

IMPLANTAR OU NÃO A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS? A VISÃO DE ADMINISTRADORES DE UMA COOPERATIVA DE SAÚDE¹

Roberta Buhler Menandro²
Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci³
Nancy Julieta Innocente⁴

Resumo

O conceito de competência é amplamente utilizado no campo da educação, formação profissional e gestão, o que lhe confere grande plasticidade e relevância de estudo. Neste trabalho foi investigado o conhecimento de um grupo de gestores de uma Cooperativa de Saúde do Vale do Paraíba paulista acerca do conceito de gestão por competências, competências essenciais e expectativas sobre a implantação desse modelo de gestão no local pesquisado. O método utilizado foi o estudo de caso, tendo como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semi-estruturado. A amostra foi composta por 12 líderes representando 70% dos gestores. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo e categorizados por classe de respostas. Obteve-se por meio deste processo 12 categorias: características de competência, competência empresarial, conceito de competência, competências da cooperativa, competências essenciais da cooperativa, departamentais, modelo de gestão, conhecimento de modelo, conceito de gestão, viabilidade de implantação e expectativas. Constatou-se que havia entre os gestores uma noção abrangente do tema, e não um conhecimento específico, sabem definir competências e possuem noção das competências de cada departamento, porém não distinguem as competências organizacionais das pessoais, técnicas ou departamentais. O conceito foi associado aos CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Acreditam que este modelo de gestão possa alavancar os resultados da empresa, porém reconhecem que a organização estudada precisa ser preparada para a mudança com muita cautela por ser uma alteração de modelo que envolverá desde a alta direção até os associados.

Palavras-chave: Competências; Cooperativa de saúde; Gestão por competências.

INTRODUCING OR NOT INTRODUCING THE COMPETENCE MANAGEMENT? THE OPINION OF MANAGERS OF A HEALTH COOPERATIVE

Abstract

The concept of competence is very used in education field, professional graduation and management area, being a highly flexible and relevant topic of study. This study investigated the knowledge of a group of managers of a Health cooperative located in Paraíba Valley in São Paulo State about the concept of competence management, essential competences and expectations about the introduction of this model of management in the local studied. A case study was the method used, being the semi structured interview the instrument used to collect data. The sample was composed by 12 leaders representing 70% of the managers. Data was analyzed through content analysis method and categorized in classes of answers. Twelve categories were obtained: characteristics of competence, administrative competence, concept of competence, competence of the cooperative, essential competences of the cooperative, departmental competence, model of management, knowledge of this model, concept of management, viability of the introduction and expectations. It was observed that the managers had a general knowledge of the theme, and not a specific knowledge. They know how to define competence and they have the notion of competence of each department, but they do not distinguish the organizational competences from personal, technical or departmental competences. The concept was related to knowledge, abilities and attitudes. They believe that this model can improve the results of the organization, but they realize that it needs to be well prepared to face the change, since an alteration of the model will involve the whole organization, the high direction staff and also the associates.

Key words Competence; Health cooperative; Competence management.

¹ *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

² *Especialização em MBA de Gerência de Recursos Humanos*

³ *Professor Assistente III Doutor – Universidade de Taubaté e Professor Assistente II – Universidade Presbiteriana Mackenzie*

⁴ *Professor Assistente Doutor da Universidade de Taubaté*

1 INTRODUÇÃO

O conceito de competência vem desde a época de Taylor, no final do séc. XIX, quando se apregoava a necessidade das empresas possuírem "trabalhadores eficientes". O princípio taylorista de seleção e treinamento de pessoas enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais do cargo. Somente após a eclosão de pressões sociais reivindicando melhores condições no ambiente de trabalho, as organizações passaram a considerar nas relações com os trabalhadores, outros aspectos de maior complexidade e pertinentes às dimensões sociais e comportamentais. A conceituação de competência passou, então, a possuir uma abrangência maior englobando conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para o exercício da função na empresa.

Na atualidade, a noção de competência tem evoluído para o entendimento de que não se restringe somente às fronteiras do ambiente de trabalho, em certa medida, deixando de limitar-se à execução das tarefas do cargo. Pode ser associada aos impactos das transformações recentes do ambiente de negócios e pela necessidade da gestão de pessoas adaptar-se às mudanças estruturais do universo do trabalho. Esse desenvolvimento no mundo do trabalho — caracterizado por flexibilidade, incertezas, transitoriedade, transversalidade — contribuiu para a formação desse conceito mais dinâmico. Em consequência dessa revisão conceitual, ainda em curso, o componente afetivo e o caráter individualizante passaram a incorporar-se ao conjunto de elementos que compõem a natureza da competência. Nesse aspecto, há uma tendência, convergente entre as diferentes abordagens que aponta para noção de competência, compreendendo-se as dimensões cognitiva, profissional e individual. O termo Competência pode assumir diferentes significados, adotando noção ampla que integra conhecimentos, capacidades e atitudes e que também pode ser entendido como “saber fazer” ou habilidade.

Sabendo-se que a área de Recursos Humanos vem sofrendo constantes transformações ao longo dos tempos e que atualmente tem-se abordado bastante o termo competências, o objetivo desse trabalho é identificar o grau de conhecimento e opiniões dos gestores de uma cooperativa da área de saúde do Vale do Paraíba Paulista sobre um processo de gestão por competência.

Com a finalidade de detalhar as diferentes percepções e configurações desses gestores acerca do conceito de gestão por competências, esse trabalho tem como objetivos específicos:

- Identificar o que os gestores da Cooperativa entendem por competências;
- Verificar o conhecimento destes gestores sobre gestão por competências;

1.1 Competências - conceitos

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões a partir de uma abordagem mais genérica, e passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho,⁽¹⁾

Na atualidade, a noção de competência tem evoluído para o entendimento de que não se restringe somente às fronteiras do ambiente de trabalho, em certa medida, deixando

de limitar-se à execução das tarefas de um cargo. A evolução do mundo do trabalho, caracterizada por flexibilidade, incertezas, transitoriedade, transversalidade, contribuiu para a formação desse conceito mais dinâmico. Em consequência dessa revisão conceitual, ainda em curso, o componente afetivo e o caráter individualizante passaram a incorporar-se ao conjunto de elementos que compõem a natureza da competência. Nesse aspecto, há uma tendência convergente entre as diferentes abordagens, que aponta para noção de competência compreendendo-se as dimensões cognitiva, profissional e individual.

Assim, aparece associada ao desempenho e à eficiência, tendendo a substituir outras noções que prevaleciam anteriormente como as dos saberes e conhecimentos na esfera educativa, ou a de qualificação na esfera do trabalho.⁽²⁾ Na visão de Barbosa, Ferraz e Ávila,⁽³⁾ o espaço contemporâneo evidencia uma situação onde transformações geraram pressões sobre os trabalhadores e sobre as empresas e, mais especificamente, sobre a área que gerencia pessoas, que tem sido forçada a reagir constantemente às mudanças, propondo soluções capazes de criar um diferencial competitivo. Dessa forma o conceito de competências acabou surgindo como alternativa para orientação da administração de recursos humanos, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva, voltado à criação de valor e desempenho.

De acordo com Zarifian,⁽⁴⁾ o conceito de competência vai além do conceito de qualificação e assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa quando se refere à “capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações profissionais com as quais se depara”, devendo ser responsável e reconhecida por isso. “Um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

No entendimento desse autor, o mérito dessa definição é indicar a mudança radical necessária no que se refere ao modelo do posto de trabalho. A competência é do indivíduo e é avaliada na relação prática da pessoa com a situação profissional, e como ela atua diante da situação está no âmago da competência. Entretanto, a competência só se manifesta na atividade prática, da qual poderão ser avaliadas as competências nela empregadas.

Seguindo essa linha, Le Boterf citado por Correa⁽⁵⁾ afirma que não se pode pensar em transmissão de competências, uma vez que elas são dinâmicas e, portanto, intransferíveis. Logo, devem-se criar condições para que elas floresçam em um ambiente que abrange um saber combinatório onde o sujeito é o centro para construção de sua competência pessoal. Dessa forma, o indivíduo pode ser considerado como construtor de suas competências.

O autor ainda ressalta que a capacidade de saber agir com competência depende, também, da riqueza do ambiente e das possibilidades de acesso às redes de recursos. Em suma, o sujeito é tanto portador quanto produtor de competência, evidenciando-a como forma de agir e distinguindo-se dos recursos necessários para sua produção. Portanto, a competência produzida pelo indivíduo é consequência de suas ações, onde se encadeiam múltiplas habilidades e experiências.

Cordeiro ;Pereira,⁽⁶⁾ destacam que esse movimento de construção e de alavancagem de competências é uma resposta ao dinamismo do processo de competição, que exige constantemente que a natureza e o uso dos recursos sejam modificados devido às mudanças nas condições das oportunidades e das ameaças concernentes à empresa.

Esta definição indica claramente a mudança da qualificação requerida para o exercício de uma atividade específica, que se restringia às questões técnicas, para uma exigência mais ampla decorrente de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho relatadas anteriormente, e também faz remeter à necessidade do alinhamento com as estratégias da empresa. A mão-de-obra, antes avaliada segundo as habilidades corporais, passou a ser avaliada conforme o entendimento que tinha do processo de trabalho.

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social aos indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa.⁽⁴⁾

Outros autores,^(4,7) associam a noção de competência não apenas às pessoas, mas também às equipes de trabalho e organizações. Hamel e Prahalad⁽⁸⁾ por sua vez, referem-se à competência como um atributo da organização, que confere vantagem competitiva a ela e gera valor distintivo percebido pelos clientes. É possível, então, classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.⁽⁹⁾ Uma das definições mais conhecidas e aceitas sobre o conceito de competência, já no sentido mais individualizado, é dada por Fleury e Fleury:⁽¹⁰⁾ “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo.”

Ainda destaca que, quanto à sua classificação, as competências podem ser:

Competências Técnicas/Profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças).

Competências Sociais: saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe).

Competências do Negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).⁽¹⁰⁾

1.2 Administração por Competências

A crescente utilização do termo competências e a busca pela aplicação dessa noção à administração de recursos humanos fazem emergir a necessidade de compreensão das diferentes dimensões que esse tema abrange. Sabendo da diversidade da área de Recursos Humanos atualmente e da importância da valorização do Capital Intelectual, ou seja, das pessoas para o trabalho, a intenção dessa pesquisa é ampliar conhecimentos sobre a gestão por competência, tema bastante abordado e que nos remete a uma visão mais dinâmica e de valorização das pessoas na empresa. Devido às especificidades do tema e da impossibilidade de generalizar competências para as empresas em geral, torna-se necessário estudar as empresas caso a caso.

O grande diferencial dentro das empresas é o rol de competências que cada profissional possui. O modelo de gestão de competências está se consolidando cada vez mais, unindo-se à visão compartilhada onde todos os envolvidos crescem a cada

dia. Isso abre caminho para pessoas talentosas, pois os profissionais estão se capacitando cada vez mais e estão sempre atentos às novas oportunidades. E esses profissionais, por sua vez, acabam desenvolvendo atitudes empreendedoras em seu estilo de trabalho, mudando papéis de acordo com a evolução dos cenários. Empresas que utilizam o modelo de competência dão suporte à evolução das estratégias organizacionais (novas competências favorecem novos padrões de desempenho). As competências mudam assim como o mercado, por isso, ajustá-las às necessidades empresariais é imprescindível. Com as profundas mudanças oriundas da globalização, crescer é inevitável e necessário, sugerindo, inclusive, às empresas, a criação de novos modelos administrativos e tecnologias associadas a um novo modelo de gestão.

“A Gestão por Competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão”.⁽⁷⁾ Em outras palavras, a administração das empresas precisa encontrar novas referências de tratamento e gestão do trabalho que sejam compatíveis com o novo ambiente. É aí que emerge o conceito de competência. Focado predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa, esse conceito acaba por constituir importante instrumento de referência para mediar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais no interior da empresa.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O método de natureza qualitativa utilizou-se de uma entrevista semi estruturada que foi realizada com 12 (doze) gestores dos diversos departamentos de uma cooperativa da área de saúde do Vale do Paraíba Paulista, correspondendo a 70% do total de gestores e levaram cerca de vinte minutos cada uma delas. Os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo que resultou em categorias. As identificações dos sujeitos encontram-se nos resultados, discriminadas por cargo, idade, escolaridade, tempo de casa e gênero.

3 RESULTADOS

3.1 Perfil da Amostra

Sujeito 1 – Supervisor de Serviços Gerais, 55 anos, ensino médio completo, 13 anos de casa, masculino;

Sujeito 2 – Supervisor de Serviços Administrativos, 39 anos, superior completo, 15 anos de casa, masculino;

Sujeito 3 – Coordenador de Regulação de Serviços de Saúde, 35 anos, superior cursando, 15 anos de casa, feminino;

Sujeito 4 – Supervisor de Ouvidoria, 48 anos, superior completo, 21 anos de casa, feminino;

Sujeito 5 – Supervisor de Regulação de Serviços de Saúde, 44 anos, superior completo, 12 anos de casa, masculino;

Sujeito 6 – Coordenador de Relacionamento com Cooperado, 26 anos, superior completo, 05 anos de casa, feminino;

Sujeito 7 – Coordenador de Administração de Pessoal, 26 anos, superior cursando, 05 anos de casa, feminino;

Sujeito 8 – Coordenador de Negócios, 27 anos, superior cursando, 02 anos de casa, masculino;

Sujeito 9 – Supervisor de Relacionamento com Cliente Pessoa Jurídica, 30 anos, superior completo, 10 anos de casa, feminino;

Sujeito 10 – Supervisor Financeiro, 45 anos, superior completo, 14 anos de casa, masculino;

Sujeito 11 – Supervisor de Relacionamento com Cliente Pessoa Física, 31 anos, superior completo, 08 anos de casa, feminino;

Sujeito 12 – Coordenador de Cadastro, 35 anos, superior cursando, 08 anos de casa, feminino.

Foram extraídas da análise de conteúdo 12 categorias denominadas por: 1 características de competências; 2 competência empresarial; 3 conceito de competências; 4 competências da cooperativa; 5 competências essenciais da cooperativa; 6 competências essenciais departamentais; 7 modelo de gestão; 8 conhecimento de empresas que praticam gestão por competências; 9 conceito de gestão por competências; 10 validade de implantação da gestão na cooperativa; 11 diferenças entre os tipos de gestão; 12 expectativas em relação ao modelo de gestão por competências. Os quadros a seguir exemplificam as respostas dadas pelos respondentes relativas a duas categorias essenciais para a análise do trabalho.

Categoria	Conceito de competências	
Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3
Conhecimento atitudes e compromisso	Bons resultados, sucesso ns atitudes, crescer, agir e decidir.	Qualidade ao resolver problemas, determinação, habilidade, aptidão e idoneidade
Sujeito 4	Sujeito 5	Sujeito 6
Habilidades em geral, mobilizar esforços e decisões nas situações	Excelência nos serviços prestados	Responsabilidade e satisfação
Sujeito 7	Sujeito 8	Sujeito 9
Capacidade de saber e fazer as coisas da melhor maneira	Capacidade ou aptidão para atingir expectativas	Exercer bem as atividades, assumir compromissos e responsabilidades.
Sujeito 10	Sujeito 11	Sujeito 12
Desempenho com sabedoria e habilidades para buscar o melhor	Saber agir responsável e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades à equipe agregando valor à empresa e valor social ao indivíduo	Qualificação para executar um trabalho, agregado a conhecimentos, habilidades e atitudes

Quadro 1 – Conceito de Competência

Categoria	Conceito de Gestão por competências	
Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3
Líderes treinados, com conhecimentos do processo, com compromisso e que ouvem os funcionários.	Cada competência do funcionário é trabalhada e explorada ao máximo	Possibilita identificar carências e buscar eficiência das metas e pontos estratégicos.
Sujeito 4	Sujeito 5	Sujeito 6
Já falei o que entendo	Prioriza a adequação do pessoal, torna os processos mais ágeis e eficientes, possibilita a satisfação dos clientes e crescimento da empresa.	Prioriza as competências necessárias para o crescimento da empresa.
Sujeito 7	Sujeito 8	Sujeito 9
Gerir pessoas com capacidade de analisar e resolver problemas	Busca a eficiência e eficácia através das pessoas trabalhando nas funções que têm maior predisposição.	Avalia o profissional apto para a função, sua capacidade de exercer tal atividade, e o direciona para a função certa.
Sujeito 10	Sujeito 11	Sujeito 12
Transparência nos critérios de gestão, que direciona o funcionário e parecer ser flexível.	A pessoa certa no lugar certo, aprendendo, aprimorando transferindo conhecimentos em prol do crescimento profissional, pessoal e da organização.	Ferramenta que identifica competências essenciais habilidades da eficácia profissional, possíveis lacunas e oferece recursos para o aperfeiçoamento destas

Quadro 2 – Conceito de Gestão por Competência

4 DISCUSSÃO

No que diz respeito ao conceito de gestão por competência, as respostas variaram entre o entendimento de competências e gestão por competências. Foram relatados conceitos como o de um modelo que possui líderes treinados e com conhecimento do processo, modelo em que cada competência do funcionário é trabalhada ao máximo, que possibilita identificar carências e buscar eficiência de metas e pontos estratégicos, ou que prioriza as competências necessárias para o crescimento da empresa. Outros atrelaram o conceito de gestão por competências ao modelo que prioriza a adequação de pessoal, processos ágeis e eficientes, que é capaz de gerir pessoas com capacidade de resolver problemas, que avalia o profissional apto para a função, para suas capacidades e o direciona para a atividade certa, ou que tem transparência nos critérios de gestão, visando o crescimento da empresa e valorização do profissional. A gestão por competências faz parte de um sistema maior da gestão organizacional.⁽⁹⁾ Usa como referência a estratégia da organização e direciona as ações de recrutamento e seleção, treinamento e gestão de carreira para captar as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. De acordo com esses autores, a gestão por competências representa um processo contínuo, que possui como etapa inicial, a formulação da estratégia da organização, onde seriam definidos a missão, a visão e os objetivos. Em seguida, a organização identificaria as competências organizacionais necessárias à concretização de seus objetivos, os indicadores de desempenho, um

diagnóstico das competências profissionais, identificando a lacuna existente entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos e as competências disponíveis internamente na organização.

5 CONCLUSÃO

A noção de competências permite uma enorme variedade de entendimentos e encontra-se repleta de nuances e detalhes. Conforme já abordado anteriormente, trata-se de uma noção amplamente utilizada nos campos da educação, formação profissional e gestão, o que lhe confere grande plasticidade e relevância de estudo. Neste estudo foi investigado o conhecimento de um grupo de gestores de uma Cooperativa de Saúde do Vale do Paraíba Paulista acerca do conceito de gestão por competências, competências essenciais e expectativas sobre a implantação desse modelo de gestão na cooperativa na qual trabalham. Confirmando a hipótese de que havia entre eles uma noção abrangente do tema, e não um conhecimento específico, as respostas aos questionamentos de entrevista demonstraram que sabem como definir competências e que possuem noção das competências de cada departamento, porém trata-se de um conhecimento amplo ou genérico, pois não puderam aprofundar no tema e apresentaram uma noção geral de competências, diferentemente do que é entendido por competências empresariais ou organizacionais, pessoais ou humanas, técnicas, departamentais e essenciais apresentadas nesse estudo.

REFERÊNCIAS

- 1 ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. São Paulo: Papyrus, p. 103-134, 1997.
- 2 TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. FELLOWS, A. Z. Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la. Salvador: ENANPAD, 2004. Anais CD-ROM.
- 3 (Org.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. São Paulo: Papyrus, p. 167-200, 1997.
- 4 ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- 5 CORREA, D. K. A. Estratégias Para A Construção de Competências Coletivas no Esporte: O Caso do Futebol Profissional. Brasília: ENANPAD, 2005. Anais CD-ROM.
- 6 CORDEIRO, M. A. L.; PEREIRA, L. L. A Nova Visão Baseada em Competência: Análise Da Sua Capacidade Explicativa Diante Das Visões Tradicionais da Administração Estratégica. Brasília: ENANPAD, 2005. Anais CD-ROM.
- 7 RUAS, R. et al. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Brasília: ENANPAD, 2005. Anais CD-ROM.
- 8 HAMEL G., PRAHALAD C. K., Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro, Campus, 1995
- 9 FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. Salvador: ENANPAD, 2004. Anais CD-ROM
- 10 FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2000.