



O tema de competências está presente tanto na literatura acadêmica quanto na prática empresarial pública e privada. Tornou-se relevante na última década por demonstrar forte capacidade de integração das pessoas ao resultado organizacional, bem como fator estruturante para a gestão de pessoas.

Para compreender este tema é relevante voltarmos ao processo de industrialização em que o modelo fabril ganhava força e tem-se um intenso encaimento das linhas de produção com atuação dos trabalhadores prescritos, mecânicos e controlados em seus tempos e movimentos. Neste período, as organizações ganhavam força no mercado pela sua capacidade de mecanizar e padronizar seus processos e produtos.

Com o passar dos anos, houve um aumento da competitividade e uma undagação surgiu: "como organizações do mesmo setor podem ter resultados e participação no mercado de forma tão heterogênea?"

Já na década de 50, Penck (1959) inicia um debate com atenção aos recursos organizacionais denominado na literatura como Recursos Baseados na Forma - RBV. A resposta para a diferenciação no mercado estava dentro delas, em seus ativos, tais como maquinários, mas também em seus trabalhadores e trabalhadoras.

Avançamos também a estudos em estratégia e iniciamos o debate em como as competências essenciais e organizacionais. Para Prahalade Hamell (1991), as organizações eram capazes de se diferenciar no mercado por meio de suas competências. As competências básicas são aquelas que mantêm a organização no mercado, traz segurança para a continuidade da operação. Já as competências essenciais - core competence - são aquelas que geram valor perceptível e claro para o seu mercado de clientes e consumidores, são imitáveis, isto é, permite que a organização seja

**EM BRANCO**



Código:

18

a fonte de seus concorrentes e de difícil transferência e rara, de fato, distinguindo-a em relação à competição do mercado.

As competências organizacionais guardam uma relação recíproca e dinâmica com a estratégia, visto que a análise de suas capacidades internas é imprescindível para estabelecimento de sua visão e missão. Já todo planejamento estratégico está atulado ~~em~~ certa dose de imprevisibilidade e diante do atual ritmo de mudanças, o olhar de gestão deve atentar-se para a conexão com as tendências e o ambiente externo e a compreensão da necessidade de desenvolvimento internamente quanto às competências individuais no sentido comum já se compreendia, e ainda hoje, o termo competência com significado ligado à pessoa e ao conhecimento do ofício realizado. Mc. Elland (1975), autor norte-americano, traz um olhar para esse conceito atulhado ao conhecimento, as habilidades e atitudes do trabalhador, todos voltados ao cotidiano do trabalho. Além desta forma de conceituar competências, Tarfian (2003) e Le Boterf (2001), ~~após~~ autores franceses trazem outra perspectiva. Tarfian (2003) apresenta as competências como uma inteligência prática. Para o autor, por muitos anos, os ambientes de trabalho reduziram os trabalhadores para uma atuação passiva e era comum observar afirmações de que "apenas faziam o que estava escrito em sua ficha de trabalho". Este período da Revolução Industrial já mencionado neste texto trouxe segundo Tarfian (2003) espaços constrangedores aos trabalhadores, reduzindo e limitando suas atuações. Entretanto diante do aumento da competição no mercado, tomou-se premente "o retorno do trabalho ao trabalhador" (p. 75). Nesse contexto, conectar o trabalhador ao saber fazer, resgatar a autonomia, a sua unicidade e o julgamento tornaram-se imprescindíveis.

**EM BRANCO**

para melhores resultados. Para Tarjman (2003), a autonomia precede o ato que é a iniciativa e que está exposta a julgamentos de quem age e de quem vê. Há ainda a crítica de Tarjman ao afirmar que as competências impulsionam um movimento ~~para~~ que afirma o trabalhador como seu micro-empresário, fortalecendo uma perpetua neoliberal.

Finda essa crítica, Le Boterf aborda as competências ao saber-fazer, atuar no imprevisível, saber antecipar-se aos imprevistos, inclusive a Fernando que o saber ~~fa~~ ser ligado ao comportamento torna-se cada vez mais relevante.

O avanço do debate de competências no âmbito empresarial estimula o interesse dos pesquisadores brasileiros e uma discussão tem início com Flory e Flory (2001). Segundo os autores, a estratégia organizacional se liga às competências organizacionais e são alimentadas pelas competências individuais em um processo contínuo e recursivo de aprendizagem.

Para os autores, as competências individuais estão relacionadas ao saber-fazer e agregam valor econômico às organizações e valor social ao indivíduo.

Para Dutra (2004), as competências individuais podem ser observadas sob ponto de vista de entrega e o resultado.

Dutra debate o conceito de competências junto ao de complexidade. Para este autor é possível perceber o nível de complexidade analisando-se o tempo de impacto da decisão, nível de autonomia e estrutura da tarefa. A união destes conceitos mostra-se relevante para a operacionalização das práticas de gestão de pessoas.

Código:

**EM BRANCO**

glu



JMA.

Pr.

Código:

18

Para compreender as competências individuais é importante olhar as competências embeladas e desenvolver lacunas.

As competências desejadas (CARONE, 2006). A análise é fundamental para alcançar as competências desejadas e no nível de prontidão necessário (Lima, 2004)

O diagnóstico pode ser feito por meio de observação, entrevistas, questionários, grupos focais e questionários. Grupos focais agregam as entrevistas, tem como objetivo. O questionário pode ser uma checagem mas também uma alimentação aos projetos.

Com o diagnóstico, há uma oportunidade de integração de gestão de pessoas a partir deste olhar. A proposta Recrutamento e seleção com a descrição das vagas, bem como orientadas pelas competências. A avaliação de desempenho pode absorver as competências como descritores qualitativos, orientar desenvolvimento para outros níveis de complexidade de carreira.

É certo compreender que essa integração potencializa a gestão de pessoas a torna-se parceria estratégica e geradora de resultados organizacionais, como orientado e estimulado por Ulrich (2000).

**EM BRANCO**