

Agronline.com.br - o site da agropecuária

COMPETÊNCIA - CAMINHO DO SUCESSO

JOSÉ CARLOS CAIRES

Técncio de Nível Superior II - EMBRAPA/CPATC

A Gestão e Desenvolvimento de Competências apresentam-se em crescente evidência nos meios acadêmicos e empresariais no mundo de hoje. De maneira geral, a abordagem pode ser percebida no contexto da sociedade da informação, que abrange novas leituras sobre a realidade deste início de milênio. Nesse cenário, o conhecimento tende a ser visto como o grande recurso competitivo das organizações – principalmente aquelas que têm por missão desenvolver alimentos saudáveis, funcionais e de forma sustentável. Na área rural a Gestão de Competências pode contribuir para gerar e manter essa competitividade na medida em que permite alinhar as políticas e as práticas de Gestão de Pessoas às orientações estratégicas da organização. É possível, então, identificar as raízes teóricas da Gestão por Competências no campo das teorias da estratégia – cujo foco principal é mostrar como as organizações, de qualquer natureza, conquistam vantagem competitiva.

No âmbito geral, a Gestão de Competências apresenta-se como uma área de grandes desafios uma vez que se encontra em fase de consolidação nos cenários acadêmico e organizacional. A abordagem tem sido implementada de forma complementar a outras perspectivas gerenciais, como, por exemplo, a Gestão de Processos e a Gestão do Conhecimento. Além disso, está centrada em temas complexos como o conhecimento e o desempenho organizacional.

A gestão por competências firmou suas raízes teóricas no campo das teorias da administração estratégica. Essas teorias se inserem na fronteira entre a economia e a administração – área ampla e heterogênea denominada economia da organização. Essa área se distingue pela crença em pressupostos de equilíbrio e de maximização da teoria econômica neoclássica. A administração estratégica aborda a questão da vantagem competitiva, ou seja, trata do desempenho econômico das empresas.

Na visão de Heene e Sanchez, a administração estratégica é constituída de duas correntes principais: a teoria da organização industrial – com ênfase na Escola de Posicionamento Estratégico e a teoria baseada em recursos. A Escola de Posicionamento Estratégico é representada, principalmente, pelo modelo de Porter. Tal modelo trata das forças competitivas de mercado – concorrência, disputa, chegar na frente, sobrepujar o outro – o desempenho das empresas em uma indústria depende do comportamento dos agentes econômicos em relação a preços e custos. O grau de competitividade de uma organização, por sua vez, depende de cinco forças competitivas externas à indústria, são elas: fornecedores; concorrentes; potenciais; compradores; produtos substitutos. A organização estaria no meio de um conjunto de forças em que a luta não é apenas da empresa contra os concorrentes diretos, mas, também, contra fornecedores, clientes e potenciais concorrentes.

Em contrapartida à teoria de posicionamento estratégico, no final dos anos 80, surge a teoria baseada em recursos, que enfatiza a competência gerencial – aptidão ou capacidade de gerenciamento em uma empresa – em termos de construção e de criatividade – internas à empresa. Segundo essa abordagem, as fontes básicas para a vantagem competitiva – conjunto de fatores fundamentais que influem na diferenciação de produtos e serviços oferecidos por uma empresa dentro de um ambiente de concorrência econômica – são os recursos e as competências.

O conceito de competência essencial nos permite vislumbrar um novo padrão de O conceito de competência pode variar conforme o autor. David McClelland entende por competência as variáveis que levam a um desempenho superior; Enio Resende trabalha o conceito de competência como ação, ao invés de latência de desempenho; Gilbert, em seu livro Human Competence, trata do conceito como o resultado da ação com a oportunidade e o tempo. O que esses autores apresentam em comum é a importância atribuída à ação. Não existe competência sem ação e, nesse sentido, ela é diferente do conceito de habilidade, que a pessoa pode possuir e nunca utilizar. A competência tem de estar envolvida, de alguma forma, com a ação, podendo constituir o resultado, as variáveis que o definem ou o próprio desempenho.

Os recursos e as competências – desenvolvidos e controlados pelas empresas – são elementos escassos, valiosos, e de difícil e custosa imitação, e substituição. A partir dessa teoria, foi desenvolvido o conceito clássico das competências essenciais – conjunto de conhecimentos e capacidades culturais e técnicas de uma organização empresarial que cria vantagens competitivas (core competences).

Segundo Prahalad e Hamel, em um ambiente dinâmico, a vantagem competitiva da organização reside nas competências que garantem o lançamento de produtos core, os quais viabilizam o acesso a uma diversidade de mercados.

Abaixo estão enumeradas as principais características das competências essenciais – segundo Hamel e Tampoe (1994).

1. Integram tecnologias, habilidades, recursos e processos.
2. Não são ativos físicos – máquinas, instalações, fábricas, prédios.
3. Agregam valor ao cliente.
4. Diferenciam a empresa, superando a concorrência.
5. Funcionam como uma porta de abertura para novos mercados.
6. São essenciais à sobrevivência da empresa.
7. São invisíveis para os competidores.
8. São difíceis de imitar.

9. São exclusivos da empresa.
10. São essenciais ao desenvolvimento de produtos core.
11. São essenciais à decisões estratégicas da empresa.
12. Existem em número reduzido.

O conceito de competência essencial nos permite vislumbrar um novo padrão de competição que se estabelece no ambiente empresarial. Não é, simplesmente, por participação no mercado que as empresas competem. Não é, simplesmente, por um conjunto fixo de produtos ou serviços que as organizações competem. As organizações competem por padrões competitivos baseados em conhecimento. A competição organizacional é um embate tecnológico que se materializa nas competências organizacionais e humanas, que transcendem a competição por produtos. Essa competição é alimentada pela geração permanente de inovações.

Tendo como referência central o conceito de competências essenciais, surgiu uma terceira corrente integradora, a teoria da competição baseada em competências.

A teoria da competição baseada em competências incorpora diferentes aspectos da administração estratégica.

O objetivo da teoria da competição baseada em competências é integrar a estrutura da indústria – teoria do posicionamento – com a alavancagem e a construção de competências – teoria baseada em recursos.

Com a teoria da competição baseada em competências, o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica.

Na medida em que a aprendizagem se torna a variável estratégica para o sucesso organizacional, a estrutura da indústria deixa de ser determinada apenas de forma exógena.

Variável estratégica são ferramentas ou meios estratégicos que uma organização possui para obter bom desempenho e, conseqüentemente, alcançar os bons resultados desejados e destaque no mercado.

Na forma exógena de agir a decisão depende de fatores externos à ambiência organizacional. Quando o Brasil exporta seus produtos, surge naturalmente uma dependência das condições vigentes nos mercados importadores, e o Brasil não tem comando sobre essas forças, estando sujeito às condições de mercado.

A teoria da competição baseada em competências nos permite compreender a competição como uma disputa dinâmica de competências entre empresas que buscam equilibrar duas realidades. De um lado, a dinâmica e a complexidade do mundo real e de

outro, as capacidades cognitivas limitadas do homem diante do mundo.

O termo competência freqüenta o vocabulário de Recursos Humanos há muito tempo, seja nas questões referentes às especificações seja nas definições de habilidades; hoje, contudo, retorna como a personagem principal da ação de gestão de pessoas e organizações e sofre algumas mudanças interessantes. Uma dessas mudanças, por exemplo, está na possibilidade de considerá-la em conjunto e denominá-la como "modelos de competência", consignando um enunciado de perfil profissional. Outro aspecto refere-se à definição das competências essenciais da organização, objetivando as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado. De outra forma a própria conceituação tem vários enfoques. Para alguns o conceito significa o conjunto de qualificações de um profissional. Para outros a competência necessita estar relacionada a resultados, portanto o conceito tem que estar relacionado à ação.

A competência, no conjunto, reúne abordagens que buscam, objetivamente, melhor aproveitamento dos recursos em direção aos resultados. Procura orientar para melhor análise na contribuição dos profissionais e melhor orientação para o seu desenvolvimento e retenção na empresa.

Necessário se faz ressaltar que até se pode dizer que o conceito de competência e de modelos de competência substitui as descrições detalhadas de cargos e funções, objetivando definir habilidades críticas e essenciais à melhor performance do negócio. Mas, o conjunto de competência é do profissional e não do posto ocupado o que significa que deveremos pensar em remunerar o profissional e o conjunto de competências que ele apresenta e não o posto que ocupa. Por essa razão é determinante uma nova visão em processos de seleção para não se limitar a possibilidade de contratação de potenciais para o negócio. Podemos considerar que a melhor contribuição dessa nova abordagem pode ser entendida pela conjunção das duas definições convencionais da palavra: competência 1. capacidade, habilidade, aptidão; competência 2. autoridade outorgada para julgar, decidir, agir. Assim sendo, não basta ter as habilidades necessárias para ativar uma ação, é imprescindível conhecer o alvo e a necessidade a ser satisfeita e estar-se delegado dessa responsabilidade.

Parece óbvia, desta feita, a questão do planejamento estratégico como uma das mais importantes contribuições da gestão por competências: a definição das competências essenciais da empresa, ou seja, aquelas que são essenciais porque são as que precisamos ter para atender as necessidades do mercado, nosso alvo de negócio.

Ao definir as competências essenciais da organização temos que fazer valer das definições do Planejamento Estratégico e, por sua vez, são essas competências essenciais que irão definir qual o rol das competências individuais mais importantes para o negócio. Desta forma entendemos Competência como um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam mais significativamente o desempenho de um papel objetivando a agregação de valor aos resultados organizacionais.

Habilidade se torna uma competência quando faz diferença no negócio, de forma

positiva! Assim, o processo de gestão de competências é um processo estreitamente relacionado à gestão estratégica da empresa e é dessa maneira que alcança grande importância porque possibilita o foco nas ações.

Didaticamente, precisamos dividir as competências para melhor compreensão de sua manifestação, como segue:

- As competências por atributos (características pessoais) = são as habilidades que dizem respeito às aptidões e são a base do processo de performance. Refere-se aos aspectos potenciais da ação.
- As competências práticas (postura pessoal) = são as habilidades que dizem respeito à manifestação concreta na atividade. Refere-se à ação propriamente dita.
- As competências técnicas (conhecimento) = referem-se ao substrato técnico que detém o profissional e lhe permite fácil trânsito nas necessidades da função.

Os atributos representam a base do processo de performance. São eles que permitem e possibilitam a ação. Por outro lado as competências práticas são a própria ação. Por exemplo, em algumas situações preciso ser impositivo (competência prática) e para tanto tenho que ter autoconfiança (competência de atributo).

As competências de atributo, que são de características pessoais, não garantem a realização das competências práticas, como as ações e resultados, porém aumentam consideravelmente a possibilidade de ocorrência. Portanto são as competências mais importantes para se considerar no processo seletivo.

As competências práticas são, de fato, as realizadoras dos resultados, como por exemplo: tomarem-se decisões, definirem-se focos, fazer-se acompanhamento sistemático, etc. Mas são competências que se manifestam por consequência da ação dos atributos pessoais.

Finalizando, a melhor compreensão do processo de Gestão de Competências e da própria administração das competências nos profissionais e nas empresas deve ocorrer através da análise e da relação entre estes dois aspectos complementares do potencial de desempenho e desenvolvimento.

Bibliografia

COMO mapear competências? Programação. São Paulo, v.29, fev. 2001. Disponível em: . Acesso em: 23 nov. 2006.

PENA, Margareth Rodrigues. Mapeamento de competências como diferencial competitivo nas organizações. Disponível em: http://www.abrhse.com.br/abreconteudo_artigos.php?d=3487>. Acesso em: 25 nov. 2006.

MOREIRA, Bernardo Leite. Competências e a gestão. Disponível em: . Acesso em: 06

dez. 2006.

MONTI, Roberto. Como vai a estratégia de sua empresa? Disponível em: . Acesso em: 06 out. 2006.

COMPETÊNCIA vinculada ao salário. Rh em síntese. [s.l.], n.10, mai/jun 1996. Disponível em: . Acesso em: 07 dez. 2006.

*Analista de Desenvolvimento Humano da Embrapa Tabuleiros Costeiros

Pós-graduando em Gestão de Pessoas – Faculdade Integrada Tiradentes – FITs

COMO CITAR ESTE ARTIGO

CAIRES, J.C. **Competência - caminho do sucesso.** Agronline.com.br. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=442>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2009.

Agronline.com.br - o site da agropecuária <http://www.agronline.com.br>