

## **Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade**

**Balduir Carletto (CEFET/PR) bcarletto@uol.com.br**  
**Dr. Antonio Carlos de Francisco (CEFET/PR) acfrancisco@pg.cefetpr.br**  
**Dr. João Luiz Kovaleski (CEFET/PR) kovaleski@pg.cefetpr.br**

### **Resumo**

*Centrado nos conceitos de competência, focalizando as abordagens de conhecimentos, habilidades e atitudes, este trabalho teve como objetivo identificar a importância do desenvolvimento das competências para o aumento da competitividade. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica. Foram consideradas as informações e dados encontrados em livros, monografias, dissertações e teses, a fim de responder o problema de pesquisa. Os resultados indicam que o estudo das competências essenciais permitem direcionar o foco e concentrar energias no desenvolvimento de tarefas que gerem vantagens competitivas, aglutinem valor e aumentem a capacidade de expansão da organização com padrões de excelência. A identificação, desenvolvimento, reconhecimento e valorização das competências constituem assim, uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos da organização, nas carreiras e na evolução da sociedade.*

*Palavras chave: Conhecimento; Habilidade; Atitude.*

### **1. Introdução**

O ritmo das mudanças em nosso mundo é o mais rápido já alcançado. E o futuro nos acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação tecnológica e reconfiguração do modo de trabalhar e competir em todas as atividades. Enquanto a globalização impõe novos padrões de competitividade ao mundo e exige mudanças na forma de pensar das empresas e na maneira como administram as suas atividades. Assim, sobreviverá quem se adaptar aos novos tempos com diferenciais a oferecer aos mercados.

Percebe-se atualmente que cada vez mais o auto conhecimento e a espiritualidade estão presentes. É importante o individuo ser equilibrado e conhecer seus pontos fortes, habilidades e competências e tentar melhorar os pontos que ainda não estão maduros. Devemos saber quais são nossos defeitos, quais as aptidões que não temos, onde estamos, quais são os nossos valores. Pela primeira vez na história da humanidade temos de aprender a assumir a responsabilidade de administrar a nós próprios. E provavelmente essa é uma mudança muito maior do que a trazida por qualquer tecnologia, uma mudança na condição do ser humano.

Contudo, para o sujeito desenvolver competências pessoais vai necessitar de transitar pelo estudo das ciências, que ganha significação ao interagir com a realidade que se materializa no plano sócio – cultural. Desse modo, chegamos ao lugar onde apenas saber fazer já não basta, e o saber fazer é substituído por ser competente (DESAULNIERS, 1997). Fato que reforça o surgimento do conceito de competência como tentativa de atender exigências específicas do mercado de trabalho e da sociedade atual.

Necessário, portanto que o profissional desenvolva competências técnicas e humanas, visando crescimento, aperfeiçoamento e eficácia nos resultados, tendo como premissa que o ser humano tem um poderoso potencial e que é o diferencial competitivo das organizações.

Buscando identificar a importância do desenvolvimento de competências para o aumento da competitividade, optou-se pela pesquisa bibliográfica. O objetivo da pesquisa bibliográfica é

colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Pretende-se com o apoio da literatura existente, formar bases para reflexões acerca do termo competência. A fundamentação teórica apresenta várias abordagens conceituais, em que palavras chave como competência e competências essenciais são apresentadas em seus significados.

## **2. Conceitos sobre competências**

Compreende-se como competência, um saber agir de forma consciente e responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização a ao indivíduo. Para Resende (2003) os movimentos que colocam em evidência a competência, não são modismos porque possuem requisitos de consistência, aplicabilidade e oportunidade que garantirão sua permanência.

O que dá personalidade ao conceito moderno e forte de competência é a idéia subjacente de resultado. São as idéias claras ou implícitas de saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver, porque o saber operacionalizado resulta em resultados.

Antunes (2001, p.17) diz que “competente é aquele que pondera, aprecia, avalia, julga e depois de examinar uma situação ou um problema por ângulos diferentes encontra a solução ou decide”.

Zarifian (2001, p.68) propõe uma “definição que integre várias dimensões, assim a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Oliveira Junior (2004, p.7) cita que a “natureza do conhecimento, agregado às competências, será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva, conferida pela competência”.

Um conceito mais moderno de competência é dado por Resende (2003) ao afirmar que a competência está relacionada com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para executar seu trabalho e desempenhar suas funções. Inicialmente o conceito é aplicado a pessoas; num segundo momento passou a ser usado também como requisitos de bom desempenho de equipes, unidades e de organizações. De acordo com Irigon (1996, p.3):

Uma pessoa competente em seu trabalho deve adquirir conhecimento e desenvolver habilidades variadas para a tomada de decisão, solução de problemas e conflitos e para negociar. Trabalhar com competência é ter conhecimentos, habilidades e atitudes em lugar do antigo esquema de conhecimento e de destrezas.

Desenvolver, administrar, incorporar e manter as competências é a maneira pela qual os profissionais conseguirão manter as vantagens competitivas, garantindo a sobrevivência das organizações.

Para Secretan (1989, p.71) “a Competência é alcançada através do orgulho, da mente aberta, do autodesenvolvimento, do trabalho em equipe, da pesquisa e da boa vontade em admitir a própria ignorância”. As empresas com sucesso e que possuem equipes de alta performance são aquelas que efetivamente desenvolvem suas competências com a finalidade de oferecer bens e serviços de excelência.

Brandão e Guimarães (2004, p.14) afirmam que competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinadas funções”.

Para Rocha Neto (2004), as competências dividem-se em gerenciais, técnicas e sociais, onde apresenta a definição de competência gerencial como a capacidade de identificar problemas e oportunidades, organizar e mobilizar os recursos disponíveis para resolvê-los. As competências técnicas são fundadas nos conhecimentos sistematizados e tangíveis, mais fáceis de aprender e imitar e finalmente as competências sociais referem-se às capacidades de pedir, doar e oferecer, colocando-se como possibilidade para outros, seduzir, perdoar, e recusar, com dignidade, mas com respeito e afeto. Compreendem as capacidades de escutar

ativo, indagar, prometer e cumprir com responsabilidade, emitir juízos com fundamentos, ensinar enfoques múltiplos, além da apreciação de questões relevantes, a partir de diferentes pontos de vista.

A competência, portanto, não se limita a uma quantidade de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir a iniciativa, ir além das expectativas, ser hábil em entender e dominar novas situações no ambiente de trabalho, ser responsável e reconhecido por suas atitudes. Todos temos a capacidade de desenvolver nossas competências por meio de treinamento, de prática, de erros, da reflexão e da repetição.

Para Rios (1999), falar em competência significa falar em saber fazer bem e que para isto existe uma dimensão técnica, a do saber e do saber fazer, isto é, do domínio dos conteúdos de que o sujeito necessita para desempenhar o seu papel, aquilo que se requer dele socialmente, tecnicamente e estrategicamente.

Ainda na visão de Rios (1999), a competência não está estabelecida de uma vez por todas. Não é algo estático, ela é construída cotidianamente e se propõe como um ideal a ser alcançado. Pode-se constatar isto quando procuramos, em qualquer espaço de atuação profissional, fazer o elenco de características da competência, uma espécie de concretização de saber fazer bem, para cada categoria de profissionais.

Segundo Rodrigues (1995, p.53), “As ‘fórmulas’ apresentadas pela literatura clássica para as funções e comportamento destes indivíduos cada vez mais não funcionam no interior da organização”. A organização, com sua missão, visão, valores e políticas, passa a exigir um perfil do profissional cada vez mais dinâmico, exigindo uma maior preparação para o desempenho eficaz do cargo.

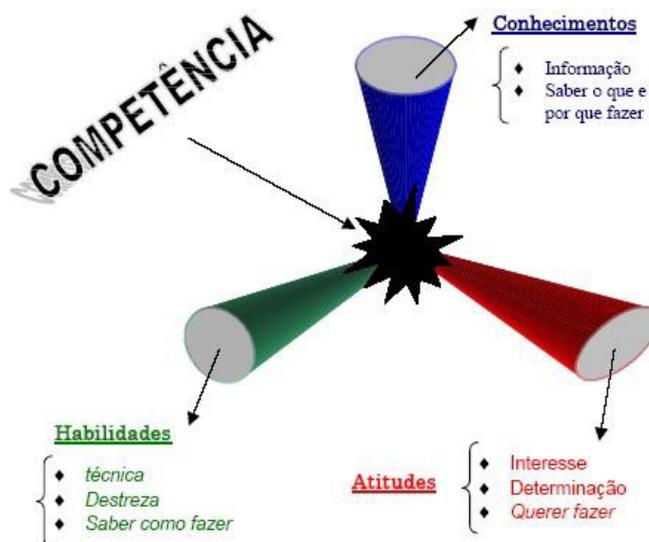
Para Rabaglio (2001) o perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa e define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

As competências profissionais podem ser divididas em três dimensões (conhecimento, habilidade e atitude) independentes, mas com estreita relação ao todo.

A dimensão do conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo.

A dimensão da habilidade corresponde ao saber como fazer algo, fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas ao atingimento de um propósito específico.

A dimensão da atitude corresponde a aspectos sociais e efeitos relacionados ao trabalho.



Fonte: Durand (1999)

Figura 1: As três dimensões da competência

A figura 1 apresenta o conceito de competência definido por Durand (1999), onde mostra a interdependência e complementaridade entre as três dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes).

O estudo das competências essenciais permite direcionar o foco e concentrar esforços no desenvolvimento de tarefas que gerem vantagens competitivas, aglutinem valor e aumente a capacidade de expansão da organização com padrões de excelência.

Prahalad (1997) afirma que é possível identificar, pelo menos, oito mudanças significativas no mundo: globalização, desregulamentação, volatilidade, convergência, fronteiras menos definidas entre os setores de atividade, prevalência de padrões, fim da intermediação e nova consciência ecológica. Essas mudanças precisam ser enfrentadas simultaneamente pelas organizações, que devem começar por reexaminar as competências necessárias, para saber administrar as atuais desenvolvendo e incorporando novas. Como as competências são uma combinação de tecnologias, aprendizado coletivo e capacidade de compartilhar conhecimentos, informações e saberes, as organizações devem incorporar novos pacotes de tecnologias ao aprendizado, acostumar-se a transferir rapidamente suas competências essenciais para as mais variadas unidades de negócios e áreas geográficas. Na concepção de Rocha Neto (2004, p.78):

O conceito de competências centrais ou essenciais (“*core competences*”), compreende a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de habilidades, que ensejam a oferta de produtos e serviços especiais aos usuários/clientes. São obtidas como resultado de experiências, refletidas e internalizadas pelas interações/negociações, que ocorrem dentro e fora dos limites formais das organizações. Para isto, importa considerar conhecimentos e competências como os seus ativos mais importantes.

### 3. Competências essenciais

As competências essenciais requerem aprendizagem organizacional coletiva, com o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização. Explorar as competências essenciais depende da capacidade e estratégia que a organização adota para promover a integração, comunicação e a cooperação entre os vários setores.

Para Prahalad & Hamel (1990), competências essenciais nas empresas são *core competences*, aquelas que atribuem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos clientes e difíceis de serem imitadas pela concorrência.

A abordagem de competências essenciais é também explorada por Harb (2001, p.20) ao afirmar que:

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas pode iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma expectativa interna dos processos de negócios, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

Prahalad (1997) diz que, para ter competência essencial, é preciso três determinantes: treinamento contínuo dos funcionários, uso contínuo das competências, desdobrando e reformulando-as de diversas formas e por último desenvolvendo as competências, rompendo as barreiras funcionais, organizacionais para haver trabalho em equipe.

Lazarotto (2001, p. 2-3), afirma que:

Nos últimos anos, os empregados ganharam um papel estratégico nas organizações. O novo discurso centra-se nas competências essenciais, tornando-se cada vez mais

importante, uma vez que as empresas estão competindo pelos recursos humanos, e o conhecimento está dando início a profundas transformações, na tecnologia e na administração. Tais desafios impõem-se ao desempenho das pessoas e dos negócios, exigem estratégias para competição, evidenciam padrões mundiais de excelência, de qualidade, geram, nos trabalhadores, a importância do desenvolvimento das competências essenciais (conhecimento, habilidades e atitudes) no trabalho.

#### **4. Características e relevância das competências essenciais, segundo Resende (2003):**

Na concepção de Resende (2003) as competências essenciais são as que têm maior peso e significado para a vida interior, social e profissional das pessoas e apresentam várias características e relevância:

- **Competências do conhecimento:** Apresenta essa força moderna de dinamismo e pragmatismo que possuem os conceitos de conhecimento e informação, valorizados hoje em dia, que sugerem as idéias de competência ativa, competência útil, competência de resultados. O conhecimento e a informação estão necessariamente se democratizando e, estão sendo considerados como patrimônio importante e principal diferencial competitivo das pessoas e das organizações (Resende, 2003).
- **Informação:** Competência da informação tem mais a ver com a maneira de organizá-la, de tratá-la e de transmiti-la. Estar bem informado ou deter informação pode não significar competência, se não as registrar, assimilar e elaborar bem, ou se não se fizer bom uso delas (Resende, 2003).
- **Conhecimento:** É o produto de experiência, de aprendizagem, de busca de informação e de elaborações mentais aplicadas objetiva e eficazmente. O domínio de conhecimento e sua aplicação útil, com propriedade, senso de oportunidade e habilidade, representam um dos fatores mais importantes da competência pessoal (Resende, 2003).
- **Competências técnico-operacionais específicas:** São aplicações de conhecimentos específicos – às vezes associadas com aplicação de aptidões e habilidades aplicadas em atividades profissionais ou cargos semi-especializados ou especializados. (Resende, 2003).
- **Competência intelectual:** É a capacidade de combinar raciocínios e associar idéias e conhecimento para encontrar soluções e resolver problemas. (Resende, 2003).
- **Competência emocional:** A inteligência é produto do cérebro e a emoção do coração. A ação ou influência da inteligência ou da razão sobre a emoção é que, principalmente, determina a competência emocional (Resende, 2003).
- **Conseqüências da emoção nas profissões e carreira:** Resende (2003) enfatiza que a personalidade é mais importante e decisiva para o sucesso profissional das pessoas do que o conhecimento. São as dificuldades de controle emocional as principais causadoras de desentendimentos interpessoais, de problemas de relacionamento.
- **Exemplos de competências emocionais:** Competência emocional é saber controlar irritação, nervosismo e agressividade. É saber manter-se calmo numa discussão. É não reagir violentamente no trânsito, nem reagir a um assaltante armado. (Resende, 2003).
- **Benefícios e desenvolvimento das competências intelectuais e emocionais:** A melhor maneira de descobrir que temos ou necessitamos desenvolver inteligências é criar situações de lazer, estudos ou trabalho que propicie resgatá-las e usá-las. (Resende, 2003).
- **Competência espiritual:** É a capacidade de sobrepor-se às forças contrárias à espiritualidade e controlá-las, precisa ser resgatada e desenvolvidas por indivíduos, por famílias, por grupos sociais e por equipes em todos os tipos de organizações. Desenvolver competências espirituais tanto para as pessoas quanto para grupos significa. (Resende, 2003).
- **Competências físicas:** Deve ser um novo foco de preocupação e interesse de todos,

conforme tendências do mundo moderno. (Resende, 2003).

- **Competências de vida:** Consideradas como sendo holísticas, no âmbito pessoal, porque resultam de uma forma de associação simbiótica de duas ou mais competências intelectuais, emocionais, espirituais e físicas. (Resende, 2003).

### **5. Classificação das competências, segundo Resende (2003):**

A classificação proposta por Resende (2003), mesmo que abrangente não pode ser considerada como concluída, sendo ainda necessário ser objeto de estudos no meio acadêmico e organizacional.

- **Classificação quanto a domínio e aplicação:**
  - Pessoas potencialmente competentes e Pessoas efetivamente competentes.
- **Categorias diversas de competências:**
  - Competências técnicas, Competências intelectuais, Competências cognitivas, Competências relacionais, Competências sociais e políticas, Competências didático-pedagógicas, Competências metodológicas, Competências de lideranças e Competências empresariais e organizacionais.
- **Sub classificação de diversos atributos de competências:**
  - Aptidões: Aptidões intelectuais, Aptidões físicas e motoras e Aptidões de personalidade.
  - Habilidades: Habilidades pessoais, Habilidades de liderança e Habilidades técnicas e operacionais.
  - Qualificações: Formação escolar básica, Formação complementar, Especialização e Experiência.

O movimento de competência surgiu como exigência da necessidade de aumentar a capacidade dos profissionais em resolver problemas, transformar ações em resultados, melhorar seu desempenho e contribuindo para competitividade da organização. Ao contrario de outros temas relacionados ao desempenho das organizações, a competência é o único que valoriza mais as pessoas do que programas e máquinas. Este movimento ao valorizar as características das pessoas que realizam de forma eficiente suas tarefas, está provocando mudanças de foco nos programas de recrutamento, seleção, treinamento, na remuneração, nas avaliações de desempenho e no âmbito educacional fazendo com que as instituições de ensino incorporem novos conceitos de competência com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino e introduzindo nos currículos escolares e nas metodologias de ensino orientações para o desenvolvimento de competências nas pessoas.

### **6. Conclusão**

As mudanças significativas no mundo como a globalização, desregulamentação, volatilidade, convergência, fronteiras menos definidas entre os setores de atividade, prevalência de padrões, fim da intermediação e nova consciência ecológica. Essas mudanças precisam ser enfrentadas simultaneamente pelas organizações, que devem começar por reexaminar as competências necessárias, mudando paradigmas conceituais, estruturais, de valores e comportamentais para saber administrar as atuais competências, desenvolvendo e incorporando novas. Como as competências são uma combinação de tecnologias, aprendizado coletivo e capacidade de compartilhar conhecimentos, informações e saberes, as organizações devem incorporar novos pacotes de tecnologias ao aprendizado, acostumar-se a transferir rapidamente suas competências essenciais para as mais variadas unidades de negócios e áreas geográficas. Compreende-se como competência, um saber agir de forma consciente e responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização a ao indivíduo. Para Resende (2003) os movimentos que colocam em evidência a competência, não são modismos porque possuem requisitos de

consistência, aplicabilidade e oportunidade que garantirão sua permanência. O que dá personalidade ao conceito moderno e forte de competência é a idéia subjacente de resultado, São as idéias claras ou implícitas de saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver, porque o saber operacionalizado resulta em resultados.

A competência, portanto, não se limita a uma quantidade de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir a iniciativa, ir além das expectativas, ser hábil em entender e dominar novas situações no ambiente de trabalho, ser responsável e reconhecido por suas atitudes. Todos temos a capacidade de desenvolver nossas competências por meio de treinamento, de prática, de erros, da reflexão e da repetição.

A identificação, desenvolvimento, reconhecimento e valorização das competências constituem uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos da organização, nas carreiras e na evolução da sociedade.

O mundo globalizado e altamente competitivo exige das pessoas e organizações que incentivemos o pensamento criativo e que compartilhem internamente as informações, saberes, experiências, desenvolvendo e incorporando competências, de forma a valorizar as pessoas como fator fundamental para a obtenção do sucesso.

## Referências

- ANTUNES, Celso. - *Como desenvolver as competências em sala de aula*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. - *Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo*. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos>. Acesso em: 03 out, 2004.
- DURAND, Tommas. - *L'alchimie de la compétence*. Revue Française de Gestion (à paraitre). 1999.
- DESAUNIERS, Julieta Beatriz Ramos. - *Formação, competência e cidadania*. In: Revista Educação & Sociedade. São Paulo: CEDES. Nº60. 1997.
- HARB, Antonio Geraldo. - *A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.
- IRIGON, Maria. - *Em torno Del concepto de competencias: programa de fortalecimiento de servicios de salud*. Lima, Peru. 1996.
- LAZZAROTTO, Elizabeth Maria. - *Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.
- OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. - *Contribuições para uma taxonomia do conhecimento organizacional e sua administração estratégica*. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos>. Acesso em: 26 out. 2004.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. - *The competence of the corporation*. Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, May – June. 1990.
- PRAHALAD, C. K. - *A competência essencial*. HSM Management. n.1, Ano 1, p.6-11, mar/abr. 1997.
- RABAGLIO, Maria Odete. - *Seleção por competências*. São Paulo: Educator. 2001.
- RESENDE, Enio J. - *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003.
- RIOS, Terezinha Azeredo. - *Ética e competência*. São Paulo: Cortez. 1999.
- ROCHA NETO, Ivan. - *Ciência, tecnologia & inovação: enunciados e reflexões: uma experiência de avaliação de aprendizagem*. Brasília: Universa, 2004.
- RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. - *Qualidade de vida no trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes. 1995.
- SECRETAN, Lance H. K. - *Os passos do tigre*. Rio de Janeiro: Record. 1989.
- ZARIFIAN, Philippe. - *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinki. São Paulo: Atlas. 2001.