

O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NO ENSINO EMPRESARIAL: O DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Este ensaio teórico tem por objetivos: investigar a relação das competências para o sucesso organizacional; apresentar os conceitos de competência; discutir a influência das competências individuais e organizacionais; e relacionar o desenvolvimento de competências para o crescimento das organizações. O procedimento metodológico usado para este estudo consistiu na pesquisa bibliográfica. Este ensaio teórico foi realizado através de fontes diversas, buscando em livros e sites especializados sobre o assunto, a dissolução das dúvidas e questionamentos sugeridos nos objetivos deste trabalho. Os resultados revelam que as competências organizacionais dependem da troca de conhecimentos e elevação do aprendizado dos funcionários, destacando a importância do ensino empresarial para o diferencial no mercado competitivo. Além disso, destacam que o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais deve estar alinhado, para que os funcionários trabalhem satisfeitos gerando sucesso às organizações. Por último, verificou-se que a utilização das competências desenvolvidas nos treinamentos oferecidos pela empresa favorecerá uma elevação na produtividade dos seus funcionários, além do aumento do lucro organizacional e destaque frente aos concorrentes.

Palavras-chave: Competências. Ensino empresarial. Sucesso organizacional.

ABSTRACT

This theoretical test has for objectives: to investigate the relationship of skills for organizational success; introduce the concepts of competence; discuss the influence of individual and organizational skills; and relate the development of competencies for the growth of organizations. The methodological procedure used for this study consisted of bibliographical research. This theoretical test was conducted through diverse sources, searching in books and specialized sites on the subject, the dissolution of doubts and questions suggested in the objectives of this work. The results show that organizational competences depend on the exchange of knowledge and elevation of employee learning, highlighting the importance of business education to the differential in the competitive

market. Furthermore, they emphasize that the development of individual and organizational skills must be aligned, so that employees can work met generating success for organisations. Finally, it was found that the use of the skills developed in the training offered by the company will favour a rise in productivity of your employees, in addition to increased organizational profit and prominence against the competitors.

Key words: *competences. Business education. Organizational success.*

1. INTRODUÇÃO

A finalidade da educação é preparar para a vida adulta em termos de habilidades, atitudes, hábitos, destrezas, avaliações e formas de conhecimento, que se convertem em um conjunto de experiências para a educação sistematizada e a vida em comunidade. Entretanto, a escola não prepara os alunos para usarem o conhecimento no seu dia a dia. Eles apenas acumulam saberes, passam nos exames, mas não conseguem aplicar o que aprenderam em situações reais, no trabalho e fora dele, ou seja, não existe uma prática de mobilizar os saberes para situações complexas (PERRENOUD, 2005).

Nos dias atuais se discute amplamente a necessidade do ensino empresarial, para atender às organizações que aprendem e que necessitam de rapidez e ênfase em resultados, pouco enfatizados no sistema educacional ainda vigente no Brasil. Verifica-se também a tentativa das empresas de desenvolverem processos educacionais que extrapolem os muros das organizações, associando-se a instituições de ensino, buscando desenvolver e valorizar o capital intelectual dos seus funcionários (NAJJAR, 2001).

A educação nas organizações busca permitir a aquisição, geração, compartilhamento e a transformação do conhecimento, possibilitando a perpetuação dos conteúdos, apesar das mudanças que a empresa venha a sofrer (FERNANDES, 2002). As organizações promovem o ensino empresarial para seus funcionários, no intuito de desenvolver as suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), capacitando-os para suprir as carências resultantes do ensino formal elementar.

Atualmente busca-se desenvolver competências para formar pessoas mais preparadas para a nova realidade social e do trabalho (PERRENOUD, 2005), para que elas estejam à altura de assumir desafios, potencializando a capacidade de ação das organizações (BALERINI, 2005).

Este estudo foi focado no Objetivo Geral: Investigar a relação do desenvolvimento de competências para o sucesso das organizações. E nos objetivos específicos: Apresentar os conceitos de competência; Discutir a influência das competências individuais e as organizacionais; e Relacionar os reflexos do desenvolvimento de competências para o crescimento das organizações.

2. METODOLOGIA

O procedimento metodológico usado para este estudo foi a pesquisa bibliográfica.

Usou-se, como critério para obtenção do material bibliográfico, a busca em fontes científicas confiáveis. Foram utilizadas como fontes de busca livros da área e em sites especializados sobre o assunto, tais como: 1) Scielo (www.scielo.com.br); 2) Portal Google Scholar (<http://scholar.google.com>) e Portal de Periódicos UFSC (<https://periodicos.ufsc.br/>) dentre outros.

3. RESULTADOS

A busca sobre o desenvolvimento das competências no ensino empresarial nas diferentes fontes de busca utilizadas neste estudo resultou em achados em campos importantes da administração, a saber: Competências e Ensino Empresarial, as competências e desempenho organizacional os quais são trazidos a seguir.

3.1 Sobre Competências

São inúmeros os conceitos de competência existentes na literatura, merecendo destaque os seguintes:

Nisembaum (2001) afirma que competência é a integração dos conhecimentos, habilidades e atitudes para produzir um desempenho diferenciado. Por outro lado, Fleury e Fleury (2001) acreditam que competência é uma palavra designada para uma pessoa qualificada realizar alguma coisa.

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos (RESENDE, 2003). Tal definição revela-se mais completa, pois valoriza as dimensões de trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e

associa a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou estratégia organizacional.

O fim do século XX trouxe a conscientização de que a carreira profissional é uma propriedade individual, sendo, portanto da responsabilidade de cada um o seu gerenciamento. Sendo assim, as competências acima relacionadas são exigidas pelo mercado de trabalho, levando os indivíduos a buscarem seu desenvolvimento para manterem-se empregados.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que competência individual é aquela que está associada às pessoas e envolve a biografia do indivíduo, sua formação educacional e sua experiência profissional. É representada pelo saber agir responsável, que é reconhecido pelas outras pessoas, e que implica nas características apresentadas no Quadro 1.

Para Resende (2003), as competências individuais são as mais fundamentais, de maior peso e significado para a vida interior, social e profissional das pessoas. Elas são classificadas em: de conhecimento, intelectual, emocional, técnico-operacional específico, espiritual, física, e de vida. É também conhecida como *Core competences* (competências essenciais) e assim como os indivíduos, as empresas precisam aperfeiçoar algumas competências para sobreviverem no mercado cada dia mais competitivo (CARBONE, 2005).

Quadro 1 Competências do profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos; Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Le Boterf *apud* Fleury e Fleury (2001, p. 22).

Para Nisembaum (2001) as competências organizacionais podem ser classificadas segundo o seu *status* e relevância na organização, a saber: maduras, as que já fazem

parte do capital intelectual da organização; as emergentes, que terão importância em um futuro próximo; e as de transição, que podem ser relevantes para um determinado momento da organização.

Fleury e Fleury (2001) acreditam que competência gerencial é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que definem um alto desempenho, tomando como base que, os melhores desempenhos estão baseados na inteligência e personalidade das pessoas, ou seja, é um estoque de recursos que o indivíduo possui.

Dutra (2004) afirma que existe uma forte relação entre competências individuais e organizacionais e que o estabelecimento das primeiras deve estar sintonizado com as competências organizacionais, já que se influenciam mutuamente.

O Quadro 2 apresenta uma relação das competências que, uma organização que deseje se manter competitiva, deve desenvolver.

Quadro 2 – Relação de Competências circunscritas a uma organização

Competências sobre processos	Os conhecimentos dos processos de trabalho.
Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho.
Competências de serviço	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Competências sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas: o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fonte: Zarfian *apud* Fleury e Fleury (2001, p.23).

Para valorizar mais os seus funcionários, as empresas criaram políticas de Recursos Humanos, e entre elas instituíram uma área denominada desenvolvimento de pessoal, que faz uso do ensino empresarial. Este recurso está voltado para o desenvolvimento das competências, visando atingir os objetivos organizacionais.

Devido ao fato das organizações serem compostas por pessoas, faz-se necessário destacar as competências que os profissionais devem apresentar para o exercício das suas atividades nas empresas, apresentadas no Quadro 3 .

É possível observar que as situações de aprendizagem ocorridas no ambiente profissional podem transformar o conhecimento em competência, que possibilitará

agregar valor, não apenas ao indivíduo, como também à organização em que está inserido.

Quadro 3– Processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer.	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar.	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Le Boterf *apud* Fleury & Fleury (2001, p.23).

Para Nisembaum (2001) o somatório das capacidades, conhecimento, habilidades e experiências de toda a organização é constituído pelas competências organizacionais e individuais, colocadas a serviço da empresa, que ele denomina Capital humano. Perrenoud (2005) ressalta que para desenvolver competências é necessário antes de tudo trabalhar por problemas e por projetos, propor tarefas complexas e desafios que incitem os aprendizes a mobilizar seus conhecimentos e de certo modo, a completá-los. Para tal, o uso dos princípios pedagógicos de uma aprendizagem interativa e construtivista faz-se necessário.

3.2 Sobre Ensino empresarial

Desde o final do século XIX, que as empresas tentam diminuir os erros e ampliar a capacidade dos operários nas fábricas através de treinamentos cada vez mais sistematizados, visando atender ao aumento da complexidade da área produtiva (TRASATTI, 2005).

Antunes (2001) afirma que, para atender aos novos desafios do mundo contemporâneo devem-se buscar ao longo da vida os quatro pilares na educação: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver juntos, a viver com os outros; e aprender a ser. Considerando esses pilares, é de interesse deste estudo **o aprender a fazer**, ou seja, ação física ou mental que indica a capacidade adquirida ou habilidade, cuja aprendizagem destaca a formação profissional e a capacitação para o trabalho, entretanto alterando o antigo significado de “preparar alguém para uma determinada

tarefa”. Por outro lado, o estímulo à criatividade, descobrindo assim o valor construtivo do trabalho, sua importância como forma de comunicação entre o homem e a sociedade, seus meios como ferramentas de cooperação e para que transforme o progresso do conhecimento em novos negócios e empregos representa **o aprender a ser**, o pilar mais complexo.

Nisembaum (2001) ainda destaca o fato de que, a síndrome: “conhecimento é poder” está sendo substituída pela afirmativa de que o maior valor que as empresas possuem hoje é o capital do conhecimento, e que ele só cresce ao compartilhá-lo. Sendo assim, o estímulo e adoção de práticas formais e informais de compartilhamento de conhecimento são importantes, pois trazem vantagens competitivas para toda a organização, entretanto outros aspectos, como a cultura da empresa, influenciam o compartilhamento do conhecimento.

O conhecimento é a matéria-prima que permite às pessoas inovarem produtos, serviços, processos e métodos de gerenciamento (DUBRIN, 2006) e sendo assim, o ensino empresarial, voltado para a educação de adultos, deve utilizar estratégias didáticas relacionadas à andragogia (aprendizagem de adultos), e precisa gerenciar as estratégias de aprendizagem a serem colocadas em ação, levando em conta a metodologia de aplicação, formato, conteúdo e estratégias de avaliação. Associado a isso, vale destacar a importância das estratégias de educação à distância, utilizando mídias eletrônicas e controles gerenciais automatizados, como mais um recurso para facilitar o processo de aprendizagem (NAJJAR, 2001).

O ensino empresarial desenvolve programas baseados nos valores e princípios éticos determinados pela organização, gerando novas formas de atuação da empresa no seu ambiente interno e externo, que Nisembaum (2001) classifica como aprendizado com base na cultura. Vale salientar que, aprendizado é muito mais que treinamento, sendo este último a maneira como a instrução é transmitida e auxilia o primeiro, que corresponde à nossa maneira de processar a informação, transformando-a em conhecimento.

Através do processo de aprendizagem é que se desenvolvem competências, obtendo-se resultados através de programas de educação continuada, que integram teoria e prática, propondo vivências diversificadas, muita prática e ênfase em auto

desenvolvimento, intercalando atividades com períodos de estudos e projetos no dia a dia (BALERINI, 2005).

Segundo Bispo (2005) a competência técnica é possível ser treinada, mas a comportamental deve ser desenvolvida, e esta última leva mais tempo, daí o interesse das organizações de mapear a competência dos seus funcionários para programar as suas respectivas capacitações. Este mapeamento pode ser obtido de forma muito mais rápida através de ferramentas de avaliação de desempenho com foco em competências. Já Nisembaum (2001) afirma que, de nada adianta instrumentalizar ferramentas para administrar o conhecimento, se este não se transformar e contribuir de forma efetiva para o crescimento da empresa.

3.3 As competências e o desempenho organizacional

Percebe-se que as competências estão diretamente relacionadas aos resultados de uma empresa, significando que embora um profissional possa muito bem desenvolver suas tarefas, segundo os requisitos do cargo que ocupa, se essas atividades não representarem valor econômico à empresa, não existirá competência nesse processo (MELLO, 2005).

Para Dubrin (2006) gestão do conhecimento é o compartilhamento sistemático de informações com o objetivo de alcançar metas como a inovação, a não duplicação do esforço e a vantagem competitiva. Por outro lado Carbone *et al* (2005) acredita que é por meio da aprendizagem que se cria conhecimento. Nisembaum (2001) considera que o conhecimento é o somatório do conhecido, ou seja, um conjunto de verdades, princípios e informações que, no contexto do negócio, orienta as ações dos funcionários. Ele afirmou ainda que a geração do conhecimento acontece de várias formas: o conhecimento intuitivo, que é obtido através do compartilhamento de *insights* individuais; o conhecimento conceitual, que relaciona idéias e conceitos permitindo transformar a forma como agimos; o conhecimento sistemático, que pode ser armazenado em uma base de dados; e o conhecimento operacional, que corresponde ao treinamento operacional ou técnico. Vale ressaltar o fato de que, a gestão do conhecimento dissemina informações e dados importantes da organização, e que o ensino empresarial desenvolve as competências necessárias à otimização da utilização deste conhecimento, nas atividades práticas do dia a dia das empresas.

Dubrin (2006) destaca ainda os métodos para as organizações compartilharem informações: a) definir o grau e conhecimento especializado de cada funcionário; b) divulgar e compartilhar conhecimentos através da intranet; c) explicar os fatores pessoais de sucesso, com material escrito sobre temas que a empresa conhece e acredita ser verdade para o sucesso do negócio; d) incentivar o diálogo entre os membros da organização, estimulando a troca de sugestões e soluções para os problemas; e) compartilhar instalações físicas e aprendizagem informal, incentivando o diálogo e o trabalho em equipe.

A gestão do conhecimento ao ser implantada, entre outros benefícios proporciona a possibilidade de acesso ao conhecimento coletivo de qualquer lugar; levantamento do melhor que a empresa tem a qualquer momento; aceleração do aprendizado individual; aumento de geração e aplicação de idéias; redução de ciclo de tempos, retrabalho e custos; e valorização pelos clientes (NISENBAUM, 2001).

Baseado nas informações expostas anteriormente pode-se deduzir que a gestão do conhecimento oferece oportunidade para contribuir com o desempenho da empresa, participando da mudança na cultura, estimulando o compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento de competências e da parceria com outras áreas da empresa, principalmente com a tecnologia da informação.

As competências organizacionais dependem da troca de conhecimentos e elevação do aprendizado dos funcionários, destacando a importância do ensino empresarial para o diferencial no mercado competitivo. Além disso, destacam que o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais devem estar alinhadas, para que os funcionários trabalhem satisfeitos gerando sucesso às organizações.

Nos dias atuais o desenvolvimento das competências nas organizações constitui-se um ponto vital de compartilhamento de conhecimentos, elevando o aprendizado dos funcionários e contribuindo de forma efetiva no alcance das metas organizacionais. Destacando-se o fato de que, no ensino empresarial é necessário desenvolver competências para que a empresa possa ter um diferencial perante os seus concorrentes, tendo como desafio transpor a barreira do treinamento para a educação, usando estratégias para obter e gerar conhecimento para toda a empresa.

Considerações finais

Com relação ao objetivo geral, a presente pesquisa indica que para que uma empresa seja considerada competente no mercado competitivo ela precisa associar as suas competências organizacionais às competências individuais dos seus funcionários, visto que elas se influenciam mutuamente.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, foram apresentados os diversos conceitos de competência individual, organizacional e técnica e a importância de cada uma delas, para a vida dos trabalhadores e das empresas. Portanto, observou-se ser necessário estimular o desenvolvimento das competências dos trabalhadores através de uma instrução formal visando o crescimento profissional efetivo, ressaltando a importância de que este ensino profissional seja estruturado e coerente com a cultura organizacional para que a disseminação do aprendizado possa proporcionar resultados significativos à empresa.

Quanto ao segundo objetivo específico, também foram discutidas as influências das competências individuais e de como estão relacionadas às competências organizacionais, já que as empresas precisam estimular o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, e atitudes nos seus colaboradores, para que os mesmos desenvolvam suas atividades, de uma forma mais adequada às necessidades do negócio das empresas e assim possam, com a elevação da sua produtividade, atingir as metas estabelecidas pela empresa. É importante ressaltar que o desenvolvimento das competências individuais deve levar em conta as diferenças individuais, e até mesmo as necessidades especiais que os funcionários possam apresentar, para que através de um programa personalizado, permita incluí-los e prepará-los de forma efetiva para enfrentar as diferentes situações no trabalho, capacitando-os a tomarem decisões mais acertadas e coerentes, propiciando inserção na cultura da organização, agregando valor ao negócio e gerando mais lucros.

No que se refere ao último objetivo específico que visou relacionar os reflexos do desenvolvimento de competências para o crescimento das organizações, observou-se que, o sucesso nos negócios implica em aprender a fazer e que o conhecimento e a aprendizagem devem contribuir para as metas da organização. A tensão criativa e benéfica existente entre conhecimento e ação determina o sucesso organizacional e individual. Desta forma, a aprendizagem deve corresponder às necessidades das organizações, para além de facilitar o acesso ao conhecimento a um número cada vez maior de pessoas, possa contribuir para acelerar o aprendizado coletivo e individual,

tornando-se um dos pontos principais para o desenvolvimento de competências. Em outras palavras, as competências no âmbito empresarial otimizam as ações dos trabalhadores para atuarem em situações diferentes, fazendo uso dos diversos recursos: conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos e desenvolvidos ao longo da vida e das situações de trabalho.

As competências organizacionais dependem da troca de conhecimentos e elevação do aprendizado dos funcionários, destacando a importância do ensino empresarial para o diferencial no mercado competitivo. Além disso, destacam que o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais devem estar alinhadas, para que os funcionários trabalhem satisfeitos gerando sucesso às organizações

Nos dias atuais o desenvolvimento das competências nas organizações constitui-se um ponto vital de compartilhamento de conhecimentos, elevando o aprendizado dos funcionários e contribuindo de forma efetiva no alcance das metas organizacionais. Destacando-se o fato de que no ensino empresarial é necessário desenvolver competências para que a empresa possa ter um diferencial perante os seus concorrentes, tendo como desafio transpor a barreira do treinamento para a educação, usando estratégias para obter e gerar conhecimento para toda a empresa.

A utilização das competências desenvolvidas nos treinamentos oferecidos pela empresa favorecerá uma elevação na produtividade dos seus funcionários, além do aumento do lucro organizacional e destaque frente aos concorrentes.

Referências

BALERINI, Cristina. **Competência = conhecimento, habilidade e atitude**. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=7356>. Acesso em: 04 mai. 2005.

CARBONE, Pedro Paulo, BRANDÃO, Hugo Pena, LEITE, João Batista Diniz e VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Caroline B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FLEURY, M.T.L. e FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. Revista de Administração contemporânea. v. 5, Edição especial, p. 183–196. Curitiba, 2001.

MELLO, Silvana Cristina de. Competências organizacionais: competitividade e inovação. In: NERI, A. (org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2005.

NAJJAR, Eduardo R.. Universidade corporativa. In: BOOG, G (coord.). **Manual de treinamento: um guia de operações**. Cap. 9, p.167-183. São Paulo: Makron Books, 2001.

NISEMBAUM, Hugo. Gestão do conhecimento. In: BOOG, G. (coord.). **Manual de treinamento: um guia de operações**. Cap.10, p.185-203. São Paulo: Makron Books, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **Construindo competências**. Disponível em: <http://www.suigeneris.pro.br/edvariedade_competencias.htm>. Acesso em: 24 abr. 2005.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências**. A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.