

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

um estudo exploratório
em uma instituição pública não-estatal
qualificada como organização social

Antônio de Pádua Araujo¹
Lindolfo Galvão de Albuquerque²

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar como uma instituição pública não-estatal, qualificada como organização social, lida com suas competências organizacionais e individuais, procurando viabilizar suas opções estratégicas, e como a área de gestão de pessoas conduz o processo de formação e desenvolvimento dessas competências. Uma pesquisa empírica, de natureza exploratória, foi realizada no Instituto Centro de Ensino Tecnológico, que atua no ramo de educação profissional e desenvolvimento tecnológico, por meio da qual foram levantadas as informações necessárias à viabilização da análise objeto deste estudo. O referencial teórico é composto, primordialmente, pelo corpo conceitual que orienta, atualmente, as discussões e práticas relacionadas à gestão por competências. Foram empregados como instrumentos de levantamento de dados o questionário, a entrevista, a análise documental e reuniões de trabalho. Espera-se com este artigo propiciar uma melhor compreensão de um tema carente de estudos desta natureza.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Gestão de Pessoas. Estratégia Competitiva.

Abstract

The aim of this article is to analyze the manner how a non-state, qualified as social organization, deals with its own corporative competences and individual ones, seeking to make possible to set its strategic options, and also to analyze the manner how human resource management field drives the process of creating and developing these kind of competences. An empiric

¹ Doutorando em Administração pela FEA-USP, padua6@msn.com

² Professor titular e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. lgdalbuq@usp.br

research, with an exploratory character, was made in Instituto Centro de Ensino Tecnológico that acts in the field of professional education and technological development, in which the necessary data to reach the previously objects were gotten from. The bibliographical references is mainly composed by the concepts that holds the boards of discussions about competent management. The data required was obtained trough the use of questionnaires, interviews, documental analysis and meetings with all the agents involved in the research. With this research, it hopes to set a better comprehension of a theme that has a lack of studies of this nature.

Keywords: Competent management. Human resources management. Competitive strategy.

No universo corporativo, a velocidade com que as mudanças ocorrem no ambiente externo, geralmente é bem maior do que a velocidade das transformações processadas no ambiente interno das empresas. Esta dissintonia impõe a necessidade de um refinamento, cada vez maior, da capacidade de leitura e decodificação da dinâmica dos mercados, para que os reposicionamentos estratégicos possam ocorrer nos momentos adequados.

Atualmente, para tornar-se competitiva, a empresa precisa estar sempre exercitando sua capacidade de imaginar, com originalidade, aquilo que os clientes necessitarão no futuro. Assim, desenvolver uma boa capacidade de previsão dos rumos que os mercados de amanhã tomarão, para aproveitar as oportunidades surgidas, configura-se um grande desafio. A competitividade da empresa dependerá da sua capacidade de construção das competências críticas necessárias para o domínio de mercados que ainda não foram, sequer, delineados. Para tanto, é fundamental que se conceba a corporação como um portfólio de competências e se reconheça que a competição pela liderança das competências precede a competição pela liderança de produtos (Prahalad; Hamel, 1995).

O conceito de competência passou a ser debatido com maior vigor, nas instâncias acadêmica e corporativa, a partir dos anos 80 do século 20, com a emergência do modelo japonês de produção. O sucesso das empresas japonesas desestabilizou a supremacia de grandes corporações ocidentais que, repentinamente, ficaram intrigadas com a ousadia de pequenos concorrentes que desafiavam empresas muito maiores e mais ricas. Algo diferente estava acontecendo e as teorias existentes sobre competitividade e estratégia não conseguiam explicar esse movimento. Atualmente, fenômeno semelhante ocorre no mercado internacional com a crescente participação da China e da Índia, que aliam seu grande potencial de mercado à capacidade de produzir a baixíssimos custos. É neste contexto que são criadas e desenvolvidas as bases do modelo de gestão de pessoas por competências, fortalecendo a tese de que os resultados do negócio da empresa estão estreitamente associados à qualidade do desempenho humano.

Também na década de 80, no mundo inteiro, teve início um acirrado debate sobre o papel que o Estado deveria desempenhar na sociedade contemporânea, motivado, em grande parte, pelo avanço do processo de globalização financeira e comercial, que implicava desregulamentação de mercados e redução de barreiras nacionais ao comércio internacional. No Brasil o tema adquiriu relevância particular, uma vez que o Estado brasileiro, em razão do modelo de desenvolvimento adotado, desviara-se de suas funções precípua para atuar com grande ênfase na esfera produtiva. Essa forte intervenção do Estado no mercado vinha acarretando distorções que se tornaram insustentáveis já no início da década de 90 (Pereira, 1998).

Como resultado dessa discussão foi editado no Brasil, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que propôs, entre outras medidas, a *publicização* dos serviços não-exclusivos de Estado, ou seja, que não envolvem o exercício de poder de Estado, mas que devem ser por ele subsidiados (serviços de educação, saúde, cultura, esporte, pesquisa, proteção e preservação do meio ambiente, dentre outros). *Publicização* é o termo que designa o processo de transferência destes serviços para o terceiro setor, estabelecendo-se parcerias entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle (Mare, 1997).

Para viabilizar este processo foi instituído o Programa de Organizações Sociais (OS), que são entidades públicas não-estatais, constituídas sob a forma de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, e que, uma vez qualificadas pelo Estado, podem prestar serviços de interesse coletivo, mediante a celebração de contratos de gestão. O Programa de OS configurou um marco institucional de transição de atividades estatais para o terceiro setor, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública estatal e não-estatal. A crescente absorção de atividades dessa natureza pelo terceiro setor tem sido uma marca recorrente nas modernas democracias (Mare, 1997).

O formato institucional de OS não deve ser confundido com privatização ou terceirização. Qualificada como OS, a entidade está habilitada a receber recursos financeiros e a administrar bens e equipamentos do Estado, mediante celebração de contrato de gestão estabelecendo os objetivos e as metas a serem atingidas, bem como os indicadores que permitirão mensurar seu desempenho. Por ser de direito privado, a OS pode assimilar características de gestão semelhantes às praticadas pela iniciativa privada, o que representa, entre outras vantagens, contratação de pessoal nas condições de mercado, adoção de normas próprias para compra e contratação de bens e serviços, flexibilidade na execução de seu orçamento, agilidade nas ações e a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos-usuários.

É nesse contexto macro que este artigo se insere. Seu objetivo é analisar as competências organizacionais e individuais de uma instituição pública não-estatal, qualificada como Organização Social, por meio de um estudo de caso de caráter exploratório. Tanto a noção de competências que embasou a investigação empírica quanto a descrição do perfil institucional da empresa pesquisada serão apresentadas em tópicos específicos. A pergunta-chave a ser respondida é: Como a instituição está desenvolvendo seu portfólio de competências? A ênfase do estudo recai sobre as competências individuais dos colaboradores e sobre o envolvimento da área de gestão de pessoas no processo de formação dessas competências.

Além do resumo e desta introdução, integram este artigo uma breve revisão teórica sobre o assunto objeto da pesquisa, elaborada à luz das construções teóricas de diferentes autores, e uma descrição da metodologia adotada. Ao final, são apresentadas as conclusões a que se chegou.

O Conceito de Competências e Capacidades Internas

O emprego das noções de competências e capacidades internas apresenta uma grande diversidade conceitual, o que torna complexa a sua apropriação como referências e práticas empresariais. Neste tópico será feito um resgate das principais abordagens conceituais sobre competências individuais, competências organizacionais e capacidades internas. O objetivo é construir um quadro de referência que servirá de fundamento teórico para a pesquisa.

Conceituando competências individuais ou profissionais

Sob a perspectiva do indivíduo, pode-se afirmar que a discussão do conceito de competência foi evidenciada a partir da publicação, em 1973, do revolucionário artigo elaborado por McClelland intitulado “Testando por Competência ao invés de Inteligência”. Neste artigo o autor define competência como sendo uma característica ou um atributo subjacente a um indivíduo, que pode ser relacionado com o desempenho superior na realização de uma atividade ou em uma outra situação que exige iniciativa. Diferenciou competência de aptidão: um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aperfeiçoado; de habilidade: demonstração de determinado talento na prática; e de conhecimento: aquilo que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (McClelland, 1973).

A partir do início da década de 90, como resultado da produção teórica de autores americanos, passou a prevalecer o conceito de competência como sendo um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, relacionado com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e aprimorado por meio de treinamento e desenvolvimento (Parry, 1966). Os conhecimentos contemplam os conceitos, técnicas, teorias e metodologias que estão relacionadas ao tra-

balho (saber adquirido). As habilidades configuram os conhecimentos postos em prática (saber fazer). Já as atitudes estão relacionadas aos comportamentos dos colaboradores, à forma como eles agem com seus pares, superiores e subordinados (Wood; Picarelli Filho, 2004, p. 127).

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências, que se costuma denominar de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), passou a ser adotado com maior frequência por empresas brasileiras a partir da segunda metade dos anos 90. Os defensores do modelo apresentavam como um dos principais argumentos a idéia de que, diferentemente dos sistemas tradicionais, em que a base de sustentação é o cargo, no CHA a base passa a ser as competências dos colaboradores. O foco, portanto, desloca-se do cargo ou função para a pessoa.

Analisando criticamente os fundamentos desta abordagem, Fleury (2002) chamou a atenção para o fato de que:

Tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas de um cargo. Nesta linha, a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (p. 53).

A autora ressalta que o conceito de competência que emerge da “escola francesa” procura ir além das qualificações exigidas pelos cargos ou funções.

Segundo Zarifian (2001), integrante da escola francesa, competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” diante de situações profissionais com as quais a pessoa se depara. É um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. A competência é assumida por um coletivo, mas depende de cada pessoa individualmente. O autor introduz a noção de “evento”, ou seja, é aquilo

que ocorre de modo imprevisto, inesperado, vindo a perturbar o desenrolar da programação normal de atividades. As pessoas precisam saber como enfrentar estas situações, pois a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho. Este capital é propriedade do indivíduo e não do posto de trabalho. E conclui: “Seria, aliás, absurdo falar de um posto de trabalho competente” (Zarifian, 2001, p. 42).

Fleury e Fleury (2004, p. 30), nesta mesma perspectiva, afirmam que o trabalho não pode mais ser visto como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza diante de situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Os autores colocam a noção de competência associada a verbos como saber agir, mobilizar e integrar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Definem competência profissional como sendo “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2001) alerta para o risco de se adotar a noção de competência individual como sendo um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo detém. As pessoas podem possuir estes requisitos, mas isto, por si só, não assegura que a empresa irá se beneficiar diretamente. Sugere, para uma melhor compreensão da definição de competência, que seja incorporado o conceito de entrega, ou seja, a capacidade de a pessoa entregar-se à empresa, apresentando, mediante suas realizações, os resultados que a organização espera e necessita. Para o autor, o nível de complexidade das entregas constitui elemento diferenciador do desempenho do indivíduo e, por conseguinte, indicador do seu grau de competência.

Ruas (2005, p. 40) estabelece a diferença de significado entre os termos competência e capacidade. Competência é a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando a situação exigir) para atingir resultados desejados. As capacidades são os potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizados em um contexto específico. Estes potenciais são representados pelos conhecimentos, habilidades e atitudes e teriam sido desenvolvidos em circunstâncias anteriores.

Conceituando competências organizacionais

O conceito de competências organizacionais está intrinsecamente ligado à teoria da empresa baseada em recursos. Os defensores desta abordagem consideram que toda organização detém um conjunto de recursos que são processados para atingir resultados e assegurar vantagens competitivas – recursos humanos, financeiros, materiais, sistemas, processos, tecnologia, marca, cultura, dentre outros tangíveis e intangíveis. As competências são construídas a partir dos recursos e as estratégias são formatadas levando-se em conta o conjunto de recursos da empresa.

A noção de competência organizacional foi inserida na agenda de discussão no início dos anos 90, com a difusão do conceito de *core competence*, formulado por Prahalad e Hamel (1995). Os autores observaram que pequenas empresas concorrentes, muitas japonesas, estavam desafiando grandes corporações, líderes de mercado, que não conseguiam neutralizar a ameaça dessas ousadas organizações. Havia uma realidade gerencial e competitiva que a teoria organizacional não conseguia explicar. Começaram a perceber que as empresas desafiantes estabeleciam uma poderosa visão de futuro, definindo metas ousadas que transcendiam as fronteiras temporais dos planos estratégicos tradicionais e envolviam os funcionários na busca obstinada pelo cumprimento dessas metas. Vislumbravam a concorrência como uma corrida para criar competências

e não apenas para conquistar novas fatias de mercado. As equipes eram capazes de conceber e criar produtos, serviços e setores inteiros ainda inexistentes e preocupavam-se mais com a invenção de novos espaços competitivos do que com a conquista de novas posições nos mercados já existentes.

De outra parte, os autores constataram que as empresas retardatárias estavam mais preocupadas em proteger o passado do que em projetar o futuro. Trabalhavam referenciadas pela conformação existente no setor e raramente ousavam desafiar os padrões existentes. As mudanças nessas empresas incluíam *downsizing*, redução de despesas administrativas, reengenharia de processos e racionalização do portfólio. Somente com essas iniciativas, contudo, não conseguiam vislumbrar o futuro nem recuperar a posição de liderança no setor. Estas medidas podem corrigir, extemporaneamente, erros do passado, mas não criam espaços competitivos essencialmente novos.

Com base nessas constatações, introduziram na literatura o conceito de competência essencial, definida como sendo “O aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia” (Prahalad; Hamel, 2000, p. 58). A capacidade da *Casio* de harmonizar um *know-how* em miniaturização, projeto de microprocessadores, ciência de materiais e encapsulamento de precisão fina, habilidades que são empregadas em suas miniaturizações de calculadoras, TVs de bolso e relógios digitais é uma competência essencial, exemplificam. Tentando clarificar, ainda mais, esta abordagem conceitual, os autores comparam a corporação diversificada a uma grande árvore:

O tronco e os galhos principais são os produtos essenciais, e os galhos menores, as unidades de negócios; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove a nutrição, a sustentação e a estabilidade, é a competência essencial (Prahalad; Hamel, 2000, p. 40).

Para os autores, uma competência essencial contribui com maior intensidade para a prosperidade da organização no longo prazo. Deve dar uma grande contribuição ao valor percebido pelo cliente, ser competitivamente única e difícil de ser imitada (uma capacidade ubíqua em todo setor não pode ser categorizada como competência essencial, a não ser que seu nível seja infinitamente superior ao dos concorrentes), e constituir a base para ingressar em novos mercados de produtos. Empresas que não conseguem identificar suas competências essenciais correm o risco de se desfazer de competências valiosas quando fazem desinvestimento em negócios insatisfatórios ou quando decidem terceirizar serviços.

Prahalad e Hamel (1995) chamam a atenção, ainda, para o fato de que as competências essenciais são recursos corporativos e devem estar disponíveis para alocação de acordo com a prioridade dos projetos. As habilidades que, juntas, constituem as competências essenciais, devem florescer em torno dos indivíduos para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas habilidades técnicas com as de outros. Por esta razão a empresa deve esforçar-se para identificar e conhecer bem os “detentores das competências”. Afirmam que é o capital humano e não o capital financeiro o combustível da viagem para o futuro.

Ainda no plano organizacional, Ruas (2005) apresenta a noção de competências funcionais como sendo aquelas associadas às principais funções coletivas da organização. São competências que aparecem na categoria intermediária, entre as competências organizacionais e as individuais. Para o autor, é na dimensão funcional e intermediária da competência organizacional que ocorrem os desdobramentos para as respectivas áreas das capacidades demandadas em âmbito corporativo.

Conceituando capacidades internas

Os termos competência e capacidade, não raro, são empregados como sinônimos tanto no ambiente acadêmico quanto na instância empresarial. Segundo o Novo Dicionário da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda, capacidade designa “a qualidade que uma pessoa ou coisa tem que possuir para um determinado fim; habilidade; aptidão; talento”. Uma pessoa capaz é alguém que possui um talento especial para alguma coisa. A capacidade instalada de uma empresa significa o nível máximo de produção que se pode alcançar com o equipamento existente. Uma organização que tem noção de urgência, percebe as necessidades dos clientes, explora mercados emergentes e ingressa com sucesso em novos negócios, seguramente é uma empresa que está utilizando bem suas capacidades internas e poderia ser qualificada como uma empresa que está competindo baseada em suas capacidades. O conceito de capacidades internas também está associado à abordagem da organização como um portfólio de recursos, já comentado no tópico anterior. A vitalidade competitiva da empresa é uma decorrência da inter-relação dinâmica entre as capacidades e a estratégia competitiva. Stalk et al definem capacidade como:

Um conjunto de processos de negócios estrategicamente compreendidos. Toda empresa possui processos de negócios que fornecem valor ao cliente. Porém, há quem os considere como objeto principal da estratégia. A competição baseada em capacidades identifica os principais processos de negócios, os administra e investe pesadamente, procurando um retorno do investimento no longo prazo (Stalk Jr.; Evans; Shulman, 2000, p. 86).

Analisando grandes corporações americanas, os autores argumentam que o sucesso dessas empresas deve-se ao fato de adotarem estratégias competitivas baseadas em capacidades. Um dos *cases* destacado pelos autores é o do *Wal-Mart*, a maior rede varejista e maior companhia do mundo, a mais poderosa cliente das indústrias de bens de consumo, que

emprega 1,7 milhão de funcionários e se aproxima dos 300 bilhões de dólares de vendas anuais. Na visão dos autores, o verdadeiro sucesso desse fenômeno do mercado varejista reside, principalmente, na tomada de algumas decisões empresariais estratégicas, que transformaram a organização em uma concorrente baseada em capacidades.

Para tornar verossímil esta afirmação, os autores mencionam como capacidade interna do *Wal-Mart* a infra-estrutura revolucionária de logística e transporte adotada pela empresa, que permite o reabastecimento das lojas, em média, duas vezes por semana, quando os concorrentes costumam fazê-lo uma vez a cada duas semanas. Outra capacidade interna do *Wal-Mart* diz respeito ao seu sistema de recursos humanos, perfeitamente sintonizado com a estratégia empresarial, que privilegia o desenvolvimento dos empregados e não descuida do entrosamento destes com os clientes. Esses exemplos de capacidades internas asseguram vantagem competitiva à empresa, o que lhe permite praticar preços de venda dos produtos abaixo dos concorrentes. Ainda segundo estes autores, as empresas que competem com base em capacidades estão se integrando verticalmente para assegurar que elas, e não o fornecedor ou distribuidor, controlem o desempenho dos principais negócios estratégicos.

Para Albuquerque (2002), a análise das capacidades internas implica a avaliação dos recursos organizacionais da empresa, para identificar as forças e fragilidades da organização. Este exercício, além de essencial para o processo de formulação da estratégia competitiva da empresa, serve, também, para a definição das necessidades futuras de recursos humanos e das competências que precisam ser desenvolvidas. Uma organização terá maior capacidade de aproveitar as novas oportunidades quanto maiores forem as competências de seus colaboradores. O conhecimento das capacidades internas, portanto, é requisito indispensável para a formulação da estratégia de gestão de pessoas.

De acordo com modelo proposto por Albuquerque (2002), a análise das capacidades internas para a formulação de estratégias da organização deve ser abrangente e pressupõe o conhecimento da sua estrutura, de seus processos e sistemas, das pessoas que nela trabalham e da sua cultura. Para a formulação da estratégia de gestão de pessoas os aspectos relativos às dimensões humanas devem ser aprofundados, buscando-se um melhor entendimento de como as pessoas interagem com as outras variáveis do modelo. Para este autor, a natureza intangível dessas capacidades, por um lado, torna difícil, mas não impossível, a mensuração dos resultados que delas decorrem efetivamente; por outro, dificulta a imitação pelos concorrentes das vantagens competitivas, sustentadas por essas capacidades, atribuindo-lhes maior longevidade.

De uma ótica da estratégia empresarial, pode-se concluir que os conceitos de competências e capacidades são complementares. Ambos têm suas raízes na abordagem da empresa baseada em recursos. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as capacidades necessárias a cada função. E são essas competências ou capacidades que criam as condições requeridas para que a empresa possa fazer suas opções estratégicas. Como conclui Albuquerque (2002, p. 46), “Competências e capacidades são faces da mesma moeda na busca de vantagem competitiva”.

Em razão do cenário atual, caracterizado por profundas mudanças no mundo corporativo, no qual os processos de internacionalização exigem que as empresas passem a se reestruturar segundo a lógica de operações globalmente integradas, muitas vezes as competências e/ou capacidades organizacionais de que elas necessitam ainda não estão internalizadas. Nessas situações, o caminho é investir na formação das novas competências e capacidades ou integrar-se horizontalmente, viabilizando alianças estratégicas, parcerias, fusões ou aquisições, cuidando para não deixar escapar habilidades já incorporadas.

Metodologia Empregada

Características do estudo

Por cingir-se ao âmbito de uma organização específica, a pesquisa assume características de um estudo de caso único, que tem caráter exploratório e objetiva investigar empiricamente como a empresa lida com seu portfólio de competências. Os estudos de caso de caráter exploratório têm como objetivo uma maior familiarização do pesquisador com o fenômeno investigado ou conseguir uma nova compreensão deste (Selltiz et al, 1974), o que configura bem o caso desta pesquisa. O fundamento lógico para o estudo de caso único decorre do fato de se tratar de uma situação singular, uma vez que a empresa pesquisada é a única no Brasil, na área de educação profissional, que possui o *status* de Organização Social (Yin, 2003). As unidades de análise serão a instituição, na sua totalidade, e os colaboradores, naquilo que está relacionado com as competências organizacionais e individuais.

Perfil da organização objeto do estudo

O estudo foi realizado no Instituto Centro de Ensino Tecnológico – Centec –, uma sociedade civil de direito privado sem fins lucrativos, criada em março de 1999, e que foi qualificada como Organização Social pelo governo do Estado do Ceará para cumprir uma dupla missão: “atuar como um centro de referência para educação profissional básica, técnica e tecnológica do Estado do Ceará e, ao mesmo tempo, configurar-se como uma sólida plataforma técnica e operacional para projetos que vinculem a geração e a adaptação do conhecimento ao desenvolvimento econômico, social, educacional e cultural do Estado”.

A sua atuação se materializa mediante duas vertentes principais. Primeiro, por intermédio de três Faculdades Tecnológicas, localizadas em pontos estratégicos do Estado do Ceará (Juazeiro do Norte, Limoeiro

do Norte e Sobral), nas quais oferece cursos de formação inicial (básica) e continuada de trabalhadores em diversos segmentos de atividades, cursos de educação profissional técnica de nível médio nas áreas de eletroeletrônica, fruticultura, gastronomia, mecânica e meio ambiente. As Faculdades Tecnológicas também oferecem cursos de educação profissional tecnológica de Graduação e Pós-Graduação nas áreas de eletromecânica, recursos hídricos e irrigação, saneamento ambiental e tecnologia de alimentos. Tais cursos são direcionados para jovens e adultos de 116 municípios cearenses, capacitando profissionais que estão sendo contratados pelas empresas que atuam nos setores industrial, agroindustrial, alimentício e de recursos hídricos. Além disso, realizam pesquisas e fazem extensão tecnológica e, ainda, prestam consultoria às comunidades, utilizando seus laboratórios extremamente bem aparelhados.

Para se ter uma idéia da dimensão do trabalho do Instituto Centec, até agosto (início do ano letivo) de 2005 já haviam sido formados 1.017 tecnólogos e, atualmente, 1.856 alunos estão regularmente matriculados nos cursos superiores de tecnologia. Somente no exercício de 2005 foram realizadas cerca de 10 mil amostras, envolvendo análise de solos, de água, ensaios de materiais e usinagem, além de 439 ações de assistências a estabelecimentos industriais.

A segunda vertente de atuação do Instituto ocorre por intermédio dos Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs) instalados em 40 municípios do Estado. Esses centros oferecem cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, privilegiando as vocações das regiões abrangidas pela sua área de atuação. Além disso, utilizam seus laboratórios de Química, Biologia, Matemática e Informática para práticas laboratoriais, capacitando professores e alunos das escolas públicas. Os CVTs fazem, também, extensão tecnológica e prestam assistência técnica, primordialmente, para micro e pequenos empresários. Somente no ano de 2005 cerca de 20 mil pessoas foram atendidas pelas ações de capacitação e difusão tecnológica por meio desses centros.

Para desempenhar estas atividades, o Instituto Centec conta com um quadro de 800 colaboradores. Destes, 53% possuem formação superior e cerca de 35% são especialistas, mestres ou doutores. Opera um orçamento anual da ordem de R\$ 35 milhões, 80% deste montante financiados pelo Estado. Praticamente todos os produtos e serviços ofertados pelo Instituto são gratuitos. Por alguns ensaios e análises laboratoriais mais sofisticados é exigido o pagamento de taxas calculadas para compensar os custos envolvidos.

O fato de o Instituto Centec operar com o formato Institucional de Organização Social pode ser considerado uma vantagem competitiva em relação às demais instituições, sobretudo as de caráter público, que atuam na área de educação profissional e desenvolvimento tecnológico. A importância estratégica do Instituto Centec para o Estado do Ceará reside, primordialmente, na sua capacidade de formar capital humano de excelente nível. Como se sabe, dispor de capital humano qualificado constitui requisito essencial para a atração de investimentos, para o aumento da produtividade e da competitividade dos Estados e corporações. O capital humano de qualidade configura um dos fatores que mais influenciam positivamente as taxas de crescimento econômico.

Procedimentos metodológicos

Nas etapas de levantamento e análise de dados foram adotados como referência os conceitos de competência essencial formulados por Prahalad e Hamel e de competências individuais, elaborado por Fleury e Fleury, ambos já citados em tópicos anteriores. Com base nestas abordagens conceituais foram elaborados o questionário e o roteiro de entrevistas.

Buscando responder à questão-chave da pesquisa – Como a instituição está lidando com seu portfólio de competências? –, foram elaboradas as seguintes questões específicas:

1. Quais as competências essenciais da empresa?
2. Como a empresa avalia suas atuais competências profissionais?
3. Quais as competências profissionais que a instituição demandará no futuro?
4. Como tem sido a participação da área de gestão de pessoas no processo de formação dessas competências?

Vários instrumentos de levantamento de dados foram aplicados: análise documental, entrevistas, questionários e reuniões de trabalho. A amostra de colaboradores envolvidos na pesquisa foi de 40 pessoas, abrangendo a Diretoria, gestores intermediários, professores e alguns integrantes das áreas técnica e administrativa. A seleção dos participantes ficou a cargo da Diretoria, que adotou como critério uma sugestão no sentido de que fossem escolhidas pessoas detentoras de um bom nível de conhecimento da empresa e que estivessem envolvidas com assuntos estratégicos.

A primeira reunião de trabalho teve como objetivo o nivelamento conceitual do grupo. Foi feita uma exposição dialogada sobre os objetivos da pesquisa e sobre os conceitos empregados. Este encontro teve duração de duas horas e, ao final, foi entregue o questionário a cada um dos participantes, dando-se um prazo de três dias para o preenchimento e devolução. Também foram realizadas 14 entrevistas direcionadas com o propósito de aprofundar a análise com o próprio respondente. Ao final, foram respondidos e devolvidos 34 questionários dos 40 distribuídos.

Por fim, foi realizada uma reunião de trabalho com duração de quatro horas, da qual participaram 30 pessoas, inclusive toda a Diretoria, com o objetivo de discutir e validar as informações levantadas. Na ocasião os dados levantados e tabulados foram devolvidos aos participantes para serem discutidos e validados. Assim sendo, a análise dos dados que será feita no tópico seguinte utiliza um conjunto de informações legitimadas pelo grupo.

Análise dos Dados

Identificando as competências essenciais

Não constitui tarefa fácil a identificação das competências essenciais de uma empresa. O grupo tende a fazer uma lista demasiadamente extensa, com a qual se torna difícil trabalhar. Somente se consegue chegar a uma definição correta, compartilhada por todos e que expresse a realidade da empresa, após um trabalho exaustivo de discussão que, às vezes, pode levar meses. As pessoas, a princípio, sentem dificuldade de perceber a aderência do conceito às práticas organizacionais. Segundo Ruas (2005), em se tratando de identificar as competências essenciais em empresas comuns, em ambientes e situações menos “extraordinários” do que aqueles empregados por Prahalad e Hamel, os fatos não ocorrem exatamente da maneira descrita nos textos destes autores.

No caso do Instituto Centec, este trabalho foi facilitado por dois motivos. Em primeiro lugar, porque a empresa está bem familiarizada com a terminologia e a prática de planejamento estratégico, uma vez que, todo ano, por ocasião da renovação do contrato de gestão, ela é compelida a exercitar este processo. Também facilitou a pesquisa o fato de, no momento, estar em curso a instituição de um plano de cargos e carreiras embasado no modelo de gestão de pessoas por competências.

No workshop final foram identificadas duas competências essenciais do Instituto Centec. A primeira está relacionada com “a capacidade do Instituto de gerar, adaptar e difundir conhecimento técnico e tecnológico nas áreas de eletromecânica, recursos hídricos e irrigação, saneamento ambiental e tecnologia de alimentos”. Esta competência essencial é sustentada pela qualidade do corpo técnico e, principalmente, pelo fato de o Instituto Centec conseguir manter professores e técnicos residindo no interior, o que é muito difícil na região, em função das precárias condições de vida nas pequenas cidades. O Centec consegue

isso adotando um refinado sistema de alocação de pessoas, em que são cruzadas as preferências dos empregados e as conveniências da empresa, além de um programa de incentivo monetário. Outro aspecto importante diz respeito à área de atuação do Instituto, que abrange 43 municípios do Estado do Ceará escolhidos estrategicamente, incorporando todas as regiões do Estado, inclusive as mais carentes.

A segunda competência essencial diz respeito à “disponibilidade de uma variedade de serviços tecnológicos orientados para as vocações socioeconômicas locais”. A infra-estrutura de laboratórios instalada no interior do Estado configura uma sofisticada plataforma técnica e operacional, que tem contribuído, em grande escala, para a melhoria dos processos produtivos locais. É significativo o número de comunidades que antes eram completamente excluídas social e economicamente, situadas abaixo da linha de pobreza, e que, a partir do momento em que passaram a ter acesso aos conhecimentos e às tecnologias mobilizadas pelo Centec, conseguiram melhorar suas condições de vida, sobretudo no que se refere à renda, à educação, ao acesso à água potável e à alimentação.

Avaliando as competências individuais

Numa perspectiva sistêmica, Fleury e Fleury (2000) classificam as competências individuais em três blocos: competências relacionadas ao negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais. Partindo dessa categorização e tendo como referência o conceito de competências individuais formulado pelos autores, foram elaboradas as questões que integraram o questionário. Como as questões têm caráter afirmativo, ao lado de cada uma delas constou uma escala graduada de cinco pontos, com a seguinte correspondência: (1) – não se aplica (nunca); (2) – aplica-se algumas vezes (insuficiente); (3) – aplica-se razoavelmente (razoável); (4) – aplica-se muitas vezes (bom); (5) – aplica-se sempre (muito

bom). Ao responder à questão, o respondente assinalava um único valor para cada escala. Para efeito da análise, considerou-se os graus que apresentaram maior incidência de respostas.

Após a tabulação dos dados levantados, observou-se que, com relação às competências relacionadas ao negócio, os empregados têm um razoável conhecimento do negócio da empresa e demonstram, também, razoável iniciativa para a identificação de oportunidades e de alternativas para a melhoria do desempenho do Instituto. O nível de conhecimento dos objetivos e metas estabelecidos é considerado muito bom, porém o grau com que identificam as necessidades de mudança e das competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio é avaliado como apenas razoável. O grau com que os colaboradores assumem responsabilidades e mobilizam os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional, desde que estimulados pela Diretoria, foi avaliado como bom. Também é bom o nível com que os gestores planejam e sistematizam as ações a serem desenvolvidas, porém os mecanismos de controle e avaliação de resultados foram considerados razoáveis.

No que se refere às competências técnico-profissionais, pode-se afirmar que o nível de conhecimento técnico e de informações que os empregados detêm sobre suas áreas de atuação é considerado bom. Foi classificado apenas como razoável, todavia, o grau com que estes conhecimentos e informações são utilizados, visando à execução de atividades e à resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos e produtos. Foi avaliado como razoável o grau com que os conhecimentos e informações dos empregados são atualizados. A intensidade com que os empregados disponibilizam os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação, foi classificada como boa.

Finalmente, quanto às competências sociais, foi avaliada como boa a prática dos gestores de estimularem o trabalho em grupo de pessoas que detêm habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia. Quando, no entanto, se indaga se

os empregados compreendem, processam e transmitem informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros, a avaliação foi considerada apenas razoável.

Definindo as competências individuais que serão demandadas no futuro

Atualmente encontra-se em curso uma ação orientada para a identificação das competências profissionais que o Instituto necessitará no futuro. Dois projetos de iniciativa do governo do Estado estão motivando esta iniciativa. O primeiro deles é o projeto de instalação de uma siderúrgica no Estado, já iniciado, e que deverá ser concluído em cinco anos. Isso significa que o Estado necessitará de capital humano qualificado para viabilizar uma variedade de negócios gerados no arranjo produtivo metalmeccânico. Pelo menos dois cursos deverão ser criados brevemente: um na área de metalurgia e outro em ciência de materiais. O Instituto já está identificando no mercado profissionais qualificados nestas áreas e deverá contratar mestres e doutores que atendam aos perfis delineados.

O outro projeto, denominado Centros Digitais, tem por objetivo disseminar conhecimentos e habilidades no domínio das tecnologias da informação (*hardware* e *software* aberto), em associação com o estímulo à profissionalização, à melhoria educacional e ao negócio em Informática, como forma de apoio ao trabalho e ao emprego não-agrícola no interior do Estado do Ceará. Esta iniciativa implica uma expansão considerável das atividades do Centec que, para viabilizá-la, terá de incorporar e desenvolver novas competências profissionais, nas áreas de Informática e de negócios. Como essas novas unidades serão localizadas no interior do Estado, serão recrutadas pessoas que residem nas próprias localidades, cabendo ao Instituto responsabilizar-se pela formação dessas competências.

Além disso, outras duas áreas precisarão, urgentemente, ser reforçadas. A primeira é a área de recursos hídricos e irrigação, que necessita se adequar para atender às demandas resultantes dos projetos de irrigação que estão sendo postos em prática na região, em que culturas tradicionais que eram inviáveis economicamente, quando exploradas em regime de sequeiro, estão sendo substituídas por culturas irrigadas, altamente tecnificadas. O Centec é a única instituição no Estado que oferece curso superior em irrigação e recursos hídricos. A outra área que precisa ser alavancada é a de tecnologia de alimentos. A região vivencia graves problemas de iniquidade social, agravados pelas dificuldades climáticas, o que torna a questão alimentar uma prioridade para o Centec, enquanto entidade que presta serviços públicos de interesse coletivo. Como não se encontra facilmente no mercado profissionais com estes perfis de competências, o Instituto selecionará, internamente, os empregados que irão atuar nestas áreas, propiciando-lhes a formação adequada, inclusive viabilizando oportunidades para participação em programas de Mestrado e Doutorado no Brasil e no exterior.

Gestão de competências e o papel de RH

A área de Gestão de Pessoas da empresa pesquisada tem o *status* institucional de Divisão e está vinculada à Diretoria de Suporte Administrativo e Financeiro. Como na maioria das empresas brasileiras, não assume um papel estratégico. Os profissionais que trabalham na área, de um modo geral, não possuem o necessário conhecimento do negócio da empresa, o que dificulta o desenho de soluções mais criativas e, também, a sua inserção nas demais áreas da organização.

O plano de cargos e carreiras que está sendo posto em prática na empresa, baseado no modelo de gestão por competências e que segue o padrão praticado pelo mercado, foi desenvolvido por uma empresa de

consultoria. A área dispõe de um excelente sistema de informações que possibilita ao Instituto um bom nível de conhecimento sobre as pessoas, tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo.

Na prática, o papel da área de RH limita-se a subsidiar com informações as decisões da Diretoria e, depois, operacionalizá-las. O gerente da Divisão de Recursos Humanos tem um excelente nível técnico e foi recentemente contratado. Observa-se que, por conta do perfil deste profissional, a área está ocupando alguns espaços importantes, sobretudo no que diz respeito ao conhecimento mais qualitativo das competências profissionais. Constatou-se, no entanto, que o prestígio é do profissional e não da área, ou seja, não existe ainda na empresa uma percepção clara de que a gestão de pessoas é uma função estratégica.

Conclusões

Trabalhar com a temática gestão por competências em instituições do terceiro setor requer a compreensão de alguns aspectos que diferenciam estas empresas daquelas que integram o chamado setor privado. A primeira e mais importante diferença reside no fato de que não se pode avaliar os resultados de uma organização integrante do terceiro setor somente por meio de indicadores econômico-financeiros. Aqui, o que se busca é a maximização do retorno social, posto que atuam no campo do interesse coletivo e, pela sua natureza jurídica, não têm fins lucrativos. Esta condição, porém, não isenta tais organizações do compromisso de otimização do uso dos recursos, da preocupação com a sustentabilidade e da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos-usuários. Atualmente observa-se uma tendência crescente destas entidades de incorporarem tecnologias de gestão adotadas por empresas de mercado, obviamente com as adaptações necessárias.

No que diz respeito ao escopo do Programa de Organizações Sociais, o Instituto CENTEC, pelos resultados até aqui obtidos, revela-se uma iniciativa de sucesso. Trata-se de uma experiência que valida a tese de que, sob o formato institucional de OS, os serviços públicos de natureza não-exclusiva do Estado podem ser ofertados aos cidadãos-usuários com um melhor nível de qualidade. Confirma também o pressuposto de que a educação e o desenvolvimento tecnológico podem constituir-se num dos mais eficientes instrumentos de mobilidade social. Praticamente todos os tecnólogos formados pelo Instituto são contratados por empresas que atuam na própria região.

No que se refere à avaliação do modo como o Instituto lida com seu portfólio de competências, a primeira conclusão a que se chegou é que a empresa ainda precisa percorrer um longo caminho até atingir um estágio que lhe permita trabalhar com a perspectiva de competências, tanto no âmbito organizacional quanto no individual. Mesmo com a instituição de um plano de cargos e salários respaldado pelo modelo de gestão de pessoas por competências, as pessoas ainda não internalizaram bem estes conceitos. A noção de competência é uma referência mais forte como idealização do que como ação prática. O exercício realizado com o grupo envolvido na pesquisa foi proveitoso como reflexão, mas para que esta perspectiva crie raízes dentro da organização será preciso um amplo debate interno, envolvendo funcionários de todos os níveis, para que o processo seja mais bem compreendido e assimilado.

As competências essenciais identificadas, a princípio, parecem atribuir vantagem competitiva para a empresa pesquisada. De fato, ela tem um grande *know-how* na geração e difusão de conhecimento na área da educação profissional e, também, dispõe de uma sólida plataforma tecnológica que lhe permite manter um significativo portfólio de serviços prestados à comunidade. Não se pode afirmar, no entanto, conclusivamente, que a empresa está obtendo vantagem competitiva por explorar estas competências essenciais. A empresa é única no mercado. A

confirmação dessa atuação diferenciada teria de ser feita mediante o emprego de instrumentos de avaliação mais sofisticados, capazes de medir o retorno social de suas ações. A empresa ainda não dispõe desta ferramenta.

No que se refere às competências individuais, foi extremamente rico o debate motivado pela adoção de um conceito de competências que procura ir além das qualificações exigidas pelos cargos, como é o caso da construção teórica formulada por Fleury e Fleury. O enfoque de que ninguém pode ser considerado competente, *a priori*, por ter incorporado um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos pelo cargo e de que competência somente ocorre em situação real de trabalho e na relação direta com o desempenho esperado, como estabelece o conceito que ancorou as questões constantes do questionário, teve excelente aceitação, sobretudo pelos gestores. As pessoas, entretanto, quando respondiam às questões formuladas sentiram dificuldades de associar esta nova abordagem conceitual às situações práticas de trabalho. O assunto terá de ser mais bem discutido e aprofundado para que se possa chegar a conclusões mais objetivas.

Observou-se, ainda, que o Centec está empreendendo um grande esforço no sentido de identificar as competências que precisam ser formadas, a partir de demandas motivadas por projetos estruturantes instituídos pelo governo. São estes projetos e as políticas públicas orientadas para o desenvolvimento econômico-social do Estado que orientam o processo de formação e desenvolvimento das competências atuais e futuras. Isso porque a atuação do Instituto como formador de capital humano e tecnológico é financiada pelo governo estadual. Com as competências profissionais atualmente incorporadas, a instituição consegue manter um nível de desempenho que é bem aceito pelo Estado e pela sociedade. As pesquisas de opinião feitas regularmente revelam que os produtos ofertados são avaliados como de boa qualidade para os parâmetros locais e a empresa tem uma excelente imagem na região em que atua.

Quanto à influência da área de Gestão de Pessoas na identificação e formação das competências profissionais, o *status* institucional ocupado pela função inibe sua capacidade de atuar estrategicamente. Esta situação ocorre com frequência nas empresas brasileiras, nas quais os executivos de Recursos Humanos possuem *status* limitado na estrutura de poder. Nas empresas japonesas ocorre uma situação inversa, o que facilita a ação das organizações que realmente acreditam que a competição pela competência é a principal causa de rivalidade competitiva e que o acesso às competências, e não o acesso ao capital financeiro, é o estímulo maior à competitividade empresarial.

O debate que opõe e, ao mesmo tempo, une pesquisadores e profissionais de Recursos Humanos, sobre esta temática, ainda deve continuar por muito tempo e parece promissor. Resta ainda um longo caminho metodológico e epistemológico a ser percorrido, embora a massa crítica até aqui gerada seja valiosa. O desafio maior que se coloca para os líderes das organizações é a complexa tarefa de orquestração de todos os recursos organizacionais, a partir dos quais são geradas as competências, visando à criação do futuro. É razoável concluir que nenhuma empresa terá sucesso nessa trajetória se não for capaz de compreender que os resultados dos negócios estão cada vez mais dependentes da qualidade do desempenho humano e, a partir desta percepção, gerenciá-lo como recursos estratégicos. Caso isto não ocorra, a empresa poderá estar correndo o risco de contar em seus quadros “com indivíduos que não sabem o que não sabem e, pior ainda, são sabem que não sabem” (Prahalad; Hamel, 1995).

Em verdade, não se esperava que os resultados finais obtidos pela pesquisa permitissem a extração de conclusões definitivas. O propósito principal foi avaliar como a empresa pesquisada lida com suas competências, contribuindo assim para uma melhor compreensão deste tema tão abrangente e complexo. Neste sentido, entende-se que o objetivo foi atingido.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: PROGEP. Programa de Estudos em Gestão de Pessoas. *Coletânea – As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Coletânea – Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: PROGEP. *Coletânea – As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: PROGEP – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas. *Coletânea – As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- MARE. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Publicização: Organizações Sociais*, Brasília, 1997.
- McCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, Wahington, D.C., n. 28, 1973.
- PARRY, S. B. The quest for competences. *Training*, p. 48-54, july, 1996.
- PEREIRA, L. C. B. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. São Paulo: Ed. Campus, 1995.
- _____. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SELLTIZ et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U., 1974.

STALK JR., G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competição baseada em capacidades: as novas regras da estratégia empresarial. In. ULRICH, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido em: 24/10/2006

Aceito em: 25/08/2007