

As competências organizacionais e individuais: uma perspectiva integrada

Dayane Fernandes de Lima

(Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Paulínia – FACP. Pós-graduada em Estratégias Empresariais pela Faculdade de Paulínia – FACP. e-mail: dayanefernandesdelima@hotmail.com)

Valéria Silveira

(Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Paulínia – FACP. Pós-graduada em Estratégias Empresariais pela Faculdade de Paulínia – FACP. e-mail: bitvaleria@yahoo.com.br)

Tércia Zavaglia Torres

(Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. Graduada em Administração pela Faculdade Católica de Brasília. Coordenadora do curso de Pós-Graduação em Estratégias Empresariais e Professora Adjunta da Faculdade de Paulínia – FACP. e-mail: terciavavagliatorres1@gmail.com)

RESUMO: O gerenciamento das competências organizacionais e individuais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia da organização. A questão das competências, habilidades e atitudes (CHA) pode ser a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização. Diversos trabalhos vêm analisando o tema competência em seus diferentes níveis de entendimento com o objetivo de aplicar este entendimento no contexto organizacional. A partir de uma pesquisa de abordagem quantitativa feita em uma escola de profissionais, localizada na cidade de Paulínia, SP, identificou-se a percepção dos professores e seus auxiliares sobre alguns aspectos relevantes às competências individuais e organizacionais. Como resultados evidenciou-se que, no domínio dos objetivos organizacionais o eixo central da escola está voltada para a educação popular, políticas públicas e a capacitação e formação das pessoas com qualidade; no domínio das competências individuais percebe-se que há na escola um foco voltado para o desenvolvimento das competências humanas havendo também uma carência no desenvolvimento de algumas competências mais específicas das pessoas e um interesse profundo por parte delas em se qualificarem.

PALAVRAS-CHAVE: Competências Organizacionais; Competências Individuais; Estratégia e Cultura Organizacional; Gestão de Competências.

1 Introdução

Com a intensificação do processo de globalização o que se constata no ambiente empresarial é a necessidade das empresas ampliarem sua capacidade de se tornarem mais competitivas promovendo uma gestão eficiente e eficaz. As mudanças contínuas e intensas, rápidos avanços tecnológicos, acirramento do mercado concorrencial em nível global, incertezas e constante evolução dos métodos de gestão de organizações competitivas fazem com que as empresas necessitem maximizar seus recursos produtivos – técnicos e humanos – a fim de continuarem competindo e, mesmo, sobreviverem em meio a esta turbulência.

Segundo Medeiros (2006) a competição entre as empresas faz com que desenvolvam estratégias que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo e interno. Para minimizar os efeitos negativos deste ambiente turbulento as empresas buscam a elaboração de planos estratégicos visando desenvolver formas inovadoras de se manterem no ambiente a qual estão inseridas oferecendo aos seus clientes produtos, serviços e/ou bens cada vez mais inovadores.

Assim para se desenvolverem neste cenário altamente competitivo as empresas buscam efetuar uma gestão estratégica que as permita lidar com a diversidade e complexidade do ambiente de forma a obterem vantagens que as diferencie de seus concorrentes. Segundo Prahalad e Hamel (1995) a obtenção empresarial de vantagem competitiva requer a criação de competências empresariais e individuais que possibilite às empresas enfrentarem este desafio. Buscam novas práticas de gestão para ajudem a incrementar sua competitividade sendo a gestão por competência uma das principais práticas.

A gestão por competência tanto enfatiza as estratégias organizacionais quanto o desenvolvimento dos talentos humanos. Admite-se que são as pessoas os principais elementos que fazem com que a *performance* organizacional ocorra. São as pessoas que criam por meio dos seus talentos individuais as competências organizacionais essenciais ao seu sucesso empresarial. Assim traçar um perfil de competência para os profissionais que atuam neste ambiente empresarial é cada vez mais importante porque a construção das competências essenciais da empresa depende do desenvolvimento do perfil de competências que cada pessoa deve ter quando ocupa um cargo na empresa (CARBONE et al., 2005).

Medeiros (2006) pontua que é da compatibilização entre as competências empresariais e individuais que surge um processo contínuo de criação de vantagens competitivas que faz com que

as empresas estejam mais bem preparadas para se desenvolverem neste ambiente altamente competitivo. Entretanto esta não é uma tarefa simples conforme salientam Fleury e Fleury (2004) porque exige o envolvimento da alta gerência, a opinião dos clientes e também de todos o corpo de empregados da empresa.

O termo compatibilização das competências vem ocupando um espaço cada vez mais evidenciado nas organizações que estão se tornando mais competitivas e globalizadas. Nesse contexto, surge a crescente necessidade de pessoas capacitadas e, sobretudo, motivadas dentro dos ambientes organizacionais. Torna-se, portanto, grande a exigência de profissionais capazes de desempenhar seus papéis de forma a atender às demandas das organizações.

Segundo Matos (2004), as organizações são, comprovadamente, a capacidade pessoal de cada um dos seus profissionais, assim sendo, quanto mais se conhece os profissionais que trabalham nas empresas, melhor se pode otimizar suas competências levando à máxima de que a pessoa certa no lugar certo é um grande diferencial competitivo.

O gerenciamento das competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da organização (FLEURY, 2002). Nesse aspecto, a questão de atitudes mais apropriadas às realidades propostas pode ser a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização.

Neste sentido justifica-se o aprofundamento desta temática a partir da realização de uma pesquisa bibliográfica para compreender o processo de compatibilização das competências empresariais às individuais. A questão de pesquisa que se coloca para ser respondida é: Quais fatores favorecem as empresas que implementam a gestão de competências precisam atentar para compatibilizar as competências organizacionais às individuais? O objetivo da pesquisa é analisar como as estratégias articuladas entre as empresas e as pessoas que as integram (seus empregados) são importantes para a sobrevivência organizacional avaliando a forma como o comportamento e a formação das pessoas se inter-relacionam com a cultura organizacional e as expectativas dos líderes das empresas gerando as competências necessárias para o alcance dos resultados empresariais.

Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica contribuiu para levantar aspectos importantes sobre o tema que gerou um questionário fechado que foi aplicado junto a 20 professores da área de administração. A análise da bibliografia e dos dados levantados na pesquisa contribuiu para gerar as análises que culminaram com os resultados e conclusões relatadas neste artigo.

Além desta introdução o artigo conta com mais quatro seções conforme segue: a) referencial teórico está organizado para analisar o contexto organizacional contemporâneo; analisar as atuais estratégias e as competências organizacionais identificando o papel da estrutura e cultura organizacional e analisar a gestão das pessoas e suas competências; b) metodologia da pesquisa e seus procedimentos; c) tratamento e análise dos dados e d) conclusões.

2 Referencial Teórico

2.1 O Contexto Organizacional Contemporâneo

Já no final do século XIX e início do século XX, o grande avanço industrial, agora não somente na Europa, começa-se a pensar as empresas de maneira científica, racional, pois, percebe-se que o avanço tecnológico trouxe consigo não somente resultados financeiros, mas também a necessidade de organizar-se como um todo. Não somente as máquinas mereciam a atenção, mas todo o processo organizacional dentre os quais o das pessoas, o de produção dos bens e o administrativo/burocrático.

As organizações vivem em um ambiente em constante transformação que exige respostas rápidas e efetivas, respostas dadas em função das especificidades da situação requerendo flexibilidade e adequação. Cresce a importância da liderança para construir uma resposta mais adequada às demandas dentro de princípios éticos e dos valores organizacionais. A importância da liderança na empresa moderna é também explicada por estar inserida em situações de crescente incerteza e ambiguidade, exigindo do líder coerência e consistência em relação aos seus princípios e valores de forma a sustentar sua credibilidade e legitimidade junto, tanto aos liderados, quanto aos pares, superiores, parceiros e clientes.

Segundo pondera Torres (2008) uma verdadeira sociedade do conhecimento seria aquela em que “o conhecimento, considerado em seu sentido integral, abrangendo não somente as disciplinas técnico científicas, mas, também, a filosofia e as humanidades, fosse o principal determinante da organização social” (ROUANET 2002, p. 14-15). Para Teixeira Filho (1998), citado por Torres (2008), a partir dos anos 90, com a redução do papel da Europa no cenário mundial e a aceleração do processo de globalização a tônica empresarial passa a ser diferente porque a concorrência entre as empresas é maior o que exige delas constantes mudanças nos seus modelos de gestão. De acordo com Giddens (1990, p. 21) o final do século XX

[...] pertence ao movimento, pertence à mudança. Tanto em extensão, quanto em intensidade, as transformações envolvidas na modernidade são mais profundas do que a maioria das mudanças características dos períodos anteriores. É importante perceber que a percepção tanto de aceleração, quanto de descontinuidade, advém do "descolamento" das relações sociais, isto é, a extração das relações sociais dos contextos locais de interação e sua reestruturação em outras escalas de espaço-tempo.

Infelizmente muitas empresas, ainda possuem um pensamento “Fordista” ou “Taylorista” de administração. Para os críticos do sistema Taylorista, a robotização e alienação dos trabalhadores que exerciam trabalhos fracionados, poderiam ser confirmado quando Taylor (1990, p. 46) diz:

[...] se você é um operário classificado deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele lhe mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama.

Taylor impunha uma lógica americana de pensar o mundo do trabalho porque seus princípios de administração científica exprimia

[...] com cinismo brutal o objetivo da sociedade americana: desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal (GRAMSCI, 2001, p. 397).

Segundo Drucker (2000) “[...] a Era do conhecimento está emergindo e, diferentemente da Era industrial, nesta nova Sociedade a criação e gerenciamento do conhecimento serão fatores decisivos no ambiente competitivo”. Isso faz com que as empresas busquem trabalhadores mais especializados para poder lidar com conhecimentos e situações complexas visando o alcance dos objetivos organizacionais. Exige ainda que os próprios trabalhadores corram atrás de melhor qualificação para assumir um trabalho que requer novos conhecimentos e competências. Segundo a Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 1996, p.12) é cada vez mais notório que o Conhecimento seja

[...] crucial para o crescimento e a criação de empregos. Hoje o Conhecimento exerce um papel central no processo econômico. O investimento inatingível está crescendo muito mais rápido do que o investimento físico. Indivíduos com mais conhecimento obtêm empregos mais bem remunerados. Empresas com mais conhecimento são mais bem-sucedidas em seus mercados. Nações com mais conhecimento são mais produtivas. Esse papel estratégico está por trás dos investimentos crescentes em conhecimento por parte dos indivíduos, empresas e países. As economias mais desenvolvidas estão se tornando cada vez mais baseadas em conhecimento.

As empresas que, por estarem inseridas em setores altamente competitivos, estiverem atualizadas com as melhores práticas de gestão da Era industrial estarão preparadas para enfrentarem a Era do conhecimento. Ou seja, as empresas que sobreviveram a mercados altamente competitivos

tiveram, para isto, que incorporar à sua gestão as melhores práticas de gerenciamento. Teixeira Filho (1998), citado por Torres (2008), registra que as empresas passam a investir nas pessoas e na capacidade, experiência, conhecimentos e aptidões que elas têm bem como em todas as idéias que possuem para agregar algum valor competitivo para as empresas.

É o conhecimento que a organização detém, juntamente com a sua capacidade de aprendizado coletivo, que permitem à organização se ‘reconfigurar’ adequadamente, e a tempo, no ambiente atual de mudança permanente (TEIXEIRA FILHO 1998, p.31).

Em função disto se justifica a busca incessante das empresas por identificar novas formas de gestão, novos modelos de gerenciamento que atendam às suas necessidades que são: ser competitivas (por isto precisam ter estratégias empresariais focadas em resultados); desenvolver seu principal elemento que é o homem. Os novos modelos de gestão buscam construir para as empresas competências organizacionais e de outro obter mais resultados. Ocorre que esta equação só se torna viável para as empresas quando elas buscam desenvolver as pessoas que integram seus quadros de pessoal quando elas qualificam, treinam, formam e desenvolvem o potencial humano. Ao fazer isto estão possibilitando que as pessoas desenvolvam novas competências e conhecimentos e criando as bases para que ambos (pessoas e empresas) progridam neste cenário altamente competitivo que as empresas enfrentam atualmente.

O ponto central que rege todas as teorias que embasam a ciência da administração ainda é o homem. O fator humano ainda é a grande questão que sempre deve ser considerada, mesmo que o ponto final a que se queira chegar seja o produto ou serviço.

2.2 O Papel das Estratégias e da Cultura nas Competências Organizacionais

Em um período de profundas transformações, a busca por adquirir competências torna-se extremamente relevante para as empresas que almejam que suas atividades se tornem mais eficientes e eficazes no mercado. Neste ambiente onde as inovações e as mudanças ocorrem de forma acelerada, a existência de consumidores exigentes, com diferentes necessidades a serem atendidas, faz com que as empresas busquem novas formas de gestão de seus negócios em direção a fidelização dos seus clientes. Desta forma, a empresa estará aumentando suas chances de se manter no mercado ao qual está inserida, e também, tendo melhores condições de enfrentar seus concorrentes. Isso traduz a intensa necessidade de formular estratégias pró-ativas e de impacto, de modo a impulsionar a empresa, independente do setor de atuação, ao maior êxito possível.

A estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas ou linhas do pensamento. Conforme Mintzberg (2000) é através da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, é a partir dela que a empresa se direciona, a fim de agir diante das ameaças da concorrência. Entretanto a estratégia depende da capacidade que a empresa tem de organizar seus processos de trabalho para obter uma estrutura capaz de suportar as exigências externas. A estrutura organizacional, segundo pondera Oliveira (2006, p. 12),

[...] é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

As atividades da empresa devem estar bem identificadas, isto é, deve-se saber, exatamente, o que fazer e na ordem certa, primeiro uma e depois outra. Os recursos também devem estar conforme as atividades. Estabelecer os níveis de alçada e dos processos decisórios significa que as pessoas só podem mandar ou agir dentro dos seus limites e as decisões só podem ser tomadas dentro do seu campo de ação. Uma empresa estabelece seus objetivos e, para que eles sejam alcançados, é necessário um planejamento. As atividades da empresa devem seguir o planejamento estabelecido. Se não for desta forma, tudo vira uma grande confusão.

Na primeira metade do século xx as organizações eram vistas sob critérios puramente econômicos. O seu reconhecimento como realidade social possibilitou uma nova política de relações humanas, e os estudos decorrentes nesta área levam à aceitação posterior da existência de uma cultura própria em cada organização. A cultura desempenha uma função simbólica, ao representar a realidade complexa que é a vida social de um conjunto de pessoas. Ela assume também uma função identificadora, visto ser a referência principal de pertencimento que as pessoas têm com um grupo ou uma sociedade. É igualmente importante na medida em que, expressa através do comportamento de um indivíduo, a sua integração no conjunto humano com o qual se identifica.

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma organização. Newstrom (2008) descreve-nos que o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que ancora o comportamento organizacional, único de cada organização. Além do estabelecimento de relações complexas, a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização. Para

Silva e Zanelli (2004, p. 416) "a cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que govenam o comportamento".

A cultura possui como característica o desenvolvimento de inter-relações entre os membros de um grupo e a capacidade que estes possuem de se adaptar ao meio que estão inseridos. Para Pires e Macêdo (2005, p. 84) "falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido".

O modo de trabalhar de uma organização é determinado pela forma de pensamento dos seus idealizadores isto implica em afirmar que são as pessoas que integram o quadro de pessoal das empresas quem constroem a cultura organizacional que elas praticam. Desta forma cultura organizacional pode ser entendida como a forma de pensar, de agir e sentir de cada organização. Assim cada empresa tem uma forma particular de *ser* que advêm dos princípios que seus precursores idealizaram e "uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade" (SILVA e ZANELLI, 2004, p. 427).

As transformações socioeconômicas ocorridas em todos os setores trazem novos desafios para a educação, num espaço onde a competitividade tem se acirrado na medida em que cresce a valorização do conhecimento e da informação, incentivados pela sociedade e presente nas organizações modernas, Dutra (2001, p. 45) nos coloca que:

As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular o apoio contínuo para o desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

Para Ruas (2002, p. 6) competências organizacionais são coletivas e "aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, procedimentos de tomada de decisão e outros elementos menos visíveis..."

Para Drucker (1999, p. 99) a discussão sobre competências essenciais tem sido, em grande parte, até agora, anedótica. Para ele, o conceito não está pronto, porém está evoluindo e mostra como algumas empresas estão desenvolvendo uma metodologia para medir e gerenciar as competências. O primeiro passo é acompanhar com cuidado o desempenho da própria empresa e o dos concorrentes, buscando especialmente sucessos inesperados e mau desempenho em áreas onde elas deveriam ter se

saído bem. Eles indicam onde a empresa goza de uma vantagem de liderança. Os insucessos devem ser vistos como a primeira indicação de que o mercado está mudando ou de que as competências da empresa estão enfraquecendo.

Hamel e Prahalad (1998) comparam uma organização a uma árvore que cresce a partir das suas raízes. As competências da organização são as raízes da corporação. Os produtos e serviços seriam os frutos e folhas. As raízes são as fontes ocultas do crescimento das árvores. Nas organizações, as suas competências organizacionais seriam as fontes ocultas da geração dos benefícios percebidos pelos clientes. Estes percebem os benefícios em forma de produtos e serviços, mas para eles as competências são invisíveis, imperceptíveis. Por isso, as competências, são fontes ocultas de desenvolvimento. A Figura 1 faz uma distinção importante entre competências organizacionais, produtos e serviços oferecidos pelas organizações e percebidos pelos clientes.

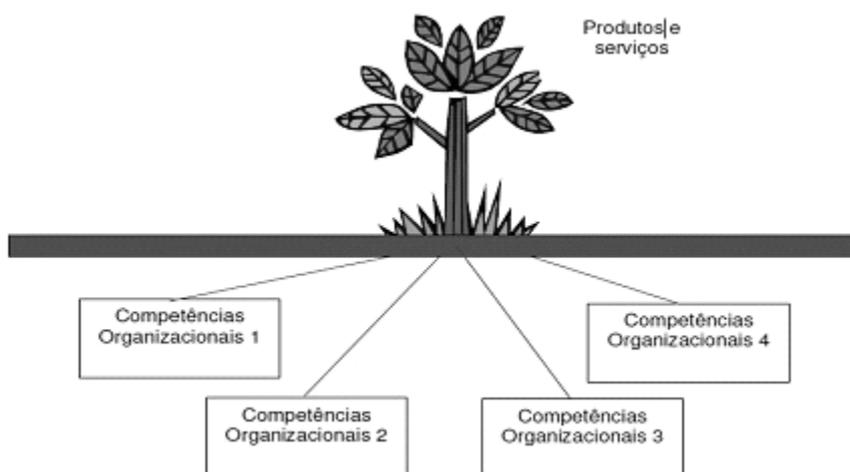


Figura 1- As raízes da competitividade
 Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1998).

Para Chiavenatto (2000, p. 166) “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”. Segundo este autor quanto mais elevado for o perfil de competência que uma pessoa tiver mais ela estará preparada para assumir novos desafios.

À medida que as organizações buscam novas oportunidades de mercados, a sua base de competências poderá ser inadequada. As competências que levaram as empresas do passado ao presente não são, necessariamente, as mesmas que podem levá-las do presente ao futuro. Neste caso, a organização deve conhecer e investir em novas competências para dar suporte ao crescimento futuro.

Por trás de toda empresa de sucesso existe uma estratégia eficaz. Os gerentes podem ter desenvolvido tal estratégia por meio de análises formais, de tentativa e erro, intuição ou até

mera sorte. Independentemente de como tenha surgido, a estratégia sustenta o sucesso de qualquer empresa. Obviamente, as empresas precisam desenvolver ou adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para que suas estratégias dêem certo (CUSUMANO e MARKIDES, 2002, p. 11).

A estratégia e a cultura organizacional possuem forte inter-relação. Quando são avaliados os rumos que a organização deve tomar é que se tem a nítida impressão de que cultura e estratégia são interdependentes. A cultura é formada por um conjunto de características típicas como as normas, crenças e valores, e as estratégias são formadas com base nos recursos disponíveis na organização de acordo com a realidade de mercado e da concorrência. Estratégia e cultura organizacional são variáveis estudadas e discutidas por teóricos e executivos em todo o mundo.

A cultura organizacional é necessária na mente de uma organização, pois se trata de um conjunto de crenças que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. É essencial que as empresas se preocupem com seus funcionários, e com toda a infraestrutura que ela oferece ao trabalhador para que ele possa desenvolver bem suas funções. Por este motivo a gestão de pessoas é tão importante, porque as empresas são feitas exclusivamente de pessoas e todo seu sucesso ou fracasso depende delas, é necessário que os trabalhadores atuem em prol da empresa, para que se alcancem os objetivos. A Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas empresariais, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros.

As organizações buscam atrair e selecionar funcionários que compartilhem com seus valores e crenças e utilizem sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. “O modelo de Gestão por Competências deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho” (FISCHER, 2001, p. 20).

De acordo com Chiavenato (1999) o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações; e por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham. Para Chiavenato (2002, p. 73), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

O clima pode ser considerado como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização particular. Entre as variáveis que compõem o clima estão o grau de motivação e satisfação dos funcionários, as relações interpessoais e o ambiente físico da organização. Este conjunto de variáveis constitui o meio interno de uma empresa onde as pessoas realizam suas atividades profissionais.

Atualmente, as organizações têm se preocupado em criar ambientes favoráveis com a finalidade de conseguirem melhor produtividade e alcançarem os seus objetivos. Desta forma, é crescente o interesse pelo estudo do clima organizacional, através do qual a administração pode obter um mapeamento do ambiente e fazer uma análise do comportamento de seus funcionários e das atividades que cada membro desempenha.

De acordo com Kahale (2003, p.25),

[...] um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado; alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa (sentem-se responsáveis por ela – co-autores); credibilidade; integração – união; adequação do processo de seleção/premiação e outros.

As organizações estão tomando consciência do imenso valor que as pessoas, se bem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, agregam à empresa. Na realidade, se cada um fizer a sua parte, a empresa pode ter um bom ambiente de trabalho. Não depende só da empresa: também depende também das pessoas que nela trabalham. É fundamental o espírito de equipe, a comunicação aberta e a confiança entre todos os membros da equipe. Equipes só funcionam bem quando têm um objetivo claro, uma causa comum a todos. O que se observa também é que a liderança tem um papel fundamental na criação de um bom ambiente de trabalho. Um local onde as pessoas têm prazer em trabalhar normalmente é aquele em que os líderes estão muito presentes, ou seja, se responsabilizam pela integração da sua equipe de trabalho e pelo reconhecimento e valorização das pessoas.

O cenário de mudanças aceleradas vivenciado pelas organizações nas últimas décadas vem aumentando a demanda por profissionais capacitados para lidar com mudanças constantes, aspecto fundamental para a competitividade das organizações.

De acordo com Ruas (2001, p. 253), um processo de aprendizagem efetivo gera as condições necessárias para a apropriação e internalização de competências – “conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de ser e agir” – necessárias para as novas práticas de gestão.

Bitencourt (2004, p.138) destaca a importância da aprendizagem no desenvolvimento de competências a partir de um processo dinâmico entre ação reflexão diante de situações desconhecidas, levando o indivíduo a “aprender a aprender pela experiência”. Para a autora, a interação entre as pessoas promove o desenvolvimento de competências relacionais e coletivas, a partir do autoconhecimento e do auto desenvolvimento propiciados pelas interações.

As organizações estão assumindo que o processo de treinamento é um dos responsáveis por garantir maior vantagem competitiva. Com isso promovem o desenvolvimento das pessoas, visando o alinhamento das competências das pessoas às estratégias de negócio e às competências essenciais da organização. Atualmente o desenvolvimento das competências das pessoas possibilita que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras.

O treinamento deve também oferecer oportunidades para as pessoas aprimorarem seus conhecimentos sobre a missão, objetivos e as estratégias da organização. De maneira geral, o conhecimento sempre foi a base do progresso e desenvolvimento socioeconômico da humanidade. Chaparro (2001, p.19) reforça comentando que

[...] a sociedade atual se vislumbra como uma sociedade na qual cada indivíduo e cada organização construirá sua própria capacidade de atuação, portanto a posição na sociedade se dará através de um processo de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e de consolidação da capacidade de gerar novos conhecimentos que permitam adaptar-se dinamicamente a uma realidade em rápido.

Competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

Mesmo com o reconhecimento da relevância do ser humano junto ao contexto de gestão das organizações, ainda prevalece uma ditadura discursiva, sobre a qual o indivíduo, por mais capacitado que seja, possui uma racionalidade limitada e não usufrui de condições intelectuais de assimilar, ou até mesmo combater, os discursos organizacionais unilaterais.

De acordo ainda com Chiavenato (2000, p.166) “quando um funcionário possui um elevado perfil de competência, ele demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões”. Entende-se por missão, segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira função ou poder que se confere a alguém para fazer algo. Assim competência está associada também às condições dadas pelas empresas para que as pessoas possam se preparar para assumir novos desafios. Via de

regra quanto mais as políticas e as práticas de gestão favorecerem o desenvolvimento do potencial humano e a capacitação/treinamento das pessoas maiores também serão as chances da empresa gerar nas pessoas as competências necessárias para que ela própria crie as competências necessárias para sobreviver e competir no mercado. O desenvolvimento das competências organizacionais está assim estritamente relacionado com fatores estruturantes existentes na própria empresa. Estes fatores podem ser mais clareados quando falamos da estrutura organizacional, suas políticas, normas, diretrizes e estratégias e também a cultura e forma como os gestores das empresas praticam os valores que ela própria adota. Todos estes fatores contribuem para promover um desenvolvimento recíproco de competências entre a empresa e as pessoas que a integram. Por isto se pode falar que o progresso empresarial está relacionado às empresas criarem uma compatibilidade entre as competências individuais e as organizacionais.

2.3 A Gestão de Pessoas e as Competências Humanas

A gestão de pessoas está passando por um extenso processo de transformação e tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual. Isto vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual estão passando as organizações. A gestão tradicional era baseada no cargo e na estratégia de controle já a gestão de pessoas por competências é baseada no indivíduo e na estratégia de comprometimento.

A sociedade está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva, gerando uma competitividade acirrada entre as empresas. Com o avanço tecnológico há uma necessidade de manter um preço competitivo e um elevado padrão de qualidade nos produtos disponibilizados no mercado. Observa-se a necessidade das empresas oferecerem melhores condições de trabalho, desenvolverem o potencial de seus colaboradores e utilizar cada vez mais instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

A gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). Esse modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade.

Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova postura se faz necessária, para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus empregados, mas que somente se fortifica quando corretamente desenvolvido e treinado.

Um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham, afirmam Fischer (2002) e Dutra (2004).

Para Le Bortef (1995), por exemplo, a competência não é um estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

No que se refere à gestão de pessoas ficou clara a necessidade desta área acompanhar as demais mudanças que vêm ocorrendo na organização, de forma a dar suporte e consistência aos processos de transformações existentes na empresa, e a oferecer condições para a concretização de uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada.

As empresas enfrentam hoje muitos desafios e precisam contar com estruturas amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada, tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo. No modelo tradicional a produção era centralizada, rígida e o trabalhador era banalizado já o modelo de gestão por competência recomenda-se uma produção fundamentada na flexibilidade, na diversificação e na autonomia, bem como no uso da tecnologia com automação flexível e o perfil do trabalhador gestor é multifuncional.

Portanto competência refere-se sempre às características de uma pessoa individual, e esta ligada aos *conhecimentos* (vivência na área, experiências, formação...), às *habilidades* (saber fazer, para que fazer e por que fazer) e às *atitudes* (conjunto das crenças, sentimentos e tendências comportamentais dos sujeitos frente a um determinado objeto social podendo ser modificada com o passar do tempo, conforme as experiências adquiridas pelo indivíduo) que afetam diretamente o

desempenho no trabalho. A Figura 2 apresenta a integração entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes capazes de criar valor agregado para as empresas.



Figura 2- As dimensões da competência
 Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001)

Hoje o mercado de trabalho busca além das competências técnicas as competências comportamentais. Este perfil que o mercado exige é atendido quando os requisitos do conhecimento, habilidade e atitude (CHA) de cada área de sua empresa são conhecidos. Com isso vem a afirmação de que, o CHA é o elo de comportamentos que eleva o conhecimento e a habilidade. É o grande diferencial competitivo no mercado atual. Esse elo de fatores determina a vida profissional e pessoal de qualquer pessoa, pois é a soma dos comportamentos que vão definir a trajetória profissional, não só em uma empresa, mas em toda sua vida (RABAGLIO, 2001).

No atual cenário, em que são propostos novos desafios, os profissionais ganham uma crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas. A gestão por competências vem ao encontro dessa necessidade, e por isso tem sido implantada em diversas organizações. A partir do momento em que as competências possuídas pela organização são consideradas estratégicas para sua diferenciação competitiva, as valorizações dos colaboradores ganham uma maior importância.

A Gestão por Competências é muito mais do que uma forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas organizações. Desde a época Taylorista as empresas procuravam aperfeiçoar seus empregados, para desempenharem atividades específicas.

Gestão por Competências implica em conduzir a empresa separando as funções segundo as competências necessárias para o seu exercício. Através dela podem-se orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, que atinja suas metas e seus objetivos.

Prahalad e Hamel (1995) veem na Gestão por Competência um conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização. É um conceito que presume o comportamento da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga a mesma direção, e atinja resultados esperados pela organização.

A gestão por competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

Prahalad e Hamel (1995) ainda relatam que a obtenção empresarial de vantagem competitiva requer a criação de competências empresariais e individuais que possibilite às empresas enfrentarem este desafio. Buscam novas práticas de gestão para que ajudem a incrementar sua competitividade sendo a gestão por competência uma das principais práticas.

A intenção é aproximar ao máximo as competências individuais existentes na organização daquelas necessárias para atingir os objetivos organizacionais, orientando e estimulando os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

Na mesma direção Fleury e Fleury (2001, p. 98) definem competência individual como “Saber agir responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Na gestão por competências a organização avalia capital humano pela sua competência, e não pelos seus títulos ou tempo de trabalho, estimulando o aprendizado com foco nos resultados esperados pela direção. Em tempos de flexibilidade organizacional, a gestão por competências, permite que a gestão da empresa se consolide com base no desenvolvimento de conhecimento, fator reconhecidamente adequado às atuais demandas organizacionais.

O desenvolvimento e gerenciamento das competências possibilitam que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da organização conforme Fleury (2002). Nesse aspecto, a questão das atitudes mais apropriadas às realidades propostas pode ser a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização.

Em tempos de flexibilidade organizacional, a gestão por competências, permite que a gestão da empresa se consolide com base no desenvolvimento de conhecimento, fator reconhecidamente adequado às atuais demandas organizacionais. O tão desejado equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais poderá ser encontrado por meio da opção estratégica da organização, configurada por uma gestão de pessoas eficiente.

Através destes conceitos, pode-se concluir que a Gestão por Competência contribui imensamente para o crescimento e amadurecimento da organização, bem como para o amadurecimento das pessoas nela inseridas e que, conforme o conhecimento das competências organizacionais e a gradativa associação destas às pessoas certas para as atividades esperadas, pode-se perceber que a entrega será maior e os resultados serão atingidos.

3 Metodologia da Pesquisa

Nessa etapa do trabalho serão expostos os procedimentos metodológicos, utilizados para responder a questão de pesquisa proposta nesta investigação, com o intuito de alcançar os objetivos definidos, permitindo descrever as etapas ocorridas no processo de coleta e manipulação dos dados.

O método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado” (HEGENBERG, 1976, p. 115)

Esses procedimentos aconteceram em etapas conforme segue:

1. Na primeira etapa do trabalho, foi realizada uma abordagem teórica, com embasamento bibliográfico, onde os conceitos pesquisados e os autores escolhidos contribuíram como base para a construção do conhecimento e de um estudo detalhado sobre o tema.
2. Uma vez levantada a bibliografia que comporia o referencial teórico escolheu-se a abordagem quantitativa de pesquisa. Nesta abordagem optou-se pelo método estatístico, através de uma amostragem aleatória de sujeitos que compuseram a pesquisa.

Segundo Richardson (1999, p. 70) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela utilização de técnicas estatística na coleta de informações e no tratamento das mesmas, as técnicas vão desde as mais simples como média e percentual até as mais complexas como análise de regressões.

O universo da pesquisa foi constituído por professores e auxiliares de professores que atuam em uma escola de profissionais localizada na cidade de Paulínia, SP. Os sujeitos da pesquisa responderam um questionário fechado, construído a partir do referencial teórico conforme será detalhado a seguir, no período de 20 de novembro e 20 de dezembro de 2013.

O questionário procurou conhecer o perfil do respondente, através de questões dirigidas. O questionário foi composto de duas partes. A primeira continha informações detalhadas sobre o perfil dos respondentes. Nesta parte do questionário procurou-se saber, dentre outras, as seguintes informações sobre os sujeitos da pesquisa: faixa etária, gênero, grau de instrução, faixa salarial, tempo de empresa etc. (Apêndice A).

Na segunda parte do questionário, procurou-se identificar a percepção dos sujeitos da pesquisa sobre alguns dos aspectos relevantes das competências individuais e organizacionais. Foram identificados a partir do referencial teórico adotado para a pesquisa 11 aspectos relevantes que deveriam compor o instrumento de coleta de dados. Estes aspectos foram separados em três categorias de análises: Fatores institucionais, Fatores materiais e Fatores humanos e sociais. A partir destas afirmativas os sujeitos da pesquisa tinham que escolher dentro de uma escala de Likert aquela alternativa que melhor representasse sua opinião acerca dela. A escala de Likert é uma escala do tipo

[...] resposta psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

Um item Likert é apenas uma afirmação à qual o sujeito pesquisado responde através de um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. Normalmente, o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Usualmente são usados cinco níveis de respostas, apesar de que alguns pesquisadores preferem usar sete ou mesmo nove níveis.

O formato típico de um item Likert é:

1. Discordo Totalmente
2. Concordo Pouco
3. Concordo
4. Concordo Bastante
5. Concordo Plenamente (WIKIPÉDIA, 2010).

Foram distribuídos um total de 125 questionários utilizando-se de duas estratégias de coleta. A primeira e mais representativa foi a ferramenta de correio eletrônico *Outlook* e a segunda a entrega em mãos aos respondentes. Dos 125 questionários distribuídos houve retorno de 113. Esta taxa de retorno é estatisticamente considerada muito significativa para representar a opinião dos

respondentes. Além disto, esta taxa de retorno superou a expectativa sinalizando que as pessoas têm grande interesse pelo tema.

Ressalta-se ainda que quando do encaminhamento do questionário para os respondentes foi feito uma carta de instrução que continha todas as informações que facilitariam o preenchimento do questionário. Este procedimento facilitou o entendimento dos sujeitos minimizando problemas decorrentes da falta de informação para responder as afirmativas.

Para o tratamento dos dados foi utilizado uma planilha eletrônica denominada *Excel*, a qual é uma rica ferramenta com funções que contribui de forma satisfatória para uma apuração eficaz. Foram elaborados gráficos com base nas informações tabuladas.

O processamento, análise e interpretação dos dados coletados nesta pesquisa receberam uma decodificação simples e manual. Segundo Mattar (1994, p. 187), a tabulação pode ser simples, quando envolve a simples contagem do número de casos que ocorreram em cada uma das variáveis do estudo.

4 Análise dos Dados e Resultados

A análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo. A análise de dados envolve também o uso do material bibliográfico e de outras naturezas que compõem a plataforma teórica do estudo, para sustentar análises, comentários, classificações, categorizações, teorizações e conclusões. Assim Martins (2008, p. 86-87) define que a análise de dados deve

[...] deixar claro que todas as evidências relevantes foram abordadas e deram sustentação às proposições que parametrizaram toda a investigação. A qualidade das análises será notada pelo tratamento e discussão das principais interpretações – linhas de argumentação – concorrentes, bem como pela exposição dos aspectos mais significativos do caso sob estudo e de possíveis laços com outras pesquisas assemelhadas.

Após analisar os dados obtidos por meio dos questionários foi realizada interpretação destes dados. Esta interpretação ocorreu levando-se em conta o número de vezes que os entrevistados passaram a mesma ideia sobre a afirmativa que estava respondendo e a relevância da resposta, a fim de alcançar os objetivos específicos propostos. Para complementar a análise desses dados, utilizou-se de material bibliográfico de diferentes autores.

Para a obtenção dos resultados apresentados nos gráficos, foram consideradas as informações obtidas na tabulação, e em seguida foi realizada a elaboração dos gráficos extraídos diretamente das afirmativas. Os gráficos do perfil de cada respondente gerou o Quadro 1 a seguir. Este Quadro permite visualizar de forma objetiva o perfil dos sujeitos que compuseram a pesquisa.

Quadro 1- Perfil dos respondentes da pesquisa

TABULAÇÃO DOS DADOS DOS RESPONDENTES				
Idade				
de 20 a 30	de 31 a 40	de 41 a 50	Acima de 50 anos	Total
15	37	53	8	113
Sexo				
Feminino	Masculino		Total	
113	0		113	
Escolaridade				
Magistério	Graduação	Pós-Graduação	Mestrado	Total
16	55	29	13	113
Tempo de atuação				
de 0 a 5	de 6 a 11	de 12 a 16	Acima de 20 anos	Total
35	40	25	13	113
Tempo de experiência				
de 0 a 5	de 6 a 11	de 12 a 16	Acima de 20 anos	Total
15	35	22	41	113

Fonte: Pesquisa de campo.

Na primeira parte do questionário identificamos que os respondentes, são no geral, do sexo feminino entre 40 a 50 anos e corresponde a 100% dos professores. Isso nos levou a perceber que as pessoas maduras, já com muitos anos de profissão continuam atuando na educação infantil, buscando com zelo e dedicação o compromisso com o conhecimento, com a formação de pessoas capazes de atuar em sociedade, capazes de compreender a realidade.

O levantamento também aponta o tempo de atuação na rede. Mais da metade dos professores leciona há 20 anos ou mais. 37,5% dos professores estão atuando na educação infantil tempo esse importante, pois permite aos professores a construção de saberes que servem de base para o ensino. Além dessa experiência adquirida ao longo dos anos, é importante salientar que o professor precisa estar sempre reciclando, pois quanto mais conhecimento mais se compreende a criança como um ser de múltiplas dimensões e como aponta Rivero (2001) pensemos a formação inicial como espaço que

introduza elementos para a construção de uma postura profissional de valorização de práticas como a observação a discussão e a reflexão sobre os movimentos das crianças, como instrumentos fundamentais da prática pedagógica.

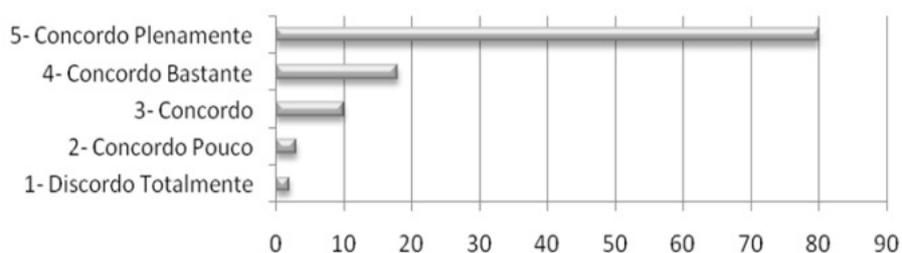
De acordo com dados divulgado pelo MEC (Ministério da Educação) no fim de 2010, existem quase 2 milhões de professores, dos quais mais de 1,6 milhão são do sexo feminino. Diante disso percebemos que ainda perduram algumas concepções e ideias que se tinha da mulher como doméstica ou como profissional em educação (professora). Somente com o desenvolvimento tecnológico a mulher passou a ser vista como formadora de pessoas, pois esse desenvolvimento exigia cada vez mais a capacitação da população. Assim, o magistério se adequou as exigências da sociedade a qual defendia a restrição da mulher aos cuidados domésticos e maternos. A profissão docente segundo Almeida (1998) “representava um prolongamento das funções maternas e instituir e educar crianças era considerado aceitável para as mulheres”.

Quanto ao grau de escolaridade, constatou-se das professoras pesquisadas que já existe um percentual significativo destas que tem uma graduação, ou que estão em busca. Hoje cada vez mais os professores têm buscado se especializar, reconhecendo a necessidade de uma maior qualificação para atuar na profissão docente. Segundo Garcia (2001) a formação deve ser entendida como direito do profissional, o que implica a indissociabilidade entre formação e profissionalização.

O Gráfico 1, aborda a importância da Política e Normas da escola serem claras e objetivas. Nesta afirmativa procurou-se perceber a participação do professor diante as normas estabelecidas pela organização. Percebe-se que os profissionais são capacitados a exercer suas funções e felizes no que fazem, desta forma compatibilizam as competências individuais com as organizacionais.

Nesta afirmativa é possível perceber que 80% dos respondentes concordam plenamente e realizam suas tarefas junto aos alunos de forma profissional, atendendo a demanda da organização. Este resultado ao encontro do que Medeiros (2006) afirma sobre a compatibilização entre competências organizacionais e individuais. Segundo este autor esta compatibilização surge quando há um processo contínuo de vantagens competitivas, que faz com que as organizações estejam bem mais preparadas para se desenvolver num ambiente de alta concorrência.

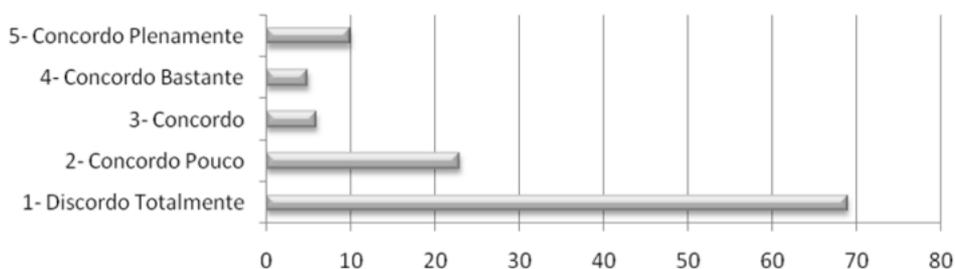
Gráfico 1- Políticas e Normas claras e objetivas



Questão nº 1. - Políticas e Normas Claras e Objetivas

O Gráfico 2, aborda as estratégias da direção, junto e a sua política. Nesta questão é possível perceber a forma que os profissionais são conduzidas a realizar suas tarefas em sala de aula são compatíveis sim com as estratégias da direção. É através das estratégias que a organização se posiciona na tomadas das decisões e através dela a organização se posiciona a fim de agir diante das ameaças, portanto a estratégia depende da capacidade que a empresa tem de organizar seus processos de trabalho para obter uma estrutura capaz suportar as exigências externas, afirma Mintzberg (2000). Neste Gráfico percebe-se que 68% dos respondentes não concordam que exista incompatibilidade nas estratégias estabelecidas pela direção, afirmando que são conduzidos a realizar suas atividades de forma organizada, alcançando os objetivos da direção.

Gráfico 2- Estratégias da Direção



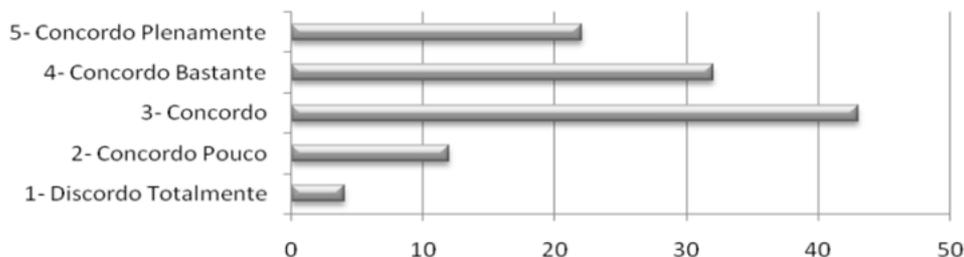
Questão nº 2 - Estratégias da Direção

O Gráfico 3, aborda a Cultura Organizacional, crenças, valores e etica moral da organização, a cultura é a alma e o corpo da organização, é onde acontece a gestão de pessoas. Nesta afirmativa é possível perceber que a maior parte dos respondentes valorizam a cultura da escola onde trabalham. A cultura tem como característica desenvolvimento das inter-relações entre as pessoas e a capacidade que estas possuem de se adaptar ao meio que estão inseridos, a organização depende das pessoas para o sucesso.

Chiavenatto (1999) considera o fator humano responsável pela “excelência de organizações”, em plena era da informação. O diferencial, a principal vantagem competitiva das

empresas são obtidas através das pessoas que nela trabalham, são as pessoas as responsáveis pelo sucesso de uma organização.

Gráfico 3- Cultura organizacional e o conjunto de valores



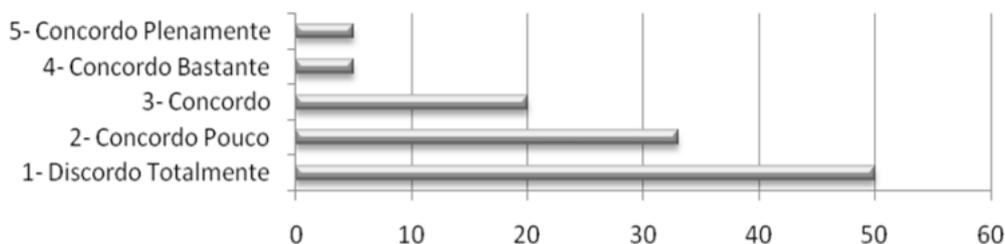
Questão nº 3 - Cultura organizacional e o Conjunto de Valores

O Gráfico 4, aborda a Infraestrutura – Física da Escola, 50% das professoras afirmaram que a falta da estrutura física não interfere no conteúdo das atividades educacionais.

Porém os outros 50% afirma que a infraestrutura educacional é um dos componentes fundamental no resultado da qualidade da educação como um todo. E quando essa questão básica não é preenchida, ou mesmo deixada de lado, além de acarretar aos profissionais da educação certo desconforto para realização do seu trabalho, os mantém de “mãos atadas” para o efetivo exercício do ensino.

Existem duas razões principais para se estudar infra-estrutura das escolas. A primeira trata das condições físicas de trabalho, no que tange à atividade-fim – a educação propriamente dita – diz respeito aos meios disponíveis para um trabalho mais confortável, menos desgastante, mais prazeroso e por isso mesmo mais produtivo, além de mais saudável para o trabalhador. A segunda razão é a de que estamos falando de educação, um trabalho de importância social inegável e colocado no centro das estratégias de desenvolvimento, particularmente para o Brasil, afinal melhor infra-estrutura está relacionada com melhor qualidade de ensino (ODELIUS e BATISTA, 1999, p.161).

Gráfico 4- Infraestrutura física da escola



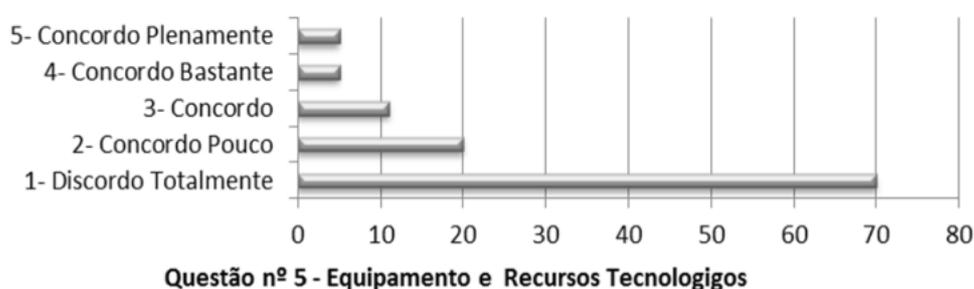
Questão nº 4 - Infraestrutura-Física da Escola

O Gráfico 5, aborda os Recursos Tecnológicos. Em plena era tecnológica a questão\pesquisa nos mostra que conhecimento, habilidades e as atitudes das professoras fazem muita diferença numa

sala de aula, por mais que falte equipamentos tecnológicos na sala de aula, não interfere tanto no aprendizado dos alunos, neste momento as competências individuais falam mais alto. Chaparro (2001) nos lembra que cada indivíduo e cada organização construirá sua própria capacidade de atuação, portanto acontece uma troca e conhecimento e o desenvolvimento das habilidades em cada indivíduo, adaptando-se a realidade.

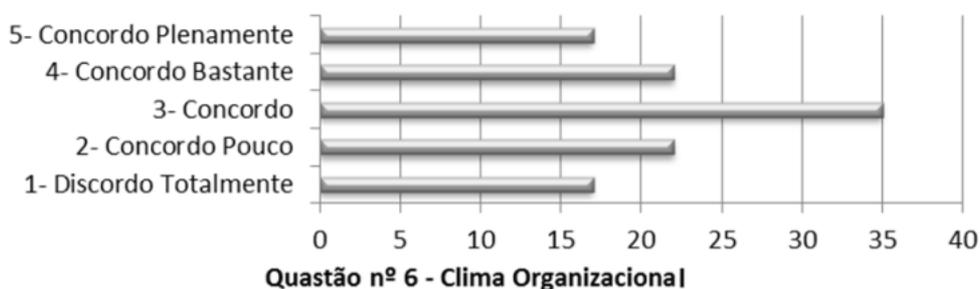
Notamos que 70% das professoras afirmaram que a falta de tecnologias como sala de vídeo e computadores, embora importantes, não interfere tanto no aprendizado dos alunos e que na ausência desses materiais utilizar-se da criatividade faz toda a diferença.

Gráfico 5- Equipamento e recursos tecnológicos



O Gráfico 6, aborda sobre o clima organizacional. 35% dos entrevistados se identificam com o desenvolvimento moral, ético e com o conjunto de valores, crenças e normas adotadas pela escola. O clima organizacional tende a assumir um papel importante para um bom funcionamento da equipe e sinal de produtividade da escola. O clima organizacional está ligado basicamente em conviver melhor dentro das organizações, sendo um atributo tanto do indivíduo como da organização. “Quanto mais otimista for a expectativa que os dirigentes têm da participação dos trabalhadores, maior será a necessidade de garantir um excelente clima organizacional” (BOOG, 2002 p.572).

Gráfico 6- Clima organizacional

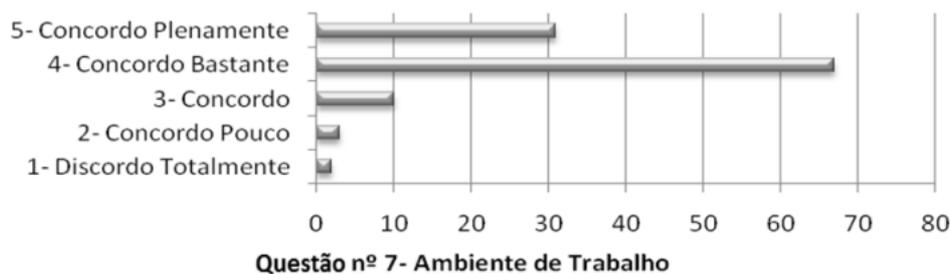


O Gráfico 7, aborda sobre o Ambiente de trabalho. 67% dos entrevistados afirmam que o ambiente de trabalho da escola e as relações interpessoais são favoráveis para o relacionamento em

grupo, tornando a comunicação mais clara. O ambiente escolar carece de condições adequadas ao desenvolvimento eficaz das atividades pedagógicas.

Para tanto, a escola deve desenvolver e implantar programas específicos que envolvam o grau de satisfação dos entrevistados com o ambiente de trabalho, melhorando as condições ambientais gerais, promoção da saúde e segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores.

Gráfico 7 – Ambiente de trabalho

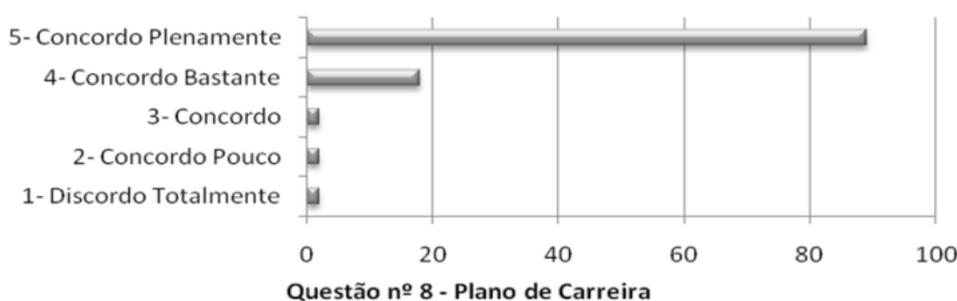


O Gráfico 8 aborda sobre o Plano de carreira – Para os entrevistados 84% das competências que possuem estão compatíveis com a profissão, e sentem-se motivados e capacitados para desempenhar a função de professora.

A escola mantém um programa de Plano de Carreiras, que orienta, anualmente, os potenciais de crescimento. As professoras recebem uma avaliação de desempenho e uma orientação de que caminhos podem seguir para evoluir dentro da escola.

Para se desenvolver e se capacitarem, todas podem fazer cursos e treinamentos oferecidos pela escola.

Gráfico 8 - Plano de Carreira

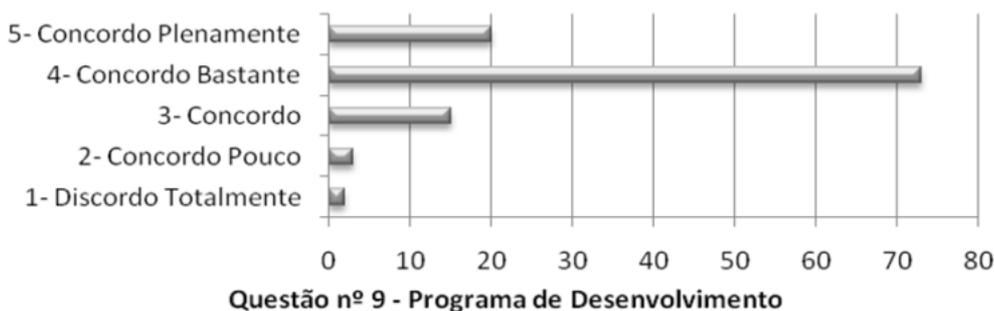


O Gráfico 9 aborda, sobre programas de desenvolvimento e capacitação humana. 73% dos entrevistados considera o conhecimento como o principal fator de melhoria da empresa, a escola está investindo fortemente em programas de treinamentos, como um mecanismo de desenvolver novas habilidades e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido a longo prazo. Uma espécie de investimento no sucesso futuro da escola. Os participantes do programa

de desenvolvimento recebem treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível ; participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas.

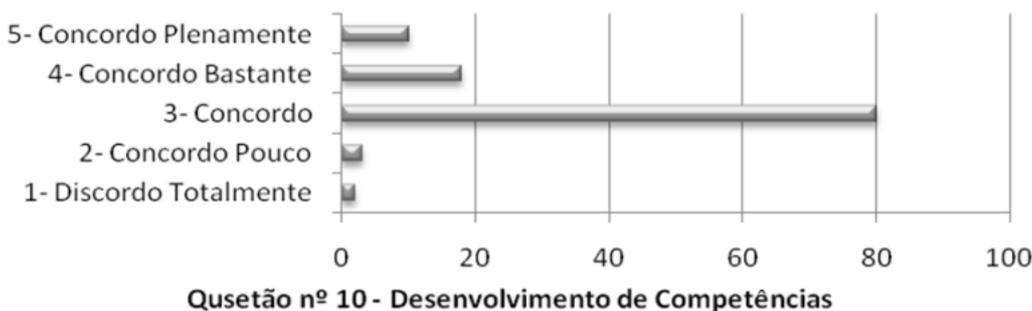
De acordo com Dessler (2003, p. 140), citado por Zavaglia (2006), o treinamento pode ser definido como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Gráfico 9- Programa de Desenvolvimento



O Gráfico 10 aborda, o Desenvolvimento de competências. Neste Gráfico observa-se que 80% dos entrevistados concordam que as ações institucionais voltadas para o desenvolvimento humano realizado pela escola favorecem a aquisição de novas competências. Um dos objetivos dos sistemas de desenvolvimento de competências consiste em garantir que as competências adquiridas correspondam às competências valorizadas no local de trabalho. Os sistemas de desenvolvimento de competências devem igualmente ajudar os respondentes à mudança e a lidar com novas condições socioeconômicas e com mudanças estruturais.

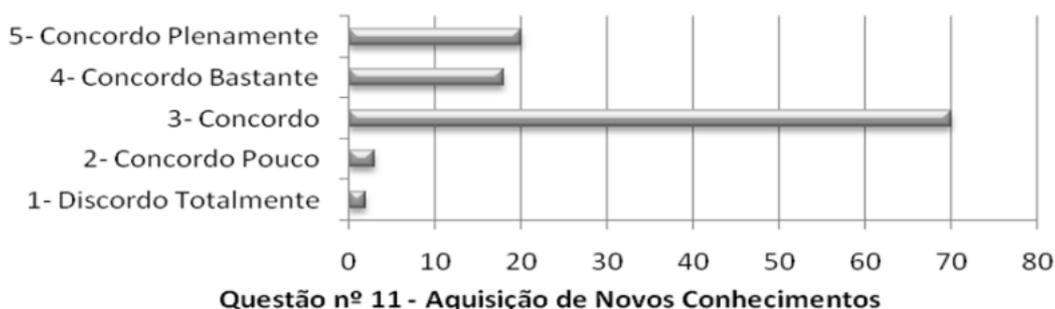
Gráfico 10- Desenvolvimento de competências



O Gráfico 11, destaca a importancia da aquisição de novos conhecimentos. Neste Gráfico observa-se que 70% dos entrevistados concordam com a aquisição dde novos conhecimentos. Para Davenport e Prusak (1998), um dos motivos pelo qual o conhecimento é valioso é que ele está próximo da ação, mais que dados e informação. Nesta questão é possível perceber que a empresa possui várias estratégias e oportunidades para que os profissionais possam adquirir novos

conhecimentos. Todos sabem da **importância do conhecimento** e possuem o desejo profundo para adquiri-lo.

Gráfico 11- Aquisição de novos conhecimentos



5 Conclusões

Esta pesquisa propiciou o estudo das competências na área escolar.

Os objetivos específicos foram elaborados para contextualizar o tema proposto. Apresentados em forma de capítulos, corroborou para a fundamentação teórica, e serviu de embasamento para a relação com o estudo da escola abordada.

Para a conceituação das competências foram proporcionados diversos conceitos de autores que consideram o assunto de grande relevância para as organizações, pois argumentaram de forma sólida e concreta em livros e trabalhos disponibilizados para o público visando interesse o desenvolvimento desta questão.

Por meio das capacitações profissionais o desempenho das atividades organizacionais torna-se mais eficaz. Pois o desenvolvimento do conhecimento do indivíduo vinculado ao atendimento das estratégias empresariais, melhora os resultados esperados e proporciona ganhos para as duas partes envolvidas.

Em se tratando da concepção do que sejam as competências organizacionais e as competências individuais foi visto que há compatibilidade entre elas, havendo em algumas situações, uma discrepância de desempenho, fator este superado pela marcante entrega dos membros que vem alcançando muitos dos seus objetivos. Por meio das análises e da verificação dos resultados da pesquisa, evidenciou-se que, no domínio Objetivos Organizacionais o eixo central está voltado para a educação popular, políticas públicas e a capacitação e formação com qualidade; no domínio Competências Organizacionais, conclui-se que a base das competências se volta no diálogo e participação, na formação de seus profissionais e num trabalho voltado para a arte, educação e profissionalização; já no domínio Competências Individuais percebe-se um desenvolvimento das

competências após a inserção dos profissionais, há uma carência de algumas competências mais específicas e um interesse profundo por parte das pessoas em se qualificarem cada vez mais.

Discrepância de Desempenho percebeu-se que a lacuna que há refere-se a uma falta de planejamento estratégico, levando em consideração a força de trabalho, e no domínio Capacidade de Entrega verificou-se que há um grande traço de afetividade entre as pessoas e que a participação e o envolvimento é profundo mesmo quando as pessoas não estão nos “lugares certos”, ou seja, pudemos perceber que apesar de muitas pessoas não estarem atuando de acordo com suas competências individuais, há um grau significativo no envolvimento e entrega das mesmas, o que, em nível teórico pode significar um paradoxo, quando se apregoa um vínculo determinístico em relação às funções desenvolvidas/competências individuais e o nível de comprometimento das pessoas para com os objetivos organizacionais.

Em relação à escola estudada pudemos constatar, como já dito, que há uma compatibilidade entre os objetivos organizacionais e o perfil de seus funcionários que parecem compartilhar com seus valores e crenças.

Seria muito interessante que novas pesquisas fossem realizadas, a fim de ampliar o nível de conhecimento sobre as competências nos cenários das escolas. Um estudo focando o comprometimento das pessoas que atuam nas escolas seria outro campo de investigação que mereceria atenção em próximas pesquisas.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHAPARRO, F. Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. **Ciencia e informação**. Brasília, v. 30, n 1, p. 19-31, jan./abr.2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000

CUSUMANO, M.; MARKIDES, C. (Org.). **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DURTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 45

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GIDDENS, A. **The consequences of modernity**. Cambridge: Polity Press, 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAHALE, F. **Pesquisando a Motivação: a pesquisa de clima organizacional**. Instituto MVC. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acesso em: 31 mar 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OECD JOBS STRATEGY. Technology, productivity and job creation. **Analytical Report**, Paris, v. 2, p. 1-56, 1996.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSMManagement**, março-abril, 1998, p. 6-12.

_____. **Feitas para durar**. Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência**. São Paulo: Educator, 2001, p.125

RUAS, R. L. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2002 [Mimeo, 34 p.].

ROUANET, S. P. Fato, ideologia, utopia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24, mar.2002. Cad. Mais, p. 14-15.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA FILHO, J. Conhecimento, tecnologia e organização. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v.24, n.2, p. 55-72, maio/ago. 1998.

GRAMSCI, A. Americanismo e Fordismo. **Cadernos do Cárcere**, vol. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZAVAGLIA, T. **Gestão de Pessoas**: desafios, tendências e expectativas. Campinas: Alínea, 2006.