

## Resumo

Resultado de pesquisa bibliográfica em livros e textos de autores franceses, este artigo objetiva colocar em discussão alguns pressupostos da competência na ótica dos pesquisadores, particularmente aqueles voltados para a necessidade da empresa investir e valorizar seus recursos humanos. Apresentam-se alguns aspectos da nova economia baseada no conhecimento, que entende a empresa como comunidade social, cujo principal papel é administrar a competência formada pelos conhecimentos de que a empresa dispõe, de forma mais eficiente que seus concorrentes. Esta abordagem propõe que a competência não existe independente das pessoas e que essa competência é formada pelos conhecimentos fundamentais da empresa, os quais são capazes de construir uma vantagem concorrencial. Neste trabalho são tratadas, ainda, algumas dimensões da economia da competência, com relevância para a importância das pessoas nesse processo, uma vez que essa visão não se reduz apenas ao conhecimento organizacional, mas, especialmente às pessoas que, com seus saberes executam as atividades empresariais e podem fazer a diferença de valor na luta de mercado cada dia mais acirrada.

**Palavras-chaves:** pessoas, competências, conhecimentos.

## INTRODUÇÃO

As exigências de crescimento, competitividade e qualidade dos mercados globalizados, estão impondo às organizações a necessidade de adotar modelos de gestão centrados sobre a competência de seus profissionais, como forma da empresa poder se manter atuante em face da concorrência. Os colaboradores não podem mais ficar restritos somente a cumprir procedimentos pré-estabelecidos, mas igualmente serem capazes de saber agir com pertinência diante de situações que exijam competência. Mesmo diante de sistemas informatizados cada dia mais sofisticados, o ser humano continua a ser portador e produtor de conhecimentos que asseguram a competência e a qualidade de produtos e serviços. Hoje a concorrência não se limita às grandes empresas ou às grandes marcas, ela está por toda parte. Certamente que a empresa que vai sobreviver nesse mercado é aquela que souber reconhecer, investir e aproveitar as potencialidades de seus colaboradores aliada às condições oferecidas pela organização para realização de atividades com qualidade e que tragam satisfação aos clientes.

\* Mestre em Administração (UFPB). Professora do Departamento de Administração CCSA/UFPB. Consultora de Recursos Humanos.

[belmaior@yahoo.com.br](mailto:belmaior@yahoo.com.br) - 832167492 / 8399855096

## REFLEXÕES CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

O termo « competência » tem aparecido ultimamente como uma palavra mágica da qual as empresas precisam para sobreviver no mundo de mudanças rápidas. As novas tecnologias de informação e de comunicação criaram uma diversidade de necessidades, acelerando as mudanças e, têm provocado escassez de recursos de vários tipos, inclusive dos intangíveis, abrindo espaço para a nova economia do conhecimento. “No modelo da competência, o trabalho segue o sujeito, toma-se a expressão direta da potência de seu pensamento e de sua atuação. A distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe são impostas, típica do taylorismo, é eliminada por esse modelo, que faculta ao indivíduo implicar-se subjetivamente em seu trabalho”. (Zarifian, 2001).

Muito se tem escrito sobre o assunto, na realidade a competência já foi analisada, debatida e criticada por vários autores: Levy-Leboyer, 1996; Tremblay e Sire, 1999 ; Klarsfeld, 2000 entre outros. No entanto, muitos outros consideram que a noção de competência ainda não é totalmente definida. A base teórica para a maior parte das definições tem sua nascente nas pesquisas de David McClelland, da Universidade de Harvard (1973). Em seus estudos, McClelland colocou em evidência que há certos tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre o desempenho das pessoas, as quais podem se tornar uma ferramenta importante na aquisição de pessoal e as reagrupou em cinco dimensões (Tremblay e Sire ,1999):

- « **knowledge** » : são os conhecimentos que uma pessoa tem e que são aqueles pertinentes a um domínio específico ;
- « **skills** » : são as habilidades que correspondem à demonstração real das competências que se tem ;
- « **behaviours** » : são os conceitos que uma pessoa tem sobre si mesma e que se refletem nas atitudes, valores, emoções, ações e reações diante de uma situação ;
- « **traits** » : referem-se aos traços de personalidade que conduzem uma pessoa a se comportar de determinada maneira em uma situação (ex. iniciativa, perseverança etc) ;
- « **motives** » : são os comportamentos no trabalho dirigido para um alvo e que mobiliza as forças interiores que geram as ações e reações.

Levy-Leboyer (1996) enfatiza que, na realidade, o conjunto de aptidões e inteligência forma a competência necessária para exercer com sucesso uma atividade profissional. Deste ponto de vista é possível observar que as competências diferem das características individuais, tais como as atitudes e os traços de personalidade, a presença de qualidades específicas e a experiência adquirida ao longo da vida. “As competências são aprendidas não na perspectiva das diferenças individuais, mas do ponto de vista dos comportamentos, o que permite executar eficazmente as atividades que constituem um posto de trabalho”.

A emergência da abordagem sobre as competências, segundo Arrègle e Quélin (1999), deu-se no início da década de 80 com o artigo de Wernefelt (1984) no *Strategic Management Journal*, onde ele se apoia nos trabalhos de Penrose (1959) e retoma as idéias dos primeiros trabalhos de Selznick (1957). A abordagem fundada sobre recursos

específicos tem suas hipóteses de base na eficiência, na heterogeneidade das empresas e na dificuldade de copiar ou imitar os recursos de um concorrente.

Os recursos da empresa desempenham um papel fundamental no processo organizacional. Barney (1991) os define como “ todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos etc, controlados pela empresa e que lhe permitem compreender e colocar em ação as estratégias susceptíveis de aumentar sua eficácia e sua eficiência”. Ele ainda os categorizou em três grupos: recursos físicos, tais como as plantas, os equipamentos, móveis, finanças etc ; os recursos humanos, tais como os colaboradores, os gestores, a formação e a experiência ; e os recursos organizacionais, tais como a cultura e a reputação da empresa, entre outros. Neste mesmo sentido, Arrègle e Quélin citando Teece, Pisano e Shuen (1997), apresentam a definição proposta por estes, distinguindo:

- os recursos, como os ativos específicos da empresa e que são difíceis de imitar ;
- as competências organizacionais como o conjunto de recursos individuais e coletivos que lhe permitem realizar uma atividade composta de rotinas organizacionais e processos ;
- as capacidades dinâmicas, como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar suas competências para fazer face às mudanças rápidas do ambiente.

O processo de aperfeiçoamento do conceito de competência prosseguiu com trabalhos como os de Woodruff (1991), que a partir dos trabalhos de McClelland propôs uma outra classificação:

- as « hard » competências ou as competências essenciais e que se caracterizam pelos conhecimentos e habilidades que uma pessoa precisa para ser eficaz no seu trabalho. Essas competências podem ser adquiridas pela formação através do desenvolvimento pessoal ;
- as « soft » competências ou as competências diferenciais (Spencer et al, 1990, 1993) e que abordam os outros tipos de competências definidas por McClelland.

A visão francesa da competência tem uma abordagem diferenciada (figura 1). A definição comumente utilizada permite fazer distinção entre os conhecimentos “savoir-faire” e “savoir-être”. Esta definição popularizada na França tem ligação com a ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois), elaborado nos anos 80 por iniciativa do Ministério do Trabalho. Entre as muitas definições propostas por vários autores, citamos alguns: Grant (1991) define competência como um conjunto de recursos capazes de realizar uma tarefa ou uma atividade ; Hamel e Prahalad (1990) a define como o conhecimento em ação ; Decima (2000), como a combinação de qualificações (conhecimentos teóricos + conhecimentos práticos + comportamentos) para produzir um resultado, para reagir a um acontecimento inesperado, dentro de um contexto organizacional, com capacidade e iniciativa de construir um novo aprendizado ou apresentar soluções realizáveis. As competências reportam-se aos conhecimentos e saberes fundamentais que a empresa dispõe (Metais, 2001), todos os ativos (materiais e imateriais) resultantes da história da empresa. Estes recursos (tangíveis e intangíveis) são difíceis de serem imitados pela concorrência que pode torná-los em potenciais fontes de vantagem concorrencial.

Figura 1: DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA

ABORDAGEM AMERICANA		ABORDAGEM FRANCESA	
« Hard » competências	knowledge skills	Savoir Savoir-faire	competências teóricas competências práticas
« Soft » competências	behaviours traits motives	Savoir-être	competências sociais e Comportamentais

Fonte : Tremblay e Sire, 1999.

Vista como instrumento importante na gestão das pessoas, a competência pode ser analisada ainda sob três aspectos (Decima, 2001) :

- **competências individuais** aparecem como uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo a partir de sua própria história de vida, sua formação, os aprendizados ao longo da sua trajetória profissional com os clientes, fornecedores e colegas. Um aprendizado ativo, uma agregação de conhecimentos organizados e conscientes sempre buscando o aperfeiçoamento pessoal e profissional ;
- **competência coletiva**, muito mais do que o somatório das competências individuais, ela é o conjunto organizado das competências individuais, numa espécie de equipe multidisciplinar, multifacetada, em “perfeito entrosamento relacional com seu ambiente externo e com as pessoas que o compõe, todos com o mesmo objetivo: a sobrevivência organizacional” Esse “perfeito” entrosamento não significa ausência de conflitos, mas a capacidade de enfrentá-los e minimizá-los da melhor forma em prol de um objetivo comum;
- **competência organizacional** é construída a partir da história da empresa, sua cultura, seu sistema de valores, da combinação de saberes individuais e coletivos, de seus métodos de aquisição, gestão e desenvolvimento de seu pessoal, de suas tecnologias e métodos de produção transmitidos de maneira formal e informal, de seu sistema gerencial, de seus ativos materiais e financeiros, alcançando um desempenho seguro e econômico.

A apresentação extensiva de conceitos às vezes confunde os dirigentes das organizações, que buscam uma forma mais simplificada de poder colocar em prática as teorias. Em seus estudos sobre o assunto, Decima (2001) procura apresentar uma definição simples e fácil de assimilar, embora não tão fácil de aplicar devido à dificuldade natural que todos os seres humanos têm de aceitar e promover mudanças. Ele resume a competência em três pólos:

- **SABER AGIR – nível individual** : esse pólo da competência se apóia nos conhecimentos de base, adquiridos pelos indivíduos através de sua formação inicial e contínua, durante a experiência ao longo da vida e desenvolvida em três tipos de capacidades: **capacidade de ação**, ou seja, a capacidade de otimizar os recursos,

obter resultados, assegurar a qualidade e a segurança; **capacidade de reflexão**, ou seja, a capacidade de analisar e resolver problemas, inovar; **capacidade de relacionar-se**, ou seja, comunicar-se (ouvir e falar), escutar, negociar, trabalhar em equipe, respeitar o outro, desenvolver a empatia, etc.

- **QUERER AGIR – nível coletivo** : esse pólo se reflete no envolvimento das pessoas com o trabalho, a motivação, o desejo de realizar, a energia que ela coloca em seu trabalho, a confiança e a vontade de ousar, empreender, inovar ;
- **PODER AGIR – nível organizacional** : a autonomia e a confiança que a organização dá ao seu pessoal, para realizar um trabalho eficaz, munido das informações necessárias, inclusive com o direito de errar, cheio de encorajamento à iniciativa, o que possibilita ao gestor suscitar e canalizar as energias para a realização de um trabalho de sucesso.

Pettigrew (2002) também de forma prática, elaborou a arquitetura das competências, buscando tornar mais compreensível e utilizável esse novo conhecimento:

Figura 2 : ARQUITETURA DAS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

<b>Nível Superior</b>	<b>Competências interfuncionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de novos produtos</li> <li>• Serviço ao cliente</li> <li>• Gestão da qualidade</li> </ul>	<b>Competências gerais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de coordenação</li> <li>• Processos de decisão</li> <li>• Estruturas de decisão</li> <li>• Gestão de desempenho</li> </ul>
<b>Nível Intermediário</b>	<b>Competências funcionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa e desenvolvimento</li> <li>• Produção</li> <li>• Marketing e vendas</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• ...</li> </ul>	
<b>Nível elementar</b>	<b>Competências operacionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos especializados</li> <li>• Conhecimentos coletivos</li> <li>• Conhecimentos individuais</li> </ul>	

Fonte : (Pettigrew, 2002)

Em uma perspectiva da gestão dos recursos humanos pode-se considerar a competência como “uma construção operacional”, onde a capacidade das pessoas pode ser identificada, integrada e utilizada nas mais variadas necessidades da organização, em diferentes contextos de gestão. (Pigeyre, 2002).

Alguns autores afirmam ainda que, mais importante do que definir a competência é saber como apreendê-la concretamente. Não existe apenas um método para analisar e avaliar a competência,

ao contrário, há muitos métodos, mas cada um se apóia sobre uma definição singular que se aplica a um domínio específico na gestão dos recursos humanos. Pigerye et al (op.cit.) apresentam alguns:

- **A abordagem dos conhecimentos profissionais** – trata-se de elaborar um referencial dos conhecimentos exigidos pelo posto de trabalho, expresso em termos de conteúdo, e o nível de conhecimento que o empregado possui, o que vai permitir à organização elaborar os programas de formação individualizada e de acordo com suas necessidades.
- **A abordagem do potencial estimado** – esta abordagem procura identificar o nível de desempenho das pessoas.
- **A abordagem do saber-fazer operacional** – esta abordagem busca descobrir, pela observação, o que os indivíduos são capazes efetivamente de mobilizar em um determinado contexto de trabalho.
- **A abordagem do raciocínio intelectual** - a partir das estratégias de resolução de problemas, esta abordagem se revela pertinente no campo da orientação.

Um dos aspectos mais importantes da gestão de pessoas é a gestão das competências individuais que representam a integração do conhecimento teórico com o conhecimento prático e das qualidades individuais. Gerenciar essas competências individuais deveria ser o mais importante objetivo traçado pela organização exatamente como estratégia para assegurar a competitividade. Hamel e Prahalad citados por Levy-Leboyer (1996) trazem à lembrança a ironia de “constatar que os dirigentes envidam tantos esforços para resolver problemas relacionados aos recursos financeiros e não têm o mesmo ímpeto quando se trata de resolver problemas que afetem as qualidades individuais e que se constituem nas competências essenciais da organização”.

Michel Ledru, diretor da *CEGOS- Organisation Apprenantes et Technologies de l'Information et de la Communication*, sediada na França, coloca praticidade na sua definição de competência afirmando que « é a capacidade das pessoas em resolver os problemas profissionais em um determinado contexto », descrevendo-a em competências de primeiro nível, as operacionais ou seja, a capacidade de uma pessoa para realizar as atividades, a missão, o trabalho que recebeu... ser capaz de... ; as de segundo nível, as relacionais, ou a capacidade de conviver com as mais diferentes pessoas, sem que essas diferenças interfiram no trabalho profissional; e as de terceiro nível, as competências cognitivas (mentais) ou a capacidade de memorizar, calcular, criar etc.

Ainda segundo o Método *CEGOS* a competência pode ser analisada segundo quatro critérios :

1. os procedimentos intelectuais (estratégias de resolução de problemas desenvolvidas durante os estudos e o trabalho) ;
2. os conhecimentos adquiridos tanto teóricos como técnicos ;
3. as relações de tempo e de espaço (a capacidade de tratar um número de dados informacionais e ampliar o campo de análise antecipada dos problemas) ;
4. as relações interpessoais.

Nesta ótica, observa-se que a competência apresenta-se como um fator preponderante desde a seleção de pessoal, direcionando as atividades de escolha de novos colaboradores que sejam capacitados a conduzir a empresa de forma consciente e consistente, levando-a a desenvolver condições de competir e manter-se atuante no mercado através de ações participativas e inteligentes de seus empregados. Observe-se que tratar de competência na organização significa abordar não somente qualificações individuais e coletivas, mas também a integração e coordenação destas com os diversos conhecimentos teóricos e práticos e com as capacidades organizacionais.

## **A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS**

De forma simplificada pode-se dizer que é administrar as competências individuais e coletivas, dentro de um contexto organizacional, a partir da aquisição, formação e desenvolvimento das pessoas, para o alcance dos objetivos propostos pela empresa. Isso deve envolver a organização em estar atenta para as inovações no gerenciamento das pessoas, as mudanças propostas e a satisfação pessoal de seus colaboradores.

A gestão das competências acrescenta uma nova função para o Departamento de Recursos Humanos: gerenciar as competências em todos os níveis da organização gerando eficácia global. As mudanças atuais, rápidas e intensas, reforçam a necessidade de uma gestão proativa, que se antecipe às necessidades futuras, prepare a organização para administrá-las através de colaboradores competentes, que assegurem a competitividade da empresa. Colasse (2001) apresenta três fatores principais que contribuem para a eficácia global : estratégia ; eficácia organizacional ; eficácia humana. São três fatores fundamentais, entretanto a eficácia humana é considerada a principal por ser aquela que dá vida e energia à realização dos outros dois fatores. Ela é definida como o resultado da reunião de pessoas competentes e motivadas, reunidas em torno de uma cultura comum; é a capacidade do pessoal de colocar em ação a estratégia definida e fazer a empresa funcionar.

Com as novas tecnologias, os métodos e o ambiente em constante mutação, a organização precisa estar em situação de aprendizagem o tempo todo, seja através do conhecimento de um novo instrumento, de uma nova maneira de realizar, de comportar-se, dos novos papéis a desempenhar, de novas funções a exercer. Ela precisa atualizar-se constantemente para continuar a existir. A massa crescente de informações e conhecimentos novos chega a cada minuto, mas é preciso saber absorver aqueles realmente úteis à realidade empresarial para permanecer num processo de aprendizagem eficaz. A empresa precisa estimular a aprendizagem de modo ininterrupto seja de um novo conhecimento, uma nova forma de realizar um processo, de reagir diante de um problema, dos novos papéis a assumir...A mudança de paradigmas não é fácil de ser assimilada e colocada em prática, o que a empresa não pode é descartá-las sem nenhum exame sob pena de sucumbir.

A gestão das competências deve fazer parte integrante da gestão global da empresa, na realidade ela se constitui numa das principais alavancas do desempenho econômico da organização. Held (1995) faz uma análise dessa integração oferecendo ao gestor uma maneira de utilizá-la através de informações claras que mostram a competência como « uma capacidade para a ação ». Nesse processo, todos os atores da empresa devem ser

envolvidos, os objetivos mensuráveis difundidos para conhecimento de todos, os prazos e as conseqüências do desempenho da empresa comunicados de forma clara e compreensível a fim de que todos possam participar com segurança, pois todos têm interesse, embora diferenciados, na manutenção da organização. Essa integração envolve :

- **a estratégia geral de desempenho** da empresa, que compreende o ambiente (interno e externo), a missão e os objetivos. Ela define notadamente a cultura e os valores, os critérios que permitem medir o sucesso quantitativa e qualitativamente, a estratégia e a alocação de recursos ;
- **os componentes do desempenho**, aqueles estabelecidos pela gestão e o desenvolvimento das competências onde se destacam a definição e as exigências dos postos de trabalho, a avaliação das competências dos colaboradores, a formação e desenvolvimento necessários para uma atuação coerente ;
- **a gestão do desempenho**, neste contexto leva-se em consideração os objetivos propostos, além da elaboração do calendário e das avaliações periódicas ;
- **a gestão de resultados** do desempenho, nesse domínio se encontram a política de remuneração em relação ao desempenho da empresa.

Apesar dos muitos conceitos e definições sobre competências, cabe à organização simplificar e elaborar a sua própria, aquela que se apresente mais útil à sua realidade. A partir daí, o caminho é envolver todos os atores, diretores, colaboradores, clientes e fornecedores, estabelecendo procedimentos individuais e coletivos, além de estabelecer e comunicar os resultados concretos que a empresa pretende obter, de acordo com o contexto onde esta inserida.

Na questão dos procedimentos individuais, é importante responsabilizar o próprio empregado pela gestão de sua vida profissional, de sua carreira, de seu próprio desenvolvimento, definindo critérios claros com relação ao crescimento profissional que ele pode ter na empresa de acordo com a estrutura organizacional. Os procedimentos coletivos visam essencialmente administrar os problemas internos, de acordo com as normas e procedimentos adotados pela organização e do conhecimento de todos.

A gestão integrada das competências é uma relação essencial de adequação entre as competências, aquelas exigidas para a realização das atividades ligadas à estratégia da empresa e aquelas presentes nos colaboradores. Em todas as atividades da gestão de pessoas, desde a aquisição do pessoal, evolução de função, avaliação do potencial, política de formação e desenvolvimento, os critérios de competência precisam ser bem definidos, amplamente divulgados e aplicados a todos os níveis da empresa.

Na realidade, administrar o potencial humano e o desenvolvimento de competências não é um procedimento simples que se encontra pronto em modelos de gestão. Uma verdadeira gestão de competências pressupõe uma organização aprendiz, com estruturas organizacionais flexíveis, adaptáveis, abertas, onde os postos de trabalho são definidos como um conjunto de atividades dentro de uma missão da empresa (HELD,1995). Nessa



estrutura, a responsabilidade, as autonomias individuais são estendidas inclusive para a relação cliente-fornecedor. A capacidade da organização de coordenar e gerenciar as contribuições e competências individuais vai proporcionar o alcance da eficácia coletiva.

A maior dificuldade da empresa em adotar esse modelo é a mudança de um modelo hierárquico para um modelo descentralizado, funcionando em forma de rede de relações, o que vai exigir um comprometimento integral em todos os níveis, e a capacidade para enfrentar as dificuldades inerentes ao processo de mudança, na certeza de que se esta construindo um caminho melhor.

O conhecimento não é estático e tanto as pessoas quanto à organização precisam estar em aprendizado constante dos novos conhecimentos que surgem a cada dia. Brilman (2001) apresenta uma evolução do conhecimento que tem se processado em vários níveis e afetado de forma determinante a vida das pessoas e das organizações, o que pode permitir à empresa fazer uma avaliação do atual estado onde se encontra para planejar uma mudança adequada à sua realidade:

Figura 3. EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO

<b>ONTEM E HOJE</b>	<b>HOJE E AMANHA</b>
Conhecimentos operacionais na cabeça do individuo	Conhecimentos operacionais igualmente estocado nas bases de dados
Prazo reduzido para transmissão do conhecimento formalizado	Difusão mundial instantânea do conhecimento pela Internet / Intranet.
Estratégias fundadas sobre as relações com o meio ambiente (clientes, fornecedores / concorrentes etc)	Estratégias realistas fundadas sobre o meio-ambiente e os recursos, onde o principal é o conhecimento organizacional.
Economia fundada sobre produtos e serviços	Economia fundada sobre os recursos intangíveis, as informações e os conhecimentos.
Perenidade da empresa ligada aos mercados e estratégias	Perenidade da empresa ligada à sua capacidade de renovar-se e estar sempre aprendendo.
Perenidade da empresa ligada aos mercados e estratégias	Perenidade da empresa ligada à sua capacidade de renovar-se e estar sempre aprendendo.
Cada pessoa na organização guarda para si as informações, conhecimentos e experiências, para conservar o poder e	Cada pessoa que se esforça para transmitir, formalizar e colocar no banco de dados os conhecimentos é

seu posto de trabalho	altamente valorizada e recompensada.
A formação é preferencialmente destinada àqueles que têm feito os estudos sem muita dificuldade	A empresa aprende a aprender e reconcilia todos com a formação contínua.
Conceito de praticas individuais	Conceito de « comunidade de saber e pratica ».
Desvalorização da imitação	Valorização do <i>benchmarking</i> .
Competência = saber	Competência = saber fazer (competência operacional) + saber ser (competência relacional)
A aprendizagem da organização é um processo de adaptação às mudanças.	A aprendizagem da organização resulta igualmente da criação de conhecimentos que ela efetua em seu meio.

Fonte : Brilman (2001)

## CONCLUSÃO

As diversas opiniões abordadas pelos pesquisadores apresentam um desenvolvimento da gestão de competências de maneira mais ou menos uniforme no seu pensamento central e que se mostra essencial para o futuro da organização seja ela de qual porte for. Administrar e desenvolver as competências em qualquer estrutura organizacional não se faz por meio de atos isolados ou receitas que fizeram sucesso em outras empresas. Ela não se encontra à disposição apenas através de consultores, ou de teorias colocadas em prática e que deram certo, mas é uma construção a ser feita por toda a organização, a partir da conscientização da real importância das pessoas e de suas inteligências colocadas a serviço da organização.

É uma visão que deve provocar uma mudança, primeiramente na mentalidade dos gestores: o ser humano ainda é o mais importante recurso de que a organização dispõe. Depois dessa conscientização, vêm a mudança na estratégia global e na estrutura organizacional, na definição de novos alvos e objetivos, e na metodologia de ação para o alcance dos resultados.

Os recursos humanos são particularmente afetados, então deve haver ênfase na gestão de pessoas, coordenada em torno das competências, refletindo desde o recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento das pessoas. O gestor de pessoas além de parceiro estratégico, *expert* administrativo, passa também descobridor, mobilizador e incentivador do novo perfil organizacional – a competência.

## REFERÊNCIAS

ARREGLE, Jean-Luc. QUELIN, B.. **Le management stratégique des compétences**. Paris : Ed. Ellipses, 1999.

BARTHOD, M. et al. **Développement des compétences et stratégies de l'entreprise**. Paris : L'éditions d'Organisation, 1987.

BOTERF, G. Le. **Développer la compétence des professionnels**. Paris : Editions d'Organisations, 2002.

BRUM, H. d'Almeida. Fundamentos teóricos da estratégia. Rio de Janeiro, **Carta Mensal**, jun/1996.

CADIN, L.; GUERIN, F.; PIGEYRE, F.. **Gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie**. Paris : Dunod, 1997.

CAMILLUS, J. C. Reinventing strategic planning. Chicago. **Strategy & Leadership**, vol.24, n° 3, may-jun/1996.

CRAIG, J.. GRANT, R.. **Gerenciamento estratégico**. Sao Paulo/ Littera Mundi, 1999.

DÉTRIE, Jean-Pierre et al. SRATEGOR, **Stratégie, Structure, décision, identité, politique générale d'entreprise**. Paris: InterEditions, 1988.

GRANT, R.M. The resources-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. **California Management Review** , Spring, 1991.

HELD, D. La gestion des compétences. Paris : **Revue Economique et Sociale**, sept, 1995.

JAVIDAN, M.. Core Competence : what does it mean in practice ? **Long Range Planning**, vol. 31, n. 1, 1998.

KLARSFELD, A.. **La compétence** : ses définitions, ses enjeux. Paris : Gestion 2000, mar-avril, 2000.

LAROCHE, H.. NIOCHE, J. **Repenser la stratégie fondements et perspectives**. Paris : Viubert Libraire, 1998.

LEVY-LEBOYER, C.. **La gestion des compétences**. Paris : Les Editions d'Organisation, 1996.

LORINO, P. et al. **L'Art de la stratégie**. Ed; française. Financial Times Ltda et Editions Village Mondial/Pearson Educations France. Paris, 2000.

METAIS, E.. **Les compétences centrales** : définitions, analyses et contributions. Etudes et Documents, série « Recherche », 1993.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.. **Handbook of strategy and management**. London : Sage Publications, 2002.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. Boston, MA. **Harvard Business Review**, vol. 57, n° 2, mar-apr/1989.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. Sao Paulo: **HSM Management**, ed. especial. mar-abr/2000.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may-jun, 1990.

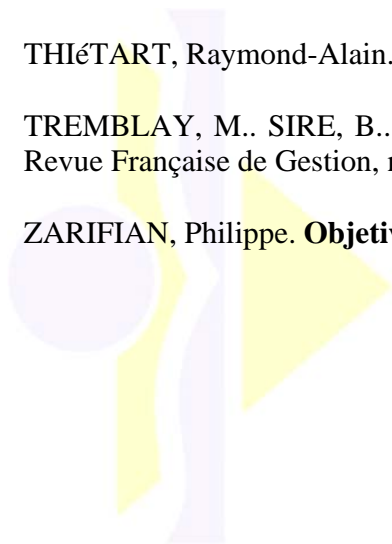
SAIAS, M.; METAIS, E.. Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. **Finance Contrôle Stratégie**, vol.4, n° 1, mars 2001, p ;183-213.

STEWART, T. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THIÉTART, Raymond-Alain. La strategie d'entreprise. 2<sup>a</sup>ed; Paris: McGraw-Hill, 1991.

TREMBLAY, M.. SIRE, B.. **Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?** Paris : Revue Française de Gestion, nov-dez, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo: competência**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.



Sebrae  
**Biblioteca  
On Line**