



COBENGE 2005

XXXIII - Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia

"Promovendo e valorizando a engenharia em um cenário de constantes mudanças"

12 a 15 de setembro - Campina Grande - Pb

Promoção/Organização: ABENGE/UFCG-UFPE

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS SOB A ÓTICA DO MERCADO DE TRABALHO DE PONTA GROSSA - PR

Leticia M. Baggio Azambuja – leticia@uniao.edu.br

Faculdade Educacional de Ponta Grossa

Rua Tibúrcio Pedro Ferreira, 55.

CEP: 84.010-090 - Ponta Grossa – Pr

Antonio Carlos de Francisco, Dr – acfrancisco@pg.cefetpr.br

CEFET-PR / Ponta Grossa

Avenida Monteiro Lobato – Km 04, s/n - Caixa Postal 20.

CEP: 84.016-210 – Ponta Grossa - Pr

***Resumo:** O movimento de globalização e as revoluções tecnológica e científica mudaram o comportamento das organizações de um modo excepcionalmente mais intenso do que em qualquer outro momento até agora. No contexto desse cenário de intensas mudanças, o presente trabalho possui como objetivo identificar e analisar os níveis de competências profissionais que as organizações estabelecem como prioritárias para sua força de trabalho. Para obtenção desse objetivo, foi realizada uma pesquisa de campo junto às empresas da cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, tendo como problemática identificar quais são as principais habilidades e competências desejadas pelas organizações locais, na contratação e gestão de sua mão de obra. O resultado obtido mostra que o foco das organizações está nas competências comportamentais ou de atitudes. A definição e análise desses níveis de competências evidenciam claramente um novo perfil profissional que se redesenha. Isto ressalta o crescimento da administração através do conhecimento e confirma a necessidade das empresas continuamente aprimorarem seus instrumentos de gestão.*

***Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Gestão de competências, Níveis de competências, Mercado de trabalho*

1. INTRODUÇÃO

A vida se processa por uma série ininterrupta de profundas mudanças, o que obriga as pessoas a se adaptar continuamente. Aliás, não apenas as pessoas mudam, mas todo o contexto que as cerca inclusive por meio das crises políticas, econômicas e tecnológicas que ocorrem. Segundo FÜRTER (1973), essas crises também podem assumir um caráter produtivo, no momento em que adquirem um perfil pedagógico onde possibilita ao ser humano superar suas limitações ampliando sua área de conhecimento e atuação. Assim, ao longo da história, o homem tem sempre inventado maneiras de melhor utilizar os seus esforços para conseguir melhores performances em suas ações. Esse fato ressalta a característica humana da busca pelo desenvolvimento contínuo e da necessidade de adaptação ao ambiente em que está inserido. Nesse contexto, GIL (1997), argumenta que a gestão de

pessoas, enquanto catalisadora entre necessidades e expectativas, tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pela formação do capital intelectual na empresa.

Assim, surge nas organizações a constatação de que sua maior vantagem competitiva não provém da tecnologia utilizada e nem mesmo da qualidade oriunda de seus produtos, mas das pessoas que nelas atuam e detêm conhecimento e motivação para trabalhar. Dessa forma, cresce em importância o papel do capital humano no ambiente de trabalho, para quem as organizações têm dedicado ampla atenção.

Em virtude da chegada da era do conhecimento, a gestão de pessoas é uma das áreas que mais sofre alterações ultimamente. Isso porque as organizações têm reconhecido que o fator humano é um recurso específico e inconstante que contraria a concepção mecanicista, segundo a qual o trabalhador reage apenas a estímulos monetários. O trabalhador moderno também visa reconhecimento social, aceitação e oportunidade de contribuir através de seu trabalho. Por isso, os recursos humanos buscam constantemente novos desafios, a fim de melhorar sua motivação e atuação no desempenho do seu trabalho. Porém o comportamento das pessoas e a forma como elas trabalham nas empresas varia enormemente. Para CHIAVENATO (2000), essa variação está diretamente ligada às diretrizes da empresa ao que se refere ao modo de lidar com as pessoas e com o ambiente que as cerca no trabalho.

A competitividade atual do mercado faz com que as organizações passem a requerer dos seus colaboradores novas habilidades e competências. Assim, num contexto em que a tecnologia e os processos de trabalho tornaram-se disponíveis e acessíveis globalmente e a disseminação de informações equipara os recursos de produção das organizações, o seu grande diferencial competitivo passa a ser o conhecimento que a empresa processa através de seu capital intelectual. Porém, conforme NONAKA e TAKEUCHI (1997), a organização não apenas utiliza o conhecimento do indivíduo, mas também o cria conforme as suas necessidades. E dessa forma, as empresas passaram a desenvolver um grande interesse pelo tema do “*conhecimento*”. Surge assim no universo organizacional um inovador modelo de gestão de pessoas: a gestão através do conhecimento, que se sobressai pelo papel essencial que o conhecimento humano e não apenas mecânico ou tecnológico desempenha nela.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

As rápidas mudanças decorrentes do avanço tecnológico e do processo de globalização reforçam a necessidade de se redefinir um novo perfil profissional adaptado à atual realidade organizacional. Nesse sentido, a gestão do conhecimento está se direcionando para ser prioridade nas organizações em função da necessidade urgente de se estabelecer um diferencial competitivo, que não apenas pelos processos e tecnologias utilizados, mas essencialmente pelo conhecimento oriundo de seu ativo intelectual.

A gestão do conhecimento foi conceituada por BUKOWITZ e WILLIAMS (pg.17, 2002), como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. A partir da conceituação de gestão do conhecimento, torna-se imperioso que as empresas desenvolvam métodos para gerenciar o fluxo de informações e de conhecimento, canalizando-os para a geração de valor decorrente de seu capital intelectual. Na prática essa geração de valor ou riqueza ocorre quando a empresa passa a utilizar o conhecimento gerado para criar métodos e processos de trabalho mais eficientes e produtivos do que os existentes. Portanto, na filosofia da gestão do conhecimento, não é suficiente apenas criar, desenvolver e acumular conhecimento. O conhecimento deve tornar-se utilizável e ser realmente usado dentro da empresa. Com base nesses aspectos, as organizações passam a analisar de que forma a criação e a gestão do conhecimento pode realmente afetar e contribuir para a sua posição competitiva no mercado.

Iniciativas direcionadas à gestão do conhecimento diminuem as perdas da empresa em relação à *know how* e capital intelectual, em virtude da saída voluntária ou involuntária, de funcionários da organização. Nesse contexto, GILBERT (2002), enfatiza que a disseminação do conhecimento no ambiente de trabalho, democratiza o poder e desvincula a detenção do conhecimento a apenas alguns funcionários.

No entanto, a gestão do conhecimento exige um componente de mudança cultural enorme, preparado para oferecer um ambiente favorável à criação e disseminação da informação, por meio da distribuição do conhecimento individual para todos na empresa. Para tanto, o modelo de gestão usado pela organização é de suma importância para o sucesso ou fracasso do processo, pois se a empresa deseja atuar sob a filosofia da gestão do conhecimento deverá adotar uma gestão democratizada para o conhecimento mútuo. De acordo com BUKOWITZ e WILLIANS (2002), a resposta a algumas questões relevantes sobre o sistema de gestão da organização, pode oferecer uma visão clara sobre o desafio que é a implantação da gestão do conhecimento, assim como as principais barreiras que a empresa poderá encontrar nesse processo. Tais questões podem ser exemplificadas como as que seguem:

- A organização possui uma cultura compartilhada de conhecimento;
- A organização dispõe de ferramentas eletrônicas, ou outras, que interligam pessoas–informações;
- A empresa conta com um banco de dados atualizado;
- A empresa propicia a aplicação do conhecimento adquirido no desempenho do trabalho;

No Brasil, de acordo com GOMES (2001), apesar da iniciativa de algumas universidades corporativas, a implantação de um modelo de gestão do conhecimento ainda está em fase de discussão a cerca do assunto. Embora exista a constante preocupação com o seu capital intelectual, poucos gestores compreendem a importância da criação do conhecimento dentro da empresa, ou sabem como gerenciá-lo.

GILBERT, *et all* (2002), defendem a idéia de que para a sustentação de uma gestão do conhecimento eficaz, a empresa deve ser uma *learning organization*, ou seja, uma organização que aprende, aquela que propicia a criação, a disseminação e o uso do conhecimento na empresa, focando e considerando aspectos da sua própria cultura organizacional. Dessa forma, é possível concluir que as principais barreiras ao uso do conhecimento nas organizações estão nas divergências com a sua cultura própria ou no desconhecimento do assunto, definidos pelos autores como “cegueira organizacional”, que se caracteriza pelo medo de revelar suas falhas internas ou pelo temor do conhecimento externo. Portanto ao implantar um modelo de gestão do conhecimento, é necessário primeiro entender o conhecimento como primordial para a organização. É preciso ainda, criar uma cultura ou mentalidade favorável e por fim, permitir não apenas a criação, mas a propagação e aplicação desse conhecimento gerado na empresa.

2.1. Gestão de competências

Com a chegada da era do conhecimento a educação corporativa passa a ser vista como o maior recurso de que as organizações dispõem para enfrentar o novo cenário competitivo e mutante que se apresenta. Dessa educação depende a continuação do processo de desenvolvimento tecnológico, econômico e social atual, onde é possível observar claramente uma redução do emprego clássico e sua substituição por ocupações multifuncionais.

Para competir nesse ambiente as organizações e seus colaboradores investem, não apenas em formação específica mas também no desenvolvimento de habilidades e competências operacionais e estratégicas. Para atender a essas exigências de mudança, a gestão do

conhecimento apresenta várias alternativas de gestão, dentre elas a gestão de competências, que tem a função de identificar e gerenciar as competências e habilidades dentro das organizações.

A preocupação das empresas em relação a um desempenho excelente não é recente. TAYLOR (apud CHIAVENATO, 1999), já alertava para a importância da competência no desempenho das atividades. Seus conceitos sugeriam que todos os aspectos relacionados ao trabalho, deveriam ser investigados sob a ótica científica para que assim fosse possível estabelecer a melhor metodologia para desempenho da tarefa. Dessa forma, os funcionários já eram selecionados, treinados e direcionados para determinadas atividades, de acordo com as exigências ou competências que a mesma exigia. Na sociedade contemporânea por sua vez, nota-se a ênfase direcionada às pessoas como recurso imprescindível para o sucesso organizacional, onde a busca pela competitividade impõem às empresas a necessidade de possuir profissionais aptos a fazer frente às oportunidades e riscos do mercado. Nesse aspecto, NONAKA e TAKEUCHI (1997), afirmam ser possível visualizar na gestão de competências um eficiente instrumento de gestão, onde as empresas passam a atribuir maior valor à gestão estratégica de pessoas. A gestão estratégica de pessoas propicia a criação do conhecimento na própria empresa e contribui para o desenvolvimento de competências essenciais à organização, gerando assim um diferencial competitivo através do seu próprio conhecimento.

Para a implantação de uma gestão de competências é necessário que a empresa conheça as suas *gaps*, ou lacunas de competências. Esse processo tem início com a definição de metas e objetivos que a empresa pretende atingir, conforme o seu planejamento estratégico. De acordo com os objetivos estabelecidos é possível traçar o perfil profissional ideal para o cumprimento dessas metas. Definido o perfil ideal de competências, a organização pode estabelecer um comparativo entre a necessidade da organização, ou seja, o ideal, e a situação atual que condiz com a realidade. A figura 1 abaixo ilustra esse processo:

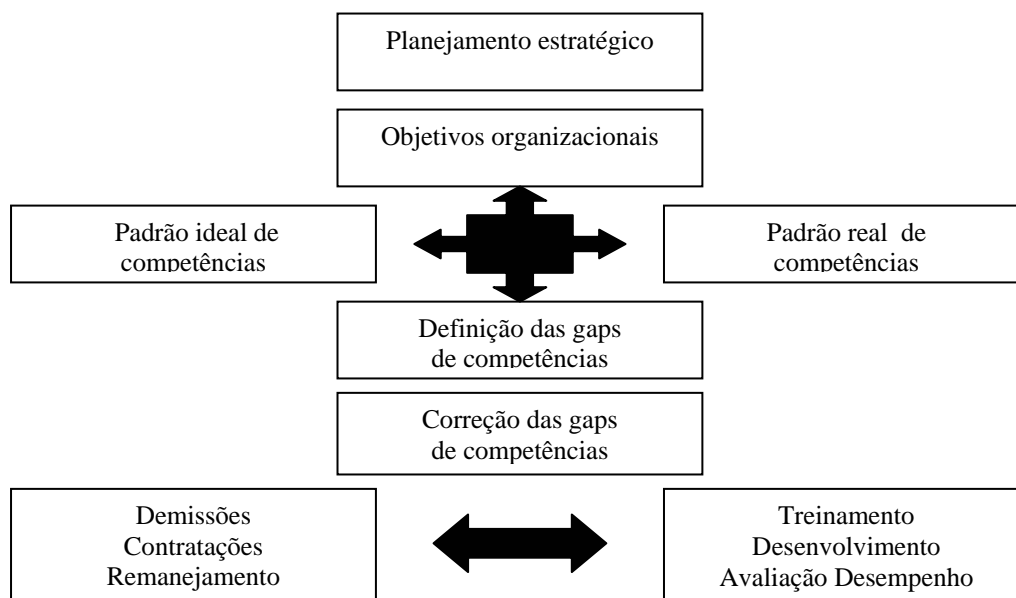


Figura 1 – Processo de identificação e preenchimento de *gaps* de competências

Na correção das *gaps*, a organização deverá utilizar algum dos subsistemas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho.

Dessa forma, é possível afirmar que o grande desafio das organizações hoje está relacionado à criação e ao uso de instrumentos alternativos de gestão, que relacionem e estimulem o desenvolvimento de competências através do conhecimento e o seu

compartilhamento entre as pessoas no ambiente de trabalho. Para os colaboradores, no entanto, o maior desafio está em desenvolver as competências que são realmente necessárias ou desejadas pela organização e, encontrar nela um ambiente propício à sua utilização e valorização.

2.2. Níveis de competências

As mudanças no ambiente de trabalho e na sociedade em geral requerem que o indivíduo adquira novas competências para manter sua empregabilidade. O desenvolvimento dessas competências e habilidades capacita o indivíduo a atuar na nova economia de negócios e ao mesmo tempo a gerenciar sua própria carreira.

Para THUROW (2001), a base para o desenvolvimento das pessoas, empresas e países está no nível de educação recebida. Contudo, para o desenvolvimento de um novo perfil profissional, baseado na gestão de conhecimentos, faz-se necessária uma reestruturação no cenário educacional. É preciso passar do atual modelo de educação tradicional moldado em conteúdos, para uma educação focada em habilidades, que oportunize a criação e o aprimoramento de competências conjuntamente à formação técnica profissionalizante. GARVIN (1998), comenta a importância da educação como sendo o pilar fundamental dos direitos humanos, da democracia e de um crescimento auto-sustentável. Portanto, a educação, quando também focada no desenvolvimento de habilidades e competências, prepara o indivíduo não apenas para o trabalho, mas igualmente para a vida, oferecendo-lhe oportunidade para atuar em seus campos pessoal e profissional de forma ética, responsável, consciente e competente em suas ações.

O grande desafio encontra-se em identificar quais são os níveis de competências desejados pelas organizações, para que os indivíduos possam direcionar suas ações de desenvolvimento no mesmo sentido. Neste trabalho, os níveis de competências abordados referem-se àquelas cujas empresas pesquisadas consideram essenciais para o desempenho de suas tarefas. Assim, foram identificados 11 níveis de competências que, para a amostra pesquisada indicam o perfil profissional ideal para atuar em suas organizações.

O estabelecimento desses níveis de competências retrata a criação de um modelo profissional, adaptado às exigências, necessidades e condições estruturais da região pesquisada, o que representa um perfil profissional moldado dentro da cultura regional de trabalho da cidade de Ponta Grossa-Pr.

2.3. Pesquisa de campo – resultados obtidos

O objetivo do presente trabalho foi identificar e analisar quais os principais níveis de competência profissional que as empresas da cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná consideram essenciais para seus trabalhadores no desempenho de suas atividades.

Para consecução do objetivo proposto foi aplicado uma pesquisa de campo, em empresas de médio e grande porte dos setores de serviços, indústria e comércio.

Foram selecionadas aleatoriamente 30 empresas, que receberam um questionário com perguntas fechadas e abertas. Desse universo, 21 empresas responderam satisfatoriamente ao questionário, correspondendo a 70% da amostra.

A pesquisa foi caracterizada como exploratória, aplicada e quantitativa. O instrumento para coleta de dados foi documental, através de questionário, com análise posterior de dados.

O questionário abordou 10 itens ou, competências profissionais / pessoais. A empresa pesquisada deveria elencar, numa escala de 1 a 10 por ordem de prioridade, as competências que considerava mais importantes para o perfil de seus funcionários. Uma questão aberta foi

disponibilizada para as empresas que desejassem relacionar alguma competência que não constasse nas questões anteriores.

As competências relacionadas, por ordem de preferência das empresas constam na figura 2:

NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS	PONTUAÇÃO
Saber trabalhar em equipe	79
Possuir iniciativa	63
Ter bom relacionamento	53
Ser motivado	51
Possuir experiência profissional	46
Ter formação acadêmica	42
Ter boa comunicação	41
Possuir boa auto estima	29
Ser motivador	28
Fazer seu marketing pessoal	22

Figura 2 – Pontuação dos níveis de competências

Através da questão aberta disponibilizada no questionário, foi identificado um novo nível de competência: responsabilidade, que recebeu indicação de 3 das 21 empresas pesquisadas.

O resultado obtido na pesquisa mostra que o foco principal das organizações está em competências comportamentais. São as competências de atitude, que podem ser inatas ou desenvolvidas nas pessoas. No ambiente de trabalho, tais atitudes se refletem através da sinergia nas tarefas, com melhorias nos processos de trabalho e de relacionamento interno, qualidade dos produtos e serviços, qualidade de vida e motivação dos colaboradores, inovação e criatividade na solução de problemas.

O resultado da pesquisa pode ser verificado através da figura 3 a seguir:

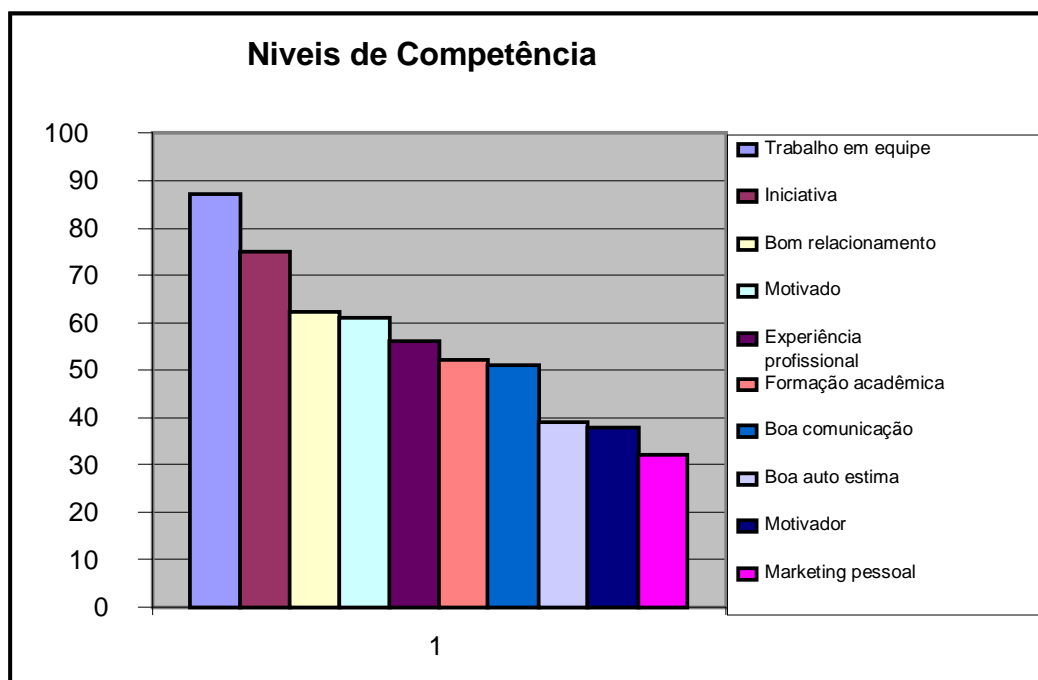


Figura 3 – Níveis de competências identificados pelas empresas

3. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Para aprimorar o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, as organizações passam a valorizar uma das ferramentas mais antigas do universo organizacional: o conhecimento humano. Esse fato ressalta a iniciativa das empresas em buscar a contribuição de seus colaboradores através do seu próprio trabalho, por meio dos conhecimentos e competências que estes possuem.

O presente trabalho mostrou que esse processo tem atingido empresas em todos os setores e de todo porte, visto que a competitividade atinge a todo tipo de organização. Foi possível também identificar a preferência das empresas locais, por profissionais que possuam competências comportamentais ou de atitudes. As competências atitudinais são únicas e exclusivas a cada indivíduo o que os diferencia dos demais e garante para a organização uma vasta e poderosa ferramenta de trabalho e para o funcionário a oportunidade de potencializar suas competências estabelecendo seu próprio diferencial competitivo.

Ressalta-se assim portanto, qual é o padrão profissional que as empresas de Ponta Grossa-Pr realmente desejam ou necessitam para atuar em seus ambientes e fazer frente às dificuldades e exigências do universo corporativo moderno. Por outro lado, fornece aos profissionais uma diretriz a cerca do perfil que devem desenvolver para garantir sua empregabilidade.

4. CONCLUSÃO

O constante movimento pela qualidade total, a melhoria nos processos e o aumento da produtividade aliada a uma crescente demanda social pela qualidade de vida no trabalho, tem levado as organizações a pensar sobre novos instrumentos de trabalho e de gestão. É nesse ambiente que a ferramenta humana vem crescendo em importância. Quando os métodos e processos de trabalho já não garantem mais a competitividade no mercado, o diferencial competitivo da empresa passa a ser o desempenho das pessoas que nela atuam. Trata-se, de certa forma, de uma consequência da correta utilização dos processos de recursos humanos já que, nos últimos anos as empresas tem investido fortemente no treinamento e desenvolvimento humanos, valorizando e enriquecendo assim o capital intelectual interno.

Os objetivos do presente trabalho foram atingidos através da identificação das competências que as organizações pesquisadas estabeleceram como essenciais para a contratação e manutenção de seus colaboradores. A análise desses dados propiciou a identificação do padrão profissional ideal para atuar no mercado de trabalho de Ponta Grossa, onde visualiza-se uma crescente demanda por profissionais com habilidades voltadas para relacionamentos e atitudes. Tal preferência esboça uma nova exigência por colaboradores que possuam um diferencial profissional que supere a formação técnica operacional simplesmente, sem contudo desconsiderá-la.

É possível ainda afirmar que, a formação desse padrão profissional ideal exige uma inovação no sistema educacional atual que deverá ultrapassar a barreira da educação focada em conteúdo para direcionar-se à formação baseada em conteúdos mais habilidades, conjuntamente. Confirmando assim, o papel fundamental que a educação representa na formação e manutenção de talentos dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão de Conhecimento**. Tradução Carlos Alberto S. N. Soares. Porto Alegre: Brookman, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FÜRTER, P. **Educação e Vida**. Rio de Janeiro: Vozes, 1973.

GIL, A . C. **Administração de Recursos Humanos – um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GILBERT, P., *et all.* **Gestão do Conhecimento – Os Elementos construtivos do sucesso**. Tradução Maria Adelaide Carpiagiane. Porto Alegre: Brookman, 2002

GOMES, M. T. Um Jeito Próprio de Ensinar. **Revista Exame**. 24 de Janeiro de 2001.

GRAVIN, D. A .Aprender a Aprender. **HSM Management**. Agosto / Setembro 1998.

NONAKA, I.; HIROTAKA, T. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

THUROW, L. A terceira Revolução Industrial. **Revista Exame**. 28 de Novembro de 2001.

MANAGEMENT OF COMPETENCES ACCORDING TO THE JOB MARKET IN PONTA GROSSA – PR

Abstract: *The globalization as well as the technological and scientific revolutions changed the behaviour of organizations in an exceptionally more intense way than at any other moment so far. Within this scenery of intense changes, the present work aims at identifying and analyzing the levels of professional competence that the organizations establish as priorities to their workforce. To achieve such an objective, field research was carried out in companies in Ponta Grossa city, State of Paraná, seeking to identify the main skills and competences required by the local organizations when hiring and managing their workforce. The result obtained shows that the organizations' focus is on the behavioural or attitude competences. The definition and analysis of such levels of competences clearly point out a new professional profile that is being reshaped. This confirms the need for the companies to improve their management tools continuously and highlights the growth of administration through knowledge.*

Key-words: *Management of knowledge, Management of competences, Levels of competences, Job market.*