

# DEFINIÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM PARADIGMA NO PROCESSO ESTRATÉGICO. *DEFINITION AND DEVELOPMENT OF COMPETENCES: A PARADIGM IN THE STRATEGIC PROCESS*

Glauco Corbari Corrêa<sup>1</sup>

Recebido em: 01/07/2015  
Aceito em: 24/08/2015

[capcorbari@hotmail.com](mailto:capcorbari@hotmail.com)

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo analisar a temática da definição e do desenvolvimento de competências e sua inserção definitiva no processo estratégico das organizações. A relevância fica evidenciada ao constatar-se que no mundo globalizado característico do Século XXI novas competências passam a ser exigidas dos trabalhadores, dos empregadores e dos cidadãos de um modo geral. O entendimento da dinâmica atual da gestão por competências torna-se importante, uma vez que esse modelo de gestão de pessoas pode ser abordado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função ou, por outro lado, como realizações alcançadas pelo cidadão em seu trabalho, ou seja, a primeira definição foca-se no potencial possuído e a segunda repousa no desempenho efetivado. Este trabalho identifica métodos e técnicas para avaliar competências, no sentido de se obter uma visão mais objetiva sobre o potencial humano que existe em determinada empresa e quais as necessidades de atualização. Além disso, procura apresentar a importância das competências emocionais no processo estratégico e a sua estreita ligação com o conceito de inteligência emocional, bem como busca demonstrar a importância da inserção irrevogável das competências como um paradigma no processo estratégico.

**Palavras-chave:** Competências. Gestão. Organizações. Globalização. Processo Estratégico.

**Abstract:** This study aims to examine the issue of defining and developing of competences and their definitive insertion in the strategic process of organizations. The relevance is evident, since in the globalized world of the twenty-first century new skills are being required of workers, employers and citizens in general. The understanding of the current dynamics of competence-based management becomes important, since it can be approached as a set of knowledge, skills and attitudes that accredit an individual to perform a certain function or, on the other hand, as achievements of the citizen in his/her work, i.e., the first definition focuses on the acquired potential and the second one lies in the effected performance. The paper also identifies the methods and techniques for assessing competences, in order to obtain a more objective view of human potential that exists in certain company and what are the needs for updating. Moreover, it attempts to present the importance of emotional competence in the strategic process and its close links with the concept of emotional intelligence, as well as it aims to demonstrate the importance of the irrevocable insertion of competences as a paradigm in the strategic process.

**Keywords:** Competences. Management. Organizations. Globalization. Strategic Process.

<sup>1</sup> Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – ECEME – Rio de Janeiro – Rio de Janeiro - Brasil.

## 1. INTRODUÇÃO

Alinhado com as tendências mundiais da Era do Conhecimento, o ambiente organizacional não se furta da dinâmica evolutiva da globalização e procura desenvolver espaços e ferramentas contemporâneas que permitam aumentar o potencial competitivo da organização.

Nesse contexto, emerge o conceito de competências. Segundo Ceitil (2010b, p. 15), as organizações são, na verdade, cada vez mais pressionadas por mudanças políticas, econômicas, tecnológicas, sociais e culturais, a uma escala global. Essas transformações conduzem à necessidade do desenvolvimento de competências que possibilitem a melhoria contínua e um novo vigor adaptativo a todos os níveis das organizações.

Em função das questões apresentadas acima, pode-se inferir que as exigências de conhecimento e visão globais são também cada vez mais crescentes. Nesse sentido, Lopes (2002, p. 1) afirma que a importância do conhecimento não é uma descoberta atual e que há muito esse conceito transmite a ideia de poder. No entanto, somente nas décadas mais recentes, “as organizações descobriram que a capacidade de gerar e utilizar conhecimento dentro da organização é elemento básico capaz de criar competências e identidades específicas, proporcionando, portanto, diferenciais competitivos e crescimento econômico”.

Perante esse quadro, pode-se inferir que o presente trabalho é de grande importância e tem por objetivo analisar a temática da definição e do desenvolvimento de competências e sua inserção definitiva no processo estratégico das organizações.

Dessa forma, procedeu-se ao estudo tendo por base conceitual, ao nível do objeto, diversa bibliografia, estudos, papers e teses sobre a gestão por competências e o processo estratégico, tendo seguido, ao nível do método científico, as bases do procedimento apresentadas por Raymond Quivy & Luc Van Campenhoudt, no livro “Manual de Investigação em Ciências Sociais” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2013).

Assim, inicialmente, será abordada a fundamentação teórica, sendo apresentadas definições relativas ao conceito de competências, bem como a distinção entre “a competência” e “as competências”, conforme abordado por Almeida (2012). De forma complementar a essa seção do trabalho, será abordado o modelo da competência enquanto modelo de gestão.

A segunda parte tratará do desenvolvimento de competências em um mundo globalizado e com grandes transformações sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais, que passam a exigir um processo de reestruturação produtiva. Serão identificados métodos e técnicas para avaliar competências, no sentido de se obter uma visão mais objetiva sobre o potencial humano que existe em determinada empresa e quais as necessidades de atualização por forma a cumprir os objetivos da empresa e atingir, no futuro, o nível ideal das competências estratégicas para a organização, conforme afirma Ceitil (2010b). Nessa mesma seção, será mostrada a importância das competências emocionais no processo estratégico e a sua estreita ligação com o conceito de inteligência emocional, bem como será apresentada a importância da inserção definitiva das competências como um paradigma no processo estratégico.

Por último, o trabalho termina com as conclusões gerais, reforçando as respostas às questões propostas, apresentando as contribuições para o conhecimento, bem como as recomendações julgadas pertinentes.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Definição do conceito de competências

Apesar do conceito de competências ter surgido com maior ímpeto somente a partir da década de 2000, é possível encontrar diversas definições e entendimentos sobre o tema.

Segundo Munhê (2009, p. 3), o desenvolvimento de competências passou por várias fases:

- na 1ª fase, o uso do conceito está centrado na concepção de McClelland, em 1973, e Boyatzis, em 1982, elaborada a partir da observação das competências diferenciadoras que conduziram pessoas ao sucesso profissional. Levantadas das histórias de sucesso, as competências eram usadas como referência a ser aplicada indistintamente a todos os tipos de pessoas;

- na 2ª fase, começam a ser geradas escalas de complexidade com variados níveis de entrega da competência. Entretanto, ainda nesta etapa as competências não estavam vinculadas aos objetivos estratégicos das empresas nem integradas às diversas práticas de Recursos Humanos, isto é, não eram integradas às diversas ações da empresa, tais como admissão, promoção, carreira, aumentos salariais, treinamentos, entre outros;

- na 3ª fase, as competências humanas deixam de estar fundamentadas nos desempenhos de sucessos de pessoas dentro da empresa e passam efetivamente a procederem dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Começa a ocorrer outro aspecto importante: a integração da gestão das pessoas; e

- na 4ª fase, as pessoas apropriam-se dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional para o seu próprio desenvolvimento profissional, ou seja, tanto a organização quanto o próprio indivíduo utiliza-se desta ferramenta para promover o seu desenvolvimento.

Relacionado a esse último aspecto, no atual cenário global, em que novos atributos profissionais ganham 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 adotada em diversas organizações, tornando-se um marco dos novos tempos.

Sendo assim, pode-se definir competência como “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2007, p. 343-344).

Para Ceitil (2010c, p. 41-42), as competências são consideradas como *outputs* de desempenho, ou seja, são resultados específicos que as pessoas trazem para o exercício das suas atividades profissionais e são realidades possíveis de serem observadas, possibilitando, pela sua persistência e regularidade, sustentar avaliações relativamente objetivas e consistentes sobre a

*performance* profissional dos seus detentores. Por outro lado, a tomada em consideração das características e dos traços das pessoas designa-se por *inputs*.

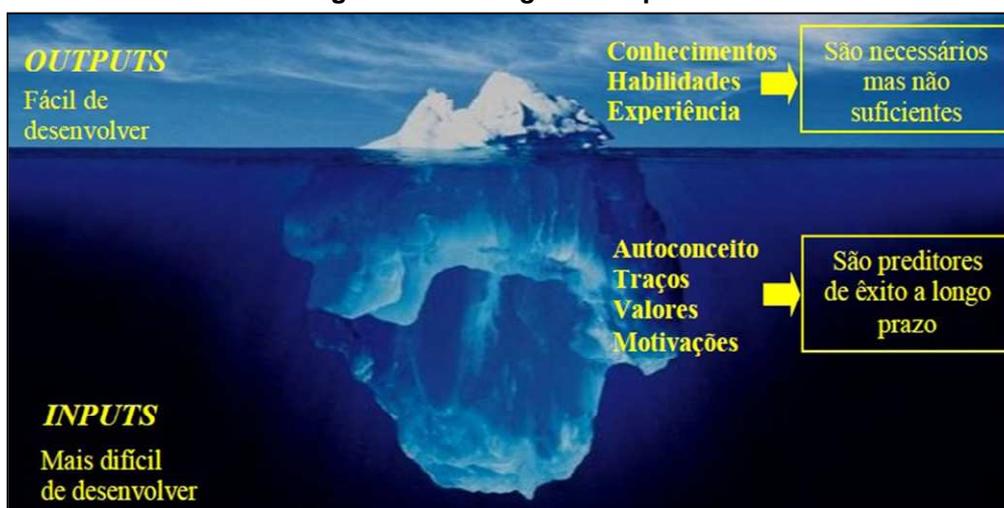
Assim, a passagem dos *inputs* (características) aos *outputs* (ação) é o grande fator que diferencia as competências em relação às características (CEITIL, 2010c, p. 42).

Dessa forma, a atualização de um conjunto de competências no exercício de uma determinada atividade, papel ou missão, permite que se atinjam elevados níveis de *performance* profissional, sendo que esse é exatamente um dos principais componentes do conceito de competências: o de ter relações de instrumentalidade com indicadores de elevada *performance* profissional (CEITIL, 2010c, p. 43).

Não há, na verdade, um conceito único para o termo. Uma das mais conhecidas definições é a que diz ser competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função. Muitos autores, entretanto, entendem ser a competência não um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim as realizações por ele alcançadas em seu trabalho. Como é possível verificar, enquanto o foco da primeira definição está no potencial possuído, o da segunda repousa no desempenho efetivado. Tais conceitos podem ser adotados de forma complementar, pois não são opostos. Ao contrário, sua junção revela-se importante para o entendimento da dinâmica atual da gestão por competências (CARBONE et al., 2011).

Os conceitos apresentados acima podem ser analisados com maior clareza por meio da analogia do *Iceberg* como se pode constatar na Figura 1.

**Figura 1 – Iceberg de Competências**



Fonte: Ramos; Bento (2010, p. 100)

Relacionando aspectos de gestão e de competência, Chiavenato (2003, p. 7) afirma que “a gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis”.

Mais do que buscar uma definição conceitual, é importante alcançar um maior entendimento do papel das competências em uma organização. Dependendo da maneira como é realizada a gestão das competências, essas podem favorecer a aquisição de vantagens competitivas – contribuindo para diferenciar a organização de suas concorrentes – ou produzir rigidez. A segunda possibilidade, menos desejável, ocorre quando a organização adquire um determinado conjunto de competências, vindo a acomodar-se por já possuí-las, esquecendo-se que somente a melhoria contínua poderá garantir a consolidação das vantagens conquistadas (LANA; FERREIRA, 2007, p. 6).

Dessa forma, pode-se inferir que a competência possui um conceito abrangente. A competência individual, por exemplo, pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica em um contexto profissional concreto, de forma a agregar valor econômico ao negócio – no sentido lato – e valor social ao indivíduo.

Nesse mesmo caminho, Ceitil (2010a, p. 24) identifica quatro perspectivas principais no contexto das competências:

1. As competências como atribuições;
2. As competências como qualificações;
3. As competências como traços ou características pessoais; e
4. As competências como comportamentos ou ações.

Nas duas primeiras perspectivas, as competências são consideradas como elementos extrapessoais e são definidas como atributos. Já na terceira perspectiva, as competências são consideradas como características intrapessoais e são definidas como capacidades. Na quarta perspectiva, as competências são consideradas como fenômenos interpessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação.

Além disso, é importante que todas essas questões e conceitos estejam claramente alinhados com a estratégia de gestão das empresas. Nesse sentido, Almeida (2012, p. 107) entende que em termos estratégicos “a Gestão de Recursos Humanos aborda a noção de competência considerando a oposição clássica entre a lógica do posto e a lógica da competência, privilegiando uma abordagem às formas de organizar o trabalho que acentuam o seu caráter de flexibilidade”.

## 2.2 Competência ou competências?

Em função das diferenças de *approach* entre “a competência” e “as competências”, faz-se necessário clarificar esses conceitos.

No final da idade média, a palavra competência pertencia apenas à linguagem jurídica e era utilizada para designar alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões, por consequência, a amplitude do termo foi reconhecida socialmente sobre a capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica. Com o passar dos anos, o significado foi adquirindo conotação genérica, principalmente dentro das organizações para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa. Por outro lado, nas organizações a palavra competência denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo, ou seja, CHA (variáveis de

*input*), e outros à tarefa, resultados (variáveis de *output*), como visto anteriormente (MORCERF et al., 2006, p. 2-3).

Pode-se inferir, portanto, que um aspecto muito importante para a Gestão de Recursos Humanos é o da abordagem ao conceito de competências (no plural), que se diferencia da noção de competência (no singular).

Em geral, são distinguidas duas abordagens ao conceito de competências (Quadro 1): a abordagem anglo-saxônica e a abordagem francesa (SIRE; TREMBLAY, 1999 apud ALMEIDA, 2012, p. 31).

Segundo Almeida (2012, p. 31), a abordagem anglo-saxônica divide as competências em *hard* (incluindo-se o *knowledge* e as *skills*) e em *soft* (englobando-se aqui os *behaviours*, os *traits* e os *motives*); nessa dicotomia, as competências do tipo *hard* são as essenciais para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho, enquanto são as competências do tipo *soft* que permitem diferenciar as *performances* interindividuais.

Por seu turno, a abordagem francesa das competências, distingue entre os saberes (*savoirs*), que se traduzem na dimensão teórica das competências; os saber-fazer (*savoir-faire*), que correspondem às competências de caráter prático; e os saber-ser (*savoir-être*), que abrangem as competências sociais e comportamentais (ALMEIDA, 2012, p. 31-32).

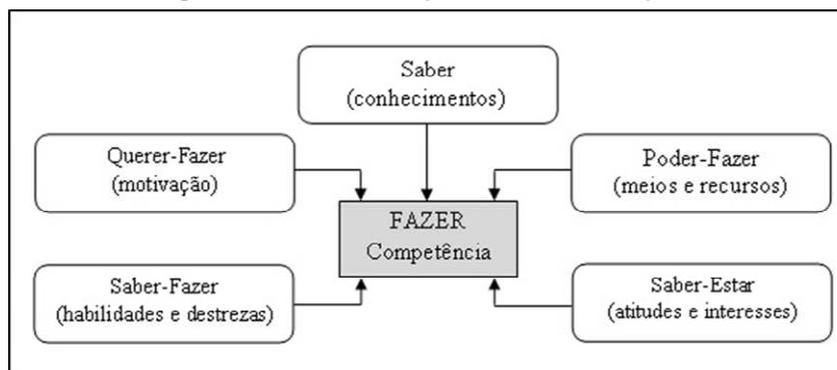
**Quadro 1 – Abordagens anglo-saxônica e francesa às competências**

Abordagens	Dimensões das competências	
Abordagens anglo-saxônicas às <i>competences</i>	<i>Hard</i> (Competências essenciais)	<i>Knowledge</i>
		<i>Skills</i>
	<i>Soft</i> (Competências diferenciadoras)	<i>Behaviours</i>
		<i>Traits</i>
<i>Motives</i>		
Abordagens francesas às <i>compétences</i>	<i>Savoir</i> (Competências teóricas) <i>Savoir-faire</i> (Competências práticas) <i>Savoir-être</i> (Competências sociais e comportamentais)	

Fonte: Sire; Tremblay (1999 apud ALMEIDA, 2012, p. 32)

Nesse mesmo sentido e de acordo com Ramos e Bento (2010, p. 109), para que o titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências, é necessário que essas possuam as seguintes componentes: saber; saber-fazer; saber-estar; querer-fazer; e poder-fazer.

Cada comportamento associado a uma determinada competência é produzido pelo efeito dos cinco componentes anteriormente citados, como se pode verificar na Figura 2.

**Figura 2 – Cinco componentes da competência**

Fonte: Ramos e Bento (2010, p. 110)

Com as abordagens acima apresentadas é possível ter-se um conhecimento mais preciso da inserção da gestão por competências nas organizações nos dias de hoje, bem como verificar a sua importância para o processo estratégico.

Dessa forma, pode-se inferir que o termo competência (no singular) está mais ligado ao “conceito comum”, utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Por seu turno, o termo competências (no plural) é mais abrangente e compreende o conjunto de capacidades humanas (CHA) para cumprir uma tarefa específica e a consequente preocupação com os resultados dessa ação.

### 2.3 O modelo da competência

O aparecimento do modelo da competência enquanto modelo de Gestão de Recursos Humanos está ligado a uma mudança considerável por parte dos responsáveis da gestão das empresas nas formas de avaliar os seus “talentos” humanos.

Segundo Almeida (2012, p. 84-85), o modelo da competência é o resultado de mais de vinte anos de mudança, os quais se iniciaram com experiências que são consideradas pioneiras hoje em dia, e de cujos resultados já se retiraram sucessivas lições de aperfeiçoamento. É exatamente no quadro de organizações reativas e flexíveis que o modelo da competência se aplica, permitindo a realização de um círculo virtuoso entre organizações-competências-organização (Figura 3, na página seguinte), ou seja: as escolhas da organização estimulam a identificação e o desenvolvimento das competências e essas, por sua vez, dinamizam e fazem evoluir positivamente as organizações.

De forma concreta, este círculo virtuoso do modelo da competência exprime-se nos cinco pontos seguintes, essenciais para este espectro de mudança (ALMEIDA, 2012, p. 86):

- explicitar as escolhas da organização e das competências chave, em função dos seus objetivos estratégicos;
- fazer com que as competências dos trabalhadores sejam livremente definidas por relação aos objetivos estratégicos;
- identificar e operacionalizar os instrumentos de reconhecimento destas competências, a partir das competências individuais já existentes e do modo como os colaboradores as mobilizam;

- permitir que a organização se transforme de acordo com impacto das competências que os indivíduos efetivamente mobilizam, e que estes modificam no decurso das suas atividades de trabalho; e

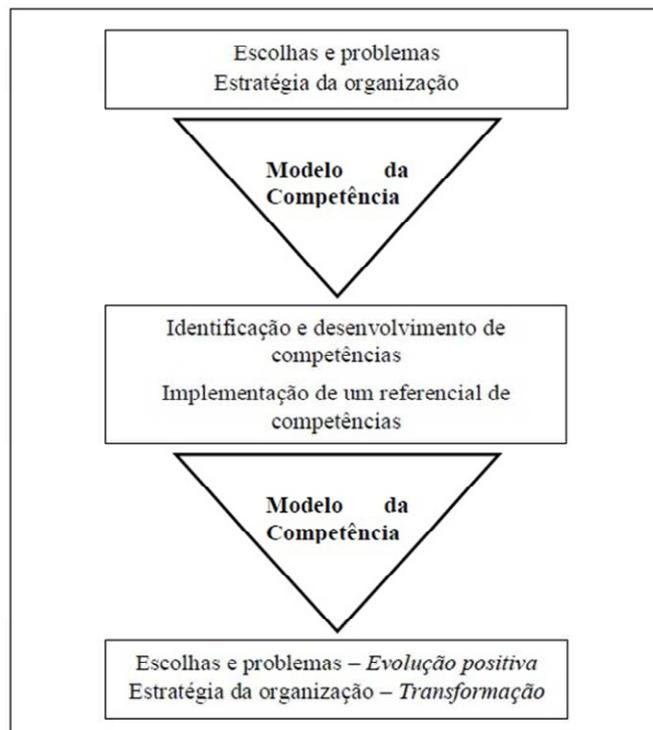
- regressar ao ponto de partida do círculo, logo que surjam fatores que obriguem a uma definição mais profunda das escolhas e das estratégias da organização.

De acordo com Almeida (2012, p. 94), pode-se afirmar que:

O modelo da competência é também um fator de estabilização do clima empresarial e de aumento da capacidade de reflexão dos colaboradores, favorecendo a plasticidade e a fluidez das competências e, simultaneamente, manifestando uma preocupação com a melhoria das condições de vida e de realização existencial das pessoas humanas.

Verifica-se, ainda, a relação que se estabelece entre o modelo da competência e o planeamento estratégico de qualquer empresa ou organização.

**Figura 3 – O círculo virtuoso do modelo da competência**



Fonte: Almeida (2012, p. 85)

### 3. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UM MUNDO GLOBALIZADO

#### 3.1 Considerações iniciais

Paralelamente às vertiginosas inovações tecnológicas, ao incremento das redes sociais em âmbito mundial e à conseqüente aceleração das trocas comerciais, surgiram novas formas de

produção e de trabalho. É lícito supor, então, diante desse quadro, que novas competências também passam a ser cobradas de trabalhadores e cidadãos de um modo geral. O que se conhecia como produção em massa passa a ser substituído por uma produção mais especializada e efêmera, cada vez mais direcionada para o atendimento das necessidades individuais dos consumidores.

Sendo assim, pode-se afirmar que diversas competências são exigidas dos trabalhadores no mundo globalizado dos dias atuais.

Corroborando os aspectos acima, Cavaco (2010, p. 49) afirma que a sociedade cosmopolita e globalizada dos nossos dias impõem-nos crescentes exigências de uma mão de obra competente e qualificada, com maior potencial de atualização. Dessa forma, tais características implicam mudança dos outros fatores organizacionais e exigem interdependências entre as competências técnicas (modelos operativos) e as competências sociais (cultura e clima organizacionais, estilos de liderança, entre outros). Nesse sentido, o dinamismo interno das modernas organizações em processo de aprendizagem, exige que os gestores em geral e os de topo, principalmente, dominem novas matérias como o diagnóstico dos modelos organizacionais e o conhecimento e treino de novas tecnologias, em particular na área da inteligência coletiva e da flexibilidade sinérgica.

Pode-se afirmar, portanto, que o advento da sociedade do conhecimento apresenta muitas oportunidades, desafios e mudanças. A participação na sociedade do século XXI vem definir os conhecimentos básicos necessários à participação democrática dos cidadãos, em termos de comportamentos, habilidades, atitudes, valores e competências fundamentais ao exercício de uma profissão, para a realização pessoal pelo trabalho, pelo lazer e exercício de uma cidadania mais efetiva. Têm sido também evidentes alguns riscos para os trabalhadores, como o aumento dos índices de abandono e de exclusão social, determinados pelo *status* econômico-social. É contudo positivo, por exemplo, que os avanços da formação profissional de adultos tenham permitido a distribuição dos respectivos benefícios, em termos de maior equidade e de maior coesão social (CAVACO, 2010, p. 52).

### 3.2 Avaliação de Competências

O tema avaliação de competências está na ordem do dia das organizações. O grande objetivo é formar equipes de alto desempenho. Todavia, o problema é sempre como alcançar tal intento. É possível notar que cada vez mais organizações, públicas e privadas, utilizam-se de instrumentos de avaliação para controlar o desempenho dos seus servidores. O que muitas vezes torna-se difícil notar é o alinhamento de tais instrumentos com a estratégia da organização (SANTOS, 2010, p. 7).

Ainda segundo Santos (2010, p. 7), outro aspecto crítico é que muitas vezes esses programas de avaliação surgem com um viés reativo, uma vez que a avaliação é tida como uma forma de controle dos servidores. Em outros casos, é apenas uma justificativa formal para conceder benefícios ou gerar desligamentos. Em ambos a avaliação não é encarada como estratégia potencializadora da gestão de pessoas, mas sim como uma ferramenta simples de recursos humanos e que não valoriza toda a capacidade que tem de fazer evoluir o indivíduo e, conseqüentemente, a organização.

Em um mundo assolado por grandes mudanças, de grande competitividade e com a integração de fatores econômicos, políticos, sociais, culturais, entre outros, a avaliação de competências permite aferir as capacidades de um servidor e o conhecimento adquirido por ele ao longo do tempo na área de sua atuação.

Segundo Silva (2010, p. 183):

Avaliar é subjacente à natureza humana no sentido em que, a todo o momento, emitimos pareceres sobre os outros, mesmo que com base em impressões e em intuições. O processo de tomada de decisão baseia-se na avaliação das premissas envolvidas nas situações de modo a confiarmos que a escolha efetuada é a que acarreta menores riscos e prejuízos. Esta tendência fundamenta-se na necessidade de conferir maior previsibilidade aos acontecimentos com que somos confrontados no dia-a-dia [sic] por forma a nos posicionarmos de forma adequada e a ultrapassar os obstáculos com maior facilidade.

A avaliação de competências deverá apoiar-se, sempre que possível, na utilização de meios de informática que auxiliem os técnicos de avaliação na aplicação, análise e interpretação dos instrumentos de avaliação, conferindo ao projeto maior eficácia e eficiência. Pode-se realçar, todavia, a necessidade de introduzir, em projetos de avaliação de competências, provas interativas (duais ou grupais) que permitam observar o sujeito em situação (SILVA, 2010, p. 185).

A escolha da metodologia de avaliação de competência é de fundamental importância no processo estratégico e dependente de um conjunto de variáveis (recursos materiais e humanos, natureza dos objetivos, entre outras), dentre as quais podem ser referenciadas a entrevista, os testes psicométricos e inventários e o *assessment centre/development centre* (SILVA, 2010, p. 185-187).

Em relação ao *assessment centre*, trata-se de uma metodologia de avaliação de competências que recria situações do quotidiano profissional com a finalidade de produzir analogias com situações típicas que os avaliados enfrentam no desempenho da função (SILVA, 2010, p. 187).

Por seu turno, o *development centre* é uma metodologia de avaliação equivalente ao *assessment centre*, mas em que o objetivo se focaliza na identificação de potencial e no desenvolvimento de competências, motivo pelo qual é muitas vezes utilizada pelas organizações que pretendem identificar necessidades de formação. Diferenciador, nessa última metodologia, é a construção de um plano de desenvolvimento pessoal que visa à adequação das competências do funcionário aos objetivos da organização e à evolução do ambiente de trabalho (SILVA, 2010, p. 192), ou seja, questões de capital importância no processo estratégico.

### 3.3 Competências Emocionais

Segundo Goleman (1995, p. 38), a competência emocional “é uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta em um desempenho destacado no trabalho”.

A Inteligência Emocional irá determinar o potencial de um indivíduo para aprender as habilidades práticas que estão baseadas nos seguintes itens: autopercepção; motivação; autorregulação; empatia; e aptidão natural para os relacionamentos.

O indivíduo que possui um alto grau de Inteligência Emocional não assegura que ele adquiriu as competências emocionais que tem importância para o trabalho. Pode significar tão somente que ele possui um excelente potencial para adquirir essas competências (PASSOS, 2013).

Dentre as inúmeras possibilidades de abordagem e estudo das competências emocionais, pode-se afirmar que um dos maiores interesses da investigação em inteligência emocional é a sua aplicação no aumento da *performance* das equipes nas organizações. Já foi feita alguma pesquisa nessa área, embora em quantidade ainda pequena, e o que ela comprova é que as equipes emocionalmente inteligentes caracterizam-se por ter uma maior produtividade, além da satisfação e a motivação dos seus membros ser muito mais elevada. Importa destacar que, em parte, esse processo deve-se ao líder emocionalmente inteligente, mas também deve-se à inteligência emocional da própria equipe (ASCENO, 2010, p. 261).

O Quadro 2 procura explicitar os níveis de influência necessários para se criar uma equipe emocionalmente inteligente.

**Quadro 2 – Níveis de influência para a criação de uma equipe emocionalmente inteligente**

<b>Níveis de influência para a criação de uma equipe emocionalmente inteligente</b>
Líderes emocionalmente inteligentes
Líderes informais emocionalmente inteligentes
Liderados emocionalmente inteligentes com coragem
Formação em liderança com inteligência emocional e formação em equipes emocionalmente inteligentes
Cultura de uma organização emocionalmente inteligente

Fonte: Asceno (2010, p. 268)

Pode-se verificar, portanto, a grande importância que as competências emocionais assumem no contexto do processo estratégico de qualquer organização nos dias atuais.

### 3.4 Competência e gestão estratégica

Em relação ao processo estratégico, Bethlem (2002) identifica-o com alguns verbos, tais como “formular”, “desenvolver”, “planejar”, “implantar”, entre outros. O mesmo autor apresenta duas etapas do processo estratégico: a definição do conteúdo e a do processo. O conteúdo é a ordem do raciocínio – o que realizar em termos estratégicos – e o processo é o como se faz a elaboração e o desenvolvimento do plano (conteúdo).

Visto os conceitos básicos de processo estratégico, também entendidos aqui como gestão estratégica, é possível abordar de que forma as competências são inseridas nessa questão.

No plano da estratégia empresarial, o “modelo dos recursos e competências” – *resource-based view of the firm* – é um dos modelos dominantes na atualidade. De acordo com esta percepção, os recursos fundamentais são designados como *core competences*, sendo que nesse modelo a vantagem concorrencial não reside na exploração de uma posição dominante e protegida do mercado, mas sim na valorização superior desses recursos, que podem ser considerados como a principal fonte de vantagem concorrencial (ALMEIDA, 2012, p. 108-109).

É assim que as competências se constituem como o ativo de base que entra no processo global de produção de produtos ou de serviços da empresa.

Pode-se ainda destacar pelo menos um ponto em comum na relação entre competência e gestão estratégica: há um importante efeito das escolhas estratégicas sobre as formas de organização do trabalho e, mesmo que a estratégia não se imponha antes do evento, a determinação de quais são os recursos internos essenciais para as empresas é um dos pontos fundamentais dessa estratégia e, portanto, da gestão pela competência. Nesse sentido, pode-se afirmar que – em uma situação de gestão pela competência – cada um dos trabalhadores da empresa partilha o interesse pelo sucesso dos outros, ou seja, o êxito de cada um é partilhado por todo o grupo (ALMEIDA, 2012, p. 111).

Daí advém a importância do desenvolvimento de competências no processo estratégico de qualquer organização, seja ao nível individualizado, seja ao nível organizacional.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito e abordagem das competências têm recebido diversas interpretações, estando, portanto em construção. No entanto, um ponto é aceito sem contestação: que a responsabilização pelo desenvolvimento de competências passa a ser transversal a toda a organização, deixando de estar apoiada em alguns departamentos específicos ou mesmo à função Recursos Humanos, passando, assim, a ter uma gestão muito mais dinâmica, equitativa e facilitadora das responsabilidades dos líderes e gestores.

O modelo de gestão por competências é centrado na promoção de elevados desempenhos, a partir da forma como as tarefas são executadas e da sua importância e contribuição para a *performance*.

As competências transformaram-se em um elemento base que passou a permitir às empresas estarem focadas nos aspectos essenciais do seu negócio e disporem de um capital humano que tivesse conhecimentos, habilidades e atitudes para dar resposta aos desafios do mundo globalizado, que desencadeia um sem número de mudanças imprevistas.

Uma ferramenta importante nesse contexto é a avaliação de competências, entendido como o processo pelo qual se compilam evidências de desempenho e conhecimentos de um indivíduo em relação a competências profissionais requeridas, sendo orientada por normas e fornecendo parâmetros de referência e de comparação para avaliar o que o trabalhador é ou deve vir a ser capaz de fazer.

Outra questão que emerge de forma positiva é o da competência emocional, seja do indivíduo, seja da Inteligência Emocional, possibilitando o aumento da *performance* de equipes.

Em suma, a gestão de competências propõe uma nova forma de atuar ao incentivar a integração das várias áreas da estrutura organizacional, procurando formar e informar os colaboradores de uma maneira clara e pragmática relativamente aos objetivos estratégicos e à melhor forma de alinhar o desempenho de cada um com esses objetivos. Sendo assim, o que se

sabe fazer (traduzido por competências) transforma-se em um instrumento estratégico, que agrega valor face à tradicional Gestão de Recursos Humanos. Ademais, o aumento permanente da produtividade das equipes e das pessoas na busca da sobrevivência e do êxito, garante uma empregabilidade ativa e de inclusão social.

Assim, pode-se inferir finalmente que a definição e o desenvolvimento de competências, enquanto modelo de gestão, estão definitivamente inseridos no processo estratégico das organizações, servindo como paradigma para empresas e indivíduos, diante de um mundo em constante evolução e assolado por incertezas e desafios cada vez maiores.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. P. 2012. *Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI*. PIRIQUITO, H. (Ed.). Lisboa: bnomics, 2012. 136 p.

ASCENO, J. Competências emocionais. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2010. p. 239-288.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 410 p.

CAMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2007. 974 p. (Coleção Gestão & Inovação).

CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011. 176 p.

CAVACO, F. Modernidade, competência e metacompetência. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2010. p. 45-63.

CEITIL, M. Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2010a. p. 21-37.

\_\_\_\_\_. Introdução. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2010b. p. 15-18.

\_\_\_\_\_. Proposta de definição do conceito de competências. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2010c. p. 39-44.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 271 p.

GOLEMAN, D. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Tradução M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998. 412 p. Tradução de: Working with emotional intelligence.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competência: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica*, Juiz de Fora, n. 4, abr./maio 2007. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>>. Acesso em: 6 jan. 2015.

LOPES, R. M. *Gestão do conhecimento: o desafio de um novo paradigma como alternativa estratégica para implantação na Câmara dos Deputados*. 2002. 54 f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial) – Secretaria de Empreendimentos, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 2002.

MORCERF, S. O. et al. Gestão de competências - um estudo de caso. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3., 2006, Resende. *Proceedings...* Resende: ANGRAD, 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/669\\_GESTAO%20DE%20COMPETENCIAS%20-%20DOM%20BOSCO.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/669_GESTAO%20DE%20COMPETENCIAS%20-%20DOM%20BOSCO.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2015.

MUNHÊ, V. P. C. *Apostila de gestão de pessoas por competência*. Londrina: Presença Educação e Arte, 2009. 8 p.

PASSOS, J. S. Competência Emocional. *RH Portal*, Belo Horizonte, 15 ago. 2013 Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=jfnkznwit](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=jfnkznwit)>. Acesso em: 9 jan. 2015.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. Tradução João Minhoto Marques; Maria Amália Mendes; Maria Carvalho. Revisão científica de Rui Santos. 6. ed. Lisboa: Gradiva, 2013. 282 p.

RAMOS, E.; BENTO, S. As competências: quando e como surgiram. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2010. p. 85-118.

SANTOS, T. S. Avaliação de competências: estratégias e elementos para uma gestão do desenvolvimento organizacional e profissional focados em resultados. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 3., 2010, Brasília, DF. *Painéis...* Brasília, DF: CONSAD, 2010. 29 p. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_36/avaliacao\\_de\\_competencias\\_estrategias\\_e\\_elementos\\_para\\_uma\\_gestao\\_do\\_desenvolvimento\\_organizacional\\_e\\_profissional\\_focados\\_em\\_resultados.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_36/avaliacao_de_competencias_estrategias_e_elementos_para_uma_gestao_do_desenvolvimento_organizacional_e_profissional_focados_em_resultados.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2015.

SILVA, G. Avaliação de competências: etapa essencial do desenvolvimento pessoal e organizacional. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2010. p. 181-193.

SIRE, B; TREMBLAY, M. Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?. *Revue Française de Gestion*, Cachan, n. 126, nov./déc. 1999. p. 129-139.