

---

# Proposta de aplicação da lógica da competência na pequena empresa: um estudo teórico-prático

---

Luciano Munck\*  
Mariana Musetti Munck\*\*  
Alcibiades Moura\*\*\*

---

## Resumo

Objetiva-se neste estudo explorar e discutir desafios, contribuições e resultados da aplicação prática de um modelo de gestão de competências em uma pequena empresa de consultoria. Para a operacionalização do modelo, utilizou-se como orientação geral um modelo adaptado da proposta de ciclos permanentes de aprendizagem e mudança de Fleury e Fleury (2001). Para a organização das competências, construíram-se quadros a partir de uma adequação das propostas da constituição de competências de Ruas (2000, 2001). Os referidos quadros compõem-se de atributos como missão, contribuições, indicadores de resultados, atribuições e competências; todos definidos a partir das estratégias e objetivos almejados pela organização. A orientação metodológica foi a pesquisa-ação, que não se limita a descrever uma situação, mas a desencadear mudanças na coletividade implicada. O processamento da pesquisa e os resultados prévios alcançados demonstraram que o norteamento da gestão por um modelo fundamentado na lógica da competência provoca turbulências e desconforto, contudo traz consigo contribuições significativas, tais como: informações claras e delimitadoras sobre atribuições e resultados esperados de cada área; direcionamento e profissionalismo na tomada de decisão e identificação e gestão das competências necessárias à atuação competitiva.

Palavras-chave: Modelo de gestão. Competências. Pequena empresa.

---

\* Doutor em Administração pela FEA-USP/SP; professor do Curso de Administração da PUC e UEL do Paraná; munck@uel.br

\*\* Doutoranda em Engenharia de Produção pela Poli-USP; professora do Curso de Administração da Uninorte-PR.

\*\*\* Mestre em Administração pelo PPGA-Ufrgs.

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se em pesquisas hodiernas relacionadas à área de gestão organizacional, crescente preocupação e discussão sobre novas formas de organizar e gerenciar o trabalho. Entre os temas mais discutidos encontra-se a abordagem da competência, que envolve não somente aspectos ligados ao gerenciamento de pessoas, mas da organização como um todo. Todavia, a abordagem da competência não pode ser considerada nova, pois pesquisadores franceses como Phillippe Zarifian e Guy Lê Boterf e americanos como Richard Boyatzis e David McClelland a estudam desde a década de 1970.

No Brasil, pesquisas sobre o tema eram pouco significativas até o final da década de 1990. Nos últimos anos, o número de estudos é crescente. Ruas e outros (2005) corroboram ao verificar que de 2000 a 2004 foram publicados cinquenta e um artigos sobre o tema no principal congresso e em periódicos da área de administração do Brasil. Em 2005 e 2006 foram apresentados trinta e quatro artigos no Enanpad sobre o tema. Barbosa e Rodrigues (2005) reforçam o desenvolvimento, também no campo prático, ao apresentarem que de cento e dezenove das maiores empresas do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul pesquisadas, oitenta e quatro tinham um modelo de gestão por competências implantado ou em fase de implantação.

Outro ponto evidenciado por Ruas (2000, 2005) é a diversidade ao tratar o conceito, principalmente quando se trata da competência na perspectiva organizacional. O que vem definindo uma aplicação mais ou menos correta é o próprio contexto. A elucidação de pontos de vista difusos, principalmente em relação à aplicação prática, ainda está distante de acontecer, mas a expansão da base crítica tem contribuído, inclusive, para a revisão de alguns procedimentos organizacionais consolidados pela escola clássica.

Uma das principais mudanças exigidas pela lógica da competência é a volta do trabalho para o homem. A racionalidade instrumental deve ceder lugar para a racionalidade substantiva. Para que isso aconteça, a competência exige trabalho coletivo,

iniciativa e autonomia na tomada de decisão; características praticamente ausentes em modelos clássicos de gestão, alicerçados na instrumentalidade e no funcionalismo.

A gestão por competências, mesmo diante de lacunas conceituais, se apresenta como uma das maiores evoluções na forma de pensar a administração nos últimos anos. A possibilidade de nortear e ser norteadas pela estratégia posiciona-a como variável definidora da distância entre o esperado e o possível, entre o almejado e o alcançável. Como afirma Oliveira Junior (2001), a competição acontece em torno de competências e não de produtos ou serviços.

A tentativa de aplicação da lógica da competência em grandes empresas é marcante, contudo não se encontraram estudos que apresentassem uma discussão ou aplicação dessa estratégia em pequenas empresas. Deparou-se apenas com um estudo desenvolvido por Valle e Macke (2005) sobre a proposta de uma metodologia de identificação de competências em uma pequena empresa, mas se limitou a descrever a vinculação das competências às fases de desenvolvimento da pequena empresa, seguindo uma determinada corrente.

As pequenas empresas, segundo Souza (1995) e Pinheiro (1996), apresentam maior flexibilidade e simplicidade para adaptar-se às transformações do mercado, às mudanças tecnológicas e às novas exigências em termos de gestão. Todavia, apesar da natural flexibilidade e simplicidade, segundo dados do Sebrae de 2006, aproximadamente 59,9% das pequenas empresas criadas faliram nos primeiros quatro anos de vida. De acordo com os empresários, o principal motivo da falência é a situação econômica, segundo os consultores do Sebrae, o principal motivo é a falta de estruturação da gestão.

Nesse contexto, o presente artigo almeja discutir e apresentar resultados, seguindo os preceitos da pesquisa-ação e da lógica da competência, da experiência de aplicação prática de um modelo de gestão de competências em uma pequena empresa. Espera-se reforçar que os modelos de gestão estruturados em pequenas empresas desencadeiam maior coerência e consistência nas ações de gestão.

## 2 COMPETÊNCIAS: ORIGENS, CONCEITOS E APLICAÇÕES

O início de registros mais significativos sobre o tema competências remonta da década de 1970 com os estudos realizados por David McClelland (1973), o qual procurou diferenciar competências de temas como aptidões, conhecimentos e habilidades. Ele conceitua competência como uma característica subjacente a uma pessoa que a permite ter um desempenho diferenciado ante uma tarefa ou situação. Boyatzis (1982) recuperou estudos sobre competências dos gerentes e identificou um conjunto de características e traços que, segundo ele, proporciona um desempenho superior. Para a época mencionada, como ainda hoje, a competência estava muito ligada ao paradigma taylorista-fordista e era uma forma mais moderna de trabalhar a qualificação dos funcionários com o objetivo de obter desempenhos superiores. Definia-se um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que permitia ao indivíduo, em seu cargo ou função, alcançar resultados diferenciados.

Procurando ampliar o foco das competências nas organizações para além do conceito de qualificação perante um cargo ou função, um conjunto de estudiosos franceses entre os quais Zarifian (2003) e Boterf (2003) relacionam a competência à noção de capacidade de realização diante de uma situação que emerge. Em nada acrescenta a posse de um estoque de conhecimentos e habilidades se não for ativado ante a situação que emerge. Boterf (1994) salienta que a competência emerge da situação que a precede e se legitima na eficácia alcançada e reconhecida. Essa linha de pensamento reforça a importância do terceiro componente da competência, atitude, referenciando-se no tradicional CHA.

A competência do indivíduo não é um estado, ela é resultado do cruzamento de três eixos: a formação do indivíduo – sua biografia e socialização; sua formação educacional e sua experiência profissional; descreve Boterf (1994). Disso surgem três questões: necessidade de melhorias no processo básico de formação; entendimento amplo do indivíduo e, partindo do entendimento que a competência pode ser limitada por qualquer um dos três eixos propostos, o eixo biografia e socialização, de difícil mudança em um

profissional constituído, torna-se variável fundamental na definição de critérios de contratação e desenvolvimento de competências. Uma limitação nesse eixo tende a retardar ou impedir o desenvolvimento de certas competências exigidas em determinado momento e em dado local.

Dutra (2004), intercalando a visão americana e a francesa, insere na discussão sobre competência os conceitos de entrega, complexidade e agregação de valor. Entrega seria o que realmente o indivíduo quer e tem condições de gerar para a empresa em termos perenes; não seria a capacidade de gerar resultados atípicos, e sim a capacidade de gerar resultados contínuos dentro de determinado nível de complexidade. Esta refere-se à crescente exigência do indivíduo nas diversas ações e funções da empresa. A tomada de decisão de um chefe de produção não tem a mesma complexidade da tomada de decisão de um diretor de produção. As variáveis envolvidas na decisão são diferentes tanto em relação às exigências requeridas para seu conhecimento e manuseio eficaz quanto em relação à amplitude de seus efeitos. A agregação de valor está intimamente vinculada à complexidade das tarefas. Dutra (2004) observou, ao longo de estudos e consultorias, que quanto mais complexas as tarefas mais valor o indivíduo que as executa gera para a empresa. Acrescenta o autor que a agregação de valor precisa de alguma forma ser medida. Boterf (2003) corrobora a importância da aferição ressaltando que a competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem e formação e à jusante por sistemas de avaliação.

Alguns dos principais conceitos sobre competências humanas são:

[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

Competência é a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades operatórias e principalmente as inteligências – para, com eficiência e eficácia, enfrentar uma série de situações ou problemas. (PERRENOUD, 1999, p. 32).

Competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, chamados recursos de competência, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. (RUAS, 2001, p. 249).

Percebe-se que um ponto comum nas definições é a capacidade de mobilizar recursos ante uma demanda, o que exige iniciativa e autonomia.

Ampliando o conceito de competências para a esfera organizacional, encontra-se sua origem na corrente (*resource based view of the firm- RBVF*) que apregoa que as organizações fundamentam-se em um conjunto de recursos (marca, tecnologia, pessoas, modelo de gestão) que identificados e articulados formam seus limites e possibilidades de diferenciação, enfim delimitam as possibilidades estratégicas. É conhecida como abordagem *inside-out*. Ao contrário da abordagem que trata a relação entre indústria e empresa, capitaneada por Porter (1986), a abordagem é *outside in*. Essa discussão é antiga e nos remete ao debate empreendido por Chandler (1990), o qual identificou que grandes corporações americanas redefiniram sua estratégia a partir de mudanças no ambiente; essa redefinição implicava em mudanças na sua estrutura e na reorganização de seus recursos internos.

Para a corrente da empresa baseada em recursos, são os recursos que a empresa possui, e não o ambiente, que devem iniciar o processo de definição de estratégias. Segundo Mills e outros (2002), seguidores da corrente RBVF, a formulação das estratégias deve focar um conjunto específico de recursos que garantam bons resultados no longo prazo. Segundo os autores, é importante que se diferencie recurso de competência. As competências são a mobilização sistêmica dos recursos (tecnologia, pessoas, marca, carteira de clientes) ante uma demanda; dependem, portanto, da capacidade de articulação.

Para aprimorar a diferenciação entre recursos e competências, Wernerfelt (1994) conceitua recursos como algo que pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da firma. São exemplos de recursos: nome da marca, conhecimento tecnológico desenvolvido na empresa, emprego de pessoal qualificado, contrato de negócios, maquinário, procedimentos

eficientes, capital, etc., o que ressalta, novamente, a importância da articulação. Marca e tecnologia quando vistas de forma isolada não são recursos significativos à empresa. Posicionar-se em relação aos recursos e sobre sua articulação conduz para o alcance de consistência e integração nas ações. A capacidade de articulação dos recursos é própria da empresa, assim, quanto mais inimitáveis e insubstituíveis os recursos, maior a dificuldade de cópia da estratégia pela concorrência. A visão de empresa, baseada em recursos, é mais uma tentativa de explicar por que algumas empresas são capazes de estabelecer vantagens competitivas duradouras. (MILLS et al., 2002).

Prahalad e Hamel (1990), eminentes representantes dos estudiosos sobre as competências organizacionais, reforçam a importância que a articulação e o conhecimento dos recursos têm no alcance de estratégias e formação de competências essenciais (*core competences*). Estas competências seriam as que sustentam os diferenciais da empresa ao longo dos anos; diz respeito à parte estratégica da empresa que, em resumo, dificilmente pode ser copiada num curto espaço de tempo. A competência essencial, na maioria das vezes, não é natural e se difere de um portfólio de produtos ou serviços; alinha-se mais com um portfólio de competências. Infere-se que as competências essenciais são a mobilização sistêmica das competências organizacionais. Estas dizem respeito às competências que mantêm o negócio funcionando lucrativamente e, portanto, atuam como diferenciais competitivos, ou seja, capacidades operacionais/funcionais diferenciadas, que proporcionam perenidade à organização.

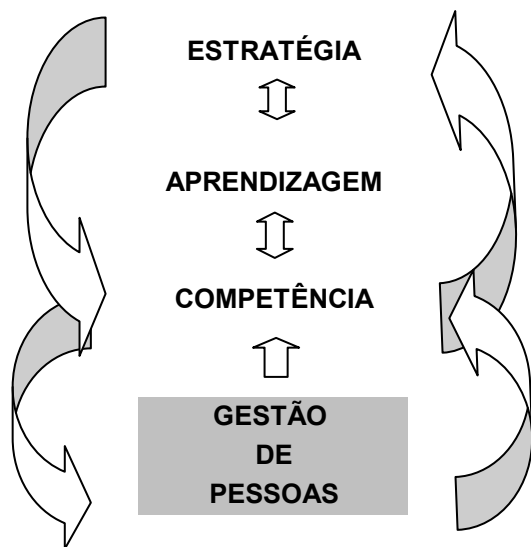
Prahalad e Hamel (1990) enfatizam que as competências essenciais são a origem das habilidades da empresa para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional diante dos concorrentes, entretanto, elas não podem ser confundidas com tecnologias de ponta, processos classe mundial e outras definições relacionadas a questões operacionais. Os autores entendem que os grandes produtos da Sony não foram o *Walkman* ou o *Triniton*, mas a competência de criá-los e produzi-los. O grande diferencial da Disney não é seus personagens, mas a capacidade de fazer as pessoas se entreterem. Ao contrário dos recursos físicos que se deterioram com o tempo, as

competências desenvolvem-se à medida que são aplicadas e compartilhadas. Elas ligam os negócios existentes e são o “motor” para o desenvolvimento de novos negócios.

Infere-se que a seqüência lógica para o desenvolvimento de competências na perspectiva organizacional seja a identificação e a análise de recursos, constituição de competências humanas, constituição de competências organizacionais e formação de competências essenciais.

### 3 AS BASES DO MODELO PROPOSTO

Fleury e Fleury (2001), na busca de ampliação do entendimento do conceito, posicionam a competência em um ciclo (Fluxograma 1) que pode ser comparado a um ciclo de aprendizagem. Neste, que não possui necessariamente início ou fim, a estratégia define as competências e estas se refletem na escolha da estratégia por meio do processo de aprendizagem. Este processo alimentará reflexões sobre estratégia e competências necessárias à sua execução.

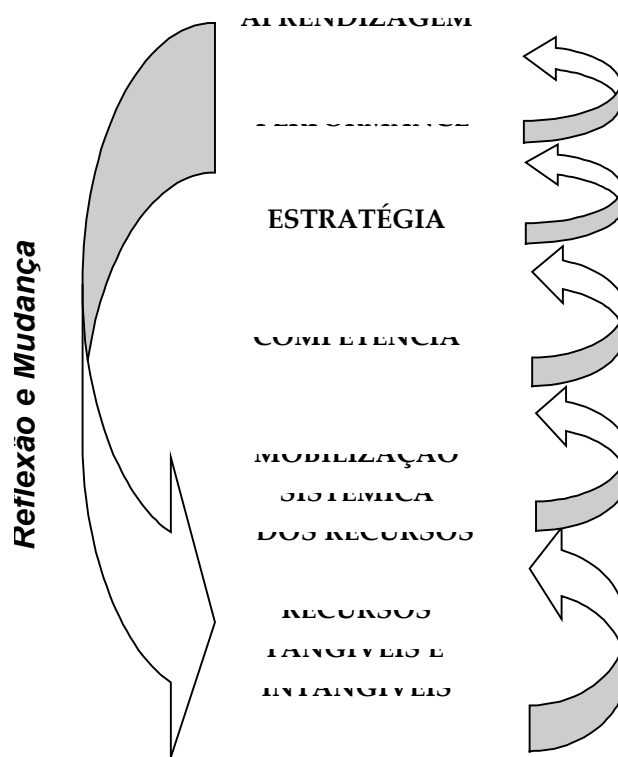


Fluxograma 1: Estratégias e formação de competências  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 57).

A proposta de Fleury e Fleury (2001) direciona-se para a relação estratégica, aprendizagem e competências (EAC), bem como sua articulação com a gestão de pessoas. O estudo e a compreensão dessa relação responderiam a muitos questionamentos sobre a ineficácia estratégica. É notório que qualquer compo-

nente do ciclo, trabalhado de forma isolada, tem suas contribuições limitadas à empresa. Conforme estudo de Munck (2005), realizado em uma empresa de telecomunicações, encontra-se total desarticulação de propósitos entre estratégia, aprendizagem e competências. Com isso, questiona-se: com que orientação a gestão de pessoas define critérios de contratação e programas de desenvolvimento?

A fim de contribuir teoricamente para o aprimoramento do uso do conceito competência e aprimorar o modelo proposto por Fleury e Fleury (2001), foram utilizadas as discussões, até aqui realizadas, para acrescentar fases ao ciclo, bem como para aprimorar algumas definições.



Fluxograma 2: Modelo integrado de gestão de competências  
Fonte: os autores (2005, 2006).

O modelo apóia-se teoricamente na abordagem dos recursos da firma (RBRF), na exigência de articulação proposta por Boterf (2003), Dutra (2004) e Ruas (2000, 2005) na necessidade de articulação entre aprendizagem, estratégia e competências exposta por Fleury, Fleury e Ruas (2001) e na necessidade da presença de um sistema de avaliação à jusante exposto por Boterf e Fleury. O modelo tem a seguinte ordem: identificação dos recursos tangíveis e intangíveis presentes na organização; mobilização destes recursos

visando à composição de competências; composição das competências possíveis com os recursos identificados; formulação da estratégia empresarial a partir das competências existentes; verificação da *performance* da estratégia adotada; reflexão sobre a *performance* alcançada, buscando aprendizado; reflexão e mudança a partir do aprendizado acumulado.

Ressalta-se que o ciclo exige reflexão sobre os recursos existentes e sua articulação. Nesse modelo (Fluxograma 2), os recursos são a base para qualquer proposta estratégica coerente. A resposta obtida pela estratégia provoca e até mesmo exige novas configurações dos recursos e competências, indicando necessidade (ou não) de aquisição de novos recursos, ou revisão em sua articulação. Embora a fase de aprendizagem esteja situada no fim do ciclo, entende-se que ela ocorra em todas as fases, porém, como fase obrigatória, ao final, ela tende a ocorrer com maior parâmetro e consistência, melhor orientando a provável revisão dos recursos ou sua rearticulação diante da avaliação da *performance* alcançada. Adverte-se que a lógica se aplica tanto à perspectiva organizacional quanto individual/funcional.

Na busca de materialização do modelo proposto, foram definidos quadros formulados a partir de uma adaptação da proposta de configuração de competências de Ruas (2001). Embora o autor tenha aplicado sua lógica à perspectiva gerencial, verifica-se a possibilidade de seu aproveitamento para qualquer outro profissional ou área com alguma autonomia. Informa Ruas (2001) que alguns itens são importantes para lastrear a configuração e a medição da competência na organização. A lógica sugerida pelo autor é a seguinte: ao considerar uma área gerencial qualquer, inicia-se o processo pela apropriação da estratégia empresarial pela área, fazendo-a com que se manifeste em sua missão e em seus objetivos. Com base na missão e nos objetivos, definem-se os indicadores de desempenho. A partir das diretrizes da missão, são também constituídas as atribuições gerenciais, as quais são orientadas pelos valores, políticas, normas e procedimentos presentes na cultura. Segundo o autor, a gerência, realizada em situação específica envolvendo condições e restrições próprias à situação de trabalho, libera a competência.

De acordo com Ruas (2001), na verdade, a atuação da gerência que mobiliza recursos e capacidades ante uma demanda compõe a competência. A validação e legitimação da competência, critério final para sua existência, ocorreriam a partir da confrontação da atuação com os resultados esperados. Somente nesse momento, destaca o autor, que se pode apreciar qual o nível de competência da atuação gerencial, ou expandindo, de qualquer outro profissional.

Para complementar, o enunciado das atribuições e responsabilidades define o que deve ser feito para o cumprimento da missão. A definição de indicadores permite analisar em que percentual o objetivo foi atingido. Um gestor ou profissional terá seu nível de competência reconhecido e legitimado pelo confronto entre o alcançado e o esperado em sua atividade. Fica o desafio de medir a competência em questões qualitativas como pensar estrategicamente.

O modelo de gestão de competências proposto tem como orientação geral o ciclo definido no Fluxograma 2. Como ferramenta, busca-se a materialização das descrições nos denominados quadros de competências.

A aplicação do modelo em uma pequena empresa justifica-se nas posições de autores como Terence (2002), Escrivão Filho (1995) e Pinheiro (1996). Eles abordam, respectivamente, que as características mais citadas na literatura sobre pequena empresa são as especificidades em relação à sua estrutura interna; as condicionantes organizacionais surgem de variáveis (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia) e têm particularidades quando tratadas na pequena empresa; o nível administrativo de pequenas empresas é bastante rudimentar, o que proporciona inconsistência nas ações e inexistência de nortes que definam claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes.

Golde (1996) expõe que o proprietário da pequena empresa, normalmente seu principal gestor, executa quase todas as funções, o que o sobrecarrega e não o permite se dedicar adequadamente às questões estratégicas. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), os pequenos empresários são generalistas e não dispõem de apoio profissional nos campos das finanças, recursos humanos, produção e marketing, o que limita sensivelmente sua capacidade de resolução de problemas de gestão.

Nesse contexto, a orientação de um modelo, nesse caso orientado pela lógica da competência, contribui não somente para a clarificação da carência em termos de competências, mas também para a organização de ações no sentido de supri-las e gerenciá-las. Além disso, a estruturação do processo de gerenciamento tende a melhor orientar a distribuição do tempo do proprietário/gestor, a divisão e o esclarecimento de responsabilidades e atribuições e a tomada de decisão, o que implica em aprimoramento da gestão.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo utilizou como orientação metodológica a pesquisa-ação; método que não se limita a descrever uma situação, mas também a, em certos casos, desencadear mudanças na coletividade implicada. A organização em análise, embora com uma atuação de oito anos no mercado, não possuía uma estrutura formal de organização de suas atividades. Diante da necessidade de organização e das contribuições oferecidas pelo modelo em estudo, optou-se por construir e formalizar sua estrutura de prestação de serviços embasada no conceito de competência. Com foco no aprofundamento da compreensão do conceito e na sua aplicação prática, propôs-se um modelo para a organização pesquisada.

Para tanto, serviu-se das quatro etapas sugeridas por Thiollent (1997, p. 58):

- a) Fase exploratória: envolveu pesquisa bibliográfica sobre o tema, entrevistas em profundidade, observação participante e treinamento do grupo. Optou-se pela entrevista em profundidade por permitir a condução mais livre da conversa entre o entrevistador e os entrevistados (membros da organização), alcançando tessituras não explícitas. Nas entrevistas e observações, analisaram-se as práticas de gestão atuais, elementos culturais, formação dos colaboradores, processo de comunicação interna, formas de avaliação de resultados, missão da empresa e objetivos. O treinamento envolveu simulações sobre aplicações dos conceitos e debates sobre contribuições do modelo de gestão de competências.

- b) Fase da pesquisa aprofundada: os membros da empresa foram entrevistados de acordo com um roteiro de questões abertas sobre estratégia empresarial, estrutura organizacional, recursos e competências necessários e existentes, qualificação necessária para ocupação de funções e atuação na organização e critérios de avaliação de resultados.
- c) Fase da ação: orientando-se pelos dados já coletados e modelo geral proposto, realizaram-se novas entrevistas seguidas de debates com o grupo no sentido de formalizar a estrutura e definir os conteúdos dos quadros. Levantou-se a missão de cada área da empresa, suas atribuições, contribuições, entregas, seus indicadores de desempenho e, por fim, suas competências; todos alinhados entre si e à estratégia organizacional proposta.
- d) Fase da avaliação: foram definidos indicadores (coerência nas ações, aderência às propostas do modelo, satisfação interna, integração e interação entre os membros, enriquecimento da discussão de resultados e organização do processo de tomada de decisão) com a direção da empresa para avaliar resultados por um período de seis meses. Utilizou-se da observação participante, em que os principais instrumentos de pesquisa foram os investigadores, estes mantiveram contato direto, freqüente e prolongado com os atores sociais e os seus contextos. Observaram-se reações e particularidades das situações geradas.

A análise e interpretação dos dados aconteceram de forma exclusivamente qualitativa, envolvendo percepções subjetivas e objetivas dos autores e membros da organização sobre os itens exigidos pelos quadros e modelo base. Todavia, houve a preocupação de lastrear e revisar as percepções com os membros com base nos conceitos e definições estudados. Dessa monta, a finalização dos quadros de competências baseou-se na triangulação referencial teórico, dados levantados na empresa e exigências do modelo proposto.

## 5 A EMPRESA

A 2M Associados, empresa objeto do presente estudo, localizada no norte do Paraná, presta serviços na área de gestão e ensino. Iniciou suas atividades em 1994 com um único serviço, o treinamento *in company*. Atualmente, além do treinamento, a empresa trabalha com recrutamento e seleção, *outplacement* e assessoria na área educacional. Em especial, atua na elaboração e comercialização de cursos de pós-graduação em parceria com faculdades privadas. A empresa fatura anualmente cerca de R\$ 200.000,00 e conta com quatro colaboradores efetivos (uma psicóloga, uma educadora, um digitador, um programador/*designer*/assistente administrativo) e dois sócios-gestores (o diretor administrativo e a diretora financeira). Além desses, conta com inúmeros parceiros que prestam serviços conforme a demanda.

O principal gestor é o diretor administrativo, que procura atuar como facilitador/coordenador das atividades. A diretora financeira encarrega-se de controlar e distribuir recursos e negociar os projetos da organização, principalmente no aspecto financeiro. A psicóloga e o programador/*designer* são responsáveis pelo gerenciamento e pela estruturação dos cursos de pós-graduação. A educadora com o programador/*designer* atuam na busca de novas oportunidades, planejamento, negociação e acompanhamento de treinamentos empresariais. O programador/*designer* que, atualmente, também atua como auxiliar administrativo oferece suporte técnico e administrativo aos serviços prestados. Todos, com exceção do digitador, que atua no auxílio gráfico, trabalham com remuneração variável. Ao digitador cabe o suporte em termos de digitação dos projetos; tem salário fixo enquanto se encontra em processo de aprendizagem e crescimento.

O trabalho, em sua maior parte, é realizado em equipe, com troca permanente de informações entre as áreas envolvidas (Fluxograma 1). Percebeu-se que a estrutura em funcionamento, embora informal, se assemelhava muito com as características de uma estrutura em células; o que foi possível, neste trabalho, desenhá-la e formalizá-la.

## 6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na fase exploratória, os dados revelaram que a missão, formalizada no decorrer da pesquisa, caracteriza-se como prestar assessoria e serviços na área de gestão e educação gerencial de forma diferenciada e customizada, almejando contribuir para expansão da aplicação de conhecimentos consistentes e ser agente multiplicador do saber crítico, coerente e inovador. Sobre as práticas de gestão evidenciou-se que os valores principais consistem a qualidade nos projetos, busca de parceiros alinhados às necessidades e ideais da empresa, valorização das pessoas e desenvolvimento contínuo. Não existem mecanismos formais de orientação da decisão, a liderança é exercida de acordo com os projetos desenvolvidos, há multifuncionalidade, a comunicação é lateral e aberta, e há autonomia para o aproveitamento de oportunidades.

As atividades diárias eram realizadas em equipes, que se mobilizavam visando atingir as metas definidas e revisadas em reuniões rápidas durante o período de trabalho. Os objetivos organizacionais, não definidos formalmente, mas levantados com os gestores, eram ampliar o número de cursos de pós-graduação oferecidos e o número de treinamentos *in company*. Como os objetivos não eram claros para todos, também não existiam mecanismos formais de avaliação de resultados; o único indicador era a rentabilidade individual dos projetos. As avaliações dos funcionários eram informais e fundamentadas apenas em observação. Observou-se também a existência de constantes atrasos nos serviços, retrabalho, estresse na comunicação, além de dificuldade em definir o foco de atuação das áreas.

Depois dos levantamentos iniciais, procederam-se os treinamentos sobre as aplicações e contribuições do modelo de gestão de competências, em que foram discutidas as bases de funcionamento do modelo proposto para a empresa. Embora céticos, os funcionários compreenderam a sistemática de funcionamento e entenderam que o principal desafio seria os gestores seguirem as regras do modelo. Como estes estavam presentes nos debates, se comprometeram a segui-las e a oferecer suporte para que fossem cumpridas.

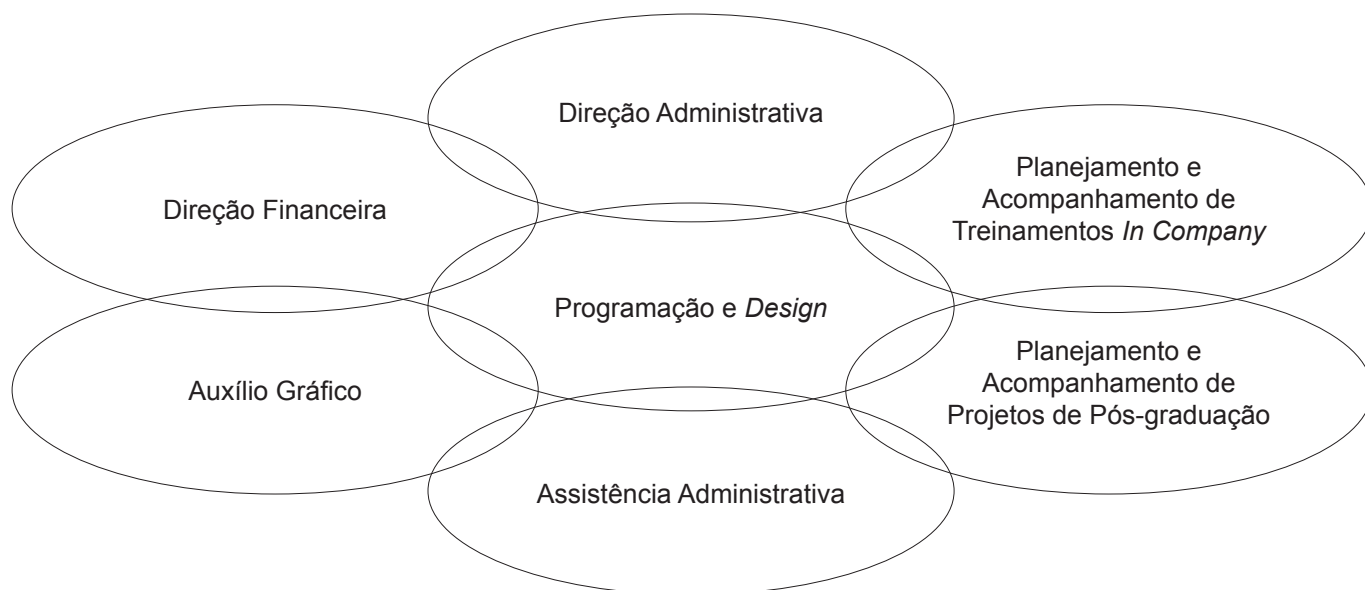


Na fase da pesquisa aprofundada, levantou-se que as estratégias principais são: utilizar a experiência acumulada para manter o apoio e a força das instituições de ensino superior na oferta de cursos de pós-graduação; atender a públicos determinados – hospitais, faculdades e empresas de setores específicos – com treinamentos customizados e adequados às suas respectivas realidades; oferecer cursos ministrados por profissionais atuantes tanto no campo acadêmico quanto prático, de diversos locais do sul e sudeste do país, visando a troca freqüente de experiências e aprendizagens; evitar retrabalho e desperdícios de recursos por meio da integração e organização de seus serviços, mantendo-se a qualidade conquistada e o preço acessível.

As competências organizacionais observadas foram: capacidade de organizar cursos de pós-graduação com qualidade nivelada com os demais existentes na cidade e região, que proporcionam um preço sensivelmente inferior; capacidade de organizar cursos com profissionais de outras regiões com experiência prática diferenciada e capacidade de organizar cursos customizados. Em relação aos recursos, a empresa possui dois bancos de dados sempre atualizados – de professores e possíveis pós-graduandos – que permitem um marketing direto e parcerias adequadas. Com isso, alcança o acesso a profissionais e clientes alinhados às suas necessidades e propostas, o que vem permitindo a oferta de qualidade diferenciada com preços reconhecidamente similares aos dos concorrentes.

Em relação à definição das competências dos indivíduos, levantaram-se, primeiramente, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Evidenciou-se que os funcionários já possuíam tais competências em nível adequado, o que mais faltava era o alinhamento entre atitudes e propósitos, o que foi possível a partir da definição dos atributos dos quadros. O levantamento dos indicadores de resultado chamou a atenção para o que realmente alvitrava bons resultados. Embora houvesse grande dificuldade em saber exatamente o que medir, consultando as estratégias e objetivos propostos, foi possível chegar aos indicadores presentes nos quadros.

Na fase da ação, o primeiro ato envolveu a formalização e o desenho da estrutura organizacional. A estrutura organizacional proposta foi a estrutura em células, representada no Organograma 1, em que as linhas indicam o contínuo contato e integração. Como a empresa já possuía as características de comunicação informal, flexibilidade e trabalho em equipe, entendeu-se que uma estrutura organizacional que valorizasse essas características, bem como proporcionasse certa formalidade e direcionamento às ações de gestão seria a ideal. Assim, a estrutura foi constituída a partir das observações e entrevistas realizadas, com os objetivos de manter a interação constante e deixar claros os papéis e as competências de cada célula.



Organograma 1: Estrutura organizacional da 2M Associados  
Fonte: os autores (2005, 2006).

O segundo ato envolveu a constituição dos quadros de competências para cada célula. Embora tenham sido construídos quadros para todas as células, por questão de sigilo e espaço serão apresentados apenas dois: Direção administrativa e Planejamento e acompanhamento de treinamentos *in company*.

Como salientado nos procedimentos metodológicos, utilizou-se uma estrutura chamada “quadro de competências”, que agrega os conceitos necessários para o apoio e a composição da lógica exposta no Fluxograma 2. O processo de montagem dos quadros seguiu a seguinte ordem: definição da missão da célula – a partir da missão da organização, de suas estratégias e objetivos, trabalhou-se nas missões das células e nas suas razões de existência. As missões foram construídas em parceria com os membros da organização, discutindo-se qual seria o papel de cada célula e como cada uma contribuiria para o alcance das estratégias propostas. A partir das missões, trabalhou-se nas atribuições e contribuições. As atribuições referem-se às ações pertinentes ao(s) ocupante(s) da célula, enfim, suas atividades diárias. As contribuições referem-se às responsabilidades da célula, enfim,

definem o que a célula vai responder. A partir das atribuições e responsabilidades, definem-se as entregas e os indicadores de resultados. A entrega, conceito utilizado por Dutra (2001), indica o nível de resultados que a célula deve proporcionar perenemente. Os indicadores de resultados mostram e orientam sobre resultados cotidianos. Guiando-se pelos itens anteriores, definiram-se as competências necessárias para o(s) ocupante(s) das células cumprir(em) suas respectivas missões. A descrição dos resultados encontra-se nos quadros a seguir.

A constituição de competências, conforme destacado na discussão teórica, passa pela existência de recursos e pela capacidade de articulá-los. Os recursos, de forma geral, existiam, porém poucos treinamentos foram sugeridos, o que essencialmente faltava era sua articulação perante nortes pré-estabelecidos; fato que ocorreu a partir da definição da missão e demais componentes dos quadros, ou seja, o próprio processo de construção dos quadros definiu os nortes. A efetiva verificação da capacidade de articular os componentes das células advirá dos resultados alcançados, que não coube no escopo deste trabalho, o qual se limitou às definições.

Missão: busca contínua pelo aperfeiçoamento dos serviços prestados e por novas oportunidades de negócios.	
ATRIBUIÇÕES: ações	CONTRIBUIÇÕES: responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- articula a execução dos serviços prestados;</li> <li>- negocia projetos;</li> <li>- sustenta gerencialmente as células da empresa;</li> <li>- busca novas oportunidades de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alcançar e manter a lealdade e satisfação dos clientes;</li> <li>- manter a qualidade e o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados;</li> <li>- manter as competências adequadas à prestação de serviços.</li> </ul>
ENTREGA: resultados perenes e de longo prazo	INDICADORES DE RESULTADOS: resultados de curto prazo e orientativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- manutenção dos resultados e princípios do modelo de gestão;</li> <li>- conquista do comprometimento das células em finalizar projetos de acordo com os objetivos traçados;</li> <li>- elaboração e execução de estratégias alinhadas aos interesses da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- número de projetos negociados no mês;</li> <li>- nível de satisfação dos clientes;</li> <li>- nível de satisfação dos funcionários;</li> <li>- nível de satisfação dos parceiros;</li> <li>- fechamento de novos contratos ao mês;</li> <li>- percentual de cumprimento das metas organizacionais.</li> </ul>
<b>COMPETÊNCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de novos negócios (capacidade de identificação de novos negócios que estejam ancorados nas áreas de competência da empresa).</li> <li>- Coordenação de equipes (capacidade de coordenar as equipes diante dos objetivos propostos).</li> <li>- Articulações interna e externa (capacidade de articulação dos serviços prestados aproveitando a sinergia advinda da integração).</li> <li>- Gestão de informações (capacidade de captar e analisar informações pertinentes a possíveis aperfeiçoamentos no nível de satisfação dos clientes e colaboradores).</li> <li>- Tomada de decisão (capacidade de se antecipar e orientar decisões no sentido de suprir as necessidades dos clientes, parceiros e colaboradores).</li> </ul>	

Quadro 1: Célula direção administrativa

Fonte: os autores (2005, 2006).

As definições constantes nos quadros, embora auto-explicativas, foram um grande desafio para os membros da organização que sentiram grande dificuldade dos mesmos em explicitar informações existentes, mas tácitas. As próprias competências definidas carecem de aperfeiçoamento, contudo, foi o máximo alcançado com a pesquisa. Conforme a prática, espera-se que todos os atributos dos quadros sejam aprimorados.

Na fase da avaliação, depois de discutidas as observações realizadas com os gestores, conclui-se que: o processo de tomada de decisão tornou-se mais objetivo e fundamentado; todos passaram a questionar se o rumo tomado estava coerente com os objetivos traçados, se havia os recursos e competências necessários e o que foi aprendido com os resultados alcançados; o modelo, depois de quatro meses, ainda não era referência absoluta para todas as ações, mas indícios verificados nos últimos dois meses da avaliação indicaram crescimento em sua prática; o clima interno melhorou sensivelmente, pois a principal fonte de conflito, a dispersão na tomada de decisão, foi corrigida com a definição de responsabilidades e rumos a seguir; a reflexão passou a fazer parte do processo de gestão, o que tem enriquecido as discussões e impulsionado o aprendizado. Ainda não foi possível uma avaliação seguindo os indicadores de resultados dos

quadros, mas os gestores da organização mostram-se satisfeitos com o amadurecimento geral (individual, equipe e organizacional) advindo da nova estrutura.

## 7 CONCLUSÃO

O estudo apresentou e discutiu a aplicação prática de um modelo que induz à articulação de recursos organizacionais no sentido de configurar competências e orientar a gestão. Para tanto, lança mão de reflexões acerca de recursos existentes, configuração de competências e definição de estratégias, além de impulsionar a aprendizagem.

Embora Morin (2000, p. 92) afirme que o improvável se realiza mais que o provável, sem um modelo que oriente a gestão, as pequenas empresas tendem à falência, conforme se observa nos índices e dados apresentados pelo Sebrae. Percebeu-se, no presente estudo, que a definição dos quadros de competências, seguindo os preceitos do modelo proposto, proporciona coerência e direcionamento às ações, bem como evidencia carências em termos de formação e recursos necessários para lograr êxito nos objetivos traçados. A definição de parâmetros diminui também a incerteza quanto ao que alcançar e ao que esperar de cada um na organização, o que minimiza a

Missão: elaborar, comercializar e acompanhar projetos de treinamentos diante das particularidades da demanda.	
<b>ATRIBUIÇÕES</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar as diversas informações presentes na empresa para elaboração de projetos.</li> <li>- Planejar, negociar e acompanhar os cursos.</li> <li>- Identificar as necessidades de reorganização e inovação nos cursos.</li> <li>- Atender às necessidades das outras células da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar projetos consistentes e alinhados às necessidades dos clientes.</li> <li>- Manter o crescimento e a qualidade dos cursos oferecidos.</li> </ul>
<b>ENTREGA</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Execução dos projetos com a qualidade exigida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de projetos propostos; projetos negociados ao mês.</li> <li>- Nível de satisfação dos clientes.</li> </ul>
<b>COMPETÊNCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de informações: capacidade de captar e analisar informações pertinentes a possíveis aperfeiçoamentos nos projetos e nível de satisfação dos clientes.</li> <li>- Tomada de decisão: capacidade de se antecipar e orientar decisões no sentido de suprir as necessidades dos clientes.</li> <li>- Prontidão: capacidade de rápida reação na adequação e/ou readequação dos cursos com base nas condições da(s) empresa(s) atendida(s).</li> <li>- Visão sistêmica: capacidade de vislumbrar novas oportunidades de projetos e identificar possíveis sinergias entre projetos.</li> <li>- Foco no cliente: capacidade de atrair e manter profissionais alinhados às necessidades dos cursos; capacidade de identificar insatisfações e oportunidades no contato com os clientes; capacidade de entender e negociar dificuldades com vistas à criação de fidelidade.</li> </ul>	

Quadro 2: Célula planejamento e acompanhamento de treinamentos *in company*

Fonte: os autores (2005, 2006).

dispersão na tomada de decisão. Em suma, o modelo proposto para a empresa vem norteando atividades e ações tanto de gestores quanto de funcionários; fato que contribui para a eliminação da principal causa de falência das pequenas empresas segundo o Sebrae: a ineficiência da gestão.

Conquanto os resultados alcançados pelo modelo aparentem satisfatórios, na fase inicial do processo de construção dos quadros de competências ocorreu grande desconforto interno. Primeiro, pela dificuldade dos membros em criticar o atual processo de execução das atividades, já que não conseguiam sequer externalizar e explicitar suas práticas. Segundo, porque o modelo exige formalização no direcionamento das ações, antes não existentes. Todavia, com o desenrolar do trabalho e a visualização dos primeiros resultados expostos nos quadros, ampliou-se o entendimento sobre as bases do modelo e percebeu-se sua importância. Mesmo com o sentimento da necessidade de uma melhor definição de atribuições e responsabilidades, bem como de indicadores de resultados, antes do entendimento do modelo não houve comprometimento com a implantação.

Como resultados principais, a organização das áreas da 2M por células e de seus respectivos quadros de competências – que ainda carecem de refinamento – permitiu à empresa um maior volume de conhecimento explícito sobre suas práticas e estratégias, além

de um bom esclarecimento sobre o que é necessário em termos de recursos para sua atuação. Permitiu também, que a empresa experimentasse as benesses de um modelo de gestão que surge como resposta a vários desafios presentes nas instituições em geral.

É importante asseverar que o presente estudo se desenvolveu de forma a não incorrer no erro apresentado por Ruas (2001), e muito presente em estudos sobre competências, ou seja, as competências são desenvolvidas distantes do contexto em que serão utilizadas. Nesse caso, foram trabalhadas e definidas no e pelo próprio contexto de trabalho.

Por fim, sabe-se que a prática é a principal responsável pela mudança de cultura e, conseqüentemente, de postura. Portanto, espera-se que a prática da nova estrutura, considerada ousada para uma empresa pequena, sirva de estímulo para que outras organizações experimentem o modelo e ajudem a convencer vários pequenos empresários da necessidade e possibilidade de melhorar a gestão de suas empresas. Tendo em vista os resultados já experimentados na 2M, vislumbra-se que a organização da empresa sob a lógica da competência gerará um efeito multiplicador e alavancador de novas práticas, novas idéias e novas atitudes diante da aprendizagem acumulada. Isso possibilitará à empresa, de forma sustentada, manter e renovar suas competências, agregando valor econômico para si e valor social para seus membros.

### **Logical competence applying proposal in the small business: a theoretical practical study**

#### **Abstract**

This study aims exploring and discussing challenges, contributions and results of the practical applying of a management pattern of competences in a small advisory company. In order to operationalize the pattern, an adapted pattern of the permanent cycles of learning and change proposal by Fleury and Fleury (2001) has been used. For the organization of competences, tables were built from an adequation of the competence constitution proposals by Ruas (2000; 2001). The referred tables comprise attributes as goal, contributions, results indexes, attributions and competences. All defined from the strategies and goals sought by the organization. The methodological orientation was the research-action, which not only describes a situation, but also jump starts changes in implied collectivity. The processing of the research and the previous achieved results demonstrated that the basing of the organizational management from a pattern established in the competence logic causes turbulences and discomfort, even though it brings significant contributions. Among them, clear and limiting information about attributions and results expected in each area; direction and professionalism in the decision making; and identification and necessary competence management to the competitive act.

Keywords: Management pattern. Competences. Small business.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A. C. Q. ; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília : 2005. 1 CD-ROM
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BOTERF, L. **De la compétence**. Paris: Edition d’Organisation, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2003.
- BOYATZIS, Richard E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.
- CHANDLER Jr., A. **Strategy and structure**: chapters in the history of american industrial enterprises. Cambridge: MIT Press, 1990.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: FISCHER et al. **Gestão por competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- \_\_\_\_\_, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODDARD, J. The architecture of core competence. **Business Strategy Review**, Oxford, v. 8, spring 1997. ISS 1.
- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**, São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p. 7-34, 1996.
- HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MCLCELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973.
- MILLS, J. et al. **Competing though competences**. Cambridge University Press, 2002.

- MORIN, E. **Os sete saberes necessário à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- MUNCK, Luciano. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências**: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná. 2005. Tese (Doutorado em Administração) –Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY et al. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, FEA/USP, São Paulo, 1996.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/ june 1990.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY et al. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. n. 2, mimeo, 2000. 21 p. (Documento de aula).
- RUAS, R. L et al. O conceito de competência de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: 2005. 1 CD-ROM.
- SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.
- TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade de São Paulo EESC/USP, São Carlos, 2002.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VALLE, P. R. A; MACKE, J. Metodologia para identificação de competências em uma empresa de pequeno porte. In: ENANPAD, 28., 2004, Campinas, SP. **Anais...** Campinas, SP, 2005. 1 CD-ROM.
- ZARIFIAN, Phillippe. **O modelo da competência**. São Paulo: Senac, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- WERNERFELT. B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, 16, p. 171-174, 1994.