

Área Temática: Política de Negócios e Economia de Empresas

*A identificação de Competências em Instituições de Ensino Superior
Uma abordagem estratégica*

AUTOR

CARLOS HONORATO TEIXEIRA

Universidade de São Paulo

honorato@usp.br

Resumo

Este trabalho aborda a identificação de competências individuais e organizacionais em Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, necessárias para um desempenho operacional satisfatório e as competências essenciais ou *core competences* como elemento de diferencial competitivo da organização. As transformações ocorridas na área de Educação Superior do Brasil, em face das mudanças introduzidas pela nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, e a conseqüente abertura de um mercado, até então, com uma demanda retraída, criaram um ambiente competitivo na área de educação privada. As IES privadas até então se detinham a administrar a grande demanda reprimido de alunos ansiosos por cursos superiores. Passaram a se adaptar e tentar buscar e consolidar uma gestão moderna, eficiente e eficaz, focada em resultados, onde a gestão de competências tornou-se fator diferencial competitivo na estratégia dessas organizações.

Abstract

This work approaches the identification of individual and organizational abilities in private Higher Education Institutions (IES), necessary for a satisfactory operational performance and the essential abilities or Core competences as element of competitive differential of the organization. The transformations in Education in Brazil, in face of the changes introduced by the new LDB - Law of Lines of Direction and Bases of the Education of 1996, and the consequent opening of a market, until then, with a low demand, created a competitive environment in the area of private education. The private IES, until then, were lingered to manage the great restrained demand of anxious pupils for superior courses. They had passed to adapt and to try to search and to consolidate a modern, effective and efficient management, with focus in results, where the management of abilities became a distinguishing competitive factor in the strategy of these organizations.

Palavras-chave: estratégia, gestão de competências, educação, ensino superior

Introdução

O setor educacional brasileiro de nível superior vem passando nos últimos anos, especialmente após a entrada em vigor da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) no. 9394/96, por profundas transformações: a maior flexibilização na abertura e criação de cursos superiores; e instituições de ensino e a maior autonomia das instituições isoladas, especialmente as Universidades Privadas, na condução de seus currículos, cursos e processos de avaliação e ingresso. Essa abertura promoveu nos últimos anos um salto notável no número de instituições de ensino superior, que praticamente triplicou em 8 anos, o aumento do número de vagas e oferta de cursos. Segundo dados do Sindicato das Entidades Mantenedoras do Ensino Superior de São Paulo (SEMESP) em 1990 havia mais de 190 mil

vagas no ensino superior – 84,5% em instituições privadas. Hoje são 555.152 sendo 92,24% nas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. Em 1990 havia 270 IES privadas contra 36 públicas, hoje são 408 contra 42 (SEMESP, 2004). É reflexo claro disso, a adoção pelo governo federal do PROUNI – Programa Universidade para Todos – destinado à concessão de bolsas de estudo integrais e parciais para cursos de graduação e sequenciais de formação específica em IES privadas, com ou sem fins lucrativos. (MEC, 2005).

Nos mais diversos mercados a concorrência tem sistematicamente se acirrado. Mesmo em setores com um número reduzido de *players* onde prevalece ainda uma lógica monopolista ou oligopolista, a busca incessante pela produtividade, alcance de resultados e eficiência operacional é latente. Mas como trazer isso para um setor como o educacional em que tanto a aplicação dos meios produtivos como o resultado da produção é intangível? Como permitir a um negócio como esse que vende uma proposta de futuro, gerenciar suas ações internas de forma a aumentar os resultados dessa entrega?. Qual é o ponto de partida para a avaliação de uma instituição de ensino superior no que tange as suas qualidades diferenciadoras e certamente promotoras dos resultados financeiros e de participação de mercados? Uma das respostas possíveis a essas perguntas pode ser encontrada no conceito de competências, que vem largamente sendo difundido na administração de empresas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Até 1996, antes da publicação da nova LDB, o acesso à educação superior no Brasil sempre foi restrito a um número limitado de pessoas: àqueles que podiam pagar pelo ensino privado ou aqueles que lograram êxito em na aprovação de concorridos vestibulares das escolas públicas. Um dos fatores que mais contribuíram para essa restrição, foi o número de vagas limitados nas IES públicas e nas privadas. As primeiras, em função da limitação orçamentária do Estado não mantiveram a expansão das vagas na mesma proporção da demanda, restringindo o ingresso com vestibulares cada vez mais concorridos. As escolas particulares, em grande parte, excetuando-se alguns centros de excelência, assumiram o papel de receber os candidatos que não conseguiam acesso as escolas públicas, ainda assim, não oferecendo um número de vagas suficiente para cobrir a demanda.

Com a nova LDB, um novo paradigma foi posto á prova no setor de educação. Uma visão mais autônoma para as Universidades e Faculdades foi aberta nesse momento permitindo uma flexibilidade nunca dantes experimentada pelo setor, que em certa medida é responsável pela situação atual do mercado de terceiro grau no Brasil (MACHADO, 2002, p.79.). Essas recentes alterações na legislação sobre o ensino vão ao encontro não apenas da urgência de se buscar uma melhoria qualitativa no sistema brasileiro de ensino superior, necessário ás novas exigências do mercado de trabalho, decorrentes do processo de globalização da economia. Visam também, ampliar as possibilidades de acesso ao ensino superior especialmente para a população de faixa etária dos 18 aos 24 anos de idade, em níveis compatíveis com a necessidade de inserção do Brasil no mercado internacional (MACHADO, 2002, p.71).Esses incrementos se deram também pelas novas categorias: Faculdades, Centros Universitários e Universidades. Até então apenas Faculdades e Universidades coexistiam e as diferenças fundamentais entre ambas eram o investimento na pesquisa científica de pós-graduação e à necessidade de existência de cursos em todas as áreas de conhecimento.

O segundo ponto importante foi o da flexibilização acadêmica. Em 1990, por exemplo, as escolhas dos vestibulandos restringiam-se ao leque de cursos tradicionais nas áreas de exatas, humanas e biológicas. A opções eram Medicina, Matemática, Ciências em geral, carreiras ligadas á Administração e Finanças, Humanidades e as tradicionais Engenharias. Hoje, influenciados inclusive pelas intensas mudanças tecnológicas e de gestão dos últimos tempos, os estudantes podem optar por carreiras específicas e tão diversas como

Design de Moda ou Tecnologia de Edificação em Metal, todas no nível superior. Mesmo os currículos dos cursos tradicionais ficaram mais enxutos e aplicáveis a combinações mais específicas e flexíveis.

O terceiro ponto notável foi autonomia adquirida pelas IES na criação, manutenção e disponibilidade de vagas e de seus processos seletivos de ingresso. Até 1996, todo ingresso nas instituições de ensino superior deveria ser feito por meio de vestibulares, essencialmente provas, que contemplassem um currículo mínimo do 2º grau, normatizados pelo MEC. Sem essas provas não havia a possibilidade de ingresso natural nessas IES privadas. Com a expansão do número de vagas e da disponibilidade de cursos e autonomia de decisão dos procedimentos de ingresso, os vestibulares deixaram de ser a principal ferramenta de ingresso, sendo substituídos por processos seletivos que abordam desde uma análise de *curriculum vitae* e acadêmico do candidato, aproveitamento de notas dos estudos no ensino médio até entrevistas e testes vocacionais.

O objetivo desse trabalho é identificar, **quais são as competências individuais e organizacionais que fazem uma IES obter um diferencial competitivo notável em relação aos concorrentes** em um mercado que tem se tornado extremamente competitivo e exigente e como identificar **quais são as *core competences* ou competências essenciais da IES**, fundamentais como balizadores do diferencial competitivo e da estratégia da empresa para seu aproveitamento.

Revisão Bibliográfica

Referencial de gestão

O modelo de gestão foi estabelecido com o fim de representar instrumentos e técnicas que, de forma integrada, possam construir suporte ao gerenciamento de uma instituição típica. A visão mais simplificada de uma instituição de ensino é aquela constituída dos insumos (ou entradas do processo organizacional) e da transformação e processamento dos insumos (conjunto de processos que constituem a organização) em produtos finais gerados e colocados à disposição do mercado (TACHIZAWA, 1999, p. 66).:

Fornecedores: *entendem-se as entidades, agentes que fornecem insumos na forma de bens, serviços, capital e demais recursos, que pela constituem os insumos necessários às atividades internas das IES. O professor seria o principal fornecedor da IES;*

Clientes internos: *são representados pelos funcionários da IES e pelos alunos. O aluno, embora seja cliente interno, por conviver com a IES e dela receber conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem, também pode ser considerado cliente externo.. Nessa linha não só alunos, mas todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem são clientes da IES.*

Produtos: *o resultado de uma série de atividades, entendendo-se o profissional formado, de acordo com as especificações sinalizadas pelo mercado;*

Mercado: *é o conjunto de clientes externos, que por sua vez é constituído de organizações que potencialmente irão absorver os profissionais formados colocados à disposição. Nesse prisma, empresas públicas, privadas, organização governamentais ou não, são o mercado. (TACHIZAWA, 1999, p. 66).*

Nessa visão do modelo de gestão, destaca-se a existência de um fluxo físico ou cadeia de agregação de valores, que se origina nos fornecedores, passa por toda a instituição e conclui-se no cliente final. Essa cadeia de agregação de valores está relacionada às atividades fim da IES, que são aquelas tarefas convergentes à finalidade maior da instituição – missão – e que podem ser traduzidas substantivamente em *admissão, matrícula, avaliação do aprendizado, acervo bibliográfico, tecnologias da informação aplicadas às funções*

acadêmicas e certificação final dos alunos, entre outras atividades, ao longo do processo ensino-aprendizagem, é o conjunto de tarefas específicas e peculiares a uma instituição de ensino. Por outro lado, as atividades-meio constituídas pelas funções que complementam aquelas atividades-fim, podem ser assim resumidas: contabilidade, registro e controle de pessoal, folha de pagamento, tesouraria, secretaria acadêmica, serviços gerais e demais atividades administrativas.

A estratégia

Segundo PORTER (1992), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Uma empresa pode optar por três estratégias genéricas com vistas a adquirir uma vantagem competitiva: liderança por custo, diferenciação e enfoque. Na primeira a empresa busca a liderança de mercado com base no menor custo de produção e fornecimento dos seus produtos. A segunda baseia-se na diferenciação, criação de um produto diferente dos concorrentes, podendo criar uma nova demanda. A terceira estratégia genérica baseia-se no enfoque de um mercado ou segmento de consumidores.

No caso da IES diferenciar-se pelo custo, tentando adotar uma estratégia de liderança de custo pode ser bastante temerário, já que em função da ainda forte regulação desse setor pelo governo e da característica de que o diferencial competitivo de uma IES está ainda na qualidade de seus mestres e infra-estrutura a lógica da diferenciação e enfoque parecem mais tangíveis. A lógica de liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja *a líder em custo* e não entre muitas disputando a posição. (PORTER, 1992)

Gestão dos recursos humanos

O paradigma pós-industrial é marcado pelo confronto direto com a rigidez do fordismo–taylorismo (TACHIZAWA, 1999, p.74) e novas abordagens de gestão de pessoas e processos. Ele se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos, dos padrões de consumo e principalmente, dos mercados de trabalho com profundos reflexos na gestão dos recursos humanos no âmbito das organizações.

O mercado de trabalho, portanto, diante das inúmeras transformações em marcha, vive uma radical reestruturação. Diante da forte volatilidade, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, as organizações empregadoras de pessoal tiram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. (TACHIZAWA, 1999, p. 75).

A atual tendência dos mercados de trabalho, e particularmente válida para o ambiente no qual se inserem as instituições de ensino, é reduzir o número de funcionários centrais e empregar cada vez mais força de trabalho que entra facilmente e é deslocada ou dispensada, sem custos, quando a flutuação da demanda assim exigir. É fato, porém, que o núcleo de custos de uma IES concentram-se no corpo docente e que são bastante onerosos em função da legislação e das convenções coletivas de trabalho que garantem direitos específicos aos professores – como, por exemplo, dois períodos de férias anuais e pagamento de semestralidade para dispensas fora de períodos especificados para tal. (SEMESP, 2004).

Uma outra mudança ainda em curso, que afeta as instituições de ensino de forma mais imediata e intensa, diz respeito a uma nova realidade: a era da informação do conhecimento onde a flexibilidade e a adaptação dos recursos humanos passa a ser fundamental no desempenho das empresas. Logo se torna vital um corpo de colaboradores comprometidos e afinados com os objetivos das empresas.

O capital humano pode-se resumir no encontro das competências do desenvolvimento organizacional e humano. De um lado a organização possui um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. Pode-se definir como características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere. De outro lado as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Podemos defini-lo como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (DUTRA, 2002, p. 129).

Ao formular sua visão de futuro, as organizações definem suas metas e estratégias e definem ações no sentido de cumpri-las (TAKASHINA E FLORES, 1996). A meta é o valor pretendido para o indicador de um produto ou processo a ser atingido em determinadas condições estabelecidas no planejamento. É fixada pelas necessidades e expectativas traduzidas do cliente (interno e externo), levando em conta objetivos e as estratégias da organização, referenciais externos de comparação, *benchmark*, as competências organizacionais e individuais necessárias e diferenciadoras da organização.

A questão da competência

DUTRA (2002, p.131-134) identifica quatro grandes fases no uso do conceito de competência. Ele classifica a primeira fase como sendo aquela em que as competências são a base para a seleção e desenvolvimento das pessoas, como características comuns necessárias para fazer uma tarefa em um cargo. A segunda fase incorpora a diferenciação das competências em função dos níveis de complexidade. Naturalmente a partir dessa diversificação dos níveis de complexidade, surgiu a concepção de se atrelar à gestão de pessoas e de competências com os objetivos estratégicos da empresa. Finalmente a quarta fase ilustra o momento em que as pessoas passam a internalizar e apropriar-se do conceito de competência.

O debate sobre competências, segundo Afonso e Maria Tereza Leme Fleury (2002, p.27), de certa forma iniciou-se com a publicação em 1973, por McClelland¹ (1973, apud FLEURY; FLEURY, 2004, p.27) do artigo “*Testing for competence rather than intelligence*” Testando por competência em vez de inteligência. A competência segundo o autor, é uma característica subjacente da pessoa, casualmente relacionada a uma performance na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim, competência de aptidões, talento natural da pessoa, o qual pode vir aprimorado; de habilidades, demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos o que pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABLE, 1997, p. 73-77). Verifica-se então, a partir dessa perspectiva que o conceito de competência é percebido como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, capacidades humanas que permitem um desempenho superior.

Essa abordagem ampara-se ainda muito fortemente na concepção de cargos e as necessidades inerentes a essas posições. Logo a definição de competência necessariamente esbarrava na relação desses conhecimentos, atitudes e habilidades formatadas no escopo do que o cargo ou a posição determinava. Nessa abordagem, a gestão de competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY; FLEURY, 2002).

Na França na década de 1970, iniciou-se um debate sobre a questão de competência evidenciada no cada vez maior descompasso entre as necessidades reais das empresas e a formação dos profissionais, especialmente técnicos. Nessa perspectiva de resgate do início desse debate, Zarifian (2001) cita alguns resultados de seu trabalho em uma pesquisa com pequenas e médias empresas do setor moveleiro francês, onde ficava evidente

¹ McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, Washington, D.C., no. 28, p.1-4, 1973.

uma forte mudança no modelo de julgamento avaliativo que as empresas faziam de sua mão-de-obra. Destacam-se aí três percepções: a avaliação erroneamente feita da mão-de-obra levando em consideração suas habilidades corporais e não o seu entendimento do processo de trabalho; a necessidade de abandonar o caráter homogenizador e categorizador da mão-de-obra e contraponto entre a abordagem rígida das situações de trabalho e a realidade de um mundo de trabalho muito mais dinâmico e mutante.

ZARIFIAN (2001) descreve que o trabalho como se constitui hoje teve esse formato composto com o advento da revolução industrial, da quebra do modelo feudal para o modelo salarial industrial do século XVIII. Nessa quebra o trabalho deixou de ser uma atividade artesanal, intrínseca do trabalhador, para ser o meio de produção e absorção do lucro para o capitalista, que naquele momento passou a ser o detentor dos meios de produção.

Essa quebra só iria se consolidar e impor-se como prática significativa no fim do século XX. Essa nova concepção de trabalho cristaliza-se na produção moderna e tem três características principais. A primeira foi a separação do trabalho do trabalhador. O trabalho é o conjunto de operações para a produção de algo e o trabalhador é o detentor de capacidades técnicas para efetivar essa produção. Instaura-se aí, que o trabalhador deixará de participar do processo integral de produção, sendo o mero cumpridor de uma lista de operações necessárias para a consolidação da produção. A segunda característica é a instauração de um fluxo como critério central da produção – é a medida do incremento de produção saído da fábrica em um determinado período. Para o trabalho, significa a aceleração da velocidade de execução, para o trabalhador significa o trabalho mais e mais rápido.

O que se denomina “produtividade do trabalho” nessa abordagem, não é outra coisa senão a organização da velocidade do trabalho, e do fluxo de produção que dela resulta, que diminui o tempo de trabalho contido em cada unidade de mercadoria (ZARIFIAN, 2001, p. 38).

Por último, imobiliza-se o trabalhador no espaço e no tempo, “encarcerando-os” em unidades de produção, fábricas, escritórios, limitando a circulação e a possibilidade do trabalhador se deslocar livremente como fazia nos tempos pré-industriais. O trabalhador ficou imobilizado no espaço, no tempo, respeitando e cumprindo horários. E Finalmente com a co-presença na fábrica, já que sendo o trabalhador interdependente de outros, seu trabalho parte de um todo. Zarifian chamou essa dinâmica “*de quase uma representação teatral...*” confinada em um palco com cenários, horários e atores bem definidos.

É fato que se analisarmos a evolução do trabalho industrial desde os tempos da revolução industrial, percebe-se que mesmo com mudanças sutis e as vezes amenizadoras, continuamos no mesmo perfil de ação e de formato produtivo, que foram cristalizados com as práticas fordistas e tayloristas do início do século XX.

Apesar de uma IES não figurar no setor industrial, a lógica de produção capitalista mesmo no setor de serviços, vem obedecendo a esse processo de configuração do trabalho. A necessidade de presença do professor em uma sala de aula, com instrumentos de trabalho rígidos fornecendo um conjunto de instrumentais aos alunos, pode ser configurada como uma analogia á lógica industrial descrita por Zarifian. É mais clara ainda quando avaliada sobre os processos administrativos, principalmente de profissionais de secretaria e finanças das IES, extremamente regulados pelo Ministério da Educação e com atividades burocráticas, repetitivas e constantes muito parecidas com uma linha de produção fordista.

A quebra desse ambiente focado apenas no aumento da velocidade da produção, centrando-se nos aumentos de produção como fatores determinantes de produtividade e conseqüente de avaliação de competências deu-se a partir da década de 1970. O regime dos mercados deixou de ser vendedor para ser comprador. Até aquele momento a demanda era superior a oferta o que mantinha as empresas focadas exclusivamente no aumento da produção e em meios de melhor disponibiliza-las nos mercados crescentes. Com o surgimento

de novos *players* internacionais, como os japoneses e oriundos de outros países asiáticos ficou cada vez mais evidente o excesso de oferta ou de capacidade produtiva – *overcapacity*. Esse impacto evidenciou também uma transformação nas relações globais. Com o desenvolvimento tecnológico, de transportes, uma tendência de homogeneização dos mercados, a lógica de operação das empresas precisou ser reestruturada, ou no mínimo reavaliada. (FLEURY; FLEURY, 2002, p.48).

No campo das instituições nacionais de ensino superior, podemos considerar, com algum risco de incorreção, que esse processo ocorreu realmente a partir da nova legislação LDB. Vale ressaltar que é um setor que não está regulamentado e aberto ao capital internacional e a competição tem se acirrado nos últimos anos.

Voltando a abordagem que Zarifian faz das mutações do trabalho, considerando que a competência é a inteligência prática aplicada nas situações e apoiadas no conjunto de conhecimentos e habilidades existentes, há três mutações conceitos fundamentais de destaque:

Eventos: *é todo aquele acontecimento imprevisto que ocorre na situação de trabalho, exigindo uma abordagem ou ação imediata por parte do trabalhador;*

Comunicação: *a prática no trabalho não consiste mais no isolamento operacional de várias unidades de trabalhadores e se faz necessária à interação entre todos, quer no sentido de resolver problemas, quer no sentido de claramente passar o que se quer que faça, na intenção de alcançar os objetivos organizacionais;*

A Noção de serviço: *o atendimento pleno a um cliente, que pode ser externo ou interno das demandas e serviços requeridos.* (FLEURY;FLEURY, 2002,p.28-29).

Essa abordagem das mutações do trabalho, claramente mostra que o trabalho e a estrutura de trabalho como construída no início da Revolução Industrial e sedimentada no fordismo-taylorismo, está se transformando rapidamente e que a noção de competência emerge desse novo paradigma. É interessante observar que as noções de evento, comunicação e serviço estão intimamente ligados. Tomemos por base a noção de serviço – é o conjunto de ações e resultados que o cliente deseja. Prestar um serviço é muito mais do que simplesmente entregar ao cliente algo, mas entregar da forma que ele gostaria de receber. No limite, se observarmos, não há cliente e cada um tem seus anseios e desejos e nesse panorama é que a comunicação é fundamental para entender as ansiedades e comunicar os resultados ou a formulação da solução de forma clara. É fundamental na comunicação o entendimento pleno da mensagem que se quer passar, quer pela via do receptor como do emissor. Nesse contexto o evento é simplesmente o encontro de um cliente que a cada momento é único e quer receber um serviço que em certo ponto é único também. (ZARIFIAN, 2001).

As empresas não estão acostumadas á lógica da entrega de serviços e sim á entrega de produtos. Há uma observação que ilustra muito bem a lógica de serviço, a luz deste trabalho:

Por exemplo, trabalhar como professor de universidade é, comprovadamente, produzir um serviço para estudantes. Isso implica conhecer suas necessidades e suas expectativas, suas maneiras de raciocinar, saber adequar seu ensino aos tipos particulares de estudantes que estão, em dado momento, na universidade. Um bom professor não ensina de maneira estereotipada para alunos anônimos e robotizados. Ensina a jovens reais, de quem deve tentar conhecer as necessidades, os projetos, as dificuldades, a quem deve despertar para o ensino que lhes é proposto. E a produção desse serviço é avaliada ao longo do tempo, na maneira como os estudantes em questão irão apropriar-se dos conhecimentos ensinados.(ZARIFIAN, 2001, p. 48-49).

Partindo então desse cenário de mutações no ambiente de trabalho fica clara a necessidade da emergência de um novo conceito de competências. Algumas definições convergentes podem exemplificar:

Le Bortef² (1998, apud FLEURY; FLEURY, 2004, p.29) coloca que competência não é um estado nem se reduz a um conhecimento ou know-how específicos, seria o resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Competência é um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações. É um saber agora responsável.

A competência profissional é a combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação. Compete então á empresa identifica-la, avalia-la, valida-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001, p. 14).

Partindo das mutações relacionadas a eventos, comunicação e serviço, Zarifian define competência como “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. É ainda, um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações. É a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, fazer esses atores compartilharem as implicações de suas ações e fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001).

Em Fleury, Fleury, (2002), temos a definição de competência associada a verbos – agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica que traduzem um conjunto de comportamentos e habilidades, não como estoque, mas aplicados nas situações reais da empresa criando um verdadeiro elo ou ações determinantes na solução e criação de resultados, agregando valor.

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.(FLEURY; FLEURY, 2002, p.30).

Complementarmente á definição acima podemos incluir a o conceito de entrega (DUTRA, 2002, p.129):

A agregação do valor profissional á organização reflete um saber agir responsável e reconhecido á medida que é possível identificar a entrega, ou seja, os resultados produzidos de fato.

Complementando essa lógica das competências individuais dentro da empresa e como ela influencia os resultados, Zarifian (2001) faz uma série de comentários sobre as implicações sociais e dificuldades que estão presentes nas empresas. Ele destaca, principalmente, a mudança de comportamento social dos operadores frente a questão da responsabilidade e co-responsabilidade. Neste campo, ele afirma que assumir responsabilidades é assumir riscos. Diante de variáveis sociais cada vez mais instáveis: de profissionais com envolvimento parcial ou como uma identidade fora da empresa, de questões como estabilidade no emprego, de posição hierárquica e de chefia e seu relacionamento com os superiores, são questões que se não impedem, criam um panorama não muito fácil para se criar um método de competências e sua gestão.

² LE BORTEF, G. De la competence à la navigation professionnelle. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1998.

Competências Organizacionais

Essa abordagem de competências organizacionais inicia-se no debate de que a empresa tem um portfólio de recursos *resource based view of firm*. o conjunto de recursos físico, financeiros, intangíveis e humanos que formam a empresa.

No final da década de 1980, Prahalad e Hamel (1990) definiram o conceito de *core competence* ou competências essenciais. Competência seria a capacidade da empresa combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Dessa forma os recursos seriam parte da estratégia da organização. Prahalad e Hamel (1990, p. 79-91) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais:

As competências organizacionais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica suas competências essenciais no negócio e as competências necessárias para cada função – as competências organizacionais.

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas, dessas, apenas algumas são competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Mills et al. (2002) propõe um quadro síntese para definir os vários níveis de competências existentes em uma organização:

Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevada, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meio e atividades-fim.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Figura 1: Adaptado de Mills, Platts, Bourne, Richards, *Strategy and performance: competing through competences*, 2002, p 13. (FLEURY; FLEURY, 2002, p. 34)

Uma competência essencial não precisa ser necessariamente baseada em tecnologia, pode ser qualquer elemento do processo produtivo que permite uma vantagem competitiva em um mercado específico. Não obstante a isso para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento / inovação e capacitação de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2002). Aqui se abre uma importante abordagem acerca do processo de aprendizagem da organização como meio de apreender competências dos recursos, municiando a estratégia de competências fundamentais á manutenção e desenvolvimento da organização. A aquisição de conhecimentos, disseminação e construção da memória da organização são um processo fundamental na gestão do conhecimento (RUAS, 2000).

Em suma, a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjugação desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias á organização. (FLEURY; FLEURY, 2002, p. 45).

Completa-se então o ciclo dentro da empresa. A partir dos recursos, quer sejam humanos, quer sejam tecnológicos, quer sejam físicos, a incorporação das competências passa por um necessário processo de aprendizado individual e organizacional, culminando como o diferencial competitivo estratégico de uma organização. Finalmente pode-se concluir, a partir

de todas essas abordagens, com citação de Le Bortef (1998) de que “*competência é um conceito em construção*”.

Metodologia

A metodologia do trabalho compreende uma pesquisa exploratória e revisão bibliográfica secundária das áreas de estratégia e gestão de competências. Possibilitando assim a composição de um diagnóstico da situação investigada, provendo critérios de análise e compreensão (MALHOTRA, N.K.) no setor educacional de terceiro grau do Brasil. A pesquisa visa proporcionar a compreensão do problema enfrentado, identificando *a priori* o problema da gestão estratégica de IES com base na gestão de competências, quer individuais, quer organizacionais, distintas ou essenciais, correlacionando essas informações com dados disponíveis do setor de educação.

Análise dos Resultados

A identificação das competências individuais, organizacionais, distintas e essenciais, avaliando a gestão de recursos, competências, e se a aprendizagem e estratégia está realimentando o fluxo de criação de competências. É fundamental nessa abordagem de identificação de competências que se defina o posicionamento da instituição, ou qual estratégia genérica ela adota como diretriz de seu encaminhamento. Podemos classificar duas linhas de estratégia de busca de vantagens competitivas (PORTER, 1992):

Liderança por custo: a IES que vislumbra a liderança de custos, com processos extremamente enxutos, infra-estrutura reduzida ao mínimo necessário, adotando ao máximo serviços *self-service*, executados pelo próprio cliente e uma postura *low-fare, low-cost*, isto é baixa mensalidade para serviços mínimos. Esse modelo é praticamente inviável, hoje, no Brasil. Afinal educação não é uma viagem aérea. Pela extrema regulamentação, complexidade natural do processo de aprendizagem, do mercado hoje e da administração educacional, a opção pela liderança de custo parece uma opção extremamente ousada e arriscada. Coloca-se aqui como opção conceitual para delimitação das estratégias.

Diferenciação: Nesta perspectiva a IES busca encontrar por um conjunto de combinação de enfoque e inovação, um posicionamento de prestação de serviços educacionais de excelência, exigindo o que para uma empresa industrial seria o desenvolvimento de processos produtivos otimizados e inovadores, enfocando um determinado segmento de mercado, suas demandas e necessidades. Especificamente se tratar de uma IES que deseja formar profissionais com excelência e qualidade, preparados para o desafio profissional do mercado de trabalho. É nessa perspectiva que a identificação das competências das IES será tratado abaixo.

Partindo-se dessa apresentação e do enfoque na diferenciação que algumas competências começam a vir à tona, como exemplo:

Competências individuais: É necessário em uma IES que os profissionais em geral: sejam bem formados e familiarizados com a tecnologia utilizada na faculdade; que tenham um perfil inovador no sentido de obter dos recursos disponíveis o maior aproveitamento possível, observando o que o aluno deseja e resente-se e permitir respostas rápidas a essas demandas; que estejam preparados para eventos específicos e singulares referentes a apenas essa instituição, devido ao caráter inovador e inédito da proposta.

Competências Organizacionais: Capacidade de canalizar as competências individuais apresentadas no projeto de ensino e aprendizagem dos alunos, capacitando-os de forma integral para o mercado de trabalho;

Competências distintas: As principais competências distintas associadas ao negócio e perceptíveis aos clientes são: a capacidade de integrar a teoria à prática no aprendizado gerencial, em um ambiente que simula o ambiente prático e profissional da

carreira escolhida; a aplicação de métodos de trabalho e recursos multimídia e de informática que diferenciam o dia a dia do aprendizado.

Competências essenciais: A identificação de competências essenciais é fundamental no processo de efetivação da estratégia da organização e na obtenção de resultados esperados e sua realização como organização proposta. É presumível, por exemplo, que para uma organização industrial baseada em liderança de custo, que sua *core competence* seja o controle absoluto do fluxo de materiais, estoques, insumos e eficiência operacional na condução do processo industrial. Para uma IES, a *core competence*, focada na diferenciação, pode residir na capacidade de inserção de seus estudantes no mercado de trabalho ou na aplicação eficiente dos recursos multimídia de aprendizagem na formação de um profissional habilitado ao contato com novas tecnologias.

Percebe-se claramente na descrição das competências acima que não há nítida diferença entre as competências organizacionais, distintivas e essenciais. Não havendo uma clara definição e identificação das competências organizacionais, não há uma diferenciação entre o que são competências organizacionais e quais são as competências efetivamente diferenciadoras da instituição.

Vale ressaltar também, a importância que Zarifian atribui à comunicação como determinante da gestão de competências da empresa. É por meio da comunicação que a empresa consegue empreender um processo de troca de informações, desenvolvimento das competências individuais e confirmação da formação e estabelecimento das competências da organização. Outro ponto fundamental é a questão do atendimento e prestação de serviço ao cliente. Tal qual ZARIFIAN (2001) destacou, assumir responsabilidades dentro da empresa é assumir riscos. Em uma unidade de negócios em que se pressupõe a inovação e a criação de modelos, não se aceitar os erros, ou no mínimo os riscos envolvidos no processo de inovação é no mínimo temerário. Eis que nessa perspectiva, em que os riscos são no mínimo mal calculados e que a gestão dos recursos e competências não os encara como parte do processo de condução do negócio, os participantes da equipe de trabalho tendem, cada qual a sua forma, buscar estratégias individuais de sobrevivência, de composição política, ou mesmo deixam a organização, porque não conseguem, pela situação da empresa e sua forma de gerir competências desenvolver as suas próprias.

Da mesma forma que o ciclo recursos => competências => aprendizagem => estratégia é um ciclo virtuoso, a falha na gestão desses passos pode certamente criar um ciclo vicioso de perdas de competências, que se refletem desde a perda de competitividade, até a perda de recursos humanos qualificados que deixam a empresa devido a sua não valorização, ou ao não aproveitamento completo de suas competências individuais.

A capacidade de se construir uma competência distintiva ou *core competence*, acaba por delimitar um horizonte estratégico de ação, racionalizando os recursos, tempo e focando na gestão de competências o maior esforço para diferenciar e posicionar a instituição de acordo com o anseio de seus controladores.

Conclusão

A criação de diferenciais competitivos é atualmente palavra de ordem em qualquer organização. Mesmo em mercados menos competitivos, cada vez menos comuns, a criação de diferenciais é fundamental na criação de valor e manutenção do negócio.

Não diferentemente desse panorama, o setor educacional do Brasil, especialmente de ensino superior privado, passou por profundas transformações nos últimos anos, exigindo das empresas participantes uma adaptação a um ambiente cada vez mais concorrido e dinâmico. O desenvolvimento de diferenciais competitivos na área de educação passa pelo investimento em áreas de tecnologias, processos e principalmente no capital humano. É ainda,

e provavelmente por muito tempo será o ser humano, o professor, o orientador que faz a diferença em uma instituição de ensino.

Sob essa perspectiva, amparado nos conceitos de competências individuais e organizacionais e na definição de *core competence*, faz-se necessários a empresas na área de educação criar um processo de identificação, formação e desenvolvimento de competências a fim de manter o diferencial competitivo, tão necessário nesse contexto.

A identificação de competências a partir do recrutamento e manutenção de recursos humanos adequados á estratégia e cultura da empresa, competências específicas á organização e que podem contribuir individualmente para o conjunto da empresa. Formar competências a partir de um processo de permanente comunicação, interna e externa, o compartilhamento de idéias e experiências e o espaço para esse desenvolvimento. E desenvolver essas competências plenamente como instrumento de efetivação da estratégia e definitivo diferencial da organização, em um processo de aprendizagem contínuo dentro da organização. Desse desenvolvimento, certamente competências individuais municiarão a empresa no desenvolvimento de competências organizacionais, firmando-a com uma característica específica e determinante. Nesse prisma, sempre vinculado a um desenvolvimento estratégico, proporcionar à empresa a identificação da competência distintiva, diferenciadora e diferencial em relação aos outros participantes do mercado.

Bibliografia

- DUTRA, Joel Souza, **Gestão de pessoas, modelos, processos, tendências e perspectivas**, 1^a. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme, **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**, 3^a. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2004.
- INEP INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS disponível em <http://www.inep.gov.br/censo/outroslevantamentos/superior/sinopse/> acesso em 15 de junho de 2004.
- _____. *Sinopse estatística da educação superior*, Brasília 2002.
- LE BORTEF, G. **De la competence à la navigation professionnelle**. Paris: Les Éditions d' Organisation, 1998
- MACHADO Neto, **Globalização e gestão universitária**, Franca, FACEF, 2002.
- MALHOTRA, N.K., **Pesquisa de marketing**, uma orientação aplicada, 3ed. Porto Alegre, Bookman 2001
- McCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than for intelligence**. American Psychologist, Washington, D.C., no. 28, p.1-4, 1973.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing trough competences**. Cambridge University Press, 2002.
- PRAHALAD, C, K; HAMEL, G. **The core competence of corporation**. Harvard Bussiness Review, v. 68, no. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR., M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo, Editora Atlas, 2002.
- SEMESP -SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO PAULO disponível em:<<http://www.semesp.org.br/portal/index.php?p=legislacao.>>
- _____. *Lei de Diretrizes e bases da educação*, Brasília, 1996.
- _____. *Pesquisa Semesp – desvendando a formação acadêmica*, São Paulo, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes, **Gestão de instituições de Ensino**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas Editora, 1999.

ZARIFIAN, Philippe, **Objetivo competência: por uma nova lógica**; tradução Maria Helena C. V. Trylinski, São Paulo, Editora Atlas, 2001.