

## RESUMO

As Competências essenciais pensadas a partir de um olhar filosófico antropológico em uma reflexão que valoriza o ser humano e discute o papel das corporações no desenvolvimento das habilidades e criatividade de seus colaboradores. Os valores morais discutidos na formulação de estratégia para obter a excelência das corporações e dos indivíduos que nelas atuam e a valorização da participação em equipe no desenvolvimento das competências essenciais e no aumento das potencialidades dos indivíduos que dela participam. Uma discussão elaborada a partir de citações em que participam filósofos, administradores e sociólogos.

Palavras- chave: competências essenciais; valores; filosofia; estratégia; habilidades.

## INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva construir uma reflexão filosófica em torno do tema competências essenciais. Para desenvolvê-lo será feita uma revisão bibliográfica em torno do tema e serão citados alguns autores: filósofos, administradores e sociólogos numa discussão que abrange a questão dos valores e sua influência no desenvolvimento do potencial das pessoas em relação à criatividade e às inovações que poderiam desenvolver nas corporações de que fazem parte. Pensar filosoficamente sobre o assunto pode suscitar questionamentos que podem levar a mudanças nas empresas e trazer benefícios para trabalhadores.

A filosofia, que tem como objetivo descobrir o porque de todas as coisas, porque é o próprio questionamento e a busca pelo sentido da existência, direciona-se nesse trabalho na investigação do papel da empresa para dar vazão aos potenciais do ser humano e desenvolvê-los de forma que se beneficiem ambos: corporação e indivíduo.

Há um bom tempo os líderes de mercado vêm lançando estratégias para uma maior eficiência em um mundo altamente competitivo. A busca pela receita do sucesso é algo cada vez mais almejado. E o surgimento de novas técnicas e informações é a cada dia maior. Mas afinal, existe uma receita de sucesso? Grandes gurus da administração afirmam que existem algumas formas que podem ajudar no desenvolvimento e no êxito de algumas empresas. C.K.Prahalad é um dos grandes destaques do mundo da Administração que apresenta uma opção diferenciada para manter uma empresa competitiva:

---

<sup>1</sup> Professor doutor do curso de Gestão Estratégica do Mestrado de Sociedade Tecnologia e Meio Ambiente

<sup>2</sup> Aluna especialista do curso de Gestão Estratégica do Mestrado de Sociedade Tecnologia e Meio Ambiente

A curto prazo, a competitividade de uma empresa se deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes [...] a longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados. (PRAHALAD e GARY HAMEL 1998, p 297).

Prahalad vai defender que as competências essenciais são a diferença em qualquer empresa na questão da competitividade:

Competências essenciais são o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias e estão associadas também à organização do trabalho e à entrega de valor. É comunicação, envolvimento e comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. ((PRAHALAD e GARY HAMEL 1998, p 298).

As afirmações Prahaladianas colocam as competências essenciais como forma de estar à frente dos concorrentes e conseguir o desenvolvimento em produtos e serviços. Mas, para que a empresa consiga esse desenvolvimento, é necessário o envolvimento e o comprometimento a fim de se conseguir descobrir e aperfeiçoar as competências essenciais. Vale ressaltar que por trás de técnicas, informações e estratégias há os que executam o trabalho e, que por mais informatizados que os sistemas estejam, o ser humano ainda é o primeiro da cadeia produtiva das pequenas, médias e grandes empresas.

Quando tomamos por base o ser humano, a motivação talvez seja o caminho para se alcançar a excelência humana e o desenvolvimento das competências essenciais tão valorizadas no mundo competitivo dos negócios e diferencial entre sucesso e fracasso para algumas instituições.

## **DESENVOLVIMENTO**

Aristóteles (1973) afirma que: “...o homem feliz vive bem e age bem”. A definição de felicidade de Aristóteles é de um bem absoluto que todos os homens desejam. Ora, se o homem feliz vive bem e age bem, talvez fosse necessário que a felicidade adentrasse as paredes das empresas ( indústrias, comércios, empresas públicas, hospitais, escolas ) para que houvesse um maior rendimento e desenvolvimento de competências essenciais.

Felicidade, enquanto sentimento, é subjetiva e por isso as pessoas podem chegar de diferentes formas a ela e em diferentes graus de intensidade. Uma pessoa satisfeita com seu trabalho pode ser considerada feliz naquilo que realiza. E se Aristóteles estivesse correto essa

pessoa feliz com seu trabalho agiria bem, e se agisse bem estaria desenvolvendo aquilo que se propôs de forma adequada. E se os indivíduos desenvolvem bem o trabalho significa que a empresa está conseguindo desenvolver competências essenciais?

Competência essencial pode ser o que diferencia uma empresa de outra, são os produtos, serviços que de alguma maneira não poderão ser copiados por outros de forma imediata, e que foram gerados por pessoas que desenvolvem seus talentos na empresa. Se essas habilidades foram desenvolvidas na empresa é porque os seus colaboradores foram valorizados e com isso puderam contribuir com o seu êxito.

Tem-se aí uma incógnita: se o trabalhador precisa se sentir feliz para realizar bem suas funções e desenvolver com maior afinco o seu trabalho e com isso a empresa conseguir desenvolver competências essenciais, e a felicidade é subjetiva, como conseguir que todos estejam satisfeitos com seu trabalho?

Uma das alternativas poderia ser a valorização da diversidade, observando os talentos dos servidores: atividades diferentes para pessoas diferentes, uma avaliação dos funcionários estabelecendo perfis e readequando-os de acordo com suas habilidades, atendendo o potencial de cada um, reestruturando-os para diferentes áreas.

Outra alternativa é oferecer qualificação para os funcionários ou exigir uma formação contínua para que possam desenvolver melhor suas funções e se sintem mais aptos e eficientes naquilo que realizam e, com isso, desenvolverem competências essenciais. Mas, para que a qualificação seja proveitosa, é necessário que os envolvidos estejam motivados a aprender e a colocar em prática aquilo que aprenderam. Porque não terá sucesso a empresa que oferecer qualificação para pessoas que não se sentem envolvidas com o que fazem ou irão fazer.

Essas opções simplistas podem trazer resultados, mas é necessário que se levante uma solução mais abrangente e perene para conseguir resultados a longo prazo e que realmente eleve o interesse daqueles que trabalham na instituição.

As pessoas só terão um senso de espírito corporativo positivo em qualquer esforço se essa atividade estiver conectada a sua busca pessoal de felicidade e se estiverem sentindo alguma satisfação e felicidade em sua execução. E só quando entendermos essa questão de satisfação individual da forma mais profunda possível é que veremos como a satisfação pessoal se encontra finalmente ligada ao florescimento interpessoal, organizacional e nos negócios. (MORRIS, 1998, p. 22).

Morris, em sua obra *A nova alma do negócio* (1998), afirma que a satisfação humana estaria nas dimensões: Intelectual que almeja a verdade; estética que almeja a beleza; moral que almeja a Bondade e a espiritual, que almeja a Unidade. Segundo ele essas

dimensões estruturam toda a vida humana e estimulam o indivíduo a realizar toda e qualquer ação. Ele vê nessas dimensões alicerces para o desenvolvimento do indivíduo e do trabalho com qualidade. Procura mostrar que as dimensões humanas quando atendidas são o que fazem o ser humano viver em harmonia e, portanto, feliz com o trabalho que realiza. Mas, o que faz com que aquele que realiza o trabalho realmente se sinta motivado a realizá-lo com tanto afincamento a ponto de desenvolver inovações, conseguir iniciativa e com isso transformar o meio onde se encontra? Chappell (1994) afirma que a satisfação dos colaboradores de uma empresa pode acontecer quando eles comungam dos mesmos valores. Quando há o respeito pela pessoa e por aquilo que ela realiza:

“É famoso o ensinamento de Kant de que os seres humanos não deveriam ser tratados como meios para se chegar a determinados fins, mas como fins propriamente dito.” (CHAPPELL, 1994,p. 28 .)

Se o ser humano passa a ser o fim de qualquer ação, essa ação deve ser cercada de valores que de alguma forma contribuirão para o crescimento de todos os envolvidos no processo. As empresas devem atuar calcadas em valores fundamentais da vida em relação aos seus colaboradores, fornecedores, clientes e com a comunidade, pois :

As organizações não existem em um vácuo nem são completamente objetivas e imparciais: há sempre um contexto que as influencia, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que se insere. (BARBOSA, 1999, p. 141.).

Baseando-se nessa informação pode-se afirmar que as organizações têm um compromisso com a comunidade onde estão inseridas e também com a comunidade de trabalhadores que estão colaborando com seu crescimento ou não. A empresa, de alguma forma, tem uma filosofia própria de trabalho e de desenvolvimento e aqueles que fazem parte dela comungam ou não da mesma filosofia. Filosofia nesse contexto definida como ideologia (maneira de pensar sobre algo ou de definir algo), nesse sentido ter trabalhadores que acreditam na empresa em que trabalham e que veem suas funções como necessárias para o bom desenvolvimento do objetivo proposto fará, sem dúvida, diferença no resultado.

Organizações que divulgam os seus objetivos e o partilham com seus funcionários, de forma que eles tomem esses objetivos como seus, podem ter mais chances de descobrir e desenvolver competências competitivas, porque o objetivo não será da empresa, mas da equipe que está na empresa.

## VALORES FUNDAMENTAIS

Os valores que cada indivíduo traz consigo, fundamentam os seus comportamentos, e podem ser benéficos ou não para a equipe, comunidade ou meio onde ele está inserido. De acordo com seus valores ele concordará ou não com a filosofia da empresa em que ele trabalha e com o modo como ela conduz o meio de produção e a relação com os seus servidores, fornecedores e colaboradores e garante seus lucros.

“Para que a natureza humana possa se manifestar fecundamente, é necessário que os vários indivíduos estejam em condições de desenvolver os seus diferentes modos de vida” (STUART MILL *Apud* REALE, 1991, p. 324, )

As pessoas são diferentes e únicas, e o conjunto de valores que trazem consigo também o são, por isso algumas desenvolvem suas habilidades em organizações que não se preocupam em atender os valores morais que harmonizam e aperfeiçoam a vida humana. A motivação dessas pessoas estaria ligada a premiações, que não é um erro enquanto forma de motivação, mas é momentânea, além do que, se há uma adequação a valores pouco saudáveis moralmente, certamente a lealdade também não vai existir e o risco de se perder essas competências será eminente.

Pessoas motivadas são mais criativas e conseguem desenvolver melhor os seus trabalhos e atender as expectativas de seus empregadores em relação à inovação e produção, essa é uma verdade de conhecimento comum. Essa motivação saudável pode ser desenvolvida se a empresa pregar e estimular valores e atitudes como: respeito ao ser humano, amabilidade, confiança, lealdade, verdade e integridade. O cotidiano da corporação e sua organização deve estar embasado nesses valores e selecionar pessoas que concordem com eles e os percebam como seus para fazer parte de suas equipes.

## TRABALHO EM EQUIPE

As equipes devem ter membros que concordem com os valores éticos ali apregoados :

“A pressão para se tornar membro de uma equipe, evidentemente, pode ser benéfica ou prejudicial, dependendo da equipe.” (MORRIS, 1994, p. 117).

Por não concordar com a equipe de trabalho ou ter idéias diferenciadas a despeito das atividades realizadas, o indivíduo pode ter o seu rendimento comprometido e ou se

conformar com a condição estabelecida pela equipe e não desenvolver suas habilidades, não havendo possibilidades de desenvolver competências essenciais. Aquele que tem potencial para desenvolver competências essenciais e faz parte de uma equipe deve acrescentar para o seu desenvolvimento, e não só fazer parte dessa equipe, mas ter uma rotatividade dentro da empresa em outras equipes, como afirma Prahalad (1998, p.315):

Os portadores de competências deviam ser regularmente reunidos, trazidos de todos os pontos da corporação para trocar idéias e observações. O objetivo é o de criar um forte sentimento de comunidade entre essas pessoas.

O sentimento de comunidade faz com que as pessoas se sintam influenciadas umas pelas outras e, ter um indivíduo que leve um diferencial em idéias construtivas que entusiasmem a equipe, pode despertar novas idéias e novas competências trazendo uma maior produtividade para a organização e um maior bem estar para os seus componentes.

O mais poderoso motivador das pessoas no local de trabalho é o sentimento, continuamente reforçado pelas mensagens e pelo tratamento que recebem, de que o trabalho conjunto eficaz garantirá e promoverá o que elas amam e valorizam mais profundamente[...] (MORRIS, 1994)

A relação com o trabalho deve ser muito maior do que a busca pela subsistência, para que se desenvolva a excelência. Se o trabalhador munido de valores morais desenvolver suas atividades em uma organização que se preocupa com o bem comum, além do lucro pelo lucro certamente realizará com empenho suas atividades porque pensará no bem de sua equipe e no que trará sucesso para a empresa e para todos que dela dependem, além de se sentir útil. O trabalho que tem em mente o bem daqueles que dele se beneficiam, seja em produto ou serviço, tem um retorno e uma compensação da própria comunidade que se beneficia e que retorna de alguma forma adquirindo os produtos e serviços, gerando o lucro tão valorizado no mundo capitalista.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento de competências essenciais é um diferencial nas corporações e nos indivíduos que delas fazem parte. Refletir sobre como se chegar ao desenvolvimento das competências é algo que exige um pensar sobre o próprio homem que tem talentos e habilidades subjetivas e necessita que, de alguma forma, essas habilidades sejam estimuladas para que aconteça o processo de criação e inovação que se estabelece de dentro pra fora na pessoa, mas que depende de estímulos externos.

Os valores morais que conduzem a sociedade estão, de alguma maneira, ligados aos estímulos que as pessoas têm para desenvolver as atividades a que são submetidas nas corporações e, se a filosofia da empresa vai ao encontro desses valores, haverá uma maior possibilidade para haver uma parceria produtiva entre funcionários e a empresa, que embora seja material, tem uma filosofia e idéias próprias.

Muitas vezes o objetivo e os valores da empresa se mostram muito claros em sua missão e nos discursos feitos por seus presidentes, facilitando a avaliação do funcionário na percepção de ser parte ou não do todo. Outras vezes esses objetivos não estão claros e a política da empresa não se estabelece, dificultando a avaliação do funcionário sobre seu papel e o papel da empresa em seu crescimento profissional e acréscimo na comunidade, além de ter dificuldade para perceber se há de fato alguma relação, além da relação legal trabalhista, entre ele e a organização.

A valorização dos funcionários de uma organização com premiações, sejam materiais ou incentivos psicológicos, trará desenvolvimento de novas idéias, mas o que de fato fará com que o desenvolvimento de competências aconteça será a percepção de que os valores da empresa venham ao encontro daquele que faz parte dela como colaborador. As pessoas que trabalham na empresa devem se sentir motivadas a trabalhar porque se sentem parte do todo, crescem com a empresa, suas idéias são levadas em consideração e seus méritos são reconhecidos. Com isso passam a acreditar que o sucesso da empresa faz parte do seu sucesso.

Pensar em desenvolvimento de competências exige que se pense em respeito à diversidade e a subjetividade das pessoas, exige que se dê oportunidades e que se tenha um ambiente propício para que o ser humano desenvolva sua criatividade e seu senso crítico. Não haverá conhecimento e inovação sem motivação, satisfação e prazer pela atividade realizada. A excelência fará parte da empresa se ela conseguir fazer com que sua equipe acredite que faz parte dela e que comungam valores e objetivos comuns.

**ABSTRACT:**

The essential competences thought after a philosophic anthropologic look in a reflexion that value the human being and discuss the role of the cooperation in the development of the habilites and criativity of your collaborators. The moral values discussed in the formulation of the strategy to obtain the exelence of the cooperations and of the individuals that act in it and the valorization of the participation in staff in the development of the essencial competences and in the increase of the potencialities of the individual that participate of it. One elaborated discussion after the citations in what participate philosophis administradors and sociologist.

Key words: essencial competences, values, philosophy.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARISTÓTELES. “Ética a Nicômaco”. In: *Os Pensadores*. São Paul :Victor Civita, 1973.

BARBOSA, Livia. *Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: ed. FGV, 1999.

CHAPPELL, Tom. *A alma do negócio: como administrar em função dos lucros, da ética e do bem comum*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORRIS, Tom. *A Nova Alma do Negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa*. Tradução DE Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C.K , HAMEL, Gary. “A Competência Essencial da Corporação”. In: Montgomery, Cynthia A. e Michael Porter (org): *A busca da vantagem competitiva*. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REALE, Giovanni . Antisseri; Dario. *História da Filosofia: Do Romantismo até nossos dias*. São Paulo : Paulus, 1991.