

Resumo: Tudo aquilo que se busca entender, conhecer, fundamentar deve ser realizado através de um conceito, ou seja, o conceito é a forma de se apresentar o significado daquilo que se pretende descrever, pois conceito pode ser definido como uma unidade de pensamento, de comunicação e de conhecimento, este último é que remete ao assunto que será abordado nesta pesquisa, pois a mesma quer definir o que é gestão por competência e conhecimento, e para que isso esteja muito bem estruturado é essencial que se discuta o conceito de gestão e de competência, para que ocorra uma fundamentação teórica sobre o assunto aqui abordado.

Palavras-chave: Gestão. Competência. Conhecimento.

Abstract: Anything that seeks to understand, experience, reasons must be done through a concept, ie, the concept is the way to present the meaning of what is intended to describe, because concept can be defined as a unit of thought, communication and knowledge, the latter is that which refers the matter will be addressed in this research because it wants to define what is management by competence and knowledge, and that is very well structured it is essential to discuss the concept of management and of competence, to have a theoretical foundation on the subject addressed here.

Keywords: Management. Competence. Knowledge.

1 GESTÃO

O termo gestão vem do latim (*gestione* [\[1\]](#)), que significa o ato de gerir, de administrar, de gerenciar. A gestão também pode ser definida na visão de Nunes (2006, p.5), como sendo “um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação

[\[2\]](#) eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados pela mesma”.

Assim cabe à gestão, aperfeiçoar o funcionamento das organizações, através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na busca e tratamento de dados e informações relevantes, que venham a contribuir para o desenvolvimento e satisfação dos interesses de todos inseridos nas organizações, colaboradores, proprietários e satisfazer a necessidade da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Portanto a gestão no meio organizacional, é de fundamental importância, pois ela é o pilar de sustentação, uma vez que é através dela que as empresas podem ser gerenciadas, administradas e organizadas, de forma a proporcionar conhecimentos cada vez mais direcionados ao processo de desenvolvimento estratégico das organizações.

1.1 Gestão estratégica

Toda organização precisa estar atenta a mudanças, sejam estas no sentido comportamental ou organizacional, mas para que isto aconteça de uma forma a ser estruturada, para alcançar o objetivo proposto pela organização é necessário que esta utilize o modelo de gestão estratégica, pois é a utilização deste modelo que leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações Cordeiro (2007, p. 3).

Pois a gestão estratégica pode ser utilizada, considerando-se as dimensões e necessidades, em grandes, médias e pequenas empresas, visando realmente a sua real utilização dentro da organização, uma vez implantada na organização, se torna necessário em primeiro momento planejá-la, ou seja, a empresa conseguirá através deste planejamento, trabalhar de forma mais organizada, racional e profissional, cooperando para a diminuição do estado de incerteza e para a obtenção de melhores resultados. Resultados esses, que estabelecerão uma visão organizacional, pronta para alcançar os objetivos do negócio a curto, médio e longo prazo.

Chiavenato (2000, p.58) descreve que gestão estratégica é “um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela esta atuando”. Processo esse essencial na organização, e dentro deste conceito, é primordial que as organizações alcancem seus objetivos estratégicos, mas diante disso é fundamental que seus gestores (gerentes e administradores), conforme menciona Leite (2005) procurem ter a visão de negócio e não apenas dos seus produtos e ou serviços; repensem os seus e os paradigmas da organização, que não sejam parthenalistas e que não retenham informações como forma (ultrapassada) de assegurar o poder.

Leite (2005, p. 3) menciona que para que ocorra uma gestão estratégica planejada, é necessário que as organizações analisem os seguintes componentes no ambiente externo: econômico, político, legal, demográfico, tecnológico, social e natural, não esquecendo também de analisar a concorrência, ou seja, a probabilidade de novos competidores, dos produtores ou serviços que as mesmas oferecem. E ele ainda relata que para a análise do ambiente interno, considera-se, em geral, os aspectos inerentes às áreas do Marketing, Finanças, Recursos Humanos (gestão de pessoas) e Produção da empresa. Assim, observa-se que a gestão estratégica deve estar atenta, a todos os processos das organizações, tanto no ambiente externo como interno, uma vez que ambos devem trabalhar para uma mesma finalidade, a gestão estratégica voltada para o planejamento estruturado, onde não podem esquecer que precisam obter informações precisas, conhecimento teórico-prático da área, mantendo uma postura, uma firmeza de propósitos, seriedade e liderança para a realização do planejamento estratégico.

Segundo Maximiano (2000, p. 203):

Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas, principalmente nas quais um concorrente procura frustrar o objetivo de outro. A finalidade da estratégia, segundo Aristóteles, é a vitória. Neste sentido, percebe-se que gestão estratégica

pode ser entendida como um processo de planejamento, aonde venha definir objetivos para a relação com o meio, levando em conta desafios e oportunidades internas e externas, afetando neste processo a empresa a longo prazo, pois compreende decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende apresentar e oferecer aos mercados e clientes que almeja atingir.

Maximiano (2000, p. 225) assegura que: As estratégias são implementadas para atingir objetivos estratégicos, sejam eles recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, alcançar um novo patamar de resultados, crescer ou manter-se no mercado. Com este enfoque a gestão estratégica é de fundamental importância na organização, pois ela propicia que atividades sejam realizadas, planejadas, organizadas e estruturadas para que diante disso haja uma análise tanto no ambiente interno e externo, verificando-se desta forma as vantagens competitivas, proporcionada por ela.

1.2 Gestão participativa

A palavra participação vem do latim *participazione* [3], que significa “o ato ou efeito de participar, tomar parte, integrar-se. Neste contexto, a participação é essencial na organização, pois é o processo que valoriza o indivíduo dentro das organizações no processo de tomada de decisões sobre diversos assuntos dentro da administração das organizações. Assim, vê-se o processo de gestão participativa, entendido com um dos campos mais complexos da teoria moderna da administração, uma vez que a gestão participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade atual, ou seja, a sociedade do conhecimento, visto que o indivíduo neste novo foco assume responsabilidades, exerce o direito de opinar sobre as decisões que afetam a sua vida e da sociedade, decidindo pressionar as organizações frente às mudanças ocasionadas pela estrutura administrativa das mesmas.

Portanto, como relata Nunes (2006), as organizações ainda estão adotando uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sócio-cultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental, ou seja, cada vez mais as organizações buscam valores culturais dominantes, mesmo que estas ainda continuem obtendo resultados via adoção de modelos gerenciais obsoletos, o simples bom senso, onde a própria lógica parece indicar que o futuro pertence às empresas que souberem adequar-se a esses novos tempos.

Vive-se em um mundo que segundo Nunes (2006) é um mundo onde os governos não podem mais controlar o que as pessoas fazem, nem onde, nem como, pois não podem mais vê-las nem contá-las, ou seja, um mundo onde os métodos antigos de controle não funcionam mais, isto é, as antigas fontes de autoridade não têm maior poder ou influência. Na gestão participativa, observa-se que é possível aprender, transformar, aprimorar, alcançar, raciocinar e atuar em conjunto ou não, surgindo assim à inovação, fazendo com que os objetivos comuns, que interessam a todos, e aplicam-se aos interesses individuais, proposto pelos relacionamentos que fortalecem o espírito de cooperação, tornando-os imperativo frente a valores baseados em princípios com os quais todos estejam de acordo.

1.3 Gestão holística

Holística [4] derivada da palavra holismo do prefixo hol (o) - + - ismo: que significa na filosofia

a tendência, que se supõe seja própria do Universo, a sintetizar unidades em totalidades organizadas. Teoria segundo a qual o homem é um todo indivisível, e que não pode ser explicado pelos seus distintos componentes (físico, psicológico ou psíquico), considerados separadamente; holística. A gestão holística é vista como abordagem que considera interação da vida no trabalho com a vida particular, enfocando três dimensões do ser: corpo, mente e espírito (NUNES, 2006).

Assim a gestão holística é a que resgata a idéia de ligação, junção de todas as partes do meio ambiente em um sistema que envolve abordagens que enfocam o bem-estar do indivíduo, onde organizações refletem sobre a sua forma de enxergar o indivíduo dentro de seu sistema funcional, propondo a estes melhorias tanto no setor financeiro como intelectual, hoje a razão da gestão holística na organização é a redução de custos com recrutamento e a posse de talentos. Gestão holística deve investir no prazer intelectual, vendo o funcionário como potencial humano e não recursos humanos, garantindo desenvolvimento, para que a organização diante disso, venha atuar de forma diferenciada na busca de favorecer o bem-estar aos seus empregados, sendo o mais maleável possível ao instituir normas, de maneira a atender cada caso específico, empregado a flexibilidade como ferramenta gerencial.

Segundo Nunes (2006, p. 8):

Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes” e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global: tudo é interdependente. O todo é concebido como uma realidade não somativa, ou seja, suas propriedades não derivam das que caracterizam seus componentes. Ao contrário: são elas que determinam as propriedades das partes que o integram. Entretanto é necessário olhar o mundo com uma visão que busca enxergar a integração pautada em cooperações, onde a gestão holística não deve em momento algum ser imposta pelas organizações e sim que ela seja enfatizada pela necessidade da construção de um novo mundo pela participação livre de todos na estrutura da organização.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Gestão por Competências implica em conduzir a empresa separando as funções segundo as competências necessárias para o seu exercício, portanto competência refere-se sempre às características de uma pessoa individual. Acondiciona-se sempre em torno de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho, têm-se então que a gestão por competência apareceu para responder a questões particulares do cenário empresarial, onde se torna emergencial a sua metodologia de gestão representando assim uma tentativa de responder às necessidades e dominar a concorrência num mercado globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

Manãs (2007, p.65) afirma que: As organizações entendem e falam atualmente em Core Competences, que pode ser traduzido livremente por competências essenciais, e a partir deste

conceito ocorreram novas abordagens que também se incluem na literatura proposta para a gestão de competência e que podem ser resumidas em: descobrir as competências estratégicas para a organização; derivar essas competências para a organização, ajustando as competências de cada área, das diversas atividades e das pessoas e essas competências estratégicas; desenvolver tais competências nas pessoas e nas áreas de atuação. Assim, observa-se que seu ponto culminante está no desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Pode-se, então, entender que as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial desdobram-se em termos de competências profissionais e desenvolvem junto a um quadro de colaboradores internos, entendendo-se que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa. Compreendemos que para uma melhor fundamentação sobre o assunto estudado faz-se necessário um estudo mais detalhado sobre a gestão de pessoas por competências.

3 COMPETÊNCIA

Em seu original latino, Competentia [\[5\]](#) significava proporção, qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, idoneidade, aptidão. Para Perrenoud (2000) competência é definida como: A mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um problema de uma família de situações análogas. A visão deste autor é embasada na competência voltada para os saberes, que se reflete em recursos cognitivos, ou seja, a competência para avaliar um assunto, seja ele no âmbito administrativo (gerindo, ministrando, regendo, conferindo e aplicando) ou organizacional (planejando, preparando, constituindo e estabelecendo).

Ropé (2002) define competência como “aptidão para realizar, em condições observáveis, conforme exigências definidas”.

Exigências essas muitas vezes determinadas pelas organizações, que são fundamentais no processo do planejamento e solução de problemas. Sabe-se que Competência não é um conceito novo e Souza (2001) em seu artigo: O que é competência? Relata que na Idade Média, competência era considerada como "capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos", já no Renascimento era "... a capacidade de realizar determinado trabalho". Porém ela menciona que o senso comum usa a palavra competência para designar pessoa qualificada para realizar algo e atualmente, o conceito de competência está associado à pessoa e à organização, ou seja, o termo competência visto por ela apresenta-se associado à capacidade das pessoas gerarem resultados para a organização e à capacidade que a própria organização tem de garantir mercados atuais e alcançar mercados futuros. Souza (2001) afirma que "Competência não é sinônimo de conhecimento, e competente é quem agrega valor com o conhecimento e as habilidades que possui e disponibiliza resultados para o fim de uma instituição”.

Neste contexto, competência pode ser entendida como o ato de fazer, ou seja, apresentar bons resultados naquilo que está direcionado a executar. Oliveira (2006, p. 361-362) apresenta em

seu artigo alguns conceitos de competência descritos por: Prahalad (1990), Zarifian (1996), Durand (1998), Daólio (2004) e Ropé e Tauguy (1997), como apresentado a seguir: Ela descreve que segundo Prahalad (1990) “As competências combinam conhecimento e habilidades; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos [6] quanto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas”. Essa definição pode se aplicar as organizações que primam pela descrição de sua estrutura administrativa. Para Zafirian (1996), competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] [...] ao exercício sistemático de uma flexibilidade no trabalho”.

Em um local competitivo, ou seja, propenso a mudanças não é lógico pensar em trabalho apenas como um conjunto de atividades pré-definidas. Já Durand (1998) afirma que o conceito de competência está baseado em “três dimensões interdependentes – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando questões técnicas, cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho”. Portanto competências são qualificações advindas do conhecimento, entretanto somente ter conhecimento não significa que o indivíduo seja competente, é essencial que ele saiba aplicar esses conhecimentos em situações reais, dentro da organização.

Daólio (2004) destaca que:

Competente é alguém que não só sabe o que fazer (know-what), mas também o como fazer (know-how) e o porquê fazer (knowwhy), isto é, o competente consegue entregar um bom resultado porque possui plena confiança e consistência do que tem a fazer que faz com conhecimento de causa. Segundo Oliveira (2006), Ropé e Tauguy (1997) completam a citação acima, ao mencionarem que “um dos principais pontos do que seja competência é que esta não pode ser entendida se estiver separada da ação”, ou seja, o indivíduo precisa tomar iniciativas, ir além das atividades pré-determinadas, saber dominar novas situações no ambiente de trabalho.

O que percebe-se neste contexto, que a todo momento competência está ligada a habilidade, saber fazer, para que fazer e porquê fazer, através de práticas já vivenciadas, pois como já foi dito, ser competente não significa que o indivíduo necessite especificamente de ter conhecimento. Diante desse contexto é necessário no primeiro momento que o indivíduo tenha em mente o que a competência pode fornecer a ele, enquanto processo essencial ao conhecimento, como fator estratégico de gestão.

3.1 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

As competências técnicas podem ser entendidas como todas as competências obtidas através da educação formal, treinamentos e experiência profissional. Herrera (2007) menciona que estas competências ocorrem através da escolaridade, estas exigidas formalmente para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, treinamentos essenciais, para aprimoramento profissional, por meio de cursos específicos, habilitações profissionais, especializações, estes necessários para obtenção de melhores resultados no desempenho da função e por final os conhecimentos técnicos, conhecimentos essenciais para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, obtidos através da escolaridade e treinamentos realizados e aplicados e aprimorados em experiência profissional.

Herrera (2007) relata que as competências técnicas podem ser classificadas como: conhecimentos técnicos elementares, conhecimento este adquirido através do ensino básico e de uma prática profissional de curta duração ou de adaptação ao posto de trabalho, conhecimentos técnicos básicos, estes estão associados às tarefas com algum grau de repetitividade ou a uma polivalência horizontal (realização de tarefas de outros postos ou empregos próximos), conhecimentos técnicos fundamentais, trata-se de um nível em que se exige a elaboração de relações analógicas entre os conhecimentos e as práticas, apelando para o domínio de alguns fundamentos gerais de ordem científica e técnica, este conhecimento é adquirido através do ensino técnico-profissional e/ou de uma experiência profissional construída através de um percurso profissional por vários empregos idênticos ou próximos, atividades associadas a este nível podem ser de transformação e manutenção com autonomia; de coordenação e controle relativos a tomada de decisões de rotina, conhecimentos técnicos sólidos, é aquele nível de conhecimento que permite avaliar e analisar resultados e conhecer os limites e os constrangimentos dos conceitos, métodos e instrumentos e, em função dos mesmos, prever situações, propondo alterações aos procedimentos.

Trata-se de possuir um domínio de conhecimentos científicos e técnicos específicos que pressupõe que o indivíduo disponha de uma real autonomia nos conceitos, métodos e instrumentos, adquiridos ao nível do ensino superior politécnico ou equivalente que lhe permitam desenvolver atividades de concepção e de gestão com autonomia e encontrar soluções para situações imprevistas e disfuncionamentos e por fim os conhecimentos técnicos profundos, nível de conhecimentos que permite a evolução dos conceitos, métodos e instrumentos e corresponde à capacidade de conceber e renovar o sistema de gestão, o sistema técnico, ou outro. Este nível exige o domínio total e aprofundado dos fundamentos científicos e técnicos, que são adquiridos através do ensino de nível superior. Permite pesquisar, intervir e tomar decisões inovadoras relativas a situações não experimentadas.

A competência técnica deve ser vista como a competência existente, ou seja, a de fator humano nas organizações.

3.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Competências entendidas como todas aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na efetivação de determinadas atividades, podendo ser essenciais às características de personalidade de um indivíduo, ou adquiridas no convívio social, bem como podem ser conseguidas e melhoradas através de treinamentos e auto-desenvolvimento.

Herrera (2007, p. 12) subdivide as competências comportamentais em cinco grupos: Intelectuais, Comunicativas, Sociais, Comportamentais e Organizacionais, com conceitos, a saber:

1. INTELECTUAIS – São as competências necessárias para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.

2.

DE COMUNICAÇÃO

– São as competências utilizadas na forma de expressão e comunicação com seu grupo,

superiores hierárquicos ou subordinados, clientes internos e externos, de cooperação de trabalho em equipe, de diálogo, de exercício da negociação e de comunicação.

3. COMPETÊNCIAS SOCIAIS –

São as competências necessárias para atitudes e comportamentos necessários para transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.

4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS –

São as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.

5. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

– São as competências necessárias para compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio político (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Diante dessa fundamentação, fica claro que competência é de fundamental importância, pois uma gestão baseada em competências é aquela que permite as organizações administrar seus recursos humanos de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo. Portanto, além de nortear as ações da organização, também é mostrado para o funcionário onde ele pode investir em seu autodesenvolvimento e, na medida em que ele vá alcançando níveis maiores de competência dentro do cargo, também vai alcançando crescimento nos níveis salariais recebidos.

4 Conhecimentos

Conhecimentos são informações que fazem parte do plano de identificação do indivíduo dentro das organizações, pois conhecimento é visto em duas vertentes, uma quando ele é adquirido através de experiências ou por mecanismos de transmissão de cultura, ou quando ele é adquirido por meio de educação formal. Conhecimento também é aquele que inclui todas as técnicas e informações que o gerente, domina e que são necessárias para o desempenho de seu cargo dentro da organização. Segundo Chiavenato (2000, p. 447) “Competência é a informação estruturada que tem valor ou agrega valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e as novas formas de interação humana”.

Assim, pode-se perceber que o conhecimento funciona como uma referência, pois é através dele que observa-se qual é a proporção de conhecimento que a pessoa dispõe, ou seja, quanto mais conhecimento ela tiver, mais ampla a realidade que ela consegue interpretar e quanto menos especializada for, maior deve ser a quantidade de conhecimento que ela precisa buscar.

Maximiano (2000) relata que o principal tipo de conhecimento é a competência técnica, que refere-se à área de conhecimentos em que o gerente, é o especialista e às áreas de conhecimentos necessárias para realizar o projeto, pois em certos momentos, é ele que possui mais competência técnica que a equipe, ou seja, pois é o gerente que detém a autoridade técnica e tem participação decisiva nas definições de desempenho e de especificações técnicas, e em outros momentos a equipe é mais competente do ponto de vista técnico do que

o gerente, pois em certas situações, há um técnico na organização, engenheiro, cientista principal dentro da equipe, sabendo-se que nos projetos que envolvem às áreas operacionais das grandes organizações, a tecnologia é apenas um artefato dentro de inúmeros, neste caso, a competência técnica do gerente e seu papel como administrador de tecnologia assumem importância secundária em relação a outras responsabilidades por ele administradas.

4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tento em vista que o maior capital das empresas no século XXI é o capital intelectual baseado no conhecimento que é considerado nas organizações como um recurso valioso cujo gerenciamento constitui um desafio que estimula os profissionais da administração, ou gestão que conduzirá a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. Segundo Chiavenato (2000, p. 681) “A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão do conhecimento, que é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização”. Neste contexto, a gestão do conhecimento deve ser entendida como um processo sistemático de busca, seleção, organização, caracterização e apresentação da informação transformada em conhecimento, em qualquer nível organizacional de forma que aumente a compreensão dos funcionários em uma área específica.

Santos (2007, p. 83) menciona que:

O conhecimento pode ser visto como informações repletas de experiências, julgamento, insight [\[7\]](#) e valores. Em última análise, quase todo conhecimento reside no indivíduo, e por esse motivo, as organizações bem-sucedidas continuamente oferecem oportunidades para que seus empregados ampliem os seus estoques de dados e informações. Assim, a gestão do conhecimento pode ser observada como um tipo de gestão emergente, como aqueles modelos gerenciais que se encontram em estágios pré-designados, quer dizer que não estão solidificados em fundamentação científica.

Ferraresi (2007) descreve que alguns críticos ainda afirmam que a gestão do conhecimento não se configura como uma nova função dos gerentes e, por conseguinte, não se constitui ainda, uma nova disciplina que possa integrar o currículo da Administração. Segundo Ferraresi (2007), esses críticos sustentam que a área ainda não constitui um acervo de conhecimentos que reúne teorias específicas capazes de descrever, explicar e prescrever técnicas, ferramentas e modelos conceituais de gestão do conhecimento. Alegam também que sendo recurso de grande intangibilidade, mutabilidade e dispersão, qualquer atividade que envolva o seu planejamento, organização, direcionamento e controle é praticamente inviável.

Verifica-se neste contexto descrito por Ferraresi (2007) que em nenhum momento a corrente dos críticos negou a importância da posse do conhecimento como o diferencial competitivo para empresas inseridas no ambiente de negócios, caracterizado por rápidas transformações como o que predomina atualmente e, que certamente continuará a persistir por muito tempo, conforme apontou Vasconcelos (2001, p. 98 apud FERRARESI 2007, p. 248) o que se convencionou chamar gestão do conhecimento é algo ligado à “[...] determinação do que a

empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos”, e continua, afirmando que os vários autores sobre o tema concluem que: “[...] cada vez mais as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem”.

O que se vê é que o processo da gestão do conhecimento, sendo ele voltado para o currículo ou para as organizações, é observado nesta pesquisa como uma prática de extrema necessidade para as organizações mais preparadas e conscientes que refletem-se em um conjunto de práticas voltadas à aprendizagem resultando em uma gestão embasada em entendimento estratégico que fundamenta a gestão do conhecimento como uma nova dimensão da prática dos gerentes nas organizações e como uma nova área de pesquisa determinada em limites e fronteiras que certamente serão ampliados para responderem a novos desafios proporcionados por mudanças que implantarão novas práticas e modelos de gestão do conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento do trabalho compreende-se que as teorias apresentam diferentes abordagens para definir gestão e competência, onde cada uma delas reflete e representa conceitos, estes fundamentados em estudo e pesquisa como descritos anteriormente. Contudo, dizer que gestão e competência podem ser relatadas somente através de conceitos é muito pouco diante do que fora exposto até aqui, pois observou-se que tanto gestão como competência, são termos essenciais para a análise da estrutura das organizações. Independentemente, dos conceitos aqui mencionados, verificou-se as práticas e as gestões que envolvem o processo administrativo e gerencial das organizações. Notou-se que a gestão, depende diretamente do conhecimento próprio ou adquirido, através de competências essenciais, como descritos neste trabalho, sendo a competência um fator primordial hoje nas organizações.

Portanto, a presença de gestão e de competência nas organizações, promove, divulga e conceitua pessoas, competências e conhecimentos, pois é através desta presença, que nota-se a diferença nas organizações gerenciais do século XXI. Além disso, é primordial ter-se o conhecimento da importância de uma organização ser administrada através da gestão por competências, visando que o profissional competente não é somente aquele que detém habilidades e atitudes, e sim aquele que possui o conhecimento, este fundamentado em experiências práticas que foram adquiridas durante e no decorrer do desenvolvimento do processo gerencial, embasado em competências técnicas e comportamentais, administradas pela gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. Gestão da empresa. **Gestão empresarial**, 2007. Disponível em: [publicações/pdf/empresarial/1.pdf](#).>. Acesso em: 10 de set. 2008.
CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
FERRARESI, Alex Antônio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo. As fronteiras da gestão do conhecimento. In: SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes

Escrito por Rose Cristiani Franco Seco Liston
Qui, 04 de Novembro de 2010 00:00

Pitombo; FERRARESI, Alex Antônio (Orgs.). **Gestão do conhecimento:** institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos). Maringá, PR: Unicorpore, 2007.
FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2004.

HERRERA, Wagner. Modelos de habilidades e competências. **Artigo**, 2007. Disponível em: Organizacionais.htm>. Acesso em: 18 de set. 2008.

LEITE, Nildo. Conversando sobre gestão estratégica. **Artigo**, 2005. Disponível em: [. Acesso em: 10 de set. 2008.](#)

[MANÃS, Antonio Vico. Gestão por competências. In: OLIVEIRA, Otávio J. \(Org.\). **Gestão empresarial**](#)

[: sistemas e ferramentas. São Paulo: Atlas, 2007.](#)

[MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.](#)

[NUNES, Paulo . Conceito de gestão e de gestor. **Artigo** , 2006. Disponível em: Gestão.htm>. Acesso em: 10 de set. 2008.](#)

[OLIVEIRA, Ângela Maria; NOVAIS, Eunice Silva; SILVA, Ivani da Silva; BERTHOLINO, Maria Luiza Fernandes. Mapeamento de Competências em Bibliotecas Universitárias. In: **Perspect. ciênc. inf**](#)

[., Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 360-382, set./dez. 2006. Disponível em: php>. Acesso em: 10 de set. 2008.](#)

[Perrenoud, Philippe. **Dez Novas Competências para Ensinar** . Porto Alegre : Artmed Editora, 2000.](#)

SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antônio (Orgs.). **Ge stão**

do conhecimento:

institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos). Maringá, PR: Unicorpore, 2007.

SOUZA, César. O que é competência. **Artigo**, 2001. Disponível em: <http://conline.cjf.jus.br/php doc/pages/sen/gestao/oquee.htm>

[. Acesso em: 20 de set. 2008.](#)

[1] Fonte: Ferreira, 2004.

[2] Dizer respeito a alguma coisa; concernir; interessar – Fonte: Ferreira, 2004.

[3] Fonte: Ferreira, 2004.

[4] Fonte: Ferreira, 2004

[5] Fonte: Ferreira, 2004.

[6] Que não se exprime por palavras; oculto.

[7] Compreensão repentina, em geral intuitiva, de suas próprias atitudes e comportamentos, de um problema, de uma situação.