



A EVOLUÇÃO DO TERMO COMPETÊNCIA

Rosileia A. Quezini - quezini@zipmail.com.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Av. Ana Rita, 255. Apto 32. Uvaranas.

84026-000 – Ponta Grossa – PR

Prof. Dr. Antonio C. de Francisco - acfrancisco@pg.cefetpr.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Av. Monteiro Lobato, km 04, s/nº.

84016-210 – Ponta Grossa – PR

Prof. Dr. Luiz A. Pilatti - luiz.pilatti@terra.com.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Av. Monteiro Lobato, km 04, s/nº.

84016-210 – Ponta Grossa – PR

“Todos podem tornar-se incompetentes se ultrapassarem seus limites de capacitação”.

Laurence Peter

***Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo fazer um levantamento bibliográfico sobre o termo competência, que vem tornando uma ferramenta de apoio para os administradores que procuram uma nova forma de gerenciar. O modelo de competências, ainda pouco trabalhado pelas nossas empresas, tem o intuito de auxiliar os recursos humanos destas, a abandonar os velhos sistemas tradicionais e passar a trabalhar com uma nova visão de gestão. Neste contexto o desafio para o novo gestor será utilizar conhecimentos e habilidade das pessoas para alcançar melhores resultados. Contribuindo para uma mudança comportamental seria o termo adequado, tanto de nível gerencial como operacional.*

***Palavras-chaves:** Competências, Fator humano, Mudança comportamental.*

1. INTRODUÇÃO

Diante de tanta competitividade, o termo competência vem tornando-se uma ferramenta máxima em um número significativo de empresas, instituições e governos. Houve uma quebra de paradigma ao velho sistema administrativo, um exemplo disto é a dos recursos humanos que tem tomado conhecimento das novas práticas de se recrutar e selecionar seus colaboradores, pois o desafio agora é mapear as habilidades, conhecimentos e atitudes que estes possuem ou quais precisaram adquirir para fazer parte integrante da empresa. Como exemplo a esta quebra de paradigma, é que hoje as empresas ao selecionarem colaboradores para adentrar no seu quadro pessoal, avaliarão se estes indivíduos que estão concorrendo à vaga possuem conhecimento necessário e também quais as suas habilidades para realização desta função.

Chiavenato (1996) relata que hoje antes de qualquer coisa o funcionário, é um homem dotado de características individuais altamente diferenciadas, com sua personalidade própria,

sua história particular, seus conhecimentos específicos, habilidades, destrezas e, também, como um ser inteligente com convicções, aspirações, motivações e necessidades próprias. Este, sobretudo, dotado de um sistema cognitivo único e individual através do qual vê, percebe e interpreta de modo próprio o mundo ao seu redor.

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, um conjunto de habilidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Esta abordagem considera a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Nesta linha, a gestão é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma discussão sobre as várias definições do termo competência, dentro de um contexto organizacional, desde quando começou a ser elaborado por seu fundador MacClelland e dentre outros defensores.

Segundo sua classificação é uma pesquisa bibliográfica, sendo elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. (GIL, 1991).

2. O SURGIMENTO E A EVOLUÇÃO DO TERMO COMPETÊNCIA

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Onde, o modelo aqui estudado vai servir como uma alternativa aos velhos sistemas tradicionais e uma referência aos novos gestores de recursos humanos.

Em 1973, McClelland publicou o artigo: *Testing for Competence rather than Intelligence* que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, seguindo este autor, “é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. Diferenciava, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado, de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa para saber para desempenhar uma tarefa. (MCCLELLAND, 1997).

Seguindo o contexto citado, ter um bom *Currículo Vitae*, ter frequentado uma universidade de renome e ter uma variedade de outros cursos, não garante que este indivíduo possua as competências que as organizações almejam. Pois o objetivo delas está em encontrar através da seleção e recrutamento colaboradores com competências e talentos para o cargo requerido.

Já o conceito de competência que emerge na literatura francesa dos anos 90 procurava ir além do conceito de qualificação. Zarifian (2000) foca três mutações principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a noção de incidente, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

- Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional.

Para Levy (1996, p.60) competência é “uma capacidade continuamente alimentada de aprender e inovar, que pode se atualizar de maneira imprescindível em contextos variáveis”.

Durand (1998) propõe um conceito de competência que se alicerça em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é a série de informações assimiladas e estruturadas pela o indivíduo. A habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido. A atitude é a predisposição em relação à adoção de uma ação.

Resende (2000, p.30), observa o que há de comum nas definições de competência de alguns autores:

- 1.Capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. (Dicionário do Aurélio B. de Holanda).
- 2.Observáveis características individuais - conhecimentos, habilidades, objetivos, valores - capazes de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida. (David C. McClelland).
- 3.Competência no trabalho é uma destacada característica de um empregado (que pode ser motivo, habilidade, conhecimento, auto-imagem, função social) que resulta em efetivo e/ ou superior performance. (Boyatzis - colega de McClelland nas pesquisas sobre identificação e avaliação de competências).
- 4.Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega. (Joel Dutra.).

Perrenoud (2000, p.15) em seu trabalho *Dez novas competências para ensinar*, reconhece que definir competência pode remeter a longas discussões, e assim, define competência como “uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar uma situação”. Com esta definição o autor reconhece que a competência é adquirida através da articulação de vários conhecimentos.

O novo conceito de competência deverá desmistificar, portanto, valores tradicionalmente cultivados na sociedade, como a grande importância e prestígio atribuído a títulos e diplomas, à cultura geral e à inteligência brilhante. Que, diga-se de passagem, eram considerados valores suficientes para merecer status diferenciado. Ou seja, basta possuí-los para se terem direitos a posições importantes, para ser respeitado, para ser bem recompensado. Mesmo que as contribuições oferecidas no trabalho, na atividade exercida, não correspondem à quantidade de títulos e de saber, e ao nível de inteligência. (RESENDE; 2000 p.53).

No Brasil, a discussão sobre o conceito de competência surge tanto pela influência de autores norte-americanos quanto franceses. Fleury e Fleury (2001, p.21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

3. COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

Hammel e Prahalad (1990) estudam a competência organizacional, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Compreender essas competências traz inúmeros benefícios, como uma maior coerência das decisões pelo conhecimento dos pontos fortes, capacidade de avaliação dos pontos fracos, o que possibilita investimentos na manutenção e fortalecimento de uma

vantagem competitiva ou ainda a aquisição de uma nova vantagem competitiva. Por outro lado, a competência organizacional é construída com a soma das competências individuais.

Para Dutra (1999), as competências devem ser relacionadas a dois aspectos corporativos: “de um lado temos a organização que possui um conjunto de competências que lhes são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e que podemos defini-las como sendo características de seu patrimônio, o qual lhe confere vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro, temos pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Essas competências podem ser defini-las como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”.

De acordo com Nisembaum (2000; p.35), as competências organizacionais estão constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados.

Segundo Nisembaum (2000), é necessário que haja o confronto entre as competências e mercado, para identificar o *gap* existente entre as competências atuais e a desenvolver, com os mercados presentes e futuro. Este confronto permite que sejam feitas análises que possibilite o desenvolvimento de ações que levem à construção de novas competências ou ao aprimoramento das atuais.

Mills et. al. (2002) procurando sistematizar os conceitos de competências organizacionais define os vários níveis de competências organizacionais, no quadro 1.1.

Quadro 1.1 – Níveis de competências organizacionais

<p>1. Competências essenciais: Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.</p> <p>2. Competências distintas: Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.</p> <p>3. Competências organizacionais ou das unidades de negócios: Competências e atividades-chaves, esperados de cada unidade de negócios da empresa.</p> <p>4. Competência de suporte: Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.</p> <p>5. Capacidades dinâmicas: Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada os recursos importantes para a empresa.</p>

Fonte: Mills, Platts, Bourne-Competing through competences. (2002. p.13)

Assim, se por um lado à organização demanda que as pessoas se tornem responsáveis pelo próprio aprendizado e trabalho, por outro lado, o trabalho retorna ao trabalhador (o que traz maior possibilidade de auto-realização) e a empresa deixa de empregar cálculos idiotas e perversos de produtividade no emprego, nos quais estes mesmos assalariados são considerados custos a reduzir. (ZARIFIAN, 2000.p.82).

4. COMPETÊNCIA ESSENCIAL

Para Hammel e Prahalad (1990) competência essencial “corresponde ao aprendizado coletivo de uma organização especialmente como coordenar diferentes habilidades produtivas e integrar múltiplas linhas tecnológicas e que dificilmente será imitado pelos concorrentes.

Implicam comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar através de fronteiras organizacionais”.

Resende (2000) afirma que a identificação e definição de competências essenciais “devem levar em conta os fatores de sucessos relacionados a: diferencial e renovação da tecnologia; características e dificuldade de manutenção de clientes; importância para o negócio das relações com os fornecedores; adaptabilidade às condições de mercado; logística de distribuição; eficiência ou precisão operacional; importância da função de marketing e importância estratégica do fator humano”.

Como o fator humano é um elemento de relevância dentro da organização, (SVEIBY; 1998 p.9) argumenta que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas- querem tangíveis ou intangíveis- são resultados das ações humanas”.

De acordo com o *National Training Board*, da Austrália (NTB) “as competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes”. (NISEMBAUM; 2000 p.91).

Na entrevista dada ao site liderrh, sobre *Conceitos e instrumentos da Gestão Estratégica*, o autor o Nisembaum comenta que “competências individuais devem ser vistas como elementos fundamentais que sustentam as competências organizacionais. E diz que entende competências individuais como a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa e que contribui para os resultados da organização”.

No entanto, uma forma das empresas reunirem informações suficientes, para traçar políticas de educação empresarial mais consistente, é através da identificação das suas competências básicas. Ou seja, as empresas devem mapear o que sabem fazer de melhor, de preferência habilidades e conhecimentos que sejam difíceis de copiar, as chamadas competências essenciais, e reunirem, em torno delas os seus recursos para efetivamente construir as tão desejadas vantagens competitivas. Pois, o sucesso ou fracasso das organizações está diretamente relacionado ao seu capital humano, onde as empresas passam primar por seus trabalhadores, para que inovem seus processos e serviços definindo um cenário com uma melhor capacitação profissional.

5. A COMPETÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Resende (2000, p.118) afirma que “hoje em dia, as novas organizações de trabalho nas empresas estão requerendo que as pessoas sejam multifuncionais ou polivalentes, que exerçam atividades de escopo mais abrangente e com associação de diferentes especialidades. O ser humano tem inato o potencial de ser versátil e adaptativo. Com treino e prática, não haverá dificuldade para ser multifuncional”.

No conceito de Fleury & Fleury (2000) para desenvolver competências dentro de uma organização, sabe-se que antes de tudo é necessário existir aprendizagem, que consiste em um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido, enquanto que o conjunto de coisas que nos lembramos constitui nossa identidade. Portanto, a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança, provocado por estímulos medidos por emoções, que podem ou não se manifestar em mudanças de comportamento de um determinado indivíduo.

Segundo Pucik, Thichy e Barnett (1992), no ambiente de negócios atual, as tradicionais fontes de vantagens competitivas não conseguem mais prover uma posição sustentável. Baixos custos de produção, tecnologia ou acesso a capital têm se tornado condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso. Além desses fatores, as abordagens mais recentes acerca das estratégias para negócios globais apontam para o foco nas competências, ativos invisíveis e capacidades organizacionais como fatores chaves que influenciam o sucesso a longo-prazo

em mercados globais. Assim, constata-se um renovado interesse pelos recursos humanos como os principais fatores estratégicos para alcançar uma competitiva posição numa empresa global.

A premissa é que três competências são particularmente importantes para uma organização. A primeira é da **aprendizagem organizacional**, ou seja, a habilidade para adquirir rapidamente novas habilidades tecnológicas e de marketing por toda a organização. A segunda é a do **melhoramento contínuo**, a habilidade da empresa continuamente melhorar os parâmetros de qualidade, custo e entrega de seus produtos e serviços. A terceira consiste na **cultura competitiva**, a habilidade em focalizar a energia das pessoas dentro da empresa na conquista de um lugar no mercado. (PUCIK, THICHY & BARNETT, 1992).

Para Fleury (2001 p.179-180).

As organizações que construírem competências fortes estão preparadas para levar vantagem das oportunidades estratégicas positivas decorrentes do poder de mercado. Em outras palavras, provavelmente, ganharão vantagens competitivas importantes que produzirão poder de mercado significativo. Essas organizações podem estar em condições de maior controle sobre seus ambientes e assim, de melhorar a redução das incertezas. As organizações mais fracas serão forçadas a adaptarem-se para fortalecerem suas habilidades de aprender e transformar essa aprendizagem em competências.

O objetivo da aprendizagem na organização é promover criatividade, empreendedorismo e autonomia, elementos essenciais de suporte para estratégias competitivas pró-ativas e flexíveis. Entretanto, a capacidade de uma organização aprender é muito maior do à de todos os seus membros, refletindo sua capacidade coletiva de agir e de implementar o que foi aprendido. Um conhecimento individual, que não possa ser efetivamente aplicado em conjunto com o conhecimento de outros, não tem muito impacto sobre a competitividade da organização. (PUCIK, THICHY & BARNETT, 1992).

No entanto, se o conjunto das três competências citadas acima for realmente desenvolvido pelos colaboradores, a organização passa assumir seu devido lugar no mercado competitivo e também consegue averiguar quais as competências que possui e qual ainda necessita de certo treinamento frente às demais.

6. CONCLUSÃO

Conforme as diversas referências citadas sobre competência neste artigo, verificaram-se que o objetivo do desenvolvimento do termo competência foi trazer para as organizações e seus gestores que atuam ou não na administração dos recursos humanos da empresa, o quanto pode melhorar sua qualidade, seus serviços e produtos se passarem a fazer uso desta ferramenta.

Outro fator mencionado é que o termo competência ainda necessita de uma maior desmistificação frente aos tradicionais valores cultivados pela nossa sociedade. E assim, só será efetivamente disseminado pelas organizações se os gestores destas passarem a trabalhar com os três alicerces que compõem o termo: conhecimentos, habilidades e atitudes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. (1996). **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo, Makron Book.

DURAND. **Forms of incompetence**. In fourt International Conference on competence-Based Manegemente. Oslo: Norwegian School of Manegement, 1998.

DUTRA, J. S. **Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação das competências essenciais**. In: Eboli M. Universidades corporativas. São Paulo: Schmucler Editores, 1999.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA, JR.M. M de. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. – São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LÉVY, P. **O que é virtual?** São Paulo: Ed.34, 1996.

MCCLLEAND, D.C. 1973. **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist, Washington. D.C: 28, 1-4.

MILLS, J. PLATTS, K.; BOURNE. M. 2002. **Competing through competences**. London: Hodder & Houghton.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Medicas Sul, 2000.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL. G. **The Core Competence of the corporation**. Harward Revieww, v. 31 may/june.1990.

PUCIK, W; THICHY, N. M; BARNETT, C.K. **Gobalization an human resource management; creating and leading the competitive organization**. New York: Jonh Willey & Sons, 1992.

ZARIFIAN, Philippe. 2000. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2000.

SILVA, da C. M.A.; RACHID, A. **A Gestão por competências – um estudo inicial**. Artigo. In: Anais do XXIII ENEGEP 2003.

SVEIVY, K. E. **Nova riqueza das organizações**. Tradução: L.E.T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Original inglês.

NISEMBAUM, H. **Conceitos e instrumentos da Gestão Estratégica**. Julho/agosto, 2000. Disponível em <www.liderrh.com.br/site/debate/debate_temas_comp_03.php>. Acessado em: 02 /08 /2004.

THE EVOLUTION OF TERM COMPETENCIA

Abstract: *The present article has the objective of doing a bibliographical survey about competency, that it has become a aid tool for administrators who looking for a new method to manage. The competency model is not so used by the companies yet. It has the intention of assisting the human resources to leave behind the old traditional model and starting to work with a new vision of management. In this context, the challenge for the new manager will be how to use the knowledge and the ability of the employees to reach better results. Contributing for a behavioral change would be the appropriate term, thus for the managerial level as operational.*

Key-words: *Competency, Human factor, Behavioral change.*