

A fragilidade da classificação das competências

The weakness of competence classifications

*Maria Cristina Pinto Gattai**

Resumo

O objetivo do presente estudo é reavaliar o conceito de competências sob o ponto de vista das teorias que o explicam e propor um novo modelo de competências. Partindo de uma revisão histórica do conceito, foi constatada significativa diversidade de nomes e dos conteúdos que representam além de uma ampla diversidade de classificação das competências. Neste campo há uma situação semelhante à “Torre de Babel” tanto na definição de competência quanto em suas categorizações. Os discursos não são decodificados da mesma forma pelo locutor e pelo ouvinte. Para suportar esta análise, foi realizado um estudo de caso com o objetivo avaliar se os modelos teóricos de classificação de competências dão o suporte adequado aos perfis de competências de 19 cargos de uma mesma empresa. O estudo empírico demonstra uma grande amplitude de competências que são exigidas dos trabalhadores atuais corroborando com a ideia de que o conceito de competência é socialmente construído a partir das necessidades específicas de um grupo.

Palavras-chave: *competências; qualificação; habilidade; modelo de competência.*

Abstract

The aim of the present study is to reassess the concept of competences based on the theories that explain it, and to propose a new role model. Starting from a historical concept review, a significant diversity of names and contents representing a wide diversity of competence classifications has been observed. In this field there is a situation similar to the “Tower of Babel,” both in the definition

* Doutora em Psicologia Social e do Trabalho. Assistente Doutora do Depto. de Psicologia Social da PUC-SP. Artigo elaborado a partir da tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008, 197 f. E-mail: mgattai@puccsp.br

of competences and their categorizations. The speeches are not decoded in the same way by the speaker and the listener. To support this analysis, a case study was carried out in order to assess whether the theoretical models of competence classifications provide proper support to the skill profiles of 19 positions of the same company. The empirical study demonstrates a wide range of skills required from workers, thus supporting the idea that the concept of competence is socially built from the specific needs of a group.

Keywords: *competencies; qualification; ability; role model.*

INTRODUÇÃO

A competência é um tema insistentemente estudado em várias áreas do conhecimento e, particularmente, na Psicologia desde que foi discutido pela primeira vez por Alfred Binet (1857-1911), no final do século XIX. O tema competência foi importante em diferentes momentos da história da Psicologia por diversas razões. Nas décadas de 1950 e 1960 contribuiu muito na avaliação de perfis profissionais na seleção de candidatos. Hoje, devido à flexibilidade que as empresas e seus profissionais requerem, a competência foi assumida como um dos determinantes do desempenho e como tal tem sido um critério chave para a avaliação – seja de indivíduos, seja de organizações.

As empresas devem ser competitivas e para tanto flexíveis o suficiente para se adaptarem às exigências de um mercado mais ágil e globalizado. Assim, no lugar de descrições de cargos rígidos, como antes ocorriam, as organizações passaram a adotar um perfil de competências porque estes lhes permitem rápidas alterações no manejo dos cargos para atender a dinâmica das mudanças do mercado, sem perder a qualidade e eficácia dos seus produtos e serviços. Esta evolução no uso das competências como instrumento de gestão explica a preocupação de milhares de trabalhadores em globalizar suas competências: estudando idiomas, informática e atualizando-se a fim de não perderem a sua empregabilidade. As organizações demandam de seus funcionários outros requisitos além da especialização, avaliando as pessoas através de características primordiais como liderança, motivação e comunicação – requisitos de sua própria competitividade.

Esta mudança no manejo do conceito de competência é revelado em vários estudos como o de Zúñiga, (1999) no qual fica clara a alteração na concepção do trabalhador – de multifuncional passa a ser multiqualificado. O trabalhador multifuncional é aquele que opera mais de uma máquina com características semelhantes, suas funções são centradas nos equipamentos que pode controlar e sua mobilidade se limita às diferentes máquinas que consegue operar (agregação de tarefas). O trabalhador multiqualificado incorpora as diferentes competências em seu perfil, integra diferentes habilidades e aprofunda seus conhecimentos. O trabalhador multifuncional tem seu foco no desempenho de suas atividades e em sua estrutura de aptidões. O multiqualificado tem seu foco na estrutura de aptidões; trata de aprofundar em suas competências e adquirir novas.

Esta diferenciação no perfil profissional é encontrada nos estudos sobre o trabalhador desenvolvido por Le Boterf (2003) que sumariza as mudanças na natureza do trabalho, identificando que cabe ao trabalhador administrar uma situação complexa, isto é, saber agir e reagir com pertinência, no momento adequado; saber combinar recursos, internos e externos, e mobilizá-los em um dado contexto; saber transpor as situações-problemas, interpretando o contexto e oferecendo soluções; saber aprender e aprender a aprender, tirando lições com o que aprendeu e multiplicar seus conhecimentos; saber envolver sua subjetividade para tirar proveito das oportunidades.

Este reconhecimento de um perfil diferente e mais complexo pode ser observado na academia onde as disciplinas enfatizam, em seus objetivos, as competências que serão atingidas ao longo do curso que oferecem e que estão alinhadas com as diretrizes pedagógicas de dotar o corpo discente de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), possibilitando sua participação e atuação multiprofissional no mercado de trabalho, principalmente as competências informativas, tal como explicitadas no Relatório da Universidade de Bologna (julho de 2005): entender a informação (compreender a estrutura do conhecimento e da informação); identificar necessidades (determinar a natureza de sua necessidade informativa); localizar (planejar estratégias efetivas para buscar e encontrar informação);

recuperar (recuperar informação de forma eficiente); avaliar (analisar e avaliar informação); usar (integrar, sintetizar e utilizar a informação); comunicar (comunicar adequadamente os resultados do seu trabalho).

Bastos (2006) reforça este perfil enfatizando as mesmas habilidades pessoais sob outros critérios de categorização: capacidade intelectual para o manejo das ferramentas tecnológicas e para lidar com problemas menos estruturados e facilmente decompostos em rotinas de trabalho; maior diferenciação e adaptabilidade relacionados à maior complexidade, incerteza e mutabilidade dos contextos organizacional e de trabalho; habilidades relacionais mais desenvolvidas: capacidade de comunicação, de negociação, de influência, de solução de conflitos, sensibilidade para interpretar e responder não apenas a mensagens cognitivas, mas também emocionais; orientação para o crescimento pessoal ou o auto-desenvolvimento; responsabilidade em ambientes com maior incerteza, com papéis menos definidos, com equipamentos tecnológicos sofisticados e caros e, especialmente, em trabalhos partilhados com outros colegas da mesma equipe.

As semelhanças entre os perfis descritos acima por Le Boterf, Bologna e Bastos revelam as entranhas da sociedade informacional e como impactam de maneira significativa, o trabalhador. Esta generalização do perfil do novo profissional, representado por estes três trabalhos, possui algumas questões em comum: quais são os limites da competência? Que dimensões abrangem e como podem ser classificados a partir do perfil do profissional? Considerando a complexidade das diversas competências e que são demandadas em todos os trabalhos, qual a significância de eventuais desigualdades encontradas em diferentes funções?

Diante de tais fatos, este trabalho visa avaliar a fragilidade da classificação das competências mediante a análise de algumas teorias de competência, identificando como conceituam e como classificam as competências e verificando, na prática, até que ponto estas definições dão o suporte necessário ao perfil proposto pelas empresas.

O MODELO DE COMPETÊNCIA

Cooper (2000) destaca que no início da década de 1960, David C. McClelland, um psicólogo com atuação na área de treinamento e avaliação de recursos humanos, publicou um artigo na *American Psychologist* criticando o uso de testes de personalidade e de Q.I. como instrumentos capazes de prever o potencial de sucesso dos trabalhadores. Para McClelland, as empresas deveriam contratar as pessoas com base em competências e não na pontuação obtida em testes padronizados. Na década seguinte, McClelland inicia seus estudos com o objetivo de desenvolver novos métodos capazes de prever o desempenho das pessoas – era o início das avaliações por competências (opus cit. p. 5-6).

O modelo de competência não surgiu por acaso, mas sim em função das mudanças no contexto do trabalho e na maneira de gerir as pessoas em suas atividades profissionais. De acordo com Roche (1999, p. 39), o surgimento da noção de competência é um sintoma das profundas modificações que ocorrem no trabalho e nos modelos de gestão do trabalhador que evolui do modelo de habilidades para o modelo de qualificação e deste, para o modelo de competências.

O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E COMO SÃO CLASSIFICADAS

O conceito de competência apresenta diferenças fundamentais pelos autores sendo que não se pode fundamentar qualquer trabalho empírico para investigação das competências se estas diferenças não forem explicitadas e analisadas.

Para McClelland (1960) competência é uma característica subjacente do indivíduo que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa, diferentemente de aptidão, que seria um talento natural da pessoa, podendo ser aprimorado de habilidades e conhecimentos; é um conjunto de características pessoais ou um conjunto de hábitos que

leva a um desempenho mais eficaz ou a um nível mais elevado de trabalho. Em outras palavras, é uma capacidade que agrega valor econômico aos esforços de uma pessoa no seu trabalho.

Para Boyatzis (1982) competência para o trabalho é definida como “uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto da auto-imagem, atitudes, valores, papel social, ou um corpo de conhecimento que ela usa” (opus cit., 1982, p. 21). Estas características subjacentes, que podem ser inconscientes, são denominadas competências limiaries ou essenciais, e requeridas para que seja realizado um trabalho com um desempenho mínimo, normal ou máximo. Quando estas características subjacentes podem ser medidas e demonstradas como diferenciadoras entre pessoas com desempenhos superiores e outras com desempenhos médios ou ineficazes, as que apresentam resultado mais elevado são consideradas mais competentes ou possuidoras de competência superior (Boyatzis, 1982).

Para Attewell (1990) a competência é estudada através do conceito de habilidade no qual ele integra não só os predicados dos indivíduos, mas a interação destes com o meio. Já para Durand (1998) competência é o conjunto de: conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes necessários para a realização de determinado objetivo dentro de um contexto organizacional específico. Neste contexto conhecimento corresponde à uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que permitem compreender o mundo, se relacionando com o saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida.. Habilidade, por sua vez, que está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de buscar informações e utilizá-las em uma ação para atingir um propósito específico. A atitude refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. O efeito da atitude é apoiar, estimular, dar sentido ao fazer e isto ocorre através da reação positiva ou negativa da pessoa, ou seja, de sua predisposição em relação à escolha de uma ação específica.

Competência, para Muchinsky (2004, p. 62), é o conjunto de atributos humanos, necessários para uma realização profissional bem-sucedida; são classificados em quatro categorias: conhecimento (C), aptidões (A), habilidades (H) e outras características (O), sendo conhecidos como

CAHO ou KASO (knowledges, abilities, skills and others characteristics). O conhecimento refere-se à bagagem de informação conceitual e técnica que um trabalhador necessita para a realização de seu trabalho, sendo que esta bagagem, ou parte dela, será exigida do candidato antes que ele possa ser contratado na empresa; quanto aos outros conhecimentos, estes serão adquiridos no próprio local de trabalho. Trata-se, portanto, de sua capacitação. Aptidões são as capacidades necessárias para a realização de uma atividade. As habilidades são desenvolvidas a partir das capacidades. Outras características são os demais atributos que interferem no desempenho do indivíduo.

Green (1999) faz uma distinção entre habilidades de desempenho e competências. Para o autor, enquanto competência se relaciona com características de personalidade, a habilidade de desempenho reflete um comportamento podendo ser observada e descrita objetivamente (opus cit., p. 180).

A idéia de considerar a competência como um diferencial de desempenho é defendida por Cripe e Mansfield (2003). Para os autores, “competências são habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho. [...] São habilidades (tanto técnicas como pessoais) e comportamentos que os indivíduos de desempenho excepcional apresentam mais frequentemente e com resultados melhores do que os indivíduos de desempenho médio. Incluem comportamentos observáveis e processos de pensamento, habilidades e traços que não são diretamente observados” (opus cit p. 2-14). As competências podem ser adquiridas através de treinamento ou pela prática, representando a principal forma de aquisição de competências onde o indivíduo, ao ser submetido a uma situação onde o importante é sair-se bem – utiliza-se de certas habilidades e comportamentos para obter sucesso. Se for bem sucedido nesta prática, estes comportamentos e habilidades se transformam em hábitos. Para os autores, só são consideradas competências os comportamentos e as habilidades que agregam valor à empresa e admitem que as competências são diferentes entre si e que ocorrem em diversos níveis de personalidade: o nível comportamental (que pode ser observado), o nível médio e o nível central. No nível comportamental (externo) estão as competências mais

facilmente observadas e desenvolvidas, definidas como habilidades e conhecimentos. No nível intermediário encontram-se as competências definidas com auto-imagem. Nas estruturas mais profundas da personalidade do indivíduo estão as competências definidas como traços pessoais e motivos (força motriz geralmente inconsciente), desenvolvidas mais a longo prazo.

Para Pierry (2006) “competência é um traço, uma característica da personalidade do indivíduo que o torna competitivo dentro do espaço de responsabilidade no qual o indivíduo está envolvido” (opus cit., p. 19).

Para Dutra (2004) “podemos falar de competência apenas quando há ‘competência em ação’, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (opus cit., p. 30). Desta forma, não é possível garantir que um indivíduo que possua o conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) está apto a utilizá-las ou a realizar a entrega de um resultado desejado. A existência de tais repertórios não se traduz, obrigatoriamente, em resultados para a organização, e são justamente estes resultados que são relevantes. Dutra (2004) ressalta que o conceito de competência deve considerar a entrega exigida pela organização, a caracterização desta entrega e a forma de mensurá-la. Neste contexto, observa-se a agregação da noção dos resultados esperados ao conceito de competência e a necessidade de descrever como estes resultados podem ser identificados e mensurados.

Competência, para Le Boterf (2003), é resultante do saber agir, poder agir, e querer agir onde o ‘saber agir’ implica em: saber fazer e como mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos, e habilidades em um determinado contexto profissional; ‘poder agir’ envolve um contexto facilitador que fornecerá os meios apropriados para a criação da competência: a autoridade para agir, as redes de recursos e a própria organização do trabalho; ‘querer agir’ é ser encorajado por desafios, por uma auto-imagem positiva que fortalece a expectativa e que incentiva a mobilização, também por um contexto de reconhecimento e confiança estimulando o trabalhador a assumir riscos. É resultante da combinação de três eixos: a formação do indivíduo, sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional (resultante de um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais) (opus cit., p. 158-161). Competência é a capacidade de

se colocar em prática aquilo que se sabe em um determinado contexto, e que é marcado pelas relações de trabalho, cultura de empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.

Para Zarifian (2003) “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (opus cit., p. 139-141). Esta definição introduz dois novos quesitos ao conceito de competência: a necessidade de uma iniciativa por parte do profissional e a consciência de sua responsabilidade com as situações impostas por seu trabalho. O autor destaca neste conceito a importância da noção de “assumir responsabilidade”, que significa assumir a plenitude de sua ação em face dos outros e também em face de si mesmo. Assumir responsabilidade pode ser traduzido em responder pelas iniciativas tomadas, em termos de alcance, efeitos e conseqüências; é o manifestar preocupação com os outros. O conceito de “iniciativa” traduz a competência em ação. É o engajamento do sujeito com os efeitos que sua iniciativa singular provoca. É ter autonomia e assumir responsabilidades frente à situações profissionais complexas, atuando, sistematicamente, diante de situações de trabalho variáveis e parcialmente imprevistas. “A tomada de iniciativa é o cume do exercício da competência” (opus cit., p. 144) e pressupõe uma atitude pró-ativa do profissional, agindo antes mesmo que a situação se apresente ou até mesmo que se agrave. Há uma ênfase na competência vista como gerenciamento do processo de trabalho (como um todo), e também de suas conseqüências, e não apenas de tarefas específicas.

Diante dos conceitos de competência, é possível verificar a ambigüidade do próprio termo. Esta ambigüidade é percebida, de um lado, com autores como McClelland, Boyatzis, Durand, Muchinsky, Green, Cripe e Mansfield e Pierry que consideram a competência como um conjunto de características do indivíduo percebidas como instrumentos necessários para se produzir resultados eficientes. Em suas definições estes autores consideram a competência como inputs, enfatizando as entradas, isto é, os conhecimentos, os atributos ou características que as pessoas colocam

nas situações de trabalho. A ênfase é conferida à pessoa, em seus conhecimentos, em suas habilidades e atitudes que afetam a capacidade de desempenhar sua função em determinado contexto funcional.

Do outro lado, as definições propostas por Le Boterf, Zarifian e Dutra entendem a competência como um processo de produção a partir do indivíduo como sujeito. Para estes autores as competências são consideradas como outputs, as saídas que a pessoa proporciona, isto é, a tarefa ou os resultados entregues, ligados ao trabalho em si, e não a uma característica pessoal, dando maior ênfase a tarefa, e não ao indivíduo. É a linha de franceses como Le Boterf e Zarifian que defendem o fato da pessoa deter qualificações necessárias para o trabalho, não assegura que a mesma irá entregar o que lhe é esperado. Esta linha associa competência às realizações das pessoas, aquilo que elas provêm, produzem ou entregam.

Tanto uma linha conceitual como a outra dão destaque a apenas um dos dois aspectos mencionados anteriormente, input (características do indivíduo) ou output (resultados obtidos), dentro da dinâmica das condições de trabalho. Olhar um ou outro aspecto implica em deixar de considerar elementos importantes que variam substancialmente em função do contexto em que estão inseridos, além de produzirem outras características que são decorrentes da interdependência entre os dois.

Independentemente da forma como a competência é vista, seja como input ou output, parece haver um consenso na maioria das conceituações apresentadas: trata-se de um conjunto de entregas que o indivíduo faz a partir de sua qualificação, isto é, de seu repertório de conhecimentos habilidades e atitudes, desde que reconhecida no contexto em que se apresenta. Como, para ser reconhecida, precisa ser observada e mensurada, normalmente a competência é associada ao comportamento.

Competência não é somente a expressão de um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados do trabalhador, mas também fruto de seu complexo biopsicossocial e do nível de expectativa esperado pelo nível de responsabilidade que possui. Assim, o conceito de competência revela a complexidade biopsicossocial do indivíduo como um espaço de alta diversidade de elementos tais como conhecimentos, habilidades e

atitudes que, por sua vez, interagem dinâmica e interdependentemente entre si, resultando na própria expressão do que o indivíduo é, ou seja, a sua competência.

O modelo de competência proposto neste trabalho é compreendido como um conjunto de entregas que o indivíduo faz a partir de seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes, intermediado pelo seu complexo biopsicossocial. Este complexo é, por sua vez, influenciado tanto pela situação quanto pelo contexto de trabalho, sendo que este deve ser medido pelo nível superior de entregas (resultados) aprovadas coletivamente e que o conduzem a realização pessoal. A utilização deste modelo de competência remete à necessidade do esclarecimento do significado de seus elementos constitutivos visualizados na Figura 1:

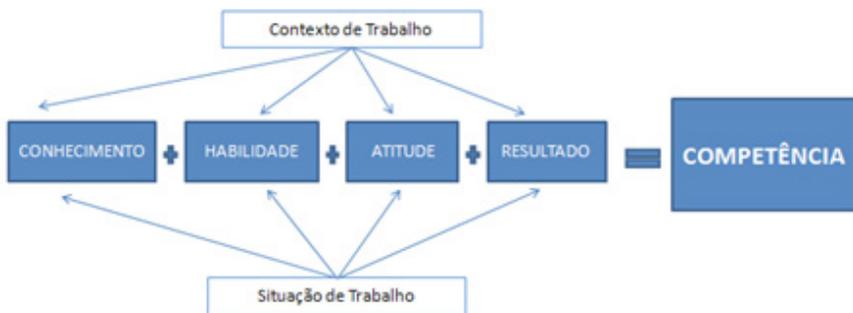


Figura 1 – Modelo CHARCS de Competência

Conhecimento: refere-se ao conjunto de informações, fatos, conceitos e princípios necessários para resolver problemas e questões que fazem parte do trabalho. Refere-se à todas as informações e saberes que tornam o indivíduo capaz de realizar uma atividade. É o saber fazer, englobando os processamentos intelectuais, associações, refinamentos e amadurecimentos mentais, através de suas aplicações objetivas no trabalho. Trata-se das qualificações adquiridas pelo indivíduo através de sua formação educacional e das experiências acumuladas ao longo de sua vida profissional.

Habilidade: são as características pessoais que constituem a aptidão (atributos físicos e mentais necessários para o desenvolvimento das

habilidades) e o conhecimento advindo da experiência. Inclui a forma de execução de tarefas, no saber fazer, na aplicação de conhecimentos, no agir, no pensar. É o poder fazer favorecendo a aplicação prática da competência.

Atitude: é a predisposição subliminar da pessoa na determinação de sua reação comportamental em relação a algo ou a alguém, um produto, organização, pessoa, fato ou situação; é uma crença, um sentimento ou uma predisposição para a ação. Se refere à tendência e ao modo como o indivíduo age em relação ao seu contexto; significa o querer fazer, isto é, o querer utilizar o conhecimento e a habilidade na solução de um problema.

Resultado: é o produto do esforço de transformação que é gerado pelo desempenho do indivíduo, desempenho este que ele aplicou todos os seus recursos internos combinados com as condições externas. É o produto da ação do indivíduo para entrar na cadeia de eventos de suas intenções e projetos. Está diretamente relacionado com o tipo de entrega exigida pela organização e efetivamente entregue pelo indivíduo.

Situação de trabalho: é a forma de organização do próprio trabalho, equipamentos, máquinas, ferramentas, instalações (condições de trabalho) e procedimentos.

Contexto de trabalho: são os meios apropriados à criação e ao aperfeiçoamento de competências como informações, gerenciamento, autonomia, redes relacionais, contratos psicológicos, mobilidade interna, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento.

O modelo de competência proposto se constitui em função dos seis elementos descritos acima compondo a fórmula mnemônica CHARCS. Estes elementos são interdependentes compondo um campo de forças todas centrípetas e direcionadas para o indivíduo. Quanto maior a valência positiva de cada força em relação ao indivíduo, maior a probabilidade desta pessoa desenvolver e aperfeiçoar suas competências aumentando sua empregabilidade.

A CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Para Ruas (2001) o modelo de competências possui três categorias definidas como essenciais (ou organizacionais), funcionais e individuais.

É a partir das competências essenciais ou das competências da organização, que se definem as competências funcionais, isto é, as competências das áreas, dos cargos e, a partir delas, as competências das pessoas ou as competências individuais. As essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante seus concorrentes e clientes, e constituem a razão de sua sobrevivência.

O conceito de competências organizacionais tem como referência o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), que consideram as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais da organização. Os autores sistematizaram o conceito de competências essenciais (*core competences*) que são recursos intangíveis da empresa e apresentam três características: (1) são difíceis de serem imitados pelos concorrentes; (2) com relação ao mercado e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos ou serviços diferenciados e (3) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são fatores fundamentais permitindo a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia, podendo estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial a longo prazo, a empresa necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional. Estas competências essenciais, a longo prazo, transformam-se em vantagem competitiva pela habilidade em construir competências essenciais e antecipar novos produtos. A fonte de vantagem é a habilidade para consolidar tecnologias por toda a organização e conhecimentos de produção em competências. Competências essenciais constituem um aprendizado coletivo na organização, especialmente no modo de coordenar diversas habilidades de produção, organização do trabalho e entrega de valor, bem como harmonizar fluxos de tecnologia.

Este conceito de competência organizacional também é compartilhado por Green (1999) que define competência essencial como “um conjunto peculiar de know-how técnico que é o centro do propósito organizacional. As competências organizacionais fornecem uma vantagem competitiva peculiar, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas” (opus cit. p. 26).

As competências da organização, de acordo com Sparrow e Bognanno (1994), estão inseridas em um ciclo de relevância ao longo do tempo, sendo possível classificá-las em quatro categorias distintas: as competências emergentes (que mesmo não sendo muito relevantes no momento presente, seu grau de importância tende a crescer ao longo do tempo devido à orientação estratégica da organização ou do desenvolvimento tecnológico e possuem potencial para se tornarem competências essenciais); as declinantes (são competências que foram importantes no passado, mas se tornam menos relevantes para a empresa devido à mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional); as estáveis ou essenciais (são aquelas competências fundamentais para o funcionamento da empresa e permanecem relevantes ao longo do tempo como, por exemplo, as capacitações ligadas ao negócio da empresa) e as competências transitórias (aquelas que, embora imprescindíveis em momentos críticos de transição, não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização. A capacidade de conviver com a incerteza, de administrar o stress, e de trabalhar sob pressão são alguns exemplos).

As competências funcionais são definidas por Ruas (2001) como específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, desenvolvimento de produtos e demais áreas) enquanto que para Prahalad e Hamel (1990) estas seriam as competências organizacionais, as competências necessárias para cada função. As individuais são as competências adquiridas e desenvolvidas pelas pessoas e que lhes possibilitam gerar os resultados esperados pela organização.

Para Woodruffe (1991), as competências se classificam em fundamentais e diferenciais. As fundamentais são as competências que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades (CH); as diferenciais são aquelas competências que têm o potencial de distinguir um desempenho superior de um desempenho mediano, sob a forma de comportamentos, atitudes, aptidões pessoais e motivações (A).

Compartilhando do conceito de competências individuais, Zarifian (1999) as classifica em cinco tipos: competências de processo (conhecimentos sobre o processo de trabalho); competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado); competências de

organização (saber organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (saber o impacto que o produto ou serviço terá sobre o consumidor final); competências sociais (saber ser e grau de autonomia, responsabilidade e comunicação).

Seguindo a mesma tendência de classificação proposta por Zarifian (1999), Fleury e Fleury (2000) propõe que as competências das pessoas podem ser subdivididas em três categorias: competências para o negócio (entendimento dos objetivos, relação com o mercado, conhecimentos dos competidores, etc.); competências técnico-profissionais (conhecimento do produto, finanças, desenho etc.); competências sociais (trabalho em equipes, comunicação, etc.).

Cripe e Mansfield (2003) propõem como modelo de classificação das competências das pessoas, três categorias distintas: competências ao lidar com pessoas, competências de negócio e competências de autogestão, e identificam trinta e uma competências de quem agrega valor à empresa, todas transferíveis de um cargo para outro.

Na visão de Pierry (2006), as competências individuais são classificadas em competências técnicas, competências emocionais ou afetivas, competências racionais ou intelectuais, competências fundamentais e competências acessórias. Para o autor, as competências técnicas traduzem o conhecimento técnico do indivíduo, a quantidade de informação (acadêmica e não-acadêmica) que ele consegue absorver em sua carreira. Competência emocional ou afetiva é a capacidade do indivíduo em adaptar-se às mudanças impostas pela organização e lidar satisfatoriamente com as adversidades encontradas nas alterações de grau de complexidade e responsabilidade nas funções propostas. É a capacidade de saber lidar com problemas, de ser emocionalmente inteligente (capacidade de lidar com problemas afetivos emergentes e imediatos). “Ser competente emocionalmente está relacionado com uma grande quantidade de traços que atuam diretamente sobre as decisões e a conduta do indivíduo, não apenas naquelas relacionadas com determinada área de responsabilidade, mas também com graus diferentes de complexidade nas funções” (PIERRY, 2006, p. 36). As competências racionais ou intelectuais, definidas como traços ou características da personalidade, se mesclam às competências

anteriores. As competências fundamentais são básicas para a realização de determinada tarefa em um determinado espaço de responsabilidade e grau de complexidade; são as competências sem as quais é impossível, ou muito difícil, o indivíduo exercer as tarefas propostas. As competências acessórias são aquelas que podem complementar o desempenho do trabalhador em suas atividades. São os traços e características da personalidade laboral que maximizam o desempenho do indivíduo em seu espaço de responsabilidade e grau de complexidade.

Para Meister (1999) as competências de negócio são as competências básicas e exigidas de todo trabalhador. São elas: aprender a aprender (compreender e manipular com confiança as informações; saber lidar com a ambigüidade e o caos no interior da empresa); comunicação e colaboração (saber ouvir e se comunicar, trabalhar em equipe colaborando com os colegas, solucionar problemas, democratizar o conhecimento tácito); raciocínio criativo e resolução de problemas (reconhecer um problema, implementar soluções apropriadas, gerar novas idéias); conhecimento tecnológico (ser capaz de utilizar a tecnologia); conhecimento de negócios globais (conhecer as técnicas organizacionais mais complexas, compreender os resultados e indicadores da empresa); desenvolvimento de liderança (saber lidar com a autonomia, energizar e capacitar pessoas da equipe, compartilhar visão); autogerenciamento de carreira (ser proativo diante das possibilidades de mudança e crescimento pessoal).

Le Boterf (2003) prefere referir-se às competências individuais como sendo um conjunto de saberes (saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências) no lugar de utilizar o termo classificação. Para o autor estes recursos individuais, inseparáveis da personalidade, são heterogêneos e irregulares cabendo ao indivíduo escolhê-los e combiná-los de acordo com os objetivos visados, demonstrando sua competência.

Com base nos autores citados é possível verificar a amplitude de possibilidades de classificação das competências, o que demonstra a complexidade do modelo de competência por envolver muitos elementos, todos interligados, e provenientes de categorias comportamentais distintas, provocando uma verdadeira “babel” também em suas categorizações conforme demonstra o quadro seguinte:

Quadro 1 – Classificação das competências

Ruas	Prahalad e Hamel	Sparrow e Bognanno	Zarifian	Fleury e Fleury	Cripe e Mansfield	Pierry	Meister	Le Boterf
Essenciais ou Organizacionais	Essenciais ou <i>core competences</i>	Emergentes Declinantes Estáveis ou essenciais Transitórias						
Funcionais	Organizacionais							
Individuais			Processo Técnicas de organização De serviço Sociais	Do negócio Técnico- profissionais Sociais	Lidar com pessoas De negócio Autogestão	Técnicas Emocionais ou afetivas Racionais ou intelectuais Fundamentais Acessórias	Aprender a aprender Comunicação e colaboração Raciocínio criativo e resolução de problemas Conhecimento técnico Conhecimento dos negócios Desenvolvimento de liderança Autogerenciamento de carreira	Saber Saber-fazer Aptidões ou qualidades Recursos fisiológicos Recursos emocionais
Da pessoa								

Fonte: Elaborado pela autora.

A classificação proposta por Ruas (2001) é a mais abrangente, pois categoriza as competências em estratégicas, funcionais e pessoais. A proposta de Sparrow e Bognanno (1994) considera a dimensão tempo e, embora tenha sido relacionada apenas com as competências organizacionais, as mesmas dimensões podem ser estendidas aos demais níveis, pois tanto os departamentos de uma empresa quanto os trabalhadores apresentam competências emergentes, declinantes, estáveis e transitórias.

Quanto às competências individuais, analisando as classificações dos autores citados anteriormente, é possível abstrair uma classificação geral mantendo-se tanto os pontos de convergências apresentados como também as competências em que nenhum acordo se evidencia. O resultado desta síntese encontra-se no quadro a seguir.

Quadro 2 – Competências do indivíduo

	Competências	Elementos que as constituem
Competências do indivíduo	Do negócio	Processo Técnicas De organização De serviço
	Sociais	Lidar com pessoas Comunicação e colaboração
	Emocionais ou afetivas	
	Racionais ou intelectuais	Aprender a aprender Raciocínio criativo e solução de problemas
	De autogestão	Do desempenho Da carreira
	Liderança	

Fonte: Elaborado pela autora

ESTUDO DE CASO

O estudo empírico visa avaliar a adequação das categorizações das competências através da verificação da consistência entre o perfil elaborado para vários cargos de uma empresa e as categorizações propostas pelos vários autores.

Estratégia de pesquisa

Para a realização dos objetivos descritos acima, tem-se que buscar perfis elaborados na prática das empresas. Como esses dados (os perfis) implicam em muitas variáveis, pretende-se buscá-los em um único contexto, que é em si mesmo caracterizado por alto nível de diversidade. Através deste procedimento se pode evitar as contaminações das diferenças culturais e das distintas estratégias de gestão entre outros possíveis mediadores que afetam a prática da administração das competências. Devido a esta restrição, se justificaria considerar o trabalho empírico aqui proposto, como uma espécie de estudo de caso. Buscar-se-á o conjunto de competências, tal como definido neste contexto como o instrumento proposto por seus gestores de RH para se poder lidar concretamente com elas. A estratégia de pesquisa é observar a partir deste caso a existência de diversidade de categorizações para se avaliar a adequação do uso deste tipo de instrumento, ou seja, os perfis.

Os dados serão coletados a partir da opinião dos próprios ocupantes dos cargos sobre as competências individuais que o cargo demanda dele. O conjunto de competências encontrado nesta aferição e análise constituirá o perfil de competências proposto pela empresa.

Metodologia para coleta de dados

As descrições de tarefas e perfis de competências individuais são obtidos através de entrevistas semi estruturadas, realizadas com funcionários de uma empresa que possui organizados seus perfis.

Para abranger alguma diversidade significativa de cargos estudados, tomaram-se como população 19 funcionários do departamento de Marketing de um Shopping Center, localizado na área metropolitana de São Paulo, escolhidos por critério do melhor desempenho na função.

Resultados

Com base nas entrevistas realizadas com os 19 funcionários do departamento de Marketing do Shopping Center, foram elaboradas 19 descrições de funções e a partir de sua análise, foram identificadas as competências individuais necessárias para a realização de cada atividade profissional em cada cargo. Como o objetivo deste estudo se limita as competências individuais, as descrições de funções geradas com este levantamento não serão analisadas.

Para a totalidade dos cargos pesquisados, foram identificadas 61 competências individuais das quais 18 competências são conhecimentos, 29 são habilidades e 14 são atitudes demonstradas no “quadro 3”, que apresenta em suas linhas as competências nominais, sua classificação em conhecimento, habilidade ou atitude (CHA) e sua identificação nos cargos pesquisados através da letra X; em suas colunas, apresenta os 19 cargos investigados.

Quadro 3 – Perfil de competências individuais por cargo

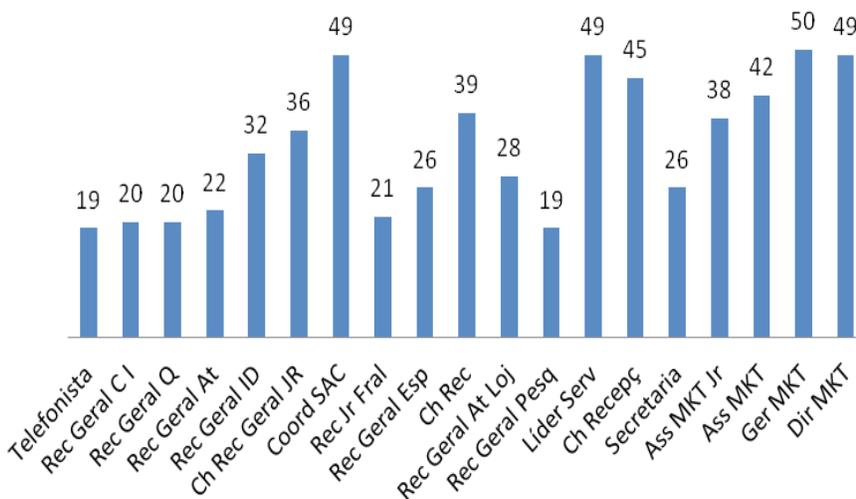
Tipos de Competência	Competências	Telefonista Central	Rec Geral Central Int	Rec Geral Quilisque	Rec Geral Atend Cliente	Rec Geral I&D	Chefe Rec G e Jr.	Coordenador SAC	Rec Junior Froid & Carr	Rec Geral Espagos	Chefe de Recepção	Rec Geral At Lojista	Rec Geral Resq Agões	Lider de Servicos	Chefe Recepção	Secretária	Ass MKT JR	Ass MKT	Gerente Marketing	Diretor de Marketing
C	Cálculo numérico														X					X
C	Coleta informações para diagnóstico							X						X	X		X	X	X	X
C	Conhecimento Cód Def Consumidor	X	X	X	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X	X	X
C	Conhecimento do negócio		X	X	X		X			X		X	X	X	X		X	X	X	X
C	Conhecimento do varejo							X											X	X
C	Conhecimento técnico					X											X			
C	Escolaridade: Superior					X		X			X			X	X		X	X	X	X
C	Escolaridade: 2º Grau	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
C	Foco em resultados						X	X			X			X	X		X	X	X	X
C	Foco no cliente	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X	X	X
C	Informática	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
C	Inglês básico								X	X	X									
C	Inglês intermediário	X					X							X		X			X	X
C	Pensamento analítico							X						X	X		X	X	X	X
C	Planejamento						X	X			X			X	X		X	X	X	X
C	Planejamento estratégico						X	X			X			X	X	X	X	X	X	X
C	Planilhas eletrônicas															X				
C	Pós-graduação, Especialização																		X	X
H	Administração do tempo						X	X				X		X	X		X	X	X	X
H	Agilidade	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
H	Antecipação							X							X		X	X	X	X

Tipos de Competência	Competências	Telefonista Central	Rec Geral Central	Rec Geral Int	Rec Geral Quisque	Rec Geral Atend Cliente	Rec Geral I&D	Chefe Rec G Jr.	Coordenador SAC	Rec Junior Froid & Carr	Rec Geral Espagos	Chefe de Recepção	Rec Geral At Lojista	Rec Geral Resq Agões	Lider de Serviços	Chefe Recepção	Secretaria	Ass MKT JR	Ass MKT	Gerente Marketing	Diretor de Marketing
H	Atenção concentrada	X	X			X	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		
H	Capacidade de síntese		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X
H	Comunicação (verbal)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X
H	Comunicação escrita		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	
H	Controle das próprias emoções	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X
H	Criatividade					X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X
H	Empreendedorismo							X	X			X			X						
H	Estabelece de metas							X	X			X			X						
H	Estabelece o foco							X	X	X		X			X						
H	Flexibilidade	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Foco no trabalho	X					X							X	X	X	X	X	X	X	
H	Habilidade de liderança							X				X			X					X	
H	Habilidade para formular perguntas							X		X	X				X					X	
H	Habilidade para ouvir	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Iniciativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Negociação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Organização					X	X	X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X
H	Pensamento conceitual								X			X			X					X	X
H	Pensamento estratégico						X	X	X			X								X	X
H	Persistência, Determinação					X	X	X	X	X	X	X	X							X	X
H	Relacionamento interpessoal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Resistência à frustração					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
H	Solução de Conflitos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tipos de Competência	Competências	Telefonista Central	Rec Geral Central Int	Rec Geral Quisque	Rec Geral Atend Cliente	Rec Geral I&D	Chefe Rec G e Jr.	Coordenador SAC	Rec Junior Fraid & Carr	Rec Geral Espaços	Chefe de Recepção	Rec Geral At Lojista	Rec Geral Pesq Ações	Líder de Serviços	Chefe Recepção	Secretária	Ass MKT JR	Ass MKT	Gerente Marketing	Diretor de Marketing
H	Solução de problemas						X				X			X			X	X	X	X
H	Tomada de decisão						X				X			X			X	X	X	X
H	Visão global/sistêmico							X									X	X	X	X
A	Colaboração		X						X	X		X	X	X		X	X	X	X	X
A	Entusiasmo		X						X	X		X	X	X		X	X	X	X	X
A	Autoconfiança						X				X			X			X	X	X	X
A	Bom humor		X		X		X		X	X		X	X	X		X	X	X	X	X
A	Comprometimento			X	X					X		X	X	X		X	X	X	X	X
A	Dá autonomia							X			X			X						
A	Dá suporte emocional						X				X			X						
A	Desenvolve os outros							X			X			X						
A	Empatia		X		X		X		X	X		X	X	X		X	X	X	X	X
A	Espirito de equipe		X		X		X		X	X		X	X	X		X	X	X	X	X
A	Ética			X	X					X		X	X	X		X	X	X	X	X
A	Gerencia mudanças							X			X			X						
A	Gerencia o desempenho						X				X			X						
A	Incentiva trabalho em equipe						X				X			X						

A ampla variedade de competências relacionada a cada cargo demonstra a polivalência e multifuncionalidade esperada pelos profissionais porque se exige deles habilidades de várias categorias desde habilidade verbal, numérica, memória, criatividade, perseverança até visão sistêmica, além de serem levados muitas vezes a prescreverem sua própria função. Esta ampla gama de competências exigidas dos colaboradores é observada no “Gráfico 1”, em que aparecem lado a lado os 19 cargos pesquisados e as colunas demonstram a quantidade de competências esperadas para cada cargo variando de 19 a 50 competências.

Gráfico 1 – Quantidade de Competências por Cargo



A população de 19 funcionários, cada qual ocupando um cargo diferenciado, é representativo dos vários níveis de profissionais dentro da estrutura formal de cargos da maioria das empresas conforme pode ser visualizado no “quadro 7”. Estes níveis incluem o estratégico, formado pelo corpo diretivo e gerencia corporativa (Diretor de Marketing e Gerente de Marketing); o tático, formado pelo corpo gerencial (Coordenador de SAC, Assistente de Marketing, Chefe de Recepção, Líder); e o administrativo e o técnico, formado pelos colaboradores em funções administrativas ou técnicas (Assistente de Marketing Jr., Recepcionista, Secretária e

Telefonista). As competências exigidas em cada estrato de cargo variam dentro da classificação CHA. Observa-se que para os cargos técnico e operacional as competências mais exigidas dos trabalhadores são as habilidades (74%). As atitudes são competências mais relevantes para os níveis estratégico e tático, quando comparado com os cargos administrativo e operacional. Uma regra em ciências sociais é a de que qualquer resultado superior a 20% indica a existência de um processo, não sendo uma variável ao acaso.

Entre todos os níveis de cargo transitam as competências transferíveis ou de conexão definidas como as que servem de princípio para a trajetória profissional. No estudo empírico foram destacadas como competências transferíveis, tanto conhecimentos quanto habilidades e atitudes que seriam: (1) conhecimento: funcionamento do varejo, conhecimento do código de defesa do consumidor, foco no cliente, escolaridade, inglês e informática; (2) habilidades: comunicação verbal, controle das emoções, habilidade para ouvir, capacidade de manter fazendo apesar dos obstáculos, determinação, facilidade no relacionamento interpessoal, solução de problemas são as competências transferíveis; (3) atitudes: autoconfiança, bom humor, comprometimento, dinamismo, entusiasmo, empatia e ética.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amplitude das competências individuais verificadas no estudo de caso confirma a demanda, por parte das empresas, por profissionais com perfil cada vez mais polivalente e multifuncional, portadores de vários conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo rápidas alterações no manejo dos cargos e funções para atender a dinâmica das mudanças do mercado, sem perder a qualidade e eficácia dos produtos e serviços oferecidos. Este manejo nos cargos é possível graças a amplitude de competências transferíveis que se observa nos perfis de competências individuais facilitando a rápida adaptação do funcionário ao novo cargo.

As organizações demandam de seus funcionários outros pré-requisitos além da qualificação, avaliando as pessoas através de características primordiais como liderança, motivação e comunicação – requisitos de sua própria competitividade.

A grande amplitude de competências encontrada no estudo empírico pode ser relacionada com a dificuldade de se categorizar as competências comportamentais (ou individuais), apontando para a necessidade de se repensar a questão da categorização das competências por não fornecerem as organizações um sistema único que envolva todas as dimensões comportamentais dos indivíduos. Sugere também que o conceito de competência é uma representação fragilizada da questão da capacitação porque as categorias dependem de critérios muito subjetivos e da forma como os indivíduos compreendem quais competências devem apresentar. Além disso, as empresas não se preocupam em serem precisas na diferenciação não se importando se o conceito não é exatamente o mesmo na mente das diversas pessoas. A fragilidade vem da própria natureza das competências que são múltiplas habilidades integradas formando uma capacidade.

Outra questão abordada neste artigo se refere às categorizações das competências. Vários autores sugerem modelos de classificação das competências diversificados não tendo sido evidenciado consenso entre eles sugerindo a existência de uma “Torre de Babel” entre os estudiosos do assunto. Para analisar até que ponto esta “Babel” se estende para dentro dos muros da empresa, optou-se por avaliar através do estudo empírico, até que ponto essas classificações categorizam as 56 competências que foram identificadas a partir das 19 descrições de funções que compõem a estrutura de cargos do departamento de Marketing do Shopping Center.

Examinando as classificações dos autores constata-se diferentes pontos de vista.

Na verdade existem várias ordens de critérios que podem ser aplicados às competências para classificá-las. Considerando se elas se direcionam para atividades meio ou atividades fim ou se são ordenadas pelo tipo de determinante como é o caso de competências técnicas, emocionais, racionais, como coloca Pierry (2006). Estas possibilidades de distintos critérios é que propiciam a sensação de “Torre de Babel”. Na verdade é difícil

a elaboração de uma resposta porque as competências são pré-requisitos de processos que participam de distintos fluxos de produção. Assim, as competências sociais tanto podem ser enquadradas nas competências individuais como nas competências para o negócio ou nas competências de liderança. Por exemplo, as competências pensamento analítico, pensamento conceitual, pensamento estratégico, planejamento estratégico, solução de problemas, ao mesmo tempo em que podem ser classificadas como competências do negócio de acordo com a classificação sugerida por Fleury e Fleury (2000), e por Cripe e Mansfield (2003), também podem ser consideradas como competências racionais ou intelectuais conforme sugestão de Pierry (2006). Talvez o melhor critério seja esta pluralidade de categorias que podem ser adaptadas às distintas estratégias facilitando o trabalho do gestor.

O que se pode concluir desta pequena análise é que a fragilidade das categorizações é um aspecto negativo porque propicia ambigüidade na compreensão, mas ao mesmo tempo proporciona flexibilidade ao gestor porque permite que a classificação se ajuste às suas prioridades estratégicas.

CONCLUSÕES

A questão da competência é um elemento essencial para a compreensão do desempenho e da relação homem-trabalho, porém é problemática pelos desafios que sua investigação tem imposto à Psicologia. Sem as competências necessárias, nenhum trabalhador realiza suas tarefas. A competência é um dos meios sem os quais o desempenho não é possível, portanto é um elemento essencial; mas é problemática porque a própria Psicologia não tem conseguido delimitar este território, compreender seus determinantes e dominar o campo do seu desenvolvimento. Competência não é um objeto de observação direta, mas uma condição inferida a partir de seus resultados e além disso, em contínuo processo de reconstrução.

A reestruturação do trabalho tem melhorado a produtividade, expandido os processos de produção e, com isso, pressionado o reajuste, quando não o desenvolvimento de novas competências. Estas mudanças têm exigido dos trabalhadores elevados índices de produtividade e maximização dos

desempenhos, desencadeando nos indivíduos uma luta incessante para superar a si mesmo e aos outros. A regra é ser o melhor num mundo em que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas estavelmente ao cargo, mas é o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face da demanda de uma situação profissional que se torna cada vez mais fluida e complexa. Esta complexidade e fluidez tornam o imprevisto cada vez mais integrado ao cotidiano e ao rotineiro, trazendo como consequência a dificuldade para se categorizar e administrar as competências.

A reestruturação do trabalho que caracteriza o presente contexto dos negócios complicou muito o estudo das competências porque as tarefas e as condições de trabalho sofrem mudanças contínuas e significativas. As competências como consequência disto, integram o ambiente líquido do qual fala Bauman.

É neste contexto que a competência é construída a partir da prática social, tendo como principal agente o trabalhador cuja formação para o trabalho é obtida da combinação entre sua educação, experiência profissional e socialização, articulando conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados em um ambiente competitivo influenciado pelo contexto e pelas situações de trabalho. Desta forma, a aquisição de competências é um longo processo que demonstra a capacidade de desempenho em situações específicas e diversificadas. A validação das competências tornou-se uma tarefa do dia-a-dia que é realizada através da demanda do mercado, dos resultados de sua aplicação e do esforço de adaptação por parte do trabalhador. As competências hoje requerem visibilidade e tem sido critério de inclusão ou de exclusão. Não importa se é fácil ou difícil compreender as competências. Elas são requeridas e devem estar presentes no trabalhador como condição de continuidade de seu contrato; a alternativa é a ruptura de seu vínculo com a empresa ou o projeto no qual ele se encontra engajado. Se para os pesquisadores é difícil categorizar para poder avaliar e desenvolver as competências, para os trabalhadores esta tarefa é muito mais desafiadora porque envolve a sua própria condição de trabalho.

O estudo empírico aqui apresentado demonstra a grande amplitude de competências exigidas dos trabalhadores atuais. Se antes só se cobrava habilidades e aptidões, hoje, a exigência vai muito além incluindo ampla

gama de elementos de qualificação, como atitudes, traços, motivos, entregas, transposições em que não basta ser, tem-se que saber ser e saber ser competitivo, ampliando sua empregabilidade encontrando na escola um ambiente que pode ser favorável ao seu desenvolvimento. Conforme salientado por Mesquida e Santos (1998):

Se os trabalhadores, na lógica das competências, terão de lutar uns contra os outros pela manutenção do emprego, na escola os estudantes, futuros trabalhadores, travarão uma batalha árdua, fundada no mérito para adquirir as “habilidades” de que os competentes necessitam para ter sucesso no mercado de trabalho”. (opus cit., p. 136)

A fragilidade do modelo de competência reside no fato de se caracterizar por um conceito em construção e por ser afetado pela fluidez do mercado de trabalho. Desta forma, dificilmente esta fragilidade será superada porque o mundo do trabalho não tende a se estabilizar, isto é, não tende a retornar ao modelo rígido de tarefas organizadas como outrora. Os modelos de competência são frutos de uma construção social na qual um grande conjunto de elementos participa como determinantes. A competência não está ligada somente aos aspectos técnicos, aos conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho da função como também não se restringe apenas ao modo como o trabalho é realizado. Ela contém os aspectos políticos e sociais encontrados nas relações dos indivíduos com seu trabalho e na relação da organização com o capital e o trabalho. Sendo assim, não se pode sonhar com um único modelo de classificação de competências capaz de sustentar toda a gama de habilidades requisitadas nos diversos postos de trabalho e nos mais variados segmentos de mercado, com a diversificada dinâmica dos negócios.

Trata-se de um processo socialmente construído em situações históricas concretas. Como afirma Neves e Leite (1998, p. 11): “é na dinâmica que se estabelece entre capital e trabalho que se diferenciam as classificações do emprego estabelecidas pela empresa e a qualificação dos trabalhadores”.

Nesta construção a noção de competência é configurada ou construída em função dos contextos específicos em que está inserida, dos processos organizacionais, da aprendizagem da função, da mobilidade dos indivíduos dentro das empresas, das redes sociais e suas coalizões com diferentes níveis

de poder e de tantos outros fatores. É, portanto, resultado de um processo histórico e pode ser, em parte, consensual entre os atores organizacionais, trabalhadores e empresários, em suas diversas categorias. Dificilmente poderia ser simplesmente consensual.

As organizações são estruturadas, construídas para servir um determinado conjunto de objetivos desenvolvendo meios para controlar o desempenho dos trabalhadores na sua obtenção. São, basicamente, arranjos sociais, isto é, grupos de pessoas, orientados por objetivos cuja efetividade dependerá da natureza e da qualidade destes arranjos e das relações estabelecida entre as pessoas. Estes arranjos não se limitam ao serviço de objetivos organizacionais, mas tem que ser estendidos aos objetivos dos trabalhadores dentre os quais está o próprio desenvolvimento para poder continuar competente.

A dinâmica das organizações e suas tarefas continuarão a pressionar a evolução e reclassificação das competências. Neste sentido elas seguirão frágeis em suas categorias de análise. O que é um problema para os trabalhadores, para as empresas e para os pesquisadores. Além disso, tem-se hoje certeza de que aquilo que se chama competência é uma habilidade como colocou Thurstone e outros psicólogos pioneiros, mas a integração de um conjunto de habilidades construídas como um programa mental, tal como o coloca Sternberg. Sendo assim, a consistência entre pesquisadores e gestores continuará sendo um ponto de fragilidade.

REFERÊNCIAS

- Attewell, P. (1990). What is skill? *What work and occupations*, 17 (4), 422-448.
- Bastos, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Borges-Andrade, J. (org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

- Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. da S.; Mourão, L. e col. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competence manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Cooper, K. C. (2000). *Effective competency modeling & reporting*. New York: Amacon.
- Cortina, A. (2003). *Las tres edades de la ética empresarial. Colección Estructuras y Procesos Serie Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial Trotta.
- Cripe, E., Masnfield, R.S. (2003). *Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas*. Tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Campus.
- Daher, E. Jr. (2006). *DiGestão de competências: uma dieta saudável para sua carreira*. São Paulo: Vetor.
- Dugué, E. (1999). A lógica da competência: o retorno do passado. In: Tomasi, A. (org.). *Da qualificação à competência: pensando o século XX*. Campinas, SP: Papyrus, 2004, p.19-32.
- Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In: *Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente.
- Fleury, A., Fleury, M. T. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- _____(2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gattai, M. C. P. (2008). *A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão*, 197 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Goulart, I. (org.). (2006). *Temas de Psicologia e Administração*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Goulart, I. e Sampaio, J. (1998). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books.
- Green, P. C. (1999). *Desenvolvendo competências organizacionais consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Tradução de Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- _____(1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Les Editions d'Organisation, 1999.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Atlas, 2ª ed., p. 21-94.
- Malvezzi, S. (2004). Prefácio. In: Zanelli, José Carlos e col. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- _____(2006). *Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma identidade em construção*. Tese (Livre-Docência Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. Instituto de Psicologia da USP. São Paulo, 205 p.
- _____(2000). *Psicologia Organizacional: da administração científica à globalização: uma história de desafios*. São Paulo: USP.
- Manfredi, S. M. (1998). *Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas*. Educação e Sociedade, 19 (64), 13-49.
- Maturo, R. C. (2005). Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências. In: Neri, A. A. (org.). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Campinas: Papirus.
- Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books.

- Mesquida, P. e Santos, M. S. (1998). As matilhas de hobbes: a armadilha neoliberal do modelo de pedagogia baseada nas competências in *Revista Educação e Linguagem*, Programa de Pós-Graduação em Educação. São Bernardo do Campo: UMESP, 1 (1).
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. Tradução Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Mussak, E. (2003). *Metacompetência: uma nova visão do trabalho*. São Paulo: Ed. Gente.
- Neves, M. A. e Leite, M. P. (1998). Qualificação e formação profissional: um novo desafio. In: Leite, M. P., Neves, M. A. (orgs.). *Trabalho, qualificação e formação profissional*. Rio de Janeiro: ALAST.
- Nordhaug, O., Gronhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resources*, 5 (1), 89-103.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Pierry, F. (2006). *Seleção por Competências: o processo de identificação de competências individuais para Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de pessoa*. São Paulo: Vetor.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Rabaglio, M. O. (2004). *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Roche, J. (1999). A dialética qualificação-competência: estado da questão. In: Tomasi, A. org. (2004). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas, SP: Papirus.
- Ruas, R. (2001) *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (mimeo).
- Ruzzarin, R.; Amaral, A. e Simionovschi, M. (2002). *Gestão por competências: indo além da teoria*. Porto Alegre: Sebrae/RS.
- Sparrow, P. R. & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: *Managing Learning*. Edited by Christopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge.

- Spearman, C. (1950). *Human ability*. Lodon: Macmillan & Co. Ltd.
- Spencer L. M. and Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York:Wiley.
- Tanguy, L. e Ropé, F. (org.) (1997). *Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus.
- Tomasi, A. (org.) (2004). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. São Paulo: Papirus.
- Webster. (1981). *Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged*. Springfield, Massachusetts. G & C. Merriam.
- Wechsler, D. (1944). *The measurement of adult intelligence*. Baltimore: The Williamns & Wilkins Company.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.
- _____(2003). *O modelo da competência*. São Paulo: Senac.
- Zúñiga, F. V. (1999). *La formación basada en competencias en América Latina*. Cinterfor, OIT. Disponível em: <http://www.cinterfor.org.uy/competencia>. Acesso em: 16 ago. 2001. 3 f.