CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

Competence concepts

CARLOS, Joaquim
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Com as transformações da globalização, influenciando tanto a vida das organizações quanto as pessoas, como profissionais dessas organizações, os conceitos de competência têm sido tema de muito estudo. Este trabalho tem por propósito analisar e estudar alguns autores e estudiosos do assunto, com o objetivo de elucidar os conceitos, favorecendo uma visão ampla dos conceitos de competência.

Palavras-chave: Competências, conhecimento, atitudes.

Abstract: The globalization has changed the concepts about competence that has influenced the organization as well the professional. The concepts of competence has been theme of studies so far. The purpose of this study is to analyze some concepts of some author, specialized on this subject. The objective is to get understandable and clear the author´s idea, providing broad subject of this theme, concepts of competence.

Keywords: Competence, knowledge, attitudes.

Conceitos de competência

Entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição de competência comumente utilizada é a seguinte:

> conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e

> desenvolvida por meio do treinamento (PARRY, 1996, apud Fleury & Fleury 2000, p. 27).

Do ponto de visto histórico (FLEURY & FLEURY, 2008), o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo "*Testign for competence rather than intelligence*", iniciando o debate sobre competências entre os psicólogos e administradores dos Estados Unidos. Segundo esse autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferencia-se, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoal, o que pode vir a ser aprimorado por habilidades que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (MCLELLAND, 1973).

Durante a década de 80, Richard Boyatzis reanalisou os dados de estudos sobre as competências gerenciais e identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Nessa forma de analisar, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justifiquem um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentos na inteligência e na personalidade.

Se o comportamento pode ser observado, então conseguimos classificá-lo como sendo adequado ou não, e pode ser melhorado. Se o comportamento produz alterações no ambiente, então podemos mensurá-lo. Ensinar e desenvolver tecnologia e técnicas que uma organização precisa é possível. Entretanto, para comportamento o desafio é bem maior e diferente. Esse é o foco desse trabalho, estudar e analisar a competência comportamental.

Leme (2005) menciona em seu livro "Aplicação prática de Gestão de pessoas por competência, o que é chamado de Pilares das competências, a saber:

C – Conhecimento

H – Habilidade

A – Atitudes

Esse modelo nos mostra a dimensão do significado de Competência em cada um de seus pilares e, ao mesmo tempo, da integração de ambos.

Tabela 1. CHA – Conhecimento - Habilidade - Atitudes

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competências comportamentais

Além das definições acima, vale considerar que para se analisar mais precisamente o cenário interno da organização temos que diferenciar Competências Essenciais e Competências Individuais. As competências de uma organização espelham ou retratam a empresa. A Visão, Valores e, principalmente, a Cultura Organizacional definem as competências essenciais da organização. Todo colaborador tem a obrigação de entender essas competências da organização.

Green (1999) demonstra a existência de uma relação muito próxima entre as competências essenciais da organização e as competências Individuais. Uma vez que esses dois blocos de competências distintas deveriam refletir a própria identidade da organização, ilustrada por sua Cultura, Visão e Valores, mesmo sabendo que elas não são a mesma “coisa”.

Green (1999) ainda define Competências Essenciais como “Conjunto único de conhecimentos técnicos e habilidades. Ferramentas que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva.” As competências individuais contribuem para alcançar

 ISSN 1679-8902

um objetivo individual de trabalho. Tem como função básica atingir os resultados definidos.

Green (1999) também entende que Competências organizacionais referenciam-se as estratégias corporativas, alinhando-se ao seu "negócio", definindo habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Competência Organizacional está para os estrategistas da organização, assim como Competência individual está para os profissionais de Recursos Humanos. Focos distintos, objetivos diferentes, porém devem estar associados.

Como competências individuais Green (1999, p. 7) considera "uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho". Por exemplo, Comunicação em equipe, necessária para se comunicar com os membros de grupo. As competências individuais acabam influenciando diretamente em produtos e serviços de uma organização. Novamente, o valor do capital humano vem se confirmando como um grande valor de mercado e como vantagem competitiva. Essas competências precisam ser treinadas, uma vez que se defina o que precisa ser aprendido. Isso depende da Competência Organizacional, que é responsabilidade da alta gerência definir.

Outros autores descrevem e definem com algumas variações as competências, porém na sua essência o alinhamento entre todas, independente dos nomes dados às competências, há que existir.

Fleury e Fleury (2001, p. 34), descrevem as competências da seguinte forma:

Competências essenciais: "Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia".

Competências distintivas: "Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas".

Competências Organizacionais: "Competências coletivas associadas às atividades meios e atividades a fins".

Competências Individuais: "Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."

Tais autores diferenciam Competências *distintivas*, reconhecidas pelos clientes e as Competências organizacionais. Este ponto é pouco discutido por outros autores.

Na visão de Leme (2005, p. 15), as competências são divididas em dois grupos:

Competências técnicas - é tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo: idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc. Essa competência pode ser aprendida.

Competências comportamentais - é tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras.

Em gestão de competências, as competências técnicas já estão no mercado há um bom tempo, fazendo parte da cultura organizacional. O grande desafio é a competência comportamental, como identificar e mensurar comportamentos.

Zarifan (2001) assume a competência como inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam. Com quanto mais forma, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Ele demonstra três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a necessidade de mudar o modelo de competência para gestão das organizações:

- A noção de evento, 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. Isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições 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 objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- 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.

Como complementam Fleury & Fleury (2000), o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. O imprevisto torna-se o natural nas organizações.

Competências individuais requeridas para a liderança

Uma vez analisadas algumas definições de Competências, podemos analisar mais precisamente as competências individuais, o que é o propósito deste estudo e, mais precisamente, o papel da liderança, ou do líder.

A inexistência de um consenso quanto ao conceito de Competências Individuais, além das divergências em caráter filosófico e ideológico, podem também ser atribuídas à adoção de diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento No entanto, a inexistência de um consenso, não significa que não existem pontos em comuns.

Primeiramente, a competência é apresentada como um conjunto de características ou requisitos: saberes, conhecimento, aptidões, habilidades, considerados indicadores capazes de produzir resultados planejados, ou ainda soluções de problemas (MCLELLAND, 1972; SPENCER, 1993; BOYATIZIS, 1982; Congresso Internacional de Administração, 2008).

Como resultado dessa análise a competência individual requerida é a combinação de múltiplos saberes - saber (conhecimento), saber-fazer (habilidades necessárias para se obter um bom desempenho ex: habilidades para motivar, liderar equipes, negociar, planejar, etc.) e saber-ser (refere-se às atitudes. Busca-se um comportamento mais condizente com a realidade) - capazes de produzirem resultados necessários para o atual contexto em que as organizações se encontram (SWIERING & WIIERDSMA, 1992).

Referências

DRUCKER, P. **O Gerente Eficaz**, Editora Zahar. 1971.

DUTRA, J. D. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa Moderna**, 6ª Edição, Editora Atlas. 2000.

ERA Eletrônica. v.4, artigo 1. Jan/Jun 2005, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L., **Estratégias Empresariais e Formação de competências**, 3ª Edição, Editora Atlas. 2008.

FRIEDMAN, T., O mundo é plano, uma breve história do século 21. Editora Objetiva, 2005.

GRAMIGNA, M. R, **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, Editora Pearson, 2006.

LEME, R., **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por competências**, Editora Qualitymark. 2005.

MAXINIANO, A. C. A., **Introdução a Administração**, Editora Atlas. 2006.

_____ **Teoria Geral da Administração**, Editora Atlas. 2007.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**, Editora Sextante. 2004.

GREEN, P., **Desenvolvendo Competências Consistentes**, Quallitymark Editora 1999.

QUIN, R., **Competências Gerenciais Princípios e aplicação**, Editora Elsevier 2003.

COVEY, S., **O oitavo hábito. Da eficácia à grandeza,** Editora Campus 2005

Site: Success Insights

STEWART, T. A., **Capital Intelectual**, Editora Elsevier. 1998.

ZARIFIAN, P., **Objetivo Competência – por uma nova Lógica**, Editora Atlas. 2001.