

O DESAFIO DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

*Luciana Rodrigues Oliveira**

RESUMO

Este artigo apresenta um conjunto de visões de renomados autores, até certo ponto convergentes, sobre a abrangência do significado da palavra competência, objetivando uma reflexão mais profunda sobre a mesma.

PALAVRAS-CHAVE: Competência, Conhecimento, Habilidade, Capacidade.

ABSTRACT

This article presents some relatively similar viewpoints of well-known authors about the extension of the meaning of the word competence, aiming a deeper reflection about it.

KEY-WORDS: *competence, knowledge, hability, capacity.*

Ao longo dos tempos, vários autores têm discutido em suas obras os diversos significados que estão sendo atribuídos a palavra “competência”, buscando revelar várias nuances de um mesmo assunto. Para RHINESMITH (1993), por exemplo, uma competência pode depender tanto da mentalidade como das características pessoais do indivíduo, sendo concretizada por meio de uma capacidade específica de execução de ações, em um nível de habilidades suficientes para o alcance do efeito desejado. Isso significa portanto um processo mental, capaz de coordenar um processo operacional, ou seja, de execução prática, levando em conta determinadas habilidades específicas para garantir resultados.

A palavra competência, segundo ZARIFIAN (1996), envolve tanto o ato de assumir responsabilidades quanto a atitude de reflexividade no trabalho, sendo que esta última representa o questionamento freqüente da maneira de trabalhar e dos conhecimentos que são mobilizados para tal fim. Para esse autor, as competências são resultantes dos conhecimentos e habilidades agregados ao longo do tempo, as quais permitem o desenvolvimento da capacidade de assumir responsabilidades e de reflexividade, sendo que, para alcançar a competência organizacional, é necessário que anteriormente sejam desenvolvidas as competências profissionais. Como

* Doutoranda e Mestre em Educação (Unicamp), Mestre em Ciências Sociais (Unimarco), Psicóloga, Especialista em Administração de R.H, Professora de cursos de Graduação, Pós-Graduação e Extensão da Universidade São Francisco e das Faculdades Padre Anchieta.

pode ser percebido, aqui já se apresenta inserida a diferenciação de competências profissionais, definidas como mais específicas e, competências organizacionais, necessariamente mais amplas e dependentes das anteriores.

PARRY (1996) resume o conceito de competências como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam um papel ou uma responsabilidade, e que se correlacionam com a performance do trabalho, podendo ser medidas através de alguns parâmetros e melhoradas pelo treinamento e desenvolvimento. Também a definição de competência está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem e/ou entregam. Pode, então, ser vista como colocar em prática o que se sabe num determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Tal conceito se relaciona com a competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber associar e mobilizar conhecimentos diversos em diferentes contextos. Como pode ser notado, tal definição aparenta ser mais global do que as anteriores, abrangendo inúmeras variáveis que podem propiciar influências de diferentes tipos e gradientes no desenvolvimento das competências.

DRUCKER (1998) afirma que o conhecimento pode ser visto como o mais importante item associado ao conceito de competência, pois ele não é somente a principal matéria-prima do saber, mas também é a de todos os empreendimentos tecnológicos, sociais e econômicos. O conhecimento pode ser definido como o conjunto de informações, idéias e noções de domínio dos indivíduos; um acúmulo de saber, aprendizado e experiência. Ele sempre foi um valor importante, pois quem o tem em maior quantidade e melhor qualidade possui mais potencial de realização e mais possibilidades de aplicá-lo nas diversas situações de vida e trabalho, com mais chances de satisfação das necessidades e sucesso. Hipoteticamente, quem tem mais conhecimento é potencialmente mais competente. Mas, para que o indivíduo se torne efetivamente competente, é preciso que coloque seu conhecimento em prática, de forma a alcançar os objetivos traçados e os resultados esperados.

Tal autor afirma que o termo qualificação pode ser definido como o domínio de conhecimentos especializados resultantes de experiência, formação e treinamento requeridos para a execução de determinados trabalhos, ou exercício de profissões, cargos ou atividades específicas. Assim, quanto mais bem qualificadas para a execução de trabalhos especializados, mais probabilidades as pessoas têm de serem competentes no exercício de suas atividades. Capacidade difere de qualificação, porquanto os requisitos que a compõem não advêm necessariamente de cursos, treinamentos ou experiência específicos, mas da reunião de atributos inatos (aptidões) e desenvolvidos (habilidades) necessários para atender a determinadas exigências em determinadas atividades.

Já a aptidão pode ser definida como um traço que diz respeito principalmente a atributo físico/fisiológico, mental ou intelectual, de personalidade, temperamento ou caráter, tais como resistência física, visão de profundidade, raciocínio analítico e memória. A aptidão pode ser conceituada como sintoma de capacidade (inata) para

aprender. Este conceito é diferente do conceito de habilidade, que está relacionado com a maneira do indivíduo executar tarefas, aplicar conhecimentos, agir e pensar. A habilidade pode ser definida como uma padrão organizado de respostas aprendidas e favorece a aplicação da competência e da aptidão. Enfim, as habilidades podem ser compreendidas como aptidões exploradas.

Segundo EBOLI (1999), a palavra competência é usada na linguagem comum para designar uma pessoa qualificada, apta a realizar alguma coisa. No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diferentes significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes e outros mais ligados à tarefa ou aos resultados obtidos. Para essa autora, competência significa um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que possam agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Já DUTRA (1999) afirma que vários pensadores chegaram à definição de competência como sendo o conjunto de qualificações que permite a uma pessoa ter uma performance superior num trabalho ou situação. Estas competências podem ser previstas e estruturadas, de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho.

Outros autores dizem que competência é a utilização de um conjunto de habilidades para a produção de resultados. E as competências podem ser adquiridas em função de três fatores: atributos naturais (personalidade, inteligência), conhecimento e oportunidades de desenvolvimento, sendo que todos estes fatores em ação, focados para produzir determinados resultados, geram e desenvolvem competências.

Competência também significa o conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance. Seu desenvolvimento ocorre por meio de múltiplos processos de aprendizagem, tais como: educação formal e continuada ou experiência profissional e social, em que conhecimentos teóricos, informações e conhecimentos sobre procedimentos são transmitidos aos indivíduos de diferentes formas.

GREEN (1999) cita que uma competência é uma descrição escrita de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho. Segundo esse autor, os termos competência, capacidade e habilidade são utilizados de várias maneiras. Em nível individual, seus significados refletem as habilidades dos indivíduos, que incluem conhecimento técnico e habilidades em ferramentas de trabalho, além de habilidades de desempenho, que por sua vez incluem outras características, tais como liderança e organização. E GUBMAN (1999) diferencia competência de desempenho, ressaltando que a competência é a habilidade para fazer algo e o desempenho é fazê-lo efetivamente, afirmando que não adianta existir a competência sem o desempenho, pois nesse caso não há resultado mensurável.

Um outro autor que cita freqüentemente em suas obras o termo estudado é

CHIAVENATO (2000), que utiliza o termo competências básicas como sendo aquelas características pessoais essenciais para o desempenho das atividades, as quais diferenciam o desempenho das pessoas, na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outras características pessoais. E, para ele, o conhecimento é tido como uma mistura da experiência condensada, dos valores, de informações contextuais e discernimento da pessoa, que lhe proporciona uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Nessa lógica, o indivíduo transforma a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando conseqüências, buscando conexões e conversando com outros sobre as informações recebidas.

Segundo RESENDE (2000), o termo competência mostra uma grande variedade de significados e aplicações e o requisito competência se manifesta de muitas maneiras, tanto nas pessoas quanto nas organizações. Tal termo está cada vez mais em evidência, exatamente por carregar em suas modernas concepções, um forte sentido de resultado e de êxito. E num mundo cada vez mais competitivo, tanto pessoas quanto organizações precisam não só desenvolver, mas também saber externar suas qualificações e resultados, demonstrando o desenvolvimento e a aplicabilidade de suas competências.

Existem várias acepções para a palavra competência, tais como: incumbência, idoneidade, poder de decisão, suficiência, capacitação para realizar algo, etc. Outras definições:

- “capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa” (Dicionário da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda);
- “observáveis características individuais: conhecimentos, habilidades, objetivos e valores, capazes de predizer / causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida” (David C. McClelland);
- “competência no trabalho é uma destacada característica de um empregado, que pode ser motivo, habilidade, conhecimento, auto-imagem, função social, que resulta em efetiva e/ou superior performance” (Boyatzis);
- “competência é a capacidade de transformar conhecimento e habilidades em entrega” (Joel Dutra);
- “competências são atributos pessoais que distinguem indivíduos de altas performances de outros num mesmo trabalho, e pessoas competentes são aquelas que obtêm resultados, tanto no trabalho quanto nos empreendimentos, utilizando conhecimentos e habilidades adequados” (sem indicação do autor).

O conceito de competência pode ser aplicado a uma característica ou a um conjunto de características ou requisitos, tais como conhecimento, habilidade ou aptidão, indicados como uma condição capaz de produzir efeitos de resultados e de solução de problemas. Assim, competência pode significar a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade etc. em resultados práticos. É, portanto, resultante da combinação de conhecimentos, que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento, com comportamentos, que englobam

habilidades, interesses e vontade.

O significado de competência, que tem adquirido força nos últimos tempos, está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para executar seu trabalho, desempenhando de forma diferenciada suas atividades. Como vários conceitos estão ligados à definição de competência, é desejável que alguns deles também sejam descritos, utilizando-se freqüentes referências sobre tais termos.

RESENDE (2000), apresenta algumas categorias de competências, tais como:

- competências técnicas - de domínio apenas de determinados especialistas;
- competências intelectuais - relacionadas com a aplicação de aptidões mentais;
- competências cognitivas - um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- competências relacionais - que envolvem habilidades práticas de relações e interações;
- competências sociais e políticas - competências que envolvem ao mesmo tempo, relações e participações na atuação em sociedade;
- competências didático-pedagógicas - voltadas para a educação e o ensino;
- competências metodológicas - competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos;
- competências de liderança - competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas para influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
- competências empresariais e organizacionais - aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial, especificadas de acordo com os cargos e responsabilidades funcionais; entre outras.

Um outro autor que resgata o conceito na visão de vários pensadores é BOOG (2001), que coloca que as competências podem estar voltadas tanto a processos e tecnologia, quanto a interação e ao relacionamento, podendo ser compreendidas como o conjunto de três tipos de qualificação:

1. Conhecimentos: coisas que as pessoas precisam saber, podendo ser agrupados em duas grandes categorias:

- conhecimentos técnicos e científicos da profissão, da realidade da organização, dos produtos, processos, tecnologia, mercado, modelo e instrumentos de gestão;
- conhecimentos dos mecanismos da interação humana no trabalho, teorias de liderança, motivação, criatividade e trabalho em equipe.

2. Habilidades: coisas que as pessoas precisam saber fazer, podendo ser classificadas em três categorias:

- habilidades voltadas à obtenção de resultados: raciocínio estratégico, nego-

ciação, orientação para resultados, delegação, sintetização;

- habilidades voltadas à interação pessoal: persuasão racional, habilidade de ouvir, trabalho em equipe, desenvolvimento de pessoas, motivação e;
- habilidades voltadas ao processo e à qualidade: raciocínio holístico, raciocínio analítico, fortalecimento dos padrões, atenção a detalhes e otimização de recursos.

3. Comportamentos: maneiras de se portar das pessoas.

Tal autor acredita em uma abordagem holística, definindo competência como o produto da multiplicação de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiências); querer fazer (motivação, vontade, comprometimento) e, poder fazer (ferramentas, local de trabalho adequado, equipamentos). Assim, as competências aparecem na medida em que tais fatores são atendidos e, a somatória das competências de diversos profissionais trabalhando em conjunto comporão as competências da organização.

Em termos gerais, o termo competência está relacionado com a utilização de capacidades pessoais para operacionalizar recursos cognitivos, técnicos e relacionais, utilizando-os de forma racional e eficaz diante de situações concretas apresentadas pelo contexto. Competências podem ser vistas como ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas. As habilidades decorrem das competências adquiridas e podem se referir ao plano imediato do "saber fazer". Por meio das ações e operações, as habilidades podem aperfeiçoar-se e articular-se, possibilitando uma nova organização das competências.

A noção de competência está, sem dúvida, relacionada com a autonomia e à mobilidade que deve possuir o trabalhador contemporâneo, diante da instabilidade do mundo do trabalho e das rápidas transformações que caracterizam as relações de produção. A competência não se limita ao conhecer, mas vai além porque envolve a ação num determinado contexto situacional. O agir competente inclui a decisão e a ação em situações imprevistas, a mobilização de conhecimentos, informações e hábitos, para serem aplicados com capacidade de julgamento, em situações reais e concretas, de forma individual ou grupal.

Assim, a palavra competência pode ser definida como a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades para o desempenho eficaz de atividades, buscando resultados positivos. E, diante de um contexto movido por incertezas, exige-se colocar em jogo a capacidade de dominar a ansiedade frente ao novo, com a confiança em si. É importante que o indivíduo saiba agir e reagir com pertinência, combinando recursos para conseguir mobilizá-los, transportando-os também para outras situações, aprendendo a aprender e conseguindo se engajar a tantos movimentos.

Numa tentativa de junção de diversas visões, a definição de competência adotada pelo Ministério de Educação e Desporto do Brasil é: conjunto de conhecimentos

(saberes), habilidades (saber fazer relacionado à prática do trabalho, indo além da mera ação motora) e atitudes (saber ser, ou seja, uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio da cooperação, solidariedade, participação na tomada de decisões). Neste sentido, apesar de as competências sempre se manifestarem por comportamentos observáveis, trazem implícitos os conhecimentos tecnológicos, as bases científicas e instrumentais dessas tecnologias e as atitudes e valores inerentes à realização do trabalho.

Além disso, alguns aspectos do termo competência podem ser destacados: a possibilidade de adaptar, de maneira adequada um conhecimento em função da situação que se apresenta; a possibilidade de integrar em uma estrutura de ação, conhecimentos de diferentes campos e, a possibilidade de reorganizar estruturas de ação em função do momento. E ter o foco em competências é afirmar que os alunos devem desenvolver habilidades, capacidades e saberes passíveis de aplicação adequados às suas realidades. Essas competências devem permitir, através de sua utilização, que esses indivíduos sejam capazes de lidar com as diversas situações de sua vida com sucesso.

O cenário vislumbrado para os próximos tempos, não deixa dúvidas quanto ao crescimento gradativo dos desafios para o alcance do êxito na vida social e profissional, ou seja, cada vez mais as pessoas serão avaliadas em termos de conhecimentos, habilidades e competências, em diferentes contextos de vida e de trabalho. Essa nova realidade exigirá que as mesmas se conscientizem suficientemente a respeito da necessidade e da importância de desenvolver, reciclar e ampliar suas competências.

De modo especial, as universidades deverão desenvolver em seus educandos a disposição para o estudo e a capacidade de “aprenderem a aprender”, além da flexibilidade e adaptabilidade, somadas à polivalência, a fim de prepará-los para as circunstâncias que surgirão nas próximas etapas dos movimentos de transformação e evolução do mundo. E em função dos conhecimentos e tecnologias se tornarem rapidamente obsoletos, é importante que as universidades atualizem seus currículos e programas, desenvolvendo metodologias e estratégias que possam garantir um maior auxílio à formação integral de seus educandos.

Enfim, a cultura da competência, assim como da qualidade, da produtividade e da orientação para os resultados está em acelerado processo de desenvolvimento em todas as instâncias da sociedade, mudando muito a vida das pessoas e das organizações. Diante disso, fica o desafio de assumirmos a nossa parcela de responsabilidade pela transformação de conhecimentos e teorias, em práticas úteis e significativas para melhorar o mundo em que vivemos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BOOG, G.G. (2000) *Faça a diferença: como construir sua competência pessoal e transformar seus potenciais em realidade*. São Paulo: Ed. Infinito.
- BRIDGES, W. (1995) *Um mundo sem empregos*. São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (1996) *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas.
- COHEN, A.R. (1999) *MBA: curso prático - administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- DRUCKER, P.F. (1997) *Fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira.
- EBOLI, M. (1999) *Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler Editores.
- GARLAND, R. (1993) *Administração e gerenciamento na nova era: novos tempos, novas técnicas*. São Paulo: Saraiva.
- GREEN, P.C. (1999) *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- GUBMAN, E.L. (1999) *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus.
- MCDANIELS, C. & GYSBERS, N.C. (1992) *Counseling for career development: theories, resources, and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PERRENOUD, P. (1999) *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- PRAHALAD, C.K. (1999) Reexame de competências. *HSM Management*, 17. Nov-Dez.
- RESENDE, E. (2000) *O livro das competências: desenvolvimento das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- ROBBINS, S.P. (1998) *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.