

O desenvolvimento da competência

Eliana Gavioli
CEETEPS - São Paulo – Brasil
elianagavioli@yahoo.com.br

Napoleão Verardi Galegale
CEETEPS - São Paulo – Brasil
nvg@galegale.com.br

Resumo: Este artigo propõe o desdobramento do termo competência em conceitos mais maduros, como um meio de promover uma maior compreensão para que indivíduos, grupos, organizações, setores e mercados desenvolvam suas competências como requer um ambiente complexo, turbulento e ambíguo. Assim, o desenvolvimento da competência pode ser dividido em quatro fases em que diferentes arranjos resultam na aquisição de um conjunto de habilidades, na obtenção de qualificação compatível com a pretensão profissional, no alcance de um bom desempenho no exercício de uma atividade profissional e, finalmente, na mobilização do conhecimento com base na vivência profissional, na prática de ensino e na construção de esquemas mentais.

Palavras-chave: competência, habilidade, qualificação, desempenho, mobilização

Abstract: This paper proposes the unfolding of the term competence in more matured concepts, so that to promote a greater understanding for individuals, groups, organizations, sectors and markets development their competences how demand a complex, turbulent and ambiguous environment. The competence development can divided in four phases in that different arrangements result in the acquisition of abilities set, obtaining of qualification compatible with the professional pretension, reaching of good performance in the exercise of professional activity and mobilization of knowledge based in the professional experiences, teaching practice and construction of mental schemas.

Keywords: competence, ability, qualification performance, mobilization

1. Introdução

É interessante observar que o termo competência ganhou importância crescente conforme o ambiente corporativo relativamente estável tornou-se instável devido às turbulências e ambigüidades resultantes da intensificação do processo de globalização impulsionado pela introdução intensa das tecnologias da informação [1]. A princípio responsáveis pela alavancagem de vantagens competitivas, as tecnologias de informação tornaram-se fatores críticos de sobrevivência das organizações [2].

Neste contexto, o conhecimento ganhou lugar de destaque. Na era do conhecimento, o lucro baseado no uso da força física perdeu sua importância, dando lugar ao uso do conhecimento [3], não mais para a obtenção de lucro, como um fim em si mesmo, mas para a satisfação de necessidades legítimas das populações, como meio de alcançar desenvolvimento sustentável [4]. Para isso, não basta que a competência evolua individualmente. O indivíduo representa apenas uma dimensão da competência, e outras dimensões como grupos, organizações e setores devem ser considerados, ou não será possível alcançar todo o potencial reservado para uma concepção dinâmica, sinérgica, competitiva e altamente instável do mercado em que as organizações atuam [5].

No entanto, não basta a aquisição de habilidades, a obtenção de qualificação ou o alcance de um bom desempenho quanto ao exercício de uma atividade profissional. O sujeito de uma competência deve necessariamente acumular experiências positivas e negativas, que ao longo do tempo lhe permitam desenvolver esquemas mentais em que ocorra a alocação dos saberes através de análises, sínteses, inferências, generalizações, analogias, associações e transferências [6]. Esses esquemas mentais são imprescindíveis na medida em que situações inusitadas exigem soluções imediatas para questões críticas à organização, além de se apresentarem como instrumento ideal para o desenvolvimento da competência em outras instâncias ou dimensões [7] [8].

A relevância do desenvolvimento da competência ao longo da cadeia produtiva ou de prestação de serviços requer o desmembramento do termo competência, em conceitos mais maduros. Independente da dimensão em que ocorra, um melhor entendimento do tema pode levar indivíduos, grupos, organizações, setores e mercados a desenvolverem suas competências como requer um ambiente extremamente complexo, turbulento e ambíguo, como o que presenciamos.

2. Referencial Teórico

O Conselho Nacional da Educação, em suas resoluções, é importante fonte de análise do termo competência. O Parecer CEB nº16/99 [9] afirma que:

“Pode-se dizer, portanto, que alguém tem competência profissional quando constitui, articula e mobiliza valores, conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas não só rotineiros, mas também inusitados em seu campo de atuação profissional. Assim, age eficazmente, diante do inesperado e do habitual, superando a experiência acumulada transformada em hábito e liberando o profissional para a criatividade e a atuação transformadora”.

“A vinculação entre educação e trabalho, na perspectiva da laborabilidade, é uma referência fundamental para se entender o conceito de competência como capacidade pessoal de articular os saberes (saber, saber fazer, saber ser e saber conviver) inerentes às situações concretas de trabalho. O desempenho no trabalho pode ser utilizado para aferir e avaliar competências, entendidas como um saber operativo, dinâmico e flexível, capaz de guiar desempenhos num

mundo do trabalho em constante mutação e permanente desenvolvimento”.

“Um exercício profissional competente implica em um efetivo preparo para enfrentar situações esperadas e inesperadas, em condições de responder aos novos desafios profissionais propostos diariamente ao cidadão trabalhador, de modo original e criativo, de forma inovadora, imaginativa, empreendedora, eficiente no processo e eficaz nos resultados, que demonstre responsabilidade, espírito crítico, auto-estima compatível, autoconfiança, sociabilidade, firmeza e segurança nas decisões e ações, capacidade de auto-gerenciamento com autonomia, disposição empreendedora, honestidade e integridade ética”.

Zarifian [10] propõe três definições para o termo:

- Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se defronta.
- Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.
- Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Interessante notar que nem o Conselho Nacional de Educação e nem o renomado pesquisador arriscam uma única definição para o termo competência, o que expressa certa imaturidade do termo, ainda em processo de consolidação.

3. O desenvolvimento da competência

Para uma maior simplificação, esta análise será feita na dimensão do indivíduo. Mas, independente da dimensão em que ocorre, o desenvolvimento da competência, conforme proposto por este artigo, acontece em quatro fases:

- 1) Aquisição de uma habilidade
- 2) Obtenção de qualificação
- 3) Alcance de um bom desempenho
- 4) Estabelecimento da competência

Significa que a evolução da competência acontece em ciclos evolutivos em que habilidades são desenvolvidas aleatoriamente e concomitantemente, conforme as aptidões e/ou motivação demonstrados pelo indivíduo e a aquisição do conhecimento que subsidie uma prática correta. Esta prática deve manter uma constância suficiente para que um processo inconsciente seja estabelecido.

Um indivíduo deve compatibilizar o elenco de habilidades adquiridas com a sua pretensão profissional na busca de uma qualificação que ao mesmo tempo forneça o nível de formação exigido pelo mercado de trabalho e a conformidade com

os valores éticos instituídos e as técnicas consagradas para a área de atuação pretendida.

Um desempenho satisfatório é alcançado conforme um indivíduo devidamente qualificado tenha uma atitude direcionada ao aproveitamento das oportunidades que surgirem no mercado de trabalho.

Mas uma vez alcançado um bom desempenho, um indivíduo qualificado só pode ser considerado competente, conforme vivenciar situações com alta variabilidade e complexidade [11], se dispor para a prática do ensino, e mobilizar conhecimentos revertidos em esquemas mentais altamente sofisticados a partir dos saberes já constituídos, dos saberes em movimento e da sua capacidade de abstração [7] [8]. Este profissional possui a competência exigida em contextos de grande instabilidade.

Os vários elementos que compõem a competência e as situações envolvidas serão representados por um conjunto de esquemas mentais, muito relevantes para a decomposição de conceitos complexos. Estes esquemas proporcionam mecanismos para perceber o que acontece na ausência de um dos componentes formadores do conceito em análise.

As definições publicadas neste trabalho foram elaboradas com base no contexto estabelecido pela estruturação proposta dos termos envolvidos, e por esse motivo parte delas não possui referências bibliográficas, o que não significa necessariamente, falta de rigor acadêmico.

3.1. A aquisição de uma habilidade

A habilidade (saber fazer) acontece em função da aquisição de um conhecimento (saber) associado a uma aptidão natural (inclinação para saber fazer) e/ou pelo interesse (querer saber fazer), conforme representado na figura 1.

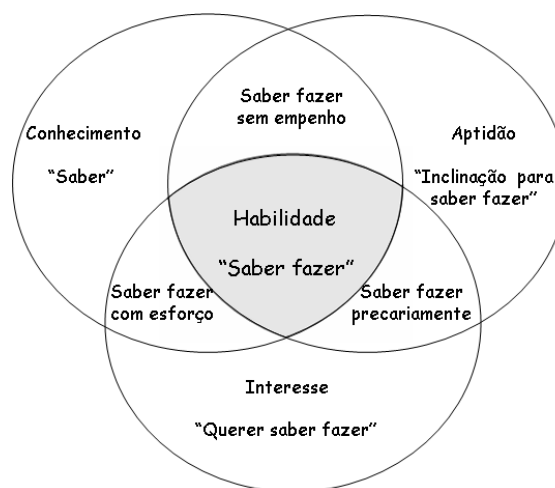


Figura 1 – A aquisição de uma habilidade

Assim, caso um indivíduo possua o conhecimento e a aptidão requeridos para o exercício de uma habilidade, embora não possua interesse, ele poderá saber fazer algo, mas sem empenho, e com certeza seu desempenho não será tão bom, como se houvesse interesse. Caso um indivíduo possua o conhecimento e o interesse,

mas não possua aptidão, ele poderá saber fazer algo, desde que se esforce para isso. E finalmente, caso um indivíduo possua interesse e aptidão, mas não possua o conhecimento necessário, ele poderá saber fazer, mas precariamente.

Katz [12] dividiu as habilidades em 3 categorias: técnicas (como fazer), humanas (com quem fazer) e conceituais (por que fazer). Além disso, Katz associou cada um dos tipos de habilidade a um dos 3 níveis organizacionais: alta administração, gerência intermediária e supervisão de primeira linha. No entanto, com a desverticalização da estrutura organizacional, segundo Maximiano [13], houve uma adequação da terminologia: nível estratégico, tático e operacional. Assim, a figura 2 representa mais adequadamente uma estrutura horizontalizada como vislumbrada nas organizações atualmente.



Figura 2 – Tipos de habilidades associados aos níveis organizacionais

No entanto, Zarifian [14] propõe quatro tipos de competências, que serão traduzidas aqui como habilidades: profissionais (técnicas), organizacionais (conceituais), relacionais (humanas) e inovativas.

Enquanto a estrutura proposta por Katz e atualizada por Maximiano representa uma economia de produção em escala, a proposta de Zarifian se aproxima muito mais de uma economia de serviços, em que todos os níveis organizacionais devem adquirir todos os tipos de habilidades, para que a organização ocupe uma posição competitiva.

Dentro do contexto da aquisição de uma habilidade, surgem importantes definições. A habilidade como a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido a partir do emprego de aptidões próprias a esta habilidade ou do interesse despertado no indivíduo. O conhecimento como um conjunto de informações percebidas no ambiente e julgadas relevantes na aquisição de uma habilidade. A aptidão como a propensão ao desenvolvimento de uma habilidade, propensão essa que pode ser explicada pela posse de uma ou mais inteligências, conforme proposto por Gardner [15] e que envolve: inteligência lingüística, lógico-matemática, musical, espacial, corporal-cinestésica, intrapessoal e interpessoal, naturalista e existencial. O interesse como o desejo de adquirir uma habilidade. Esse interesse envolve a percepção de que tal habilidade supre uma necessidade e é um conceito próximo à motivação.

Conforme Maximiano [16], a motivação possui três propriedades. A direção (o que eu desejo saber fazer) envolve o objetivo a ser alcançado, que no caso, é a aquisição de uma determinada habilidade. A intensidade (o quanto eu quero saber

fazer) envolve a magnitude da motivação, ou seja, o quanto se deseja a aquisição de uma determinada habilidade. A permanência (por quanto tempo eu desejo saber fazer) envolve a duração da motivação, ou seja, por quanto tempo perdura o desejo pela aquisição de uma determinada habilidade.

3.2. Obtenção de qualificação

A obtenção da qualificação (saber fazer reconhecido) acontece a partir da aquisição de um conjunto de habilidades (saber fazer), da formação requerida no contexto profissional pretendido (certificação do saber fazer) e do respeito à ética e rigor técnico (saber fazer em conformidade com os valores éticos instituídos e as exigências de ordem técnica), conforme representado na figura 3.

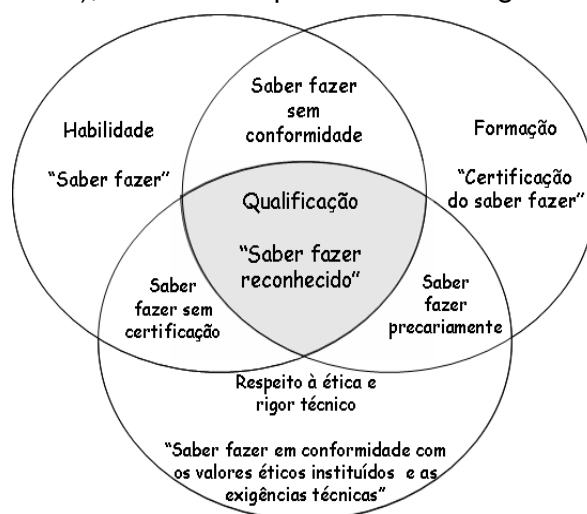


Figura 3 – Obtenção de qualificação

Assim, caso um indivíduo adquira um conjunto de habilidades e possua uma formação, mas não demonstre respeito à ética e rigor técnico, ele sabe fazer, mas a falta de conformidade faz dele um profissional não qualificado. Caso um indivíduo adquira um conjunto de habilidades e demonstre respeito à ética e rigor técnico, mas não possua a formação requerida no contexto profissional pretendido, ele sabe fazer, mas a falta de certificação faz dele um profissional não qualificado. E finalmente, caso um indivíduo possua a formação requerida no contexto profissional pretendido e demonstre respeito à ética e rigor técnico, mas não possua o conjunto de habilidades requeridas, a falta dessas habilidades faz dele um profissional não qualificado.

Dentro do contexto de obtenção da qualificação, surgem importantes definições. A formação como a certificação do saber fazer. O respeito à ética como a observância do sistema de valores instituído dentro de um contexto profissional com vistas ao bem comum [17]. O respeito às exigências técnicas como a observância do conjunto de melhores práticas estabelecidas dentro de um contexto profissional.

3.3. Alcance de um bom desempenho

O alcance de um desempenho satisfatório (fazer bem feito) no exercício de uma atividade profissional, acontece na medida em que um indivíduo com

qualificação (saber fazer qualificado) aproveita uma oportunidade (chance de fazer) de exercer suas habilidades (saber fazer) a partir da adoção de uma atitude correta (querer fazer), conforme representado na figura 4.

Assim, caso um indivíduo esteja qualificado para a execução de uma atividade e possua a atitude favorável ao fazer, mas não surgir uma oportunidade, ele não poderá alcançar um bom desempenho. Caso surja uma oportunidade e o indivíduo esteja qualificado, mas não apresente uma atitude favorável, ele não alcançará um bom desempenho. E finalmente, caso surja uma oportunidade para executar uma atividade e haja uma atitude favorável em relação a esta execução, mas o indivíduo não esteja qualificado, ele também não alcançará um bom desempenho.

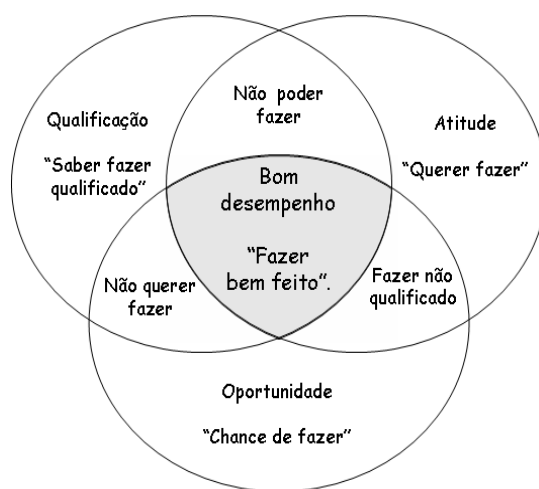


Figura 4 – Alcance de um bom desempenho

Dentro do contexto do alcance de um bom desempenho, surgem importantes definições. Desempenho como a medida de qualidade e produtividade alcançada por um indivíduo qualificado no exercício de uma atividade. Um bom desempenho como o alcance de bons níveis de qualidade e produtividade no exercício de uma habilidade por um indivíduo qualificado. A atitude como a predisposição em relação à adoção de uma ação, que no caso, é aproveitar a oportunidade de exercer habilidades na qual um indivíduo é qualificado. A oportunidade como a percepção de um conjunto de circunstâncias favoráveis dentro de um limite de tempo para o exercício de habilidades as quais um indivíduo está qualificado.

Michener et al [18] afirma que os componentes da atitude são:

- Cognição – envolve a criação de classes utilizadas para classificar um fazer.
- Avaliação – envolve uma avaliação para classificar um fazer.
- Comportamento – envolve ações associadas à classe do fazer.

Para que uma atitude seja adotada, em primeiro lugar o indivíduo avalia em que classe um fazer se classificaria, e caso não encontre, ele cria uma classe que passa a fazer parte do acervo do indivíduo. Uma vez classificado, o indivíduo busca as ações associadas ao fazer e verifica se é necessário incluir mais ações a esta classe. Assim, o fazer é enquadrado na estrutura atitudinal do indivíduo.

Michener et al [19] afirma ainda que, a formação da atitude acontece através de três elementos:

- Condicionamento instrumental – envolve o reforço do comportamento obtido através de suas conseqüências positivas ou negativas.
- Condicionamento clássico – envolve a capacidade de provocar uma reação por inferência a um comportamento, em decorrência da repetição de estímulos que levem a uma determinada resposta.
- Observação – envolve a observação acerca de como os outros indivíduos se comportam frente a uma situação.

Para que uma atitude seja adotada, o indivíduo avalia as conseqüências ou segue um padrão pré-estabelecido por inferência ou simplesmente observa como outros indivíduos se comportam.

3.4. Estabelecimento da competência

O estabelecimento da competência (saber ser) acontece a partir da obtenção de qualificação (saber fazer reconhecido), do alcance de um bom desempenho (fazer bem feito) e da mobilização do conhecimento (prover respostas simples, econômicas, rápidas e efetivas), conforme representado na figura 5.

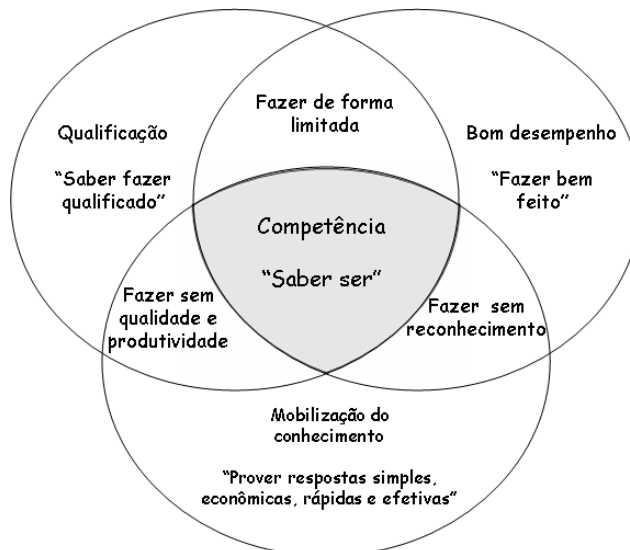


Figura 5 – Estabelecimento da competência

Assim, caso um indivíduo tenha obtido qualificação para exercer uma atividade profissional e tenha alcançado um bom desempenho num conjunto de habilidades, mas não seja capaz de mobilizar o conhecimento para prover respostas simples, econômicas, rápidas e efetivas, ele será capaz de fazer, mas de forma limitada. Caso um indivíduo tenha obtido qualificação para exercer uma atividade profissional e seja capaz de mobilizar o conhecimento, mas não alcance um bom desempenho, ele será capaz de fazer, mas sem qualidade e produtividade. E caso, um indivíduo alcance um bom desempenho e consiga mobilizar o conhecimento, mas não tenha obtido qualificação para exercer uma atividade profissional, ele será capaz de fazer, mas sem reconhecimento.

Significa que o bom desempenho pode ser alcançado, independente da qualificação obtida, assim como a qualificação pode ser alcançada, sem que o indivíduo venha a alcançar um bom desempenho, nas atividades para as quais esteja qualificado. Pode ser que para um conjunto de habilidades o indivíduo apresente um arranjo entre qualificação e competência e para outro conjunto, o indivíduo apresente um arranjo totalmente diferente. No entanto, independente do arranjo que se dê, é possível que a mobilização do conhecimento aconteça em direção ao estabelecimento da competência.

No entanto, convém detalhar como se dá a mobilização do conhecimento, que é o último passo no desenvolvimento da competência.

A mobilização do conhecimento (prover respostas simples, econômicas, rápidas e efetivas) acontece com a vivência de situações profissionais (memória acumulada do fazer) e com a disposição para a prática do ensino (ensinar saber fazer), a partir das quais são construídos esquemas mentais (estruturação do saber decorrentes da alocação dos saberes através de análises, sínteses, inferências, generalizações, analogias, associações e transferências), conforme representado na figura 6.



Figura 6 – Mobilização do conhecimento

Assim, caso um indivíduo qualificado e com bom desempenho possua vivência na atividade profissional em que atua, e disposição para a prática do ensino, mas não seja capaz de construir esquemas mentais, ele terá a perspectiva de utilizar este conhecimento futuramente para prover respostas cada vez mais simples, econômicas, rápidas e efetivas. Caso um indivíduo qualificado e com bom desempenho possua a disposição para a prática do ensino e seja capaz de construir esquemas mentais, mas não possua vivência na área profissional em que atua, ele não terá a firmeza necessária para prover respostas cada vez mais simples, econômicas, rápidas e efetivas. E caso um indivíduo qualificado e com bom desempenho possua vivência na atividade profissional em que atua e seja capaz de construir esquemas mentais, mas não possua disposição para a prática no ensino,

ele não terá o questionamento necessário para prover respostas cada vez mais simples, econômicas, rápidas e efetivas.

Dentro do contexto do estabelecimento da competência, surgem importantes definições. A mobilização do conhecimento como a alocação dos saberes através de análises, sínteses, inferências, generalizações, analogias, associações e transferências em esquemas mentais construídos durante a vivência profissional e a prática do ensino. A vivência profissional como o acúmulo de experiências positivas e negativas de um indivíduo em situações desafiadoras que apresentem altos níveis de variabilidade e complexidade. A disposição para a prática do ensino como uma atitude favorável quanto a transmitir conhecimento, descobrir aptidões e despertar o interesse, visando à aquisição das habilidades necessárias ao desenvolvimento de competências. A construção de esquemas mentais como a capacidade de estruturar o conhecimento com o uso da inteligência cristalizada, a inteligência fluída e a capacidade de abstração.

4. Conclusão

Assim, a competência é o resultado do exercício constante e autônomo de habilidades, na qual um indivíduo seja reconhecidamente qualificado, apresente alto desempenho em situações rotineiras ou inusitadas e mobilize o conhecimento, através da construção de esquemas mentais resultantes da vivência profissional e da prática do ensino, com base nos quais, seja capaz de prover respostas simples, econômicas, rápidas e efetivas e em conformidade com os padrões éticos instituídos e as exigências técnicas em vigor.

Embora o termo competência seja reconhecidamente polissêmico, é possível seu desmembramento em conceitos mais maduros visando um entendimento mais amplo da dinâmica que rege o desenvolvimento da competência como requer um ambiente extremamente complexo, turbulento e ambíguo, como o que presenciamos.

Um entendimento mais amplo desta dinâmica favorece que indivíduos, grupos, organizações e setores busquem o desenvolvimento de competências essenciais para o desenvolvimento sustentável de modo a alcançar todo o potencial reservado para uma concepção dinâmica, sinérgica, competitiva e altamente instável do mercado em que as organizações atuam.

6. Referências

- [1] CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Editora Paz e Terra. São Paulo, 2007 p.142
- [2] ALBANO, Cláudio Sonaglio. **Problemas e Ações na Adoção de Novas Tecnologias de Informação: Um Estudo em Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul**. Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001 p.26.
- [3] ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Editora Atlas, 2001 p.22.
- [4] ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Editora Atlas, 2001 p.54.
- [5] Hamel, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995 p. 257 a 259.

[6] BRASIL. MEC. RCN. **Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico**. Brasília: MEC, 2000 p.10. Em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/introduc.pdf> - 14/07/2008 - 19:30

[7] STERNBERG, Robert J. **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2000 p.185.

[8] ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Editora Atlas, 2001 p.113.

[9] BRASIL. MEC. **Parecer CEB nº 16/1999, aprovado em 5 de outubro de 1999** p. 33, 34 e 47. Em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/PCB16_1999.pdf - 14/07/2008 - 19h30

[10] ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência**. Editora SENAC. São Paulo, 2003 p.137.

[11] ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Editora Atlas, 2001 p.56, 108 e 115.

[12] KATZ, Robert L. **Skills of an effective administrator**. Havard Business Review, 1955 p.33 a 42)

[13] MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Editora Atlas. São Paulo, 2007 p.147 e 148.

[14] ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência**. Editora SENAC. São Paulo, 2003 p.166.

[15] GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas – A teoria na prática**. Editora Artmed. Porto Alegre, 2000 p.22 a 29.

[16] MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Editora Atlas. São Paulo, 2007 p.252.

[17] MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Editora Atlas. São Paulo, 2007 p.214.

[18] MICHENER, H. Adrew; DELAMATER, John; MYERS, Daniel. **Psicologia Social**. São Paulo: Editora Pioneira, 2005 p.172 e 173.

[19] MICHENER, H. Adrew; DELAMATER, John; MYERS, Daniel. **Psicologia Social**. São Paulo: Editora Pioneira, 2005 p.173 e 174.

7. Contato

Eliana Gavioli
R. Ilicínia, 47
São Paulo – SP
Fone: 3969-4329