

2 Referencial teórico

A questão da competência é um dos temas que transitam de maneira comum entre o ambiente acadêmico e o ambiente empresarial (RUAS et al., 2004).

A competência é de grande interesse de ambos ambientes. O enfoque empresarial busca obter resultados práticos e apropriar seus melhores aspectos no ambiente empresarial.

O debate sobre competências iniciou-se aproximadamente em 1973, com o psicólogo David C. McClelland publicou o artigo “Testing for competence rather than for ‘intelligence’” que deu início ao movimento da competência na gestão de recursos humanos norte-americanos. Esta análise teve início com a revisão de estudos sobre as práticas e processos de recrutamento e seleção de pessoal nos Estados Unidos. Para McClelland (1973) era preciso criar outra forma de determinar o desempenho, já que as medidas tradicionais não o faziam.

Os enfoques mais comuns são aqueles que abordam a competência na área de gestão de pessoas, a conhecida gestão por competências; e na perspectiva estratégica, com a gestão das capacidades, associadas às capacidades competitivas das organizações.

Apesar do amplo interesse no assunto, ainda não se chegou a um consenso sobre o conceito, nem de sua operacionalização através de uma práxis como, por exemplo, a gestão por competências.

Esta parte da revisão da bibliografia tem por objetivo apresentar as premissas de caracterização, seleção e análise do referencial teórico referente ao tema competências. Adicionalmente tem por objetivo discorrer sobre os procedimentos analíticos empregados.

A amostra de publicações selecionadas baseou-se em um critério misto. Os textos considerados relevantes sobre o conceito de competência foram selecionados pela orientadora e o restante do material trata-se de aproximadamente 33 artigos selecionados de publicações científicas da área de administração pelo pesquisador o que consumiu considerável tempo, tanto na leitura como na sistematização do conhecimento adquirido durante a elaboração deste trabalho. Os textos relevantes sobre o conceito de competência que foram revisados são os seguintes:

1. *Understanding of Work: The Basis for Competence Development*; Jörgen Sandberg
2. *Three conceptual levels of construction project management work*, Ping Chen, David Partington, Cranfield School of Management, UK.
3. *A competence model for professional practice in the clerical-administrative occupations*, Rod Gerber & Christine Velde, Journal of Vocational Education & training; Queensland University of Technology, Australia.

Os periódicos utilizados foram os seguintes:

1. Revista de Administração da USP (RAUSP)
2. Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)
3. Revista de Administração Contemporânea (RAC)
4. Organizações e Sociedade (O&S)
5. Anais do Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) – Área de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho.

Para organizar melhor este capítulo, uma divisão foi criada baseada nos principais autores e no agrupamento dos principais conceitos com as seguintes 4 (quatro) partes:

- 2.1 Principais definições do conceito de competência
- 2.2 Sobre o conceito de competência na perspectiva estratégica.
- 2.3 Sobre o conceito de competência na perspectiva de Recursos Humanos
- 2.4 Avaliando o aprendizado discente – Modelo de Bloom

Conforme mencionado anteriormente ao analisar o conceito de competência no âmbito da administração de empresas, é possível encontrar na literatura duas grandes dimensões, a dimensão de competência associada com a estratégia e a dimensão do conceito e competência como prática de recursos humanos.

As pesquisas têm por alcance diversas regiões do país e este fato confirma a afirmação anterior “Competência ainda é um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de uma organização, ora apenas mais um conceito” (FLEURY e LACOMBE, 2003; p. 11 apud RUAS, et al., 2005) As pesquisas apontam na difusão do conceito “competência”, citando Ruas (2005, p. 53):

“O emprego desta noção é marcado por grande heterogeneidade, no que se refere às definições e classificação do que seria competência. Esta precariedade fica ainda mais flagrante quanto se trata de pensar competências sobre a perspectiva organizacional ou de recursos humanos”.

A questão central deste debate é que apesar da aparente simplicidade do conceito, sua aplicação em termos práticos, tem sido encarada com um tema de grande complexidade, por mais paradoxal que isso possa parecer em um conceito considerado por muitos como simples.

Para complementar a análise do referencial teórico necessário para análise dos dados obtidos e para a construção do capítulo de conclusões é necessário complementar este referencial com referências para uma possível dimensão de avaliação do aprendizado discente que é uma manifestação da competência docente. Neste sentido o referencial teórico buscou fontes da área de educação, notadamente no modelo de Bloom. Um dos modelos mais consagrados neste aspecto.

2.1. Principais definições do conceito de competência

Pode-se dizer que competência não é limitada a sua dimensão de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se de ação. Conhecimento sem aplicação pode ser considerado um ativo de aplicabilidade nula. Outros aspectos como, por exemplo, à capacidade do sujeito assumir a iniciativa, entender e dominar novos contextos e ser responsável e reconhecido por suas atitudes, complementa uma visão de competência com enfoque somente no

conhecimento. O desenvolvimento das competências relacionadas ao conhecimento é adquirido de maneira direta por meio de treinamento. Conhecimentos considerados subjetivos são adquiridos de maneira mais empírica, por prática, erros, reflexão e muitas vezes da repetição.

Vieira (2002, p. 28) diz que:

“As competências são um processo de aprendizagem ininterrupto, que evolui objetivando melhor desempenho, fundamentado em propósitos pessoais e/ou organizacionais de forma coerente com os novos acontecimentos e que trarão mudanças de paradigmas, permitindo novas contribuições às dimensões do conhecimento da habilidade e do comportamento humano.”

Outro autor importante é Sveiby (1998, p.42) que apresenta cinco elementos mutuamente dependentes conforme quadro 2:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento explícito – envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal; 2. Habilidade – é a arte de ‘saber fazer’, envolvendo proficiência prática – física e mental – e é adquirida por meio de treinamento e prática; 3. Experiência – estimulada pela reflexão sobre erros e sucessos passados; 4. Julgamentos de valor – são resultantes das percepções do que o indivíduo acredita estar certo, traduzidos pelas crenças e valores; 5. Rede social – é formada pelas relações do indivíduo com outros seres. |
|---|

Quadro 2 - Cinco elementos de Sveiby
Fonte: SVEIBY (1998)

Panceri (2001) afirma que o conceito de competência resulta da articulação eficaz de diversos fatores como, por exemplo:

1. Conhecimentos,
2. Saberes,
3. Informações junto aos postos de trabalho, necessitando, portanto da mobilização por parte das pessoas de suas capacidades técnicas, sociais, emocionais, comportamentais e política.

Fleury e Fleury (2000) dizem que:

“As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”

Esta afirmação pode ser ilustrada pela figura 3:

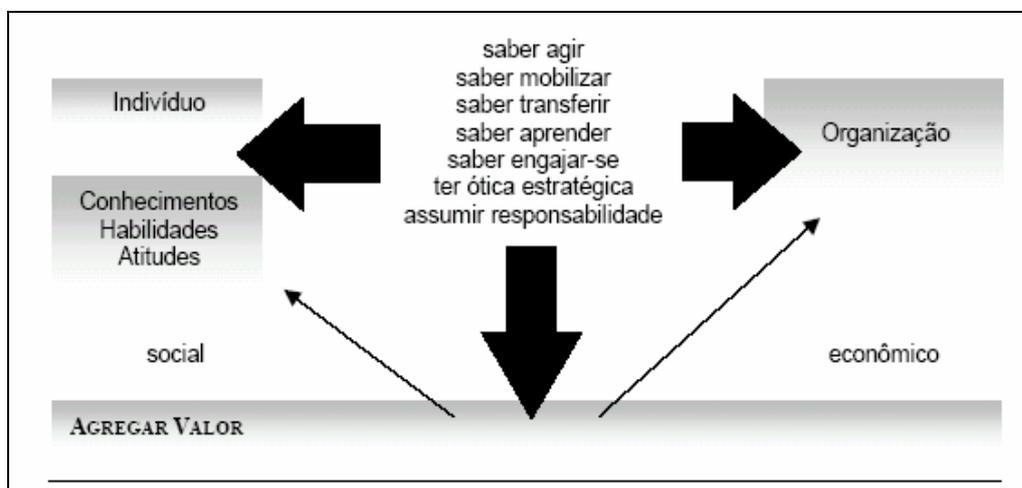


Figura 3 - Competências como fonte de valor
Fonte: Fleury e Fleury (2000)

Na visão de Rios (1999):

“Falar em competência significa falar em saber fazer bem e que para isto existe uma dimensão técnica, a do saber e do saber fazer, isto é, do domínio dos conteúdos de que o sujeito necessita para desempenhar o seu papel, aquilo que se requer dele socialmente, tecnicamente e estrategicamente.”

Ainda na visão de Rios (1999):

“A competência não está estabelecida de uma vez por todas. Não é algo estático, ela é construída cotidianamente e se propõe como um ideal a ser alcançado. Pode-se constatar isto quando se procura, em qualquer espaço de atuação profissional, fazer o elenco de características da competência, uma espécie de concretização de saber fazer bem, para cada categoria de profissionais.”

Na visão de Heerdt (2002, p.19):

“As atuais demandas do mundo do trabalho requerem um trabalhador com habilidades e capacidades abrangentes e complexas para operar as novas tecnologias e estabelecer novas relações sociais e de trabalho. Requer, portanto, um trabalhador que transforme cotidianamente, conhecimento em competências.”

O autor afirma também que características pessoais consideradas virtudes, como a paciência, tolerância, disposição para aprender a perspectiva do outro e compreender suas atitudes, em suma, virtudes interativas e valores humanos que, ao atuarem sobre as relações humanas, acabam influenciando sobre as formas assumidas pelo trabalho.

Zarifian (2001, p.193) esclarece:

“Na competência não basta a posse de um saber ou mesmo a posse de competências de fundo. O que conta é sua utilização efetiva “sob iniciativa” e a previsão de suas consequências diretas. E toda utilização pressupõe transformação. É isto o que faz da competência uma realidade difícil e formalizar, de estabilizar, de enclausurar em uma linguagem descritiva, A essência da competência, se podemos dizer, é sua mobilidade e plasticidade.”

Sobre competências Ropé e Tanguy (1997, p.141) afirmam que:

“As competências se enriquecem também com todas as aptidões que se destacam dos saberes técnicos: saber-ser, “saberes-sociais”, capacidade de se comunicar, representações. A fórmula mais corrente para definir todas essas capacidades consiste em justapor a palavra “saber” a uma ação ou a um verbo de ação.”

Rabaglio (2001) diz que:

“O perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa e define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.”

A autora apresenta, de maneira um tanto quanto prescritiva as etapas necessárias para analisar e criar um perfil de competências que agregue valor à empresa e ao profissional:

1. Estabelecer parceria com área requisitante;
2. Buscar os indicadores de competências (Exemplo: requisitos técnicos e culturais para o cargo, principais desafios do cargo, projetos a serem desenvolvidos, cultura da equipe, missão, visão, valores da área requisitante);
3. Extrair de cada indicador as competências imprescindíveis para eficácia do colaborador no cargo;
4. Formar grupos de competências similares;
5. Definição de cada competência ou de cada grupo de competências;

6. Compartilhar com o requisitante as definições dos grupos de competências com flexibilidade para absorver contribuições e participação do mesmo;
7. Utilizar as ferramentas do processo seletivo.

De forma geral, um modelo muito difundido de análise de competências por organizações é aquele que observa o fenômeno das competências em três dimensões (conhecimento, habilidade e atitude) independentes, mas com estreita relação ao todo (DURAND, 1999).

A figura 4 apresenta o conceito de competência conforme definido por Durand (1999), objetivando mostrar esta interdependência e complementaridade entre as três dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes).

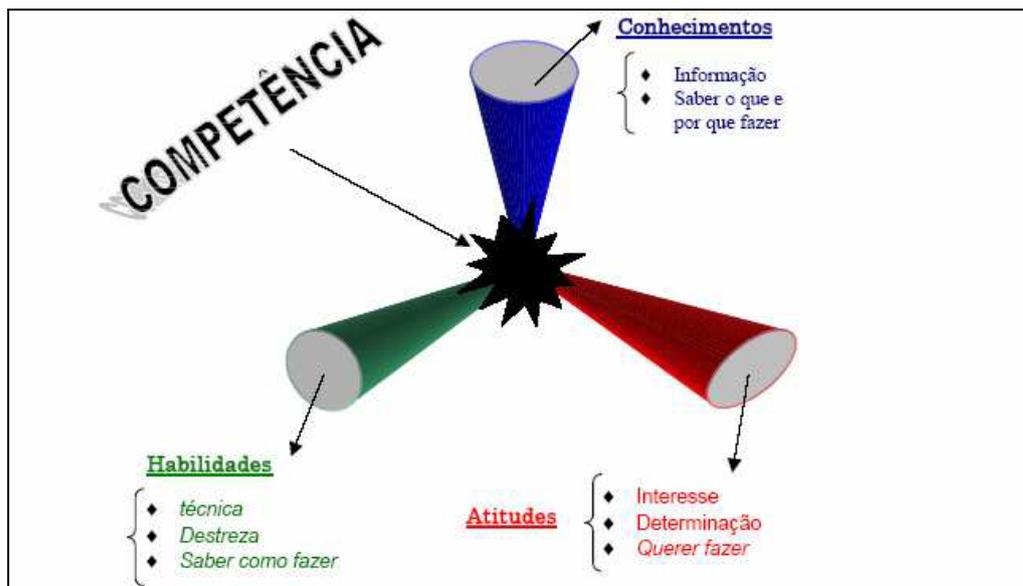


Figura 4 - As três dimensões da competência
Fonte: Durand (1999)

O enfoque de Durand (1999) é fundamental nesta pesquisa e será utilizado na análise de resultados. Esta linha de pensamento no que se refere à competências ficou conhecida como escola francesa.

2.2.

Sobre o conceito de competência na perspectiva estratégica.

O primeiro enfoque desta revisão da bibliografia abordará a competência entendida dentro do contexto da estratégia das organizações, uma alternativa vital para o desenvolvimento das capacidades competitivas da empresa. Esta dimensão em geral é considerada como um desenvolvimento da *Resource Based View* (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984 e BARNEY, 2001), a qual defende a ideia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição. O conceito de *Core Competence* (PRAHALAD e HAMMEL, 1999) é ainda mais importante para enxergarmos o conceito de competências. Para estes autores competências organizacionais extraordinárias viabilizariam diferenciais competitivos de longo prazo e sustentáveis. De acordo com esta perspectiva, as competências da empresa seriam vistas de forma coletiva e organizacional, esta visão integradora seria a que permitiria à organização escolher entre uma estratégia ou curso de ação em detrimento de outra estratégia, já que o papel do agente executor da estratégia não pode ser desconsiderado ou a organização estaria em risco de ter excelentes estratégias no campo das ideias, porém com pouca capacidade de colocar em as mesmas em ação.

Surgem ainda no conceito de competências e sua dimensão estratégica, linhas de pensamento que consideram a aparente contradição de estratégias baseadas em posicionamento e estratégias que consideram recursos internos (PORTER, 1992) e tem sido importantes contribuintes para o atual cenário econômico, altamente competitivo. São novas formulações que buscam valorizar a dinâmica relação entre o ambiente externo, as competências e recursos internos na formulação da estratégia. Uma diversidade de trabalhos tem tentado entender o processo de construção de competências de um ponto de vista intra-organizacional (MILLS et al., 2002, FLEURY e FLEURY, 2004 e BECKER, 2004). Estes trabalhos tem procurado ocupar uma posição importante de na articulação do diálogo entre projetos e estratégia. É comum que organizações se deparem com dilemas para definir quais as competências seriam necessárias para uma determinada área funcional ou de processo. Este dilema em geral é respondido na criação e obtenção de determinadas competências para áreas funcionais (área financeira, tecnologia da informação, recursos humanos, entre outras) de forma a

dar sustentabilidade para formulações estratégicas da organização em linha com pesquisa de Carbone (2006). A dimensão estratégica de competências pode ser então em síntese resumida como a dimensão que zela pela criação de capacidades e habilidades que tenham por objetivo dar sustentação aos projetos organizacionais e a estratégia da empresa.

Assmann (2000), é um autor que aborda o fenômeno da competência e do uso da tecnologia da informação como um diferencial de capacidade de produção.

2.3. Competência na perspectiva de recursos humanos

Em sua dimensão mais difundida, o conceito de competências se apresenta como uma prática de recursos humanos. Para melhor exemplificar é pertinente dizer que organizações adotam modelos de seleção, avaliação e remuneração por competências por exemplo. Nesta dimensão o conceito de competências já é um tema relativamente maduro e consolidado, com certa sobreposição com o conceito de qualificação. Neste âmbito de análise, o conceito de competência tem sido alvo de intenso debate tanto nas empresas quanto na academia. Uma pesquisa em um universo de mais de 100 empresas, dentre as quais significativa parcela aparece no ranking das 500 melhores empresas para se trabalhar, demonstra que mais da metade delas ou aproximadamente 55%, colocaram a gestão por competências como a segunda iniciativa que irá orientar a estratégia de recursos humanos nos próximos anos (FISCHER E ALBUQUERQUE, 2004).

Mesmo na área de gestão de pessoas, que parece possuir muito maior grau de consolidação sobre o conceito, a polêmica permanece. De acordo com Barbosa et al (2002), pesquisa realizada em grandes empresas do estado de Minas Gerais, não estaria aplicando o “modelo de competências” para todos os seus funcionários, desta forma, segundo estes autores, colocando em risco à aplicação do modelo e do conceito no campo da gestão de pessoas.

O conceito de competências, revisado, na sua dimensão de prática de recursos humanos, emerge com enfoque no desempenho, na mobilização contextualizada no sentido de mediar contribuições individuais e responsabilidades no atingimento de estratégias da empresa.

2.4. Avaliando o aprendizado discente – Modelo de Bloom e competências específicas

A observação da manifestação das competências através do enfoque fenomenológico é uma das principais características deste trabalho, porém, é importante também oferecer outra linha de contextualização importante para a análise das competências docentes, a dimensão dos objetivos. Nesta pesquisa é o trabalho de Bloom (1956) em sua conhecida taxonomia de objetivos educacionais é invocado no intuito de fornecer uma linha de base para avaliar a aprendizagem discente e conseqüentemente avaliar se o docente chegou ao objetivo proposto através da utilização de suas competências. A taxonomia criada por Bloom (1956) possui objetivos explicitamente desenhados para ajudar no planejamento, organização e controle e monitoramento dos objetivos de aprendizagem.

Taxonomia é a uma forma de classificar, denominar e organizar uma estrutura de conceitos para discussões, análises e/ou recuperação de informação.

Segundo Bloom et al., vários agentes utilizaram-se dessa terminologia conceitual baseada em classificações estruturadas e orientadas para definir algumas teorias instrucionais. Existem inúmeras vantagens na utilização de modelos taxonômicos como o de Bloom dentro do contexto de aprendizagem. As principais seriam:

- Prover fundamentos para o desenvolvimento de instrumentos de avaliação e utilização de estratégias para estimular, tornar mais agradável e lúdico, e medir, o desempenho dos alunos nos diferentes níveis possíveis de aquisição de conhecimento; hipoteticamente, um docente considerado competente é aquele que consegue atuar nestas dimensões;
- Incentivar docentes a auxiliarem seus discentes, de forma planejada, na obtenção do conhecimento. Um dos enfoques neste caso é da formação de camadas de conhecimentos que levam a percepção da necessidade de dominar conceitos mais simples ou fatos para, posteriormente, dominar os mais complexos.

A American Psychological Association (APA) criou uma “*task force*” para analisar, estruturar e produzir uma taxonomia de objetivos de processos educacionais (LOMENA, 2006). Participaram desta força tarefa Bloom, M.D. Englehart, E. J. Furst, W. H. Hill e D. Krathwohl. Bloom inicialmente definiu a divisão de tarefas por área de especialização dos participantes, basicamente em desenvolvimento cognitivo, afetivo e psicomotor. O prêmio pela liderança da força tarefa foi o do batismo do modelo com seu nome embora todos tenham colaborado significativamente no desenvolvimento dessa taxonomia.

Segundo autores como Lomena (2006), Guskey (2001), Bloom et al. (1956), Bloom (1972), e Clark (2006), as características básicas de cada um desses domínios podem ser resumidas em de acordo com Pelissoni (2009) conforme demonstrado no quadro 1:

- *Domínio Cognitivo: aquele relacionado ao conhecer, aprender, dominar um ou mais conhecimentos. Aborda o desenvolvimento intelectual, adquirir conhecimento novo, novas habilidades e atitudes. Inclui reconhecimento de fatos específicos, procedimentos padrões e conceitos que estimulam o desenvolvimento intelectual constantemente. Nesse domínio, os objetivos foram agrupados em seis categorias e são apresentados numa hierarquia de complexidade e dependência (categorias), do mais simples ao mais complexo. Para ascender a uma nova categoria, é preciso ter obtido um desempenho adequado na anterior, pois cada uma utiliza capacidades adquiridas nos níveis anteriores.*
- *Domínio Afetivo: relacionado a sentimentos e posturas. Envolve categorias ligadas ao desenvolvimento da área emocional e afetiva, que incluem comportamento, atitude, responsabilidade, respeito, emoção e valores. Para ascender a uma nova categoria é preciso ter obtido um desempenho adequado na anterior, pois cada uma utiliza capacidades adquiridas nos níveis anteriores para serem aprimoradas. As categorias desse domínio são: Receptividade; Resposta; Valorização; Organização; e Caracterização;*
- *Domínio Psicomotor: relacionado a habilidades físicas específicas. Bloom e sua equipe não chegaram a definir uma taxonomia para a área psicomotora, mas outros o fizeram e chegaram a seis categorias que incluem ideias ligadas a reflexos, percepção, habilidades físicas, movimentos aperfeiçoados e comunicação não verbal. Para ascender a uma nova categoria, é preciso ter obtido um desempenho adequado na anterior, pois cada uma utiliza capacidades adquiridas nos níveis anteriores. As categorias desse domínio são: Imitação; Manipulação; Articulação; e Naturalização;*

Quadro 2 - Domínios cognitivos de acordo com a taxonomia de Bloom
Fonte: PELISSONI (2009)

Dentro deste contexto de educação existe um trabalho que aborda uma competência específica que é o domínio de língua estrangeira é o de Cantoni (2005).