

# BREVE CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIA

---

Renata Guerra

---

No mundo empresarial muito se fala de competência. Competência da empresa em se manter no mercado, em desenvolver o produto mais adequado; a empresa deve concentrar-se em suas competências essenciais. Esses e outros jargões rapidamente incorporam-se ao linguajar dos executivos.

Assim, os trabalhadores, independentemente do seu nível hierárquico, começam a ser questionados e avaliados por suas competências e, principalmente, pela adequação das mesmas às necessidades da empresa.

Mas o que se entende por competência? A utilização indiscriminada do termo, muitas vezes confun-

dido em sua multiplicidade de conceitos, leva à necessidade de esclarecimento do mesmo, à luz do debate científico.

---

*Questões relevantes sobre o papel das organizações na formação das competências não serão abordadas, mas apenas pontuadas no final do trabalho, para reflexão e pesquisa.*

---

Trata-se de um assunto abrangente e já muito estudado, com a contribuição de diversos autores renomados. Ainda assim há muito desconhecimento do tema no mundo empresarial, fato que acredito justificar-se pela cultura

nacional de adotar sempre um novo termo como moda, ainda que não se tenha compreensão clara do conceito. Dessa forma, utilizamos palavras e conceitos de maneira equivocada.

Neste trabalho pretendo apresentar uma revisão bibliográfica sintética, iniciando com o conceito de competência de Zarifian (1998), introdutor do conceito de organização qualificante na comunidade internacional no início da década de 90. Os conceitos serão apresentados neste trabalho em profundidade suficiente para que se possa apreender sua significação. Questões relevantes sobre o papel das organizações na formação das competências não serão abordadas, mas apenas pontuadas no final do trabalho, para reflexão e pesquisa.

Zarifian (1998) refere-se a competência como um assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente às situações produtivas.(...) tentar atingir o complexo de performances que ele deverá respeitar e tentar enfrentar, sempre a partir de si mesmo, os eventos que ocorrem de forma imprevista na situação produtiva (...). A competência pode ser definida também como o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho. Por reflexividade no trabalho eu entendo um distanciamen-

to crítico vis-à-vis de seu trabalho, o fato de que a pessoa questiona frequentemente sua maneira de trabalhar e os conhecimentos que ela mobiliza. (Zarifian, 1998, p. 19-20)

Sob essa ótica, tornam-se muito relevantes, nos processos produtivos, a inteligência e a subjetividade do trabalhador, confrontando-se com a prescrição taylorista de rígido cumprimento de tarefas. Isso ocorre face à complexidade do trabalho de hoje, às fortes pressões por prazos e custos cada vez menores e por qualidade e produtividade cada vez maiores.

---

***Essa nova realidade do trabalho implica repensar as competências que o trabalhador precisa possuir/desenvolver.***

---

O controle exercido pela empresa desloca-se das tarefas ou do seu cumprimento para o nível dos resultados, o que permite "um espaço real de autonomia aos assalariados nas escolhas concretas da organização e dos métodos de trabalho". (Zarifian, 1998, p. 18)

Essa autonomia também se faz necessária diante de uma nova característica do trabalho, a de confrontação com eventos. Por eventos entende-se aquilo que ocorre de forma surpreendente ou impre-

visível durante o processo produtivo. Zarifian, com base em seus estudos na Danone, classifica os eventos em duas grandes categorias: panes complexas e desvios de qualidade, freqüentes lançamentos e renovações de produtos.

A primeira categoria ocorre menos freqüentemente que no modelo taylorista, mas é muito mais difícil de diagnosticar, dado o alto nível de automatização e integração das linhas de produção. Além disso, no momento de sua ocorrência, é difícil compreender suas causas e origens.

Essa nova realidade do trabalho implica repensar as competências que o trabalhador precisa possuir/desenvolver.

Analisando empresas francesas, segundo Zarifian (1998), encontram-se, para os operários de produção, três grandes domínios de competência: técnicas, de gestão e de organização.

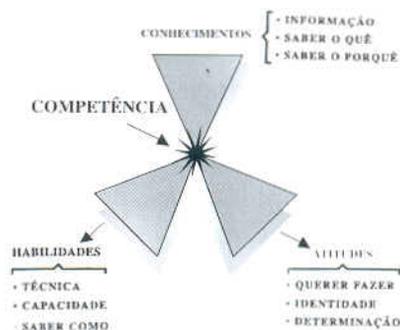
As competências técnicas referem-se ao domínio de processos e de equipamentos, associando competências de fabricação e de manutenção. As competências de gestão estão focadas hoje na gestão da qualidade e na gestão de fluxos, ou seja, planejamento e seqüenciamento das atividades de produção. As competências de organização

concentram-se em comunicação e iniciativa/autonomia.

Alguns autores extrapolam a visão da competência como o conjunto de qualificações de um indivíduo, julgando necessárias a mobilização e a aplicação dessas qualificações em contextos específicos. A competência não pode ser analisada e compreendida em separado da ação. (Dutras, Hipólito e Silva, 1998, e Ropé e Tanguy in Brandão e Guimarães, 2001, p. 9)

Já Durand (1998) desenvolveu um conceito de competência alicerçado em três dimensões interdependentes: conhecimentos, habilidades e atitudes, que são necessários para a consecução de determinada ação ou propósito. A abordagem de Durand (1998) busca a integração dos diversos aspectos relacionados às atividades de trabalho.

### As três dimensões da competência



Fonte : BRANDÃO e GUIMARÃES (2001)

Fleury (2000), por sua vez, define competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". (Fleury, 2000, p.21)

O autor entende como valor social as três dimensões de competência de Durand (1998) apresentadas anteriormente.

---

***A responsabilidade pela formação da competência do indivíduo é exclusivamente dele? Qual é o papel das empresas na formação das competências dos trabalhadores?***

---

### **Conclusão**

Ao resgatar o referencial teórico de Zarifian, Durand e Fleury, temos como objetivo, além de contribuir para reforçar e uniformizar a compreensão de competência dos indivíduos nas empresas, estabelecer bases conceituais homogêneas para colocar algumas questões a serem pensadas e debatidas, dentre as quais se destacam:

- A competência exigida pela empresa é somente do indivíduo? Ou refere-se também ao posto de

trabalho?

- A responsabilidade pela formação da competência do indivíduo é exclusivamente dele?
- Qual é o papel das empresas na formação das competências dos trabalhadores?
- A empresa deve fornecer apenas as competências técnicas?
- Como a empresa pode garantir as demais competências dos trabalhadores?

Essas questões precisam ser estudadas com profundidade, pois envolvem esforços e investimentos, tanto pessoais como organizacionais, cujo retorno tem impacto direto na vida profissional e na auto-estima das pessoas.

---

### Referências bibliográficas:

BRANDÃO, Hugo P. e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas: Fundação Getúlio Vargas*, v.41, n. 1, p. 08-15, jan-mar/2001.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.

ZARIFIAN, Philippe. *A gestão da e pela competência*. Anais Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. RJ: 28-29/11/96. RJ: GET/Unesco, 1998.

---

Renata Guerra é administradora, pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior, mestranda em Engenharia da Produção na UFMG. É professora da FACE-FUMEC, onde integra o Grupo de Qualidade Total e coordena o Departamento de Administração de Materiais e da Produção.

---