

Emergência e Desenvolvimento do Conceito de Competência

Ana Rita Dias André

ritadiasandre@gmail.com

NID_ RH / ESEIG – Politécnico do Porto

Ana Cláudia Rodrigues

anarodrigues@eu.ipp.pt

NID_ RH / ESEIG – Politécnico do Porto

Resumo

O conceito de competência tem sido amplamente explorado na literatura, promovendo a existência de diversas conceptualizações e abordagens, dificultando a sua definição. Contudo, a compreensão da sua evolução e diversidade conceptual revela-se enriquecedora, na medida em que espelha as próprias mutações ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

Neste trabalho terá lugar a uma revisão bibliográfica que espelha as referidas evoluções: teórica e prática efetiva na gestão de recursos humanos. Desta forma, procedemos a uma pesquisa bibliográfica em diversas bases de dados (em publicações de natureza científica) tendo como referência temporal base a década de 70, período em que emerge a discussão em torno do tema.

Este conceito surge na América no final dos anos 60, início dos anos 70, francamente associado aos traços de personalidade. McClelland (1973) o principal impulsionador desta perspetiva, define competência como a capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais de modo a concretizar um desempenho profissional bem sucedido em tarefas críticas. A definição deste conceito tem sofrido complexas mutações ao longo dos anos e a sua evidente pertinência espelha-se na importância crescente atribuída no contexto organizacional, nomeadamente nas suas práticas de gestão de recursos humanos.

Neste trabalho fazemos uma revisão bibliográfica onde se evidencia a pertinência da emergência do conceito de competência, se apresenta a evolução do conceito até ao momento, assim como as abordagens, dimensões e níveis de análise do conceito. São discutidas as conceptualizações e indicadas as suas implicações para a teoria e prática.

Palavras chave: Abordagens Teóricas de Competência, Competência, Conceito de Competência, Tipologias de Competência

Introdução

O conceito de competência é indiscutivelmente complexo e a sua diversidade decorre da panóplia de perspetivas teóricas existentes em torno do conceito. Se por um lado, esta diversidade se traduz em riqueza teórica, por outro, dificulta a definição e delimitação do conceito, bem como a sua apropriação ao nível do contexto organizacional.

O contexto atual em que se inserem as organizações é marcado pelas forças globalizantes, por uma maior incerteza e conseqüente necessidade de competitividade. Perante este cenário, as organizações devem dotar-se de um capital humano que se apresente como um fator crítico de sucesso. Nesta linha, cada vez mais as competências são percebidas pelas empresas como um fator diferenciador e que poderá garantir a competitividade (e.g. Ceitil, 2010). Assim, a par de

uma riqueza teórica embebida na sua própria complexidade, impera a necessidade das organizações se apropriarem deste conceito. Surge, assim, a problemática que dá origem e justifica este trabalho, no seio de um vórtice teórico que argumenta a nosso favor.

Desta forma, destacamos em primeiro lugar o facto deste tema se apresentar com uma clara atualidade teórica e prática, nomeadamente no âmbito da gestão de recursos humanos. O constructo teórico em torno do conceito de competência marca uma nova etapa ao nível do campo teórico da sociologia das organizações e dos recursos humanos, sublinhando mais uma vez a importância da sua plena compreensão. Consideramos que o facto de ser um conceito que que trespassa diferentes esferas da vida social, nomeadamente a esfera educativa e organizacional o transforma num conceito estrutural e estruturante das práticas levadas a cabo nesses contextos. Neste sentido a sua clarificação promove uma visão caleidoscópica e estruturada dos diferentes constructos, facilitando consequentemente a sua aplicação no contexto organizacional. Por outro lado, não poderíamos deixar de referir que esta clarificação induz uma visão mais crítica perante as referidas práticas.

Este é um artigo de natureza teórica onde se pretende descrever e analisar criticamente o tema das competências tentando dar resposta a dois grandes objetivos, sendo eles: compreender a pertinência da emergência do conceito de competência e explorar a evolução do conceito de competência (abordagens e tipologias), identificando possíveis implicações teóricas e práticas. De modo a concretizar estes objetivos foram assumidas opções metodológicas concretas, que nos direcionaram para uma pesquisa de cariz qualitativo, recorrendo à pesquisa bibliográfica e à técnica de análise de conteúdo. Seguidamente, apresentamos um capítulo em que serão explorados em maior pormenor os procedimentos metodológicos que guiaram este trabalho. Posteriormente irá ter lugar o desenvolvimento da temática onde se apresenta de modo crítico os resultados da pesquisa bibliográfica. Discute-se a origem do conceito de competência, a sua polissemia e ambiguidade, bem como a sua evolução teórica. São identificadas as diferentes abordagens e tipologias do conceito. Por último, em momento conclusivo, e respondendo aos nossos objetivos iniciais levaremos a cabo uma reflexão sobre a pertinência do estudo da temática e sobre as limitações teóricas e práticas inerentes a este conceito.

Procedimentos Metodológicos

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica de publicações de natureza científica em diversas bases de dados: B-on, Scielo, RCAAP e Google Books. Para a pesquisa, consideramos obras/publicações referentes ao período compreendido entre a década de 70 (período em que emerge a discussão em torno do tema) e a atualidade. Concluída a pesquisa e recolhidas as informações necessárias, foi concretizada uma análise de conteúdo das diferentes construções teóricas do conceito de competência, com o intuito de sistematizar a evolução teórica do conceito. A opção por uma metodologia de carácter qualitativo prendeu-se com a necessidade de compreender aprofundadamente a problemática em questão. A análise de conteúdo possibilitou-nos compreender quais as diferentes dimensões, componentes e prismas de análise existentes em cada uma das conceptualizações de competência. Desta forma foi possível desenhar um cenário relativo às principais diferenças, semelhanças e tendências de evolução deste conceito.

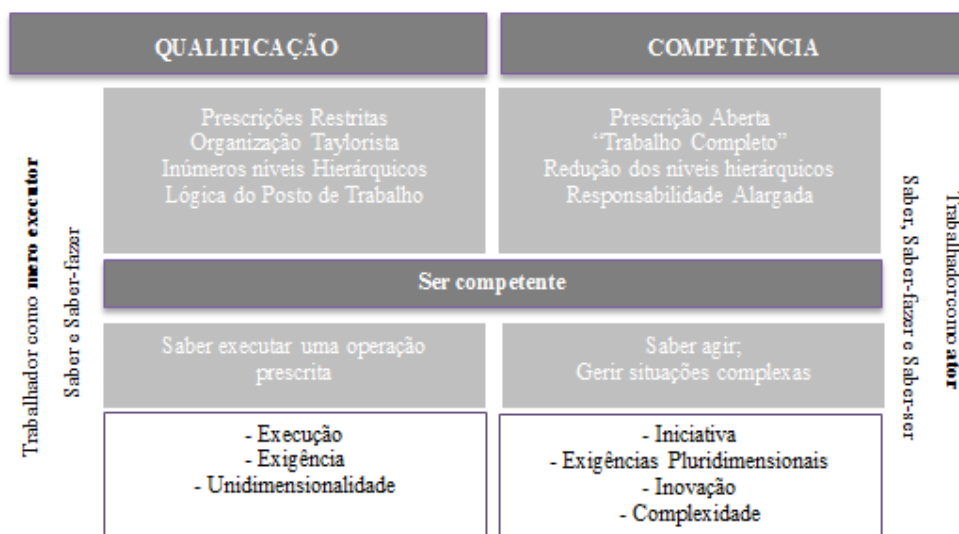
Competência(s): Origem do Conceito

O conceito de competência tem emergido de forma progressiva, nos últimos 40 anos (Tomasi, 2004) no contexto organizacional, educativo e na sociedade em geral. Impulsionado pelas mutações ocorridas na sociedade e especificamente no mercado, aparece muitas vezes associado a uma evolução teórica com origem no termo qualificação. Apesar de diversos autores referirem que existe uma substituição de um conceito por outro, Stroobants (1998), Tomasi (2004) e Zarifian (2003) sublinham que o que efetivamente existe é um reajustamento dos dois conceitos e criticam a oposição teórica e prática existente em torno destes dois conceitos.

O conceito de qualificação emerge de forma mais visível após a II Guerra Mundial, como consequência das novas exigências de modernização do tecido produtivo, dos impulsos gerados pelo taylorismo e pela emergência de novas formas de gestão do trabalho e do trabalhador. Friedmann, debruçando-se sobre o tema, apresenta-nos uma definição de qualificação, afirmando que esta se define “pelo saber e pelo saber-fazer adquiridos no trabalho e na aprendizagem sistemática” (Tomasi, 2004, p.148). Esta definição reporta-nos para uma noção da qualificação como algo possuído pelo indivíduo. Tomasi (2004), recorrendo aos contributos de Friedmann e Naville, sublinha que é a partir da noção de qualificação que se desenham as balizas salariais e hierárquicas do trabalhador no contexto organizacional. Esta perspetiva é corroborada por Zarifian (2003) quando afirma que a qualificação é “uma construção social cujo objeto é

qualificar os assalariados” (p.37). No início dos anos 1940, surge a noção de incerteza e mudança, bem como a complexificação do mercado e reestruturação do tecido produtivo acompanhado de uma galopante evolução tecnológica (Perez, 2005). O trabalhador é confrontado com novas exigências e a gestão do trabalho passa a acontecer de uma forma distinta. Esta conjuntura faz emergir o conceito de competência no seio das organizações, ou seja, emerge uma nova forma de qualificar o assalariado (Zarifian, 2003). Na perspetiva de Zarifian, o indivíduo passa a ser qualificado em relação à contribuição para a eficiência do processo produtivo e em relação à sua posição salarial. Stroobants (1998) refere ainda que é neste momento que as empresas revelam a necessidade de explorarem e desenvolverem de forma diferenciada os seus recursos humanos, na medida em que os novos parâmetros ao nível da produtividade e da qualidade requerem do trabalhador muito mais do que fora exigido ao artesão e ao operário. Neste período o trabalhador é visto, na organização, como um ator que participa, influencia e é influenciado por todo esse contexto. As palavras saber, saber-fazer e competência ganham, neste período, um novo sentido, que marca uma nova era ao nível da gestão dos recursos humanos. Na figura nº1 apresentam-se as principais diferenças entre os conceitos de qualificação e competência, articulando igualmente cada conceito com a natureza do trabalho realizado e a própria definição de trabalhador. Os dois conceitos remetem-nos para uma noção de “ser competente” bastante distinta, que se articula com contextos organizacionais e formas de gestão dos recursos humanos bastante distintas.

Figura nº 1 – Qualificação e Competência



Adaptado de Le Boterf , 2011, p.27

Torna-se claro que cada um dos referidos conceitos se enquadra numa lógica e num contexto diferenciados. O próprio conceito de trabalho é distinto e integra realidades produtivas distintas. Os dois conceitos espelham igualmente as diferentes exigências com que o trabalhador é confrontado num mercado de trabalho também ele distinto. A evolução entre conceito de qualificação e competência é marcado por uma crescente complexidade, presente no trabalhador e no trabalho em si mesmo, que se reflete ao nível dos saberes exigidos e tem consequências diretas na forma como o capital humano é gerido dentro das organizações.

A Polisssemia e Ambiguidade da Competência

O conceito de *competência* tem sido amplamente explorado na literatura e o seu sentido e âmbito de aplicação tem assumido variações ao longo do tempo, fazendo dele um conceito *plástico* (adapta-se ao longo da história), *polissémico* (assume diversos significados) e *polimorfo* (assume diversas formas, adaptando-se a interesses e condicionantes diversos) (Perez, 2005).

Mulder (2007) explora as raízes históricas do termo de competência, indo buscar ao latim o termo *competens* com o significado de “capaz e autorizado por lei/regulamento”, e *competentia*, com o significado de capacidade e autorização” (p.6). Do grego provém *ikanotis*, traduzindo-se por “qualidade de ser *ikanos* (capaz)”, capacidade de fazer alguma coisa. Por capacidade (em grego, *epangelmatikes ikanotita*) entende-se competência profissional (p.6). O autor revela que na Europa a utilização do conceito de *competence* e *competency* data do século XVI.

Relativamente a estes dois termos a literatura parece não conseguir um consenso. Diversos são os autores que referem que *competence* (capacidade dos indivíduos para realizarem determinada tarefa) é o termo utilizado pelos teóricos britânicos e o termo *competency* (proficiência numa determinada área) é o escolhido pelos americanos (e.g. Ceitil, 2010). No entanto Mulder (2007) refuta esta ideia, argumentando que ambos os termos são utilizados de forma diferenciada na literatura e desta forma não poderão ser considerados um mesmo conceito. Na sua ótica os dois termos apresentam-se com uma relação integral, na medida em que *competency* se apresenta como uma parte integrante de *competence*.

Davies, Elisson & Bowring-Carr (2005) exploraram aprofundadamente os dois termos, referindo que *competence* diz respeito aos *outputs* de determinado desempenho e *competency* está relacionada com os *inputs*, ou seja, o contributo que o indivíduo dá, de acordo com as suas

características individuais, no seu trabalho e que resulta em desempenhos superiores. Mais tarde, Armstrong (2007) reforça esta distinção e apresenta uma perspetiva em que refere que *competency* está relacionada com a pessoa e as suas características e que *competence* está relacionado com o trabalho em que o indivíduo é competente.

Nos dias de hoje, este conceito apresenta-se com significados e âmbitos de aplicação muito diversificados, tornando a sua definição demasiadamente complexa. Desta forma, Mulder (2007) sublinha que a sua definição deverá ter por base o contexto e a utilização prática a ele associados.

Evolução Teórica do Conceito

O conceito de competência surge na América no final dos anos 60, início dos anos 70, francamente associado aos traços de personalidade, cujos precursores afirmavam como preditores do desempenho. McClelland (1973) destaca-se como o principal impulsionador desta perspetiva teórica emergente no seio da Psicologia, olhando para as competências como elementos susceptíveis de melhor predizerem os desempenhos dos indivíduos, não estando sujeitas à relação parcial com a raça, género ou factores socioeconómicos. A revisão da literatura revela que a partir desta perspetiva, emergem novos desenvolvimentos relativamente ao conceito de competência.

Após a emergência e apropriação do conceito de competência no contexto dos recursos humanos é revelada a sua fertilidade teórica, sendo inúmeros os autores que se debruçam sobre o seu estudo. No entanto, ainda não reúne nem consenso nem estabilidade conceptual.

A evolução conceptual de competência, retratada na Tabela 1, espelha a diversidade de conceptualizações existentes. Estes contributos teóricos dão corpo a uma conceptualização de competência bem mais complexa do que aquela que existiu no período do taylorismo e validam a perspetiva que assumimos inicialmente e que reconhece a sua complexidade. Inicialmente, competência era relacionada apenas com a qualificação necessária para a realização de uma determinada tarefa e utilizada com uma vertente avaliativa do trabalhador. Hoje, o conceito de competência vive em diferentes contextos e assume-se como plástico, polissémico e polimorfo (Perez, 2005). Uma análise crítica sobre as diferentes definições leva-nos a aceitar que existe uma crescente amplitude do conceito e uma clara necessidade de validar formalmente este conceito teórico no contexto das organizações que dele se apropriam.

Tabela 1 – Definições de Competência: retrato da evolução teórica

Autor/Ano	Definição de Competência	Reflexão Aspectos Chave
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais (mentais, emocionais, de atitude, físicas e psicomotoras) de modo a concretizar um desempenho profissional bem sucedido em tarefas críticas.	A competência como elemento intrínseco ao indivíduo.
Boyatzis (1982)	Alcançar resultados específicos, com ações específicas, num dado contexto. As competências são características que estão relacionadas com um desempenho profissional efetivo e/ou superior (tradução nossa).	Abordagem comportamental. A competência é definida na relação entre elementos intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo.
Spencer & Spencer (1993)	Característica subjacente de um indivíduo (algo profundo e contínuo na personalidade e que poderá ser evidenciado numa diversidade de situações) e que está casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior num trabalho ou situação.	A competência é vista como causa de um desempenho superior que tem como referência indicadores comportamentais (critério específico e standart).
Le Boterf (1995 ¹ , 2011)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Ser competente significa ser capaz de agir e fazer face às diversas situações profissionais. Neste sentido, ter as competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.	Resulta da socialização, formação académica e experiência profissional.
Fleury & Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.	Reconhecimento da competência como acréscimo de valor (trabalhador e organização).
OIT/OCDE (2002)	Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.	Características intrínsecas e extrínsecas que resultam em desempenho real demonstrado . Resulta da instrução e experiência profissional .
Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, permitindo ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade diferenciada e crescente.	Relacionada com situações de complexidade diferenciada .
Cascão (2004)	Manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.	Indissociável da atividade profissional. É observável e avaliável . É contextual .
Durand (2006)	O conceito de competência engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimentos e as práticas de controlo levadas a cabo pelas organizações.	Engloba diversos ativos e práticas de controlo pelas organizações.
Ceartil (2010)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.	Desempenho Superior observável e validado em situações profissionais

¹ Cit. por Fleury & Fleury, 2001.

McClelland apresenta-nos uma perspetiva em que a competência é composta apenas por dimensões intrínsecas ao indivíduo, contrariamente ao que acontece na definição de Boyatzis, onde as dimensões intrínsecas estão intimamente relacionadas com características extrínsecas (envolvente). Mais tarde, o contributo de Spencer & Spencer vem sublinhar que o desempenho superior associado à competência acontece de acordo com a referência a um critério *standart*. Desta forma, verificamos que os critérios de validade da competência começam a ser relevantes ao nível das conceptualizações teóricas. Le Boterf, por seu turno, dá um novo contributo a partir de uma abordagem claramente construtivista de competência, sublinhando a existência de recursos que influenciam a competência, nomeadamente, a socialização, formação académica e experiência profissional. Neste sentido, apesar de estar intimamente relacionada ao contexto profissional, verificamos que a competência trespassa diferentes esferas da vida dos sujeitos, sendo um elemento dinâmico e que recebe diversos contributos ao longo da sua vida. Se em Le Boterf se sublinham as “causas”, na perspetiva teórica de Fleury & Fleury reconhecem-se os resultados da competência, nomeadamente, o acréscimo de valor dela decorrente. Zarifian destaca a capacidade reflexiva que deverá ser assumida pelo sujeito competente e os diferentes graus de complexidade aos quais deverá ser associada a competência. Durand, por seu turno, ressalva a influência que as práticas de controlo organizacionais exercem sobre a competência. Destacamos que Le Boterf, Fleury & Fleury, Zarifian e Durand imprimem uma forte inovação nas suas conceptualizações, pela forma como se passa a definir a influência da envolvente, quer seja pelas características do contexto, quer seja pelos recursos disponíveis ao sujeito. As definições mais recentes de competência (e.g. Cascão, Ceitil) dão primazia a uma dimensão específica e que se torna imperativa quando definimos o conceito. Numa abordagem assumidamente comportamental, os autores revelam que a competência só poderá ser efetivamente uma competência quando observável e validada. Verificamos assim uma crescente necessidade de formalizar e validar um conceito que não reúne consenso teórico nem prático mas que é, no entanto, uma ferramenta eficaz para as organizações, nomeadamente, pela possibilidade de estimular e gerir o potencial de cada recurso humano e consequentemente o êxito organizacional.

Diferentes Abordagens do Conceito

A diversidade de conceptualizações de *competência* pode ser representada em quatro perspetivas de abordagem diferenciadas (Ceitil, 2010): como atribuições, como qualificações, como traços e como comportamentos (Tabela 2).

Tabela 2 – Quatro Perspetivas de Abordagem da Competência (Ceitil, 2010)

Competência como atribuições: a competência é um elemento formal, não é contingencial às características pessoais, nem aos desempenhos específicos, mas sim às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades
Competências como qualificações: a competência é um elemento extra pessoal e relaciona-se com o conjunto de saberes que o indivíduo poderá adquirir formal e informalmente ao longo da sua vida. Esta perspetiva poderá ser relacionada com o contexto educativo.
Competências como traços ou características pessoais: associadas a características intrapessoais e representando capacidades dos indivíduos.
Competências como comportamentos e ações: as competências só existem na e pela ação, sendo assim consideradas como um elemento intrapessoal.

Esta última perspetiva é a que mais se distancia das demais, pois considera que as características dos indivíduos por si só não são preditoras de desempenhos superiores, podendo apenas projetar uma capacidade ou potencial do indivíduo. “Enquanto os traços e as características são realidades em potência, as competências são realidades em acto e como tal, visíveis, observáveis e naturalmente, mais facilmente mensuráveis” (Ceitil, 2010, p.34) a partir dos indicadores comportamentais. Uma outra questão salientada por Cascão (2004) é o facto da perspetiva que vê as competências como traços se apresentar como a mais presente nos atuais sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências, indo beber aos clássicos McClelland (1973) e Boyatzis (1982).

Cascão (2004) identifica três abordagens: comportamental, funcional e construtivista (Tabela 3).

Tabela 3 – Três Perspetivas de Abordagem da Competência (Cascão, 2004)

Abordagem Comportamental: observação do comportamento no exercício de funções.
Abordagem Funcional: a competência está associada às funções desempenhadas.
Abordagem Construtivista: vê a competência como um processo e não como um estado.

Diferentes Tipos de Competências

Na Tabela 4 apresentamos a diversidade de tipologias de competências encontradas.

Tabela 4 – Tipologias de Competências

Boyatzis (1982)	Competências críticas: características inerentes a desempenhos superiores. Competências básicas: características inerentes a desempenhos médios.
Spencer & Spencer (1993)	Competências básicas: características essenciais a qualquer trabalho para se ser minimamente eficaz. Competências distintivas: distinguem alguém com um desempenho superior aos demais.
Maior (2005) Almeida & Rebelo (2011)	<u>Abordagem Anglo-saxónica:</u> Competências soft: competências sociais e comportamentais. Competências hard: competências teóricas e práticas. <u>Abordagem Francesa:</u> Savoir: Competências teóricas Savoir-faire: Competências práticas Savoir-Être: Competências sociais e comportamentais
Decima (2001) ²	Competências individuais: resultantes da combinação de saberes construídos; Competência coletiva: enquanto conjunto organizado de competências individuais; Competência organizacional: reporta diretamente à organização e resulta da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos, ferramentas de gestão de pessoas...
Ceitol (2010)	Competências específicas: associadas a uma determinada função, profissão, emprego) Competências transversais: não contextuais e transferíveis para diferentes contextos.

O conceito de competências transversais (última tipologia apresentada na tabela) foi introduzido por Robert Mertens (2004), num contexto social e económico caracterizado pela instabilidade e imprevisibilidade, procurando que este conceito permita a adaptabilidade a um mercado progressivamente mais competitivo e pautado por uma constante mudança (Cardoso, Estevão & Silva, 2006). A crescente importância e atualidade deste conceito, bem como as suas repercussões ao nível das práticas de gestão de recursos humanos e mais especificamente relativamente à gestão de competências, torna-o num conceito relevante para este trabalho. Também em relação a este conceito existem diferentes designações que variam de contexto para contexto (Tabela 5).

Tabela 5 – Designações de Competências Transversais

Stewart e Knowles (1999)	Key skills: competências gerais necessárias em diferentes empregos); Vocational skills: necessárias em determinadas ocupações ou grupos de ocupações; Competências específicas do emprego: limitadas a um emprego específico.
Lawrence (2000)	Competências académicas: conhecimentos e capacidades associadas à leitura, escrita, matemática e ciência; Competências de empregabilidade: utilizadas no desempenho eficaz num conjunto alargado de ocupações; Competências ocupacionais ou técnicas: conhecimentos técnicos específicos usados em funções específicas.

A literatura acaba por espelhar duas abordagens distintas de competências transversais. Assim destacamos, uma abordagem alargada (contexto norte-americano) que contempla, para além das competências básicas, os atributos pessoais, ética e juízo de valor, as competências de aprendizagem ao longo da vida e de empregabilidade. Por outro lado, no contexto do Reino

² Citado por Maior (2005).

Unido e Austrália, existe uma abordagem restrita que tende a enfatizar as competências no contexto de trabalho (visão mais instrumental).

Conclusão

A clarificação do conceito no âmbito da sua diversidade conceptual é um desafio e um obstáculo para as organizações. No entanto, apresenta-se também como uma vantagem, pois a diversidade de abordagens e tipologias traduz-se num maior número de opções permitindo a adaptação do conceito ou tipologias de forma mais estreita a cada realidade organizacional. Consequentemente, a sua correta apropriação apresenta-se como um elemento propiciador de uma gestão estratégica e integrada de Recursos Humanos, potenciadora de uma linguagem uniformizada e clara, que serve de linha condutora e integradora aos diferentes subsistemas. A compreensão da evolução do conceito de competência leva-nos a concluir que o conceito se deve articular de forma mais estreita com a estratégia global das organizações, desta forma é imperativo que quem gere as competências nas organizações domine e se aproprie corretamente do conceito.

Verificamos que o conceito de competência tem evoluído, no que concerne à sua amplitude e componentes. Se no passado se centrava no *saber* e *saber fazer*, hoje, o *saber ser* é outra das componentes essenciais que compõe o conceito. Se no passado se centrava nas características intrínsecas do indivíduo, hoje, a envolvente (contexto organizacional, os seus recursos, características, opções estratégicas...) passa a ser condicionadora deste conceito.

Um outro critério que se destaca é a observabilidade exigida (“competência na e pela ação”), reforçando assim a sua validade e sublinhando a importância dos resultados e contributos dados pelo indivíduo. A par da crescente formalidade que se assume na definição e avaliação da competência, destacamos a valorização de componentes cada vez mais subjetivas (exemplo: dimensão emocional).

Reconhecemos uma riqueza teórica em torno do conceito, a par de uma falta de estabilização conceptual o que se traduz, por vezes, numa falta de consenso e alguma “confusão teórica”. No entanto, consideramos que a evolução teórica terá continuidade num contexto impulsionado por fortes tendências globalizantes.

Consideramos igualmente que o fenómeno de globalização potenciador de contínuas mudanças poderá impulsionar a emergência de novas tipologias de competências que se apresentarão com maior centralidade num mundo cada vez mais exigente para com as organizações e o trabalhador. Nesta linha algumas questões poderão ser colocadas: *Fará ou não sentido dizermos que a par da importância crescente das competências transversais, surgirá um conjunto de competências igualmente importantes e relativas à esfera emocional do ser humano? Se os recursos e a envolvente profissional se assumem como imperativos da competência, não será igualmente importante considerar a envolvente pessoal/social e os recursos a ela associados como estruturantes da mesma? Não será este conceito cada vez mais indissociável dos instrumentos formais que o validam nos contextos organizacionais?* A definição apresentada por Ceitil (2010), onde as competências são modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto, poderá ser um primeiro passo para atenuar a inquietação teórica e prática que a própria evolução conceptual impele, já que nos remete para a exigência de formalização e validação do conceito e das práticas organizacionais.

O reconhecimento do potencial de evolução teórica deverá ser paralelo a uma evolução ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, dado que hoje o que se verifica é um desfasamento entre a teoria e a prática, na medida em que a presença das competências nas práticas de gestão de Recursos Humanos é ainda tímida e pouco transversal a toda a organização.

A título de interesse para futuras investigações consideramos que o estudo das empresas portuguesas sobre a utilização do que se conhece da gestão por competências propiciaria uma melhor compreensão sobre a apropriação do conceito. Seria igualmente pertinente perceber as razões da sua (in)existência.

Bibliografia

- Almeida, P., & Rebelo, G. (2011). A era da competência: Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho. Lisboa: Editora RH.
- Armstrong, M. (2007). A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
- Bitencourt, C. (2009). A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração, 126-136.
- Boyatzis, R. (1982). Competence and job performance. In R. Boyatzis, The competent manager, A model for effective performance (pp. 10-39). New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 5-12.
- Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas. Lisboa: Dinâmia, Centro de Estudos sobre a Mudança Organizacional.

- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfagide: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior, Perspetiva dos Empregadores e Diplomados*. Guimarães: TecMinho.
- Casaca, S. F. (Novembro de 2005). Flexibilidade, trabalho e emprego:ensaio de conceptualização. *SOCIUS Working Papers*, pp. 1-25.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento, Um Estufo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Cavaco, F. (2010). *Modernidade, Competência e Metacompetência*. In M. Ceitil, *Gestão e Desenvolvimento de competências* (pp. 47-66). Lisboa: Sílabo.
- Ceitil, M. (2004). *Sociedade, Gestão e Competências - Novas Dinâmicas para o Sucesso das Pessoas e das Organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Ceitil, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 261-292.
- Ennis, M. R. (29 de January de 2008). *Competence Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. U.S.A.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). *Construindo o Conceito de Competência*. *Revista de Administração Contemporânea*, 183-196.
- Le Boterf, G. (Junho de 2006). *Avaliar a Competência de um Profissional, Três dimensões a explorar*. *Reflexão RH*, pp. 60-63.
- Le Boterf, G. (2010). *Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues: 15 prepositions*. Paris: Éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2011). *Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable*. *Education Permanente*, 97-112.
- Le Boterf, G. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences (6ª ed.)*. Paris: Editions d'Organisation.
- Lessa, A. C. (2001). *Flexibilidade do Trabalho e Políticas de Qualificação / Treinamento e Remuneração - estudo de caso em indústrias metal-mecânicas de Porto Alegre*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Maior, R. C. (Junho de 2005). *As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações*. RAE.
- McClelland, D. (Janeiro de 1973). *Testing for Competence Rather than for "Intelligence"*. *American Psychologist*, pp. 1-14.
- OCDE. (07 de outubro de 2002). *Definition and Selection of Competences (DESECO): Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy Paper*. Obtido em 08 de outubro de 2012, de <http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/libros/Competencias/Estrategia.pdf>
- OIT. (2002). *Glossário de Termos Técnicos - Certificação e Avaliação de Competências*. Brasília: OIT.
- Perez, M. (2005). *Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa*. *Trabalho e Educação*, 57-65.
- Silva, P. (2008). *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração no Mercado de Trabalho*. Guimarães: Universidade do Minho.
- Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence at Work - Models for superior performance*. New York: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Stroobants, M. (1998). *Qualificações ou Competências? Normas de Geometria Variável*. In J. Desauliers, *Formação & Trabalho & Competência* (pp. 17-46). Porto Alegre: Edipucrs.
- Tomasi, A. (2002). *Qualificação ou Competência?* *Revista Educação & Tecnologia*, 51-60.
- Tomasi, A. (2004). *Qualificação ou Competência?* In A. Tomasi, *Da Qualificação à Competência - pensando o séc. XXI* (pp. 143-157). São Paulo: Papirus.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas (2ª ed.)*. São Paulo: Senac.