

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

João Sousa Mendes

Docente na Universidade Lusíada de Lisboa
Doutorando em Ciências da Gestão na Universidade Lusíada

Manuela Sarmento

Professora Associada com Agregação da Academia Militar
Professora Catedrática Convidada da Universidade Lusíada

Resumo: O presente artigo tem por objectivo analisar as competências que um individuo possui ou pode desenvolver no contexto do trabalho, no âmbito do saber, do saber-fazer e do saber-ser. A avaliação do desempenho está directamente relacionada com as competências do indivíduo, permitindo definir quais as competências necessárias para a execução das tarefas num posto de trabalho. O recrutamento e selecção de indivíduos para a organização baseiam-se nas competências necessárias para a execução das tarefas, que devem ser desempenhadas com rigor, eficiência, eficácia, por forma a produzir satisfação do trabalhador e conseqüente aumento da produtividade.

Nesta perspectiva, desenvolvem-se os actuais conceitos e opiniões sobre competências, assim como os principais modelos associados à temática da gestão do conhecimento. Também se analisam as comunidades de prática, onde o conhecimento é criado e partilhado dentro das organizações e desenvolvem-se as competências emocionais, que actualmente são um requisito importante no activo das organizações.

Abstract: The present research paper aims at analysing the competencies that an individual has or can develop in the work context, in the scope of "to know", "to know-making" and "to know-being". The performance evaluation is related with the individual abilities, allowing to define which are the necessary competencies for the task execution. The individuals' recruitment and selection are based on the necessary abilities for the tasks execution that must be performed with rigor, efficiency, and effectiveness in order to produce workers satisfaction and consequent increase of productivity.

In this perspective, concepts and opinions are developed on competencies, as well as the main models associated to the subject of knowledge management. The paper, on one hand, analyses the communities of practices, where the knowledge is created and shared inside the organizations and, on the other hand, develops the emotional competencies, which are currently an important requirement in the organizations' assets.

1. Introdução

A história tantas vezes nos tem demonstrado que o futuro próximo acaba por ser uma generalização da aplicação de teorias que os visionários das gerações anteriores criaram, mas que no seu tempo foram levadas a sério por poucos.

O conceito de **competência** apareceu-nos pela mão de David McClelland, no início dos anos setenta, do século passado. Este psicólogo americano publicou, em 1972, um artigo denominado *Testing Competence Rather Than Intelligence*, onde se interrogava porque é que os testes de personalidade e outros tipos de testes e critérios usados, até ao presente, para a selecção das pessoas, se revelavam tão falíveis. Foi esta interrogação que trouxe ao mundo a noção de competências.

O autor constatou que as formas de recrutamento e selecção usadas apresentavam dois grandes inconvenientes. Por um lado, não produziam ou antecipavam as *performances* futuras nas funções ou na vida e, por outro lado, eram frequentemente pouco abonatórios para as minorias, para as mulheres e para as pessoas de estratos inferiores da sociedade. Com estas conclusões procurou novas formas de prever com mais fiabilidade, os desempenhos futuros das pessoas, o que o levou a procurar as diferenças entre os que apresentavam desempenhos considerados excepcionais e aqueles que apresentavam um desempenho mínimo para se manterem empregados. Foram estas diferenças que McClelland denominou de competências.

É nesta perspectiva, que se vão visitar os conceitos e os pontos de vista de alguns autores, que completaram o trabalho iniciado por McClelland.

2. Conceitos

A problemática das competências não constitui um campo teórico estabilizado no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações, do Trabalho e das Empresas dada a própria juventude do conceito e do seu uso no discurso sociológico.

No domínio científico, o conceito de competência sucede, quer histórica, quer teoricamente, do conceito de qualificação, amplamente desenvolvido e trabalhado no âmbito das problemáticas clássicas desta especialidade da Sociologia. A noção não é nova⁶ e o seu uso também não é recente. Porém, a intensidade da sua utilização na literatura sociológica e da Economia do Trabalho data

¹ Etimologicamente o termo é originário do latim *compētentia* que significa o que está para vir, o que está para se manifestar.

dos anos oitenta, porque até então era a problemática das qualificações, que dominava a produção sociológica.

O conceito de competência remete, por um lado, para as mudanças no sistema organizacional e técnico-productivo e em particular na gestão dos recursos humanos e, por outro, para as novas condições de trabalho (profissionais e formativas) dos trabalhadores.

CEITIL (2006, p. 24) identifica quatro perspectivas relativamente à abordagem das competências:

- As competências como atribuições;
- As competências como qualificações;
- As competências como traços ou características pessoais;
- As competências como comportamentos ou acções.

Assim, as **competências como atribuições** são consideradas como um elemento externo ao indivíduo e são definidas como atributos, quer sejam ou não utilizados.

Na gestão de recursos humanos esta perspectiva é utilizada em alguns sistemas tradicionais de descrição e qualificação de funções, onde se designa por competências aquilo que, em conceitos mais clássicos, se designaria por responsabilidades e conhecimentos, inerentes ao exercício de determinadas funções.

Quanto às **competências como qualificações** são um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas adquirem, quer por via do sistema formal de ensino, quer por via da formação profissional. Estas duas últimas perspectivas de competências são entendidas como independentes do desempenho, isto é, uma pessoa pode ter determinadas atribuições e qualificações sem, todavia, as exercer e sem que se reflectam necessariamente no seu desempenho.

Na perspectiva de **competências como traços ou características pessoais**, as competências são consideradas como características intra-pessoais e são definidas como capacidades. Se a perspectiva das atribuições pode ser considerada como a mais clássica das perspectivas sobre as competências, a dos traços ou características pessoais é seguramente a mais conhecida e até aplicada nos actuais sistemas, que se afirmam como sendo de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências. De facto, são características ou traços das pessoas, profunda e solidamente estruturados na sua personalidade. Aliás, é esta estruturação profunda que dá realmente consistência às competências, diferenciando as pessoas que são consistentemente competentes daquelas que apresentam bons desempenhos apenas de forma esporádica ou ocasional.

Por ultimo, as **competências como comportamentos ou acções** são competências consideradas como fenómenos inter-pessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção. Neste sentido, a competência só existe e só pode ser considerada como tal, na acção, isto é, apresenta as competências como interacções, como resultados concretos de um desempenho.

As **competências** são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa consistência e regularidade, no exercício das suas funções. Assim, as competências são modalidades de acção, que são realmente exercidas face a um determinado contexto, existindo por força da própria acção e sendo aferidas relativamente a objectivos operacionais previamente estabelecidos.

Por outro lado, CASCÃO (2004, p. 17) destaca três abordagens sobre as competências:

- Comportamental;
- Funcional;
- Construtivista.

A abordagem **comportamental** começa por analisar a pessoa no seu local de trabalho, não fazendo suposições acerca das características que são necessárias para realizá-lo da melhor maneira. A abordagem **funcional** é orientada fundamentalmente para as funções que servem os objectivos estratégicos da organização. Nesta perspectiva a competência pode ser definida como a combinação de requisitos funcionais subjacentes a um desempenho bem sucedido na resolução de problemas. Esta abordagem procura integrar requisitos e desempenhos, através de conhecimento, capacidades e atitudes aplicadas num determinado contexto real de trabalho. Na perspectiva **construtivista** a competência não reside no conhecimento, capacidade e atitudes, mas sim na mobilização dessas características, as quais são as ferramentas e a condição da competência.

Vários autores consideram as competências, como sendo um conjunto de saberes: saber-ser (competências sociais e comportamentais), saber-fazer (competências práticas) e saber-saber (competências teóricas).

Para LE BOTERF (1999), a competência é um sistema, uma organização estruturada que associa de forma combinatória diversos elementos, e para ZARIFIAN (1999) a competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo, nas situações profissionais com que é confrontado.

Um aspecto importante para a Gestão de Recursos Humanos é o da abordagem ao conceito de competências (no plural) que se diferencia da noção de competência (no singular). Geralmente são distinguidas duas abordagens no conceito de competências: a abordagem anglo-saxónica e a abordagem francesa.

A **abordagem anglo-saxónica** divide as competências em:

- **Hard**: incluem-se neste grupo os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico (*knowledge*) e o saber-fazer que corresponde à realização ou execução de um conhecimento (*skills*);
- **Soft**: englobam-se neste grupo a percepção que um indivíduo tem do seu "eu" enquanto líder ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento (*traits*), e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (*motives*).

Nesta dicotomia, as competências do tipo *hard* são as essenciais para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho, enquanto que são as competências do tipo *soft* que permitem diferenciar as *performances* entre os indivíduos.

Por outro lado, a **abordagem francesa** das competências, distingue:

- **saberes** (*savoirs*) que traduzem na dimensão teórica das competências;
- **saber-fazer** (*savoir-faire*) que correspondem às competências de carácter pratico;
- **saber-ser** (*savoir-être*) que abrangem as competências sociais e comportamentais.

No Quadro 1 apresentam-se as abordagens anglo-saxónica e francesa de competências.

Quadro 1. Abordagens anglo-saxónica e francesa às competências

Abordagens	Dimensões das competências	
Abordagem anglo-saxónica às competências	Hard: Competências essenciais	Conhecimento e Habilidade
	Soft: Competências diferenciadoras	Comportamentos e Traços
Abordagem francesa às competências	Competências teóricas (<i>Savoir</i>) Competências práticas (<i>Savoir-faire</i>) Competências comportamentais (<i>Savoir-être</i>)	

Fonte: Sire e Tremblay (1999) citado em Almeida e Rebelo (2004, p. 72).

Com o intuito de sistematizar o conceito de competência HARVEY (1991) construiu um modelo que designou de KSAO (*Knowledge, Skill, Ability and Other*):

- **Knowledge** (conhecimento) é a informação necessária e específica para realizar as tarefas de uma função;
- **Skill** (habilidade) é a proficiência no uso de instrumentos e equipamentos na função. Esta habilidade deve ser adquirida num ambiente educacional ou aprendido na função de forma informal;
- **Ability** (capacidade) resulta de conceitos tais como a inteligência, orientação espacial e tempo de reacção. As capacidades são medidas frequentemente por testes que fornecem estimativas acerca da capacidade específica que uma pessoa tem para realizar uma tarefa;

- *Other* (outras) são as características adicionais necessárias para fazer bem um trabalho. Como por exemplo a atitude e a personalidade.

Este modelo tem sido, de certa forma, contestado pelas orientações mais comportamentais que tem procurado suprimir o aspecto psicométrico das competências.

Neste sentido, vários autores como MCCLELLAND (1973), BOYATZIS (1982) e mais recentemente SPENCER E SPENCER (1993) definem de forma mais ou menos consensual a **competência** como uma característica subjacente de um indivíduo, que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou situação.

Segundo PARENTE (2003, p. 206) é no contexto social de intensificação da aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que, do ponto de vista teórico e particularmente no âmbito da Sociologia do Trabalho, se inicia a utilização do conceito competência, onde este começa a ganhar espaço em detrimento do conceito qualificação, para dar conta, quer da dimensão organizacional implicada na sua formação e desenvolvimento, quer dos saberes de carácter informal e implícito que o conceito de qualificação não deixa transparecer, nomeadamente os saberes relacionais.

Assim, o paradigma de análise das competências vai permitir estudar a introdução e difusão da TIC's e de novos métodos de organização e de gestão do trabalho, ao integrar novos requisitos no domínio dos saberes, em termos do processo, do conteúdo e da natureza.

É dentro desta linha que se destaca um sociólogo francês que vem desenvolvendo a sua actividade de investigação no seio deste paradigma. ZARIFIAN (1994) apresenta três argumentos sobre competência. No primeiro afirma que a qualificação não se reduz ao conjunto de saberes detidos pelos sujeitos e utilizados na actividade profissional, na medida que esta abordagem ignora o papel da organização. No segundo argumento mostra que a concepção de qualificação do emprego exclui a possibilidade dos indivíduos modificarem e modelarem o conteúdo da actividade de trabalho como resultado da sua acção. Finalmente, no terceiro argumento, enfatiza que a concepção da qualificação do trabalhador impõe o impasse do não reconhecimento dos saberes detidos pelos sujeitos, mas não utilizados no âmbito do emprego ocupado e da organização onde se inserem.

As noções de qualificação do trabalhador e do posto de trabalho remetem para uma lógica prescritiva e objectivada, típica dos modelos Taylorista de organização do trabalho e de gestão dos recursos humanos, adaptados a uma envolvente estável, face a uma nova lógica dinâmica, flexível e de instabilidade que faz apelo à competência dos trabalhadores.

Nos artigos científicos sobre competências, cada vez mais adquire pertinência a análise dos processos de trabalho e dos saberes concretos, os quais nem sempre estão tipificados em unidades curriculares ou em diplomas. O objectivo

não é apenas definir perfis teóricos de postos de trabalho, mas construir algoritmos que descrevam o trabalho real, concretamente desenvolvido pelos trabalhadores, pois é este que permite compreender as competências.

GILBERT e PARLIER (1992) PARENTE (2003, p. 279) afirmam três características principais do conceito de competências:

- A referência explícita ao domínio de uma actividade profissional;
- A articulação da competência com os saberes teóricos;
- A capacidade de mobilização desses saberes.

Esta definição introduz, em relação ao conceito de qualificação do posto de trabalho, uma nova dimensão analítica, que reside na capacidade de mobilização dos saberes e na forma como estes se articulam em competências.

Neste mesmo sentido, MEIGNANT (1999, p. 281) define competência, como sendo **um saber-fazer operacional validado**. As definições contidas no conceito de competência são:

- **Saber-fazer:** é a capacidade de executar, mas não é simplesmente a capacidade de reproduzir um acto aprendido, mas de o fazer com inteligência incorporando conhecimentos, experiências anteriores, uma apreciação da situação e também qualidades estéticas e relacionais. Exemplifica com a seguinte afirmação: “Conhecer o alfabético é bom. Saber fazer uma frase é melhor. Comunicar eficazmente mobilizando esse saber no momento certo, é aí que está a verdadeira competência. E se, além disso tiver estilo, é isso que faz a diferença”;
- **Operacional:** é a legitimidade para executar, e dá o seguinte exemplo: “muitas pessoas sabem assinar, mas poucas tem delegação de poderes para o fazer”.
- **Validado:** é o reconhecimento, pela classificação, pelos pares e/ou pelos clientes.

Para LICHTENDERGER (1999, p. 69-85), a competência designa uma relação entre empregador e empregado, na qual o primeiro conta com a vontade de envolvimento do segundo nas actividades que este desempenha em situação profissional. Ser competente implica ser **responsável**, pois só é competente quem assume a sua responsabilidade numa determinada situação profissional. Também afirma que a competência, é uma forma alargada da qualificação, acentuando as capacidades intelectuais, operatórias e simbólicas que são mobilizadas na execução das tarefas do trabalho.

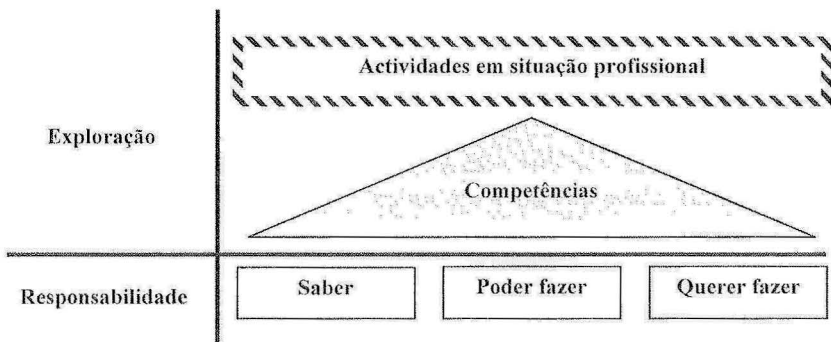
LICHTENDERGER define competência como o conjunto de três elementos, como que se ilustra na Figura 1.

- **Saber:** os conhecimentos e os saber-fazer adquiridos pela formação ou pela experiência constituem a base de toda a qualificação. De entre estes saberes, a competência acentua os saberes procedimentais, a capacidade

para analisar uma situação, estabelecer um diagnóstico, resolver um problema, cooperar e comunicar.

- **Poder fazer:** este poder depende dos meios próprios do trabalhador ou daqueles que lhe são atribuídos pela organização, incluindo-se os meios materiais e de formação, assim como a definição clara por parte da empresa do campo de responsabilidade do trabalhador, das suas margens de evolução e de exploração, dos objectivos e da importância da sua acção para os resultados da empresa.
- **Querer fazer:** este é traduzido pelo envolvimento do trabalhador na tomada de responsabilidade sobre as actividades que lhe são confiadas. A questão do querer remete para a presença concreta de uma motivação para agir. Esta mobilização da vontade do trabalhador evidencia formas de reconhecimento empresariais, não só no plano material e financeiro como no plano simbólico.

Figura 1. A competência na definição Lichtenberger (1999)



Fonte: Adaptado de Almeida e Rebelo (2004, p. 61).

O ACAP 2000 – *Accord sur la Conduite de L'Activité Professionnelle*² – define a competência do trabalhador como um saber-fazer operacional validado, os seus conhecimentos e a sua experiência, aplicáveis numa organização adaptada, confirmados pelo domínio de funções sucessivamente exercidas.

Assim, este acordo não se limita às competências requeridas pela função desempenhada pelo trabalhador num dado momento, vai mais longe, estabelece uma conexão com a trajetória do trabalhador, centrando-se nas competências detidas e no potencial, e motivando os trabalhadores para alargarem o seu campo de qualificação.

² O ACAP 2000 foi assinado pelo GESIM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières) e pelas organizações sindicais. O ACAP representava, no início da década de 1990, todo o sector da siderurgia francesa.

Segundo o ponto de vista de ZARIFIAN (1999, p. 20) o ACAP 2000 apresenta novos referenciais para uma gestão baseada na lógica da competência e podem-se encontrar três aspectos essenciais e inovadores, conforme se apresenta na Figura 2.:

- O reconhecimento da competência adquirida por cada trabalhador, pelo emprego que este ocupa e, portanto, a remuneração em função desta competência adquirida.
- O reconhecimento do direito a um percurso profissional qualificado para cada trabalhador, direito associado à ideia de um percurso mínimo de carreira que tinha sido reivindicado pelos sindicatos para evitar ou eliminar uma diferenciação interna com efeitos de exclusão para algumas das populações da empresa.
- A introdução do princípio de relação dialéctica entre competências e organização, sendo que as competências não fazem senão adaptar-se à organização.

Figura 2. A competência na definição do ACAP 2000



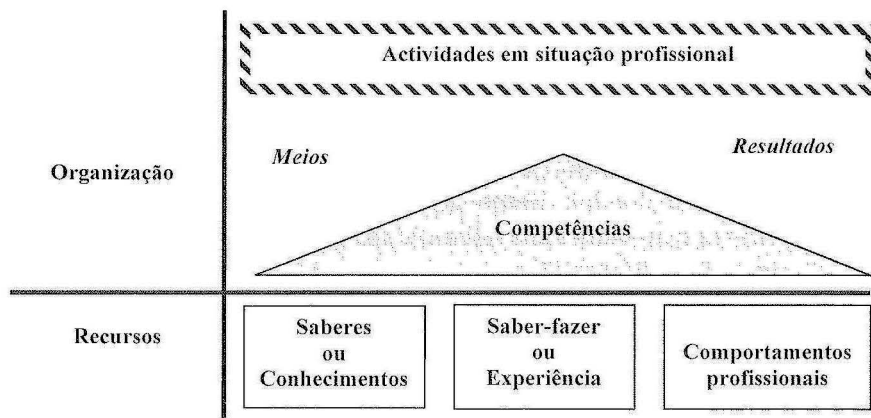
Fonte: Adaptado de Almeida e Rebelo (2004, p. 63).

Em termos práticos, a criação de valor é susceptível de transformar as organizações e de introduzir um aumento da *performance* económica, em particular na tomada de responsabilidade relativamente à qualidade dos produtos, cada vez mais personalizada e individualizada. ALMEIDA e REBELO (2004: 61).

Também a principal associação empresarial francesa – MEDEF (*Mouvement des Entreprises de France*), procurou dar o seu contributo para a definição de competência, como mostra a Figura 3.

Para esta associação “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos, exercendo-se num contexto preciso. Ela constata-se a partir da sua execução numa situação profissional a partir da qual é validável. É então à empresa que compete referenciá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.

Figura 3. A competência na definição do MEDEF



Fonte: Adaptado de Almeida e Rebelo (2004, p. 64).

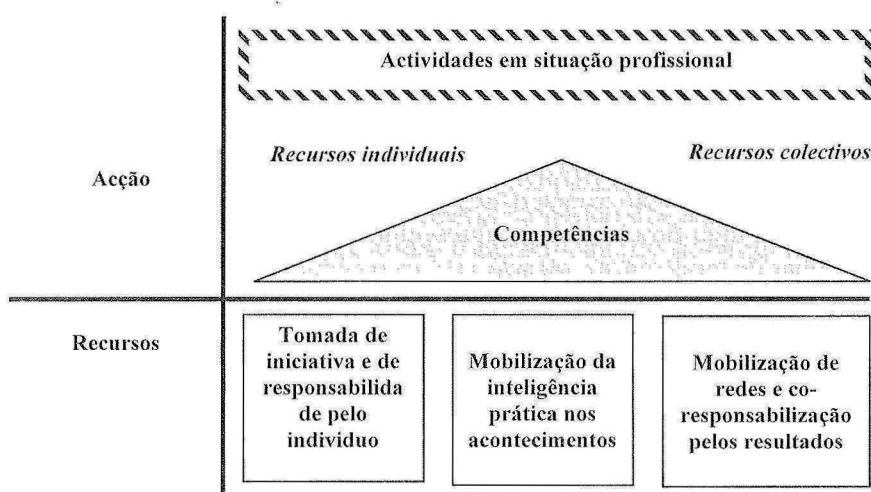
ZRIFIEN (1999, p. 65-69), propõe uma definição alternativa de competências, a qual comporta três aspectos essenciais, como se ilustra na Figura 4:

- Primeiro aspecto: por competência entende-se a **tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo** sobre situações profissionais com as quais ele é confrontado. Esta ideia destaca uma mudança essencial na organização do trabalho, permite a abertura de espaços de autonomia e de auto-mobilização dos indivíduos. Do ponto de vista dos sujeitos directamente envolvidos, esta competência *ou se assume ou não se assume*, visto que ninguém pode decidir no lugar do trabalhador. Trata-se de adoptar uma atitude de iniciativa, de mobilização e de escolha da regra adequada a seguir. Depois, trata-se de uma tomada da responsabilidade, onde o trabalhador responde pelas iniciativas que toma e pelos seus efeitos, não apenas em função dos julgamentos sociais que os outros podem fazer, mas também em função do seu sentido de responsabilidade.
- Segundo aspecto: por competência entende-se a **inteligência prática** mobilizada para as situações que se apoia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma, com tanta ou mais força quanto mais a diversidade das situações aumenta. O termo inteligência remete para as dimensões cognitiva e compreensiva das situações. Compreender uma situação é saber apreciá-la, tendo em conta os comportamentos dos seus constituintes, quer se tratem de elementos materiais ou humanos.

- Terceiro aspecto: por competência entende-se a **faculdade de mobilizar redes de actores** em torno das mesmas situações, de partilhar esses objectivos, e de assumir os domínios de co-responsabilização. A situação, desde que seja um pouco complexa, ultrapassa as competências de um único indivíduo.

Sintetizando, para ZRIFIEN a **competência** corresponde à tomada de iniciativa e ao assumir de responsabilidade do indivíduo sobre os problemas e os acontecimentos com os quais este se confronta no contexto das situações profissionais.

Figura 4. A competência na definição de Zarifian



Fonte: Adaptado de Almeida e Rebelo (2004, p. 67).

Onde a competência comporta simultaneamente elementos de mobilização de uma inteligência prática e situacional, remetendo para a validação de um saber social, com efeitos considerados válidos e adaptados à concepção de produtividade.

Por serem testemunhos importantes proferidos por personalidades, quer da vida académica quer do meio empresarial português, que têm trabalhado e estudado esta problemática das competências, reproduz-se seguidamente a investigação realizada por CEITIL (2006, p. 389-434). Para o efeito, foram colocadas três questões iguais a todos, sendo a primeira, e a que mais importa para o presente trabalho, a seguinte: “Qual é, no essencial, a sua perspectiva sobre o conceito de competências?”

Sobre esta questão vai-se aqui reproduzir as respostas obtidas pelos vários inquiridos:

- JORGE HORTA ALVES considera as competências como conjuntos de comportamentos instrumentais que permitem alcançar os resultados propostos ou realizar as tarefas desejadas. Diz que estão fortemente ligadas ao comportamento observável, onde as competências são um instrumento poderoso para a gestão das pessoas e constituem uma linguagem comum para os gestores e os seus colaboradores, e permitem exprimir os objectivos, a cultura e os valores de cada organização em termos de comportamentos esperados dos empregados.
- JOSÉ BANCALEIRO, entende as competências como demonstrações observáveis e mensuráveis de características duma pessoa que a capacitam para o desempenho eficaz de uma determinada tarefa. Isto é, as competências são o conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes/comportamentos que uma pessoa deve ter e aplicar para contribuir para o sucesso da organização.
- MARGARIDA BARRETO, para esta profissional de recursos humanos as competências são características ou padrões comportamentais que o titular de uma função tem de apresentar, demonstrar ter, para a desempenhar de modo eficaz, ou seja, com os resultados esperados. Estas características podem ter por base conhecimentos (saber), aptidões (saber-fazer) ou atitudes (saber-ser/estar).
- LUÍS BENTO, costuma definir a competência, quer no sentido restrito do termo quer quando se refere aos comumente designados modelos de competências como o uso das capacidades e comportamentos que os indivíduos adoptam voluntariamente, no elevado desempenho de tarefas concretas em contextos de trabalho.
- PEDRO CÂMARA, ao reflectir sobre a afirmação que um ilustre orador numa dada conferencia sobre recursos humanos, em que dizia: “nesta área, nada se tinha inventado nos últimos 30 anos e todos se limitavam a ajustar e aperfeiçoar conceitos que vinham da década de 60 do século passado”, partilha, assim, da mesma opinião ao dizer que os grandes avanços, nesta área, já têm cabelos brancos, e justifica exemplificando com a seguinte afirmação: “a gestão por objectivos foi proposta por PETER DRUCKER em 1954, a variabilidade dos salários e a partilha do sucesso nas empresas já eram uma realidade, na década de 60, e a gestão de carreiras em ziguezague era praticada, na década de 70, onde a única excepção a esta regra foi o aparecimento dos modelos de competências nos anos 90, embora baseados em investigações anteriores. E levanta a seguinte questão: Mas será que o aparecimento dos modelos de competências teve verdadeiro impacto na forma de gerir pessoas?

Para este autor as competências transformaram-se num elemento pivot que passou a permitir às empresas enfocarem-se nos aspectos essenciais do seu negócio e disporem de um capital humano que tivesse a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade necessários para dar resposta aos desafios da envolvente.

- BRUNO W. LEHMANN, engenheiro mecânico de formação de base, tem por definição que a competência surge da busca constante para qualificar o que até agora ainda não foi possível, nomeadamente as características técnicas e profissionais de um gestor. E interroga: O que vale um gestor de uma empresa? Como conseguimos evitar erros caros de promoções ou nomeações erradas? Como se identificam os talentos de topo de entre os gestores? Para ele a análise das competências responde, como instrumento central, à pergunta do potencial de um gestor.
- Artur Lemos, profissional de recursos humanos e que desenvolve a sua actividade no âmbito da Consultoria e Formação Profissional, considera que nos últimos vinte anos se generalizou a utilização da palavra competência e atribuíram-se-lhe significados particularmente apropriados para equacionar e resolver problemas na gestão dos recursos humanos. Entende por competência como a capacidade, do domínio essencialmente intelectual, construída pelo sujeito em si próprio para realizar algo concreto que resulta. A competência assim definida leva a encarar os trabalhadores como autores da actividade e não apenas meros actores que representam um papel elaborado por outrem e a focalizar a actividade na obtenção de resultados concretos no domínio quer do ser, quer do operar, quer do viver em conjunto, quer mesmo do compreender. E considera ainda adequada a relevância que, actualmente, se atribui às competências emocionais sob a designação de inteligência emocional e às competências transversais que, em boa parte, são competências relacionais ou sociais e que umas e outras tanto contribuem para o exercício das competências operativas, dirigidas principalmente ao exercício da actividade profissional.
- JORGE MARQUES diz que as competências são um conjunto de saberes, informação, conhecimento, atitudes, comportamentos, emoções, enfim, tudo o que permitir, contribuir e estiver presente num desempenho superior. Contudo, considera ainda que há pressupostos de base, sem o qual não se pode considerar a existência de competências. Primeiro ela resulta da aprendizagem, segundo só existe quando exercida e terceiro é contextual, podendo ser inibida ou reforçada num determinado ambiente. Acrescenta ainda as competências são tudo o que estiver presente num desempenho elevado, dando assim mais vida às questões comportamentais.

- Para MIGUEL PINA E CUNHA, o conceito de competências representa uma forma mais dinâmica de abordagem da contribuição dos indivíduos para as organizações. Considera que a ênfase deixa de ser colocada em critérios relativamente estáticos como a função, a idade, a formação ou a experiência, para passar a ser colocada na contribuição individual específica de cada indivíduo, por ser mais dinâmica, mais individualizada e mais adaptada a um mundo organizacional instável que exige mudanças rápidas. A relação de trabalho ganha novo equilíbrio, com os indivíduos mais competentes a tornarem-se gestores do seu próprio capital intelectual, social e emocional.
- ARMÉNIO REGO, define como competências as características individuais e os comportamentos que podem conduzir o indivíduo a bons desempenhos e ao êxito no desempenho das actividades organizacionais. Considera ainda que as competências abarcam aptidões, comportamentos, conhecimentos, atitudes e valores. Para REGO o modelo tradicional pretendia encontrar indivíduos cujas aptidões se coadunassem com os requisitos do posto de trabalho enquanto que o modelo das competências presume que as organizações mudam, que as actividades organizacionais têm que mudar em conformidade. Daí que factores como a auto-gestão, responsabilização pelo próprio desempenho, competências de inovação, orientação para o trabalho em equipa, capacidade de relacionamento e de comunicação são cada vez mais as apostas das organizações e que o modelo de competências vem contemplando.

Um estudo desenvolvido por DIAS (2006, p. 259-271) com vista à construção e aferição de um instrumento de colheita de dados que defina e valide cientificamente um perfil de competências do enfermeiro com o grau de licenciado. Como método, utilizou um princípio multidimensional que teve por base uma categorização de competências do seu estudo exploratório e da revisão da literatura. Com os resultados elaborou um inventário de competências que foi sujeito a uma avaliação por um painel de peritos. Depois foi submetido ao teste-reteste, aplicando o mesmo teste a 160 sujeitos extraídos da população em dois momentos e com um intervalo de três a quatro semanas. Com aquelas dimensões estabeleceu uma definição prévia de competências: Competências pessoais ou genéricas, competências científicas, competências técnicas, competências sócio-efectivas e relacionais e competências ético-morais. No final da investigação, DIAS (2006, p. 372) sintetizou o perfil de competências, segundo um modelo que tem quatro domínios, conforme se mostra o resumo no Quadro 2.

Quadro 2. Síntese do modelo de competências de Dias (2006)

Competências Pessoais ou Genéricas	Saber Competências Científicas	Saber-fazer Competências Técnicas	Saber-ser (no contexto de trabalho)
<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes pessoais • Atitudes sociais • Atitudes profissionais • Atitudes existenciais ou éticas • Atitudes emocionais • Atitudes relacionais • Atitudes de eficácia pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos gerais e especializados do âmbito da profissão • Acesso e aplicação de conhecimentos especializados e transdisciplinares • As estratégias cognitivas • Capacidade para trabalhar em grupo • Sentido de organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos do domínio psico-motor • Técnicas e procedimentos que determinam as performances 	<ul style="list-style-type: none"> • Sócio-efectivas • Relacionais • Comunicação • Ético-morais

Fonte: Adaptado de Dias (2006, p. 386).

3. Conhecimento e habilidades

Uma vez que só as pessoas detêm a capacidade de criar, inovar e inventar novos bens e serviços, eles tomam o lugar da máquina como factor primordial no processo produtivo. Por isso, as pessoas são o activo mais importante para a organização.

Desde a Grécia Antiga que filósofos e religiosos se interrogaram sobre o que é o conhecimento, como se cria e qual o seu significado. O objectivo deste estudo é integrar o conhecimento numa perspectiva actual nas organizações.

Assim, neste âmbito, foi PETER DRUKER, nos anos 60, quem utilizou pela primeira vez a expressão **trabalhador do conhecimento**, começando daí a surgir a convicção de que o sucesso de uma organização não se deve centrar somente nos factores de produção tradicionais, como a terra, o trabalho e o capital, mas também no factor intelectual.

PETER DRUKER (2001, p. 9-26) considera que daqui a mais uma década a típica empresa de grande dimensão em comparação com as de hoje terá menos de metade dos níveis hierárquicos de hoje e não mais de um terço dos seus gerentes. Quanto à estrutura e aos problemas e preocupações de gestão, a nova empresa apresentará poucas semelhanças com a empresa industrial típica, nos moldes da década de 1950, onde ainda hoje muitos manuais consideram o padrão. A empresa típica será baseada no conhecimento, organizações compostas sobretudo por especialistas, que dirigem e disciplinam o seu próprio desem-

penho, por meio do *feedback* sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração. São o que o autor chama de organização baseada em informações.

As empresas, e sobretudo as de maior dimensão, não vão ter muita escolha se não a de se converterem em organizações baseadas em informações. Onde o centro de gravidade do emprego desloca-se rapidamente de trabalhadores manuais e de pessoal de escritório para trabalhadores do conhecimento, que resistem ao modelo de comando e controle copiado das organizações militares de cem anos atrás. Também a economia induz à mudança, especialmente ao impor a necessidade de que as grandes empresas sejam inovadoras e empreendedoras. Mas, acima de tudo a mudança é exigência da tecnologia da informação. A informação é dado investido de relevância e propósito, por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento. As organizações baseadas em conhecimento demandam objectivos nítidos, simples e comuns que se traduzem em acções específicas, segundo uma estrutura em que todos assumam responsabilidade pela informação.

Este autor considera que desde o surgimento do primeiro empreendimento de negócios moderno, depois da Guerra Civil nos Estados Unidos e da guerra Franco-Prussiana, na Europa, ocorreram duas grandes evoluções no conceito e estrutura das organizações. A primeira deu-se num período de dez anos, entre 1895 a 1905, e o processo consistiu na diferenciação entre gestão e propriedade, e transformou a gestão em função e profissão por seus próprios méritos. A segunda mudança evolutiva ocorreu vinte anos mais tarde onde se lançou o conceito da actual organização de comando e controle, com sua ênfase na descentralização, no *staff* de apoio central, na administração de pessoal e em todo o aparato de orçamentos e controles, e com a importante distinção entre políticas e operações. Hoje está-se a entrar no terceiro período de transformação, onde a conversão da organização de comando e controle, da organização de departamentos e divisões, em organização baseadas em informações, em organização de especialistas do conhecimento. O autor sustenta a ideia de que é possível identificar exigências e apontar problemas, mas o trabalho de construção ainda está por ser executado.

CEITIL (2006, p. 68-69) dá uma pequena ideia deste tipo de gestão e explica a partir de um exemplo clássico da gestão de recursos humanos como é a Análise e Descrição de Funções que sempre funcionou numa perspectiva centrada na função e nunca na pessoa que a executa. Um dos atributos da gestão do conhecimento é a sua preocupação com as pessoas e as suas necessidades, de modo a conseguirem transportar para a sua actividade profissional as tão desejadas criatividade e inovação.

Para as organizações poderem definir as estratégias que permitam atingir vantagens competitivas, torna-se necessário que saibam distinguir o que é informação e conhecimento para assim se poder concluir sobre o que realmente poderá levar as empresas a melhorarem a sua performance e crescerem com sucesso.

Segundo MENICHE (2004, p. 7) para gerir o conhecimento é mais do que gerir a informação, não assentando apenas no aspecto tecnológico, mas também no aspecto cultural e social e exemplifica com a argumentação do que está nos livros ou nos computadores é informação e o que está dentro da cabeça das pessoas é conhecimento.

SPENCER & SPENCER (1993) recomenda que a forma mais prática para descrever as habilidades pessoais com base em comportamentos é iniciar a frase com: é capaz, e depois continuar com um verbo de acção susceptível de evidenciar o que a pessoa faz quando utiliza essa habilidade.

Numa perspectiva da empresa ser criadora de conhecimento surge IKUJIRO NONAKA (2001, p. 27-49). Este teórico organizacional japonês considera que numa economia a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva, onde as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. NONAKA refere que são este tipo de actividades que caracterizam a empresa criadora de conhecimento, cujo negócio exclusivo é a inovação contínua, onde, no seu entender, poucos são os gerentes que aprendem a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento e muito menos sabem como geri-la porque entendem de maneira imprópria o que seja conhecimento e o modo como as empresas são capazes de explorá-lo.

O grande problema é que os gestores ocidentais tem uma visão muito estreita do que seja conhecimento e da maneira como as empresas são capazes de explorar esse conhecimento, porque acreditam que o único conhecimento útil são os dados duros (quantificáveis) e vêem a empresa como uma espécie de máquina de processamento de informação. Enquanto que o elemento central da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de processamento de informações objectivas, pelo contrário, depende do aproveitamento dos *insights*, das intuições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjectivos dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possibilitar o seu uso em toda a organização. Na sua opinião a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. Da mesma maneira como as pessoas, a organização é capaz de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental colectivos.

NONAKA considera ainda, que os novos conhecimentos originam-se sempre nas pessoas e a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a actividade central da empresa criadora de conhecimento e este processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização. Sobre este propósito este autor considera a existência de dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é altamente pessoal, é de difícil formalização e a sua transferência também não se torna fácil. Por vezes este tipo de conhecimento encontra-se profundamente arraigado na acção e no comprometimento do in-

divíduo com determinado contexto. O conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas do tipo de destreza informal e de difícil especificação. Ao passo que o conhecimento explícito é formal e sistémico, assim é facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador.

4. Comunidades de prática

Apesar da consensualidade que o conhecimento é um factor essencial para o sucesso competitivo das organizações ainda há quem tenha dúvidas sobre como o mesmo é criado e partilhado dentro das organizações.

WENGER (2000) MENICHE (2004, p. 18) defende que as abordagens ao conhecimento baseadas essencialmente na tecnologia acarretam alguns problemas, isto é, quanto à tecnologia apenas capta o conhecimento explícito³, enquanto que grande parte do conhecimento é tácito⁴, por outro lado estas abordagens assumem que o conhecimento pode ser separado de quem o detém, isto é, segundo o autor, como propriedade de uma comunidade, o conhecimento não é autentico, envolve interações, conversações, acções e invenções. Salienta que são as comunidades que lhe dão vida.

Daqui depreende-se que o conhecimento é parte de uma comunidade que o cria e partilha. Uma comunidade de prática tem três elementos essenciais:

- **Saber o que é**, no sentido de empresa comum que une todos os seus membros, onde estes se identificam e se organizam em torno de um domínio de conhecimento comum;
- **Como funciona**, o compromisso mútuo, as inter-relações entre os membros que os mantém unidos, onde eles podem confiar e aprender uns com os outros, interagir e trabalhar em conjunto em prol de um objectivo comum.
- **Qual a capacidade das suas práticas**, é o conjunto de recursos partilhados por todos os membros: linguagem, normas, rotinas, ferramentas de trabalho, cultura empresarial, etc., é todo um conjunto de factores comuns que permite à comunidade acumular conhecimento, assim como também lhe permite fazer face a novas situações e por conseguinte criar novo conhecimento.

³ Conhecimento explícito é visível nos processos, procedimentos, nas bases de dados, nas relações estabelecidas com o exterior, com os clientes. Age como se fosse a memória das organizações, contendo as soluções já aplicadas na empresa e os seus resultados. (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

⁴ Conhecimento tácito passa pela experiência, pelo poder da inovação e pela capacidade dos trabalhadores realizarem as tarefas mais rotineiras, do dia-a-dia. É um tipo de conhecimento muito pessoal. (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

As interacções existentes entre as pessoas, mesmo as informais, são cruciais para o modo como realizam e melhoram o seu trabalho. Quando se faz parte de um dado grupo, as pessoas passam a ter interesses comuns, partilham experiências e informações, debate-se novas ideias, criam um espírito de entre ajuda.

Quantas mais comunidades existirem, maior é a capacidade das organizações em aprender⁵ e assim conhecer maior as suas potencialidades, maior é a base para a criação e partilha do conhecimento.

Quanto às unidades funcionais ou de negócio as comunidades de prática não envolvem relações hierárquicas, mas sim relações de companheirismo, camaradagem onde o objectivo da comunidade prende-se como partilha de conhecimento e não com a gestão de recursos e de pessoas. As diferenças de poderes dentro da comunidade deriva da capacidade de contribuir com experiências e conhecimentos e não de autoridade ou de postos hierárquicos.

No que respeita às equipas é a partilha de interesses e experiências que mantêm os membros unidos, daí que elas não se iniciem com um dado projecto e acabem quando as tarefas estejam terminadas, não se regem por planos de trabalho institucionalmente estabelecidos.

Relativamente às redes de trabalho, as comunidades constituem-se sobre qualquer coisa, não são meros conjuntos de relações, existe uma identidade entre os seus membros que ao longo do tempo vão partilhando práticas e constituindo um processo colectivo de aprendizagem.

GARVIN (2001, p. 50-81) considera que a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a reflectir os novos conhecimentos e ideias. Com esta definição considera que as novas ideias são essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem, onde por vezes surgem criações originais, por meio de percepções súbitas de ideias ou como resultado de acessos de criatividade.

Sobre este assunto ARGYRIS (2001, p. 82-107) considera que o sucesso dos mercados depende cada vez mais da aprendizagem, mas também acha que a maioria das pessoas não sabe aprender. Pior ainda, acha que os membros das organizações em que muitos presumem ser os melhores em aprendizagem, não são de facto, muito bons nesse ofício. E refere-se directamente aos profissionais de alta qualificação, fortemente enérgicos, extremamente comprometidos e que ocupam posições-chave de liderança nas corporações modernas.

A aprendizagem eficaz não é uma questão de atitudes ou motivações certas. Ao contrário, é o produto da maneira como as pessoas raciocinam sobre

⁵ Learn Organization – As organizações que aprendem caracterizam-se por serem as que procuram a mudança contínua de forma a satisfazerem as necessidades dos seus clientes, através da maximização da aprendizagem individual, grupal e organizacional. (HMANATOR 2001: 405).

o seu próprio comportamento. Quando se pede a essas pessoas que examinem o seu próprio papel num determinado problema organizacional, a maioria torna-se defensiva. “*Atribuem a culpa a outro*”. Esse raciocínio defensivo impede que as pessoas examinem de maneira crítica o modo como contribuem para o agravamento dos próprios problemas que se empenham em resolver. Como solução ARGYRIS pensa que as empresas precisam converter a maneira como os gerentes e empregados raciocinam sobre o seu próprio comportamento no foco crítico dos problemas de aprendizagem organizacional e de melhoria contínua. Ensinar as pessoas a raciocinar sobre o seu comportamento de um modo novo e mais eficaz que rompe as defesas que bloqueiam a aprendizagem organizacional.

5. Competências emocionais

No âmbito das competências emocionais procuramos neste ponto abordar algumas teorias sobre o conceito de Inteligência Emocional (IE).

As emoções nas organizações não são um tema recente de investigação, contudo na década de 90, do século passado, as emoções passaram a ter maior ênfase devido à emergência de uma nova área de estudo das emoções nas organizações – a inteligência emocional – que tem vindo progressivamente a ganhar importância no meio académico e conhecimento e atracção do grande público.

Segundo CEITIL (2006, p. 242) há um consenso entre os investigadores de que a fonte primária da motivação são as emoções, pois despoletam, sustentam e mantêm a acção humana. Para esse efeito Ceitil refere três eventos fundamentais que influenciam as condições de criação do conceito de inteligência emocional:

- A emergência do conceito de competências como um indicador mais preciso que o quociente de inteligência (QI) para a medição do desempenho de um trabalhador;
- A diminuição da importância do conceito de inteligência geral (QI), devido à emergência da teoria das inteligências múltiplas;
- O facto da teoria das inteligências múltiplas ter contemplado dois tipos de inteligência semelhantes ao conceito de inteligência emocional, designado por inteligência intra-pessoal e inteligência interpessoal.

O conceito de inteligência emocional surgiu num contexto em que, durante uma década de investigações, nomeadamente nos anos 80 e 90, demonstrou-se a insuficiência do Quociente de Inteligência (QI) como indicador do sucesso de um indivíduo na sua vida pessoal e profissional, particularmente no que diz respeito à sua *performance* nas organizações. Em oposição ao conceito de QI e do nível de qualificações e conhecimentos técnicos de um profissional, surge então o conceito de competência.

Os primeiros investigadores a rotularem o nome de Inteligência Emocional foram MAYER e SALOVEY, em 1990, que na descrição de CEITIL (2006, p. 249) estes autores definiram inteligência emocional como a capacidade de perceber e expressar emoções, de compreender e usá-las, e de geri-las de forma a gerar crescimento pessoal. Assim, de uma maneira mais formal, e tendo por base esta definição, o autor considera que a inteligência emocional é:

- A capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções de forma precisa;
- A capacidade de ter acesso e gerar emoções que facilitam a cognição;
- A capacidade de compreender e fazer uso da informação e do conhecimento emocional;
- A capacidade de regular e gerir as emoções, de forma a gerar crescimento emocional, intelectual e bem estar, em si próprio e nos outros.

Neste contexto, surgiram então alguns modelos de inteligência emocional, nomeadamente o modelo de MAYER e SOLEVEY da inteligência emocional, ilustrado no Quadro 3.

É composto por quatro partes, uma primeira parte destinado à percepção, avaliação e expressão da emoção, a segunda parte destina-se à facilitação emocional do pensamento, a terceira parte refere-se à compreensão e análise da informação emocional e a última parte diz respeito à regulação das emoções, de sendo que cada uma representa um conjunto de capacidades, ordenadas de forma crescente de complexidade, ou seja, a aquisição de uma aptidão posterior depende da aquisição de uma aptidão anterior prevista no modelo.

Quadro 3. Modelo de inteligência emocional de Mayer e Salovey (1997)

Percepção, avaliação e expressão da emoção
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para identificar a emoção em estados físicos e psicológicos. • Capacidade para identificar emoção em outras pessoas. • Capacidade para expressar emoção de forma precisa e expressar as necessidades relacionadas com esta emoção. • Capacidade de discriminar as emoções entre precisas e imprecisas, honestas e desonestas.
Facilitação emocional do pensamento
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de redireccionar e priorizar o pensamento baseado nas emoções associadas a objectos, eventos e outras pessoas. • Capacidade para gerar ou desencadear emoções intensas para facilitar julgamentos e memórias dos eventos. • Capacidade para capitalizar as flutuações de humor para permitir a construção de diversos pontos de vista, capacidade de integrar as diversas perspectivas geradas pelas flutuações do humor. • Capacidade para utilizar os estados emocionais para facilitar a resolução de problemas e promover a criatividade.

Compreender e analisar a informação emocional e aplicar o conhecimento emocional
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para compreender como as diferentes emoções estão relacionadas. • Capacidade para perceber as causas e consequências das emoções. • Capacidade para interpretar emoções complexas, tais como estados emocionais ambivalentes e contraditórios. • Capacidade para compreender e prever transições saudáveis entre as emoções.
Regulação das emoções
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para estar aberto às emoções, tanto de prazer como de dor. • Capacidade para monitorar e reflectir sobre as emoções. • Capacidade para gerar, prolongar ou desligar-se de um estado emocional, dependendo da utilidade do julgamento da informação emocional. • Capacidade de gerar emoções em si próprio e nos outros.

Fonte: Adaptado de Ceitil (2006, p. 250).

Outro modelo é o de BAR-ON (1997) a inteligência emocional é um conjunto de capacidades não cognitivas de competências que influenciam a capacidade de ser bem sucedido ao lidar com as pressões e exigências do meio.

Este modelo divide-se em cinco grandes áreas de competências: Competências intra-pessoais; Competências interpessoais; Adaptabilidade; Gestão do stress e Humor geral. Embora alguns autores considerarem que o humor não tem nenhuma correlação com a inteligência.

Por esse facto BAR-ON abre espaço para uma série de outros atributos, traços de personalidade e características que extrapolam o âmbito da inteligência e das emoções, como nos mostra o Quadro 4 sobre o seu modelo de inteligência emocional.

Quadro 4. Modelo de Inteligência Emocional de Bar-On (1997)

Intrapessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-consciência emocional • Assertividade • Auto-estima • Auto-realização • Independência
Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Relações interpessoais • Responsabilidade social • Empatia
Adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas • Realismo • Flexibilidade
Gestão do stress	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao stress • Controlo da impulsividade
Humor geral	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidade • Optimismo

Fonte: Adaptado de Ceitil (2006, p. 254).

GOLEMAN (1995) foi o autor responsável pela popularização do conceito de inteligência emocional, através da divulgação do seu livro “Inteligência Emocional” junto do grande público, tornando este conceito famoso e atraente para os gestores e a sociedade em geral.

Para este autor a inteligência emocional inclui auto-controlo, entusiasmo e persistência, e a capacidade de se auto-motivar. Compara as qualidades da inteligência emocional ao carácter. Este aspecto deixa claro que o autor extrapolou o âmbito de estudo da inteligência emocional para além do que se considera inteligência e emoções, por incluir as características de carácter e persistência. Este seu modelo abrange cinco grandes áreas: Conhecer as próprias emoções; Gerir as emoções; Auto-motivar-se; Reconhecer as emoções nos outros e Gerir relacionamentos, conforme se apresenta no Quadro 5.

Quadro 5. Modelo de Inteligência Emocional de Goleman (1995)

Conheceras próprias emoções	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer as emoções no momento em que elas ocorrem • Monitorar as emoções a cada momento
Gerir as emoções	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir as emoções a fim de serem apropriadas • Capacidade de se acalmar • Capacidade de ultrapassar emoções de ansiedade ou irritabilidade
Auto motivar-se	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção das emoções a serviço de um objectivo • Adiar a recompensa e controlar a impulsividade • Capacidade de entrar em fluxo
Reconhecer as emoções nos outros	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Compreensão do que os outros querem ou precisam
Gerir relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de gerir as emoções dos outros • Interagir de forma construtiva com os outros

Fonte: Adaptado de Ceitil (2006, p. 255).

Mais tarde, em 1998, GOLEMAN volta a escrever um novo livro intitulado “Trabalhar com Inteligência”, onde modifica algo do modelo apresentado em 1995, como se pode ver no Quadro 6, é um modelo de forma a ser aplicado nas organizações.

Neste modelo o autor teoriza a existência de cinco blocos de competências da inteligência emocional: Auto-consciência; Auto-regulação; Auto-motivação; Empatia e Competências sociais. GOLEMAN, com a teoria da performance distingue inteligência emocional de competência emocional. Porque segundo ele as competências emocionais são baseadas na inteligência emocional, porque é necessário a um indivíduo um certo nível de inteligência emocional para apreender uma competência emocional.

Quadro 6. Modelo de Inteligência Emocional de Goleman (1998)

Auto-consciência	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-consciência emocional • Auto-avaliação precisa • Auto-confiança
Auto-regulação	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-controlo • Honestidade/ integridade • Ser consciente • Adaptabilidade • Inovação
Auto-motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para a realização • Implicação e empenhamento • Iniciativa • Optimismo
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender os outros • Desenvolver os outros • Orientação para o serviço • Gerir a diversidade • Consciência política
Competências sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Comunicação • Gestão de conflito • Liderança • Catalizador de mudança • Construtor de uma rede de relações • Colaboração e cooperação • Capacidade para trabalhar em equipa

Fonte: Adaptado de Ceitil (2006, p. 256).

Para validar empiricamente este seu modelo, GOLEMAN uniu-se a outros investigadores como BOYATZIS e MEKKEE de forma a aperfeiçoar o seu modelo de competências, como se pode ver no Quadro 7.

Quadro 7. Modelo de Inteligência Emocional de Goleman, Boyatzis e Mckee (2002)

Competência Pessoal	
Auto-consciência	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-consciência emocional • Auto-avaliação precisa • Auto-confiança
Auto-gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-controlo emocional • Transparência • Adaptabilidade • Orientação para a realização • Iniciativa • Optimismo
Competência Social	
Consciência social	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Consciência organizacional • Orientação para o serviço
Gestão de relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora • Influência • Desenvolvimento dos outros • Catalizador de mudança • Gestor de conflitos • Trabalho em equipa e colaboração

Fonte: Adaptado de Ceitil (2006, p. 258).

6. Conclusões

A lógica de gestão de recursos humanos mais estática tem dado lugar a uma lógica mais proactiva, estratégica, adaptativa e inovadora, onde as competências são cruciais.

A sua interferência e acção faz-se sentir quer no recrutamento e na selecção, no desenvolvimento de carreiras, na avaliação de desempenho, na formação e desenvolvimento e, nos mecanismos destinados a reter talentos.

Inúmeros foram os autores que a seguir a MCCLELLAND continuaram o seu trabalho quer directa ou indirectamente. O que faz com que haja mais do que uma única definição para o conceito de competência.

Hoje, não basta falar-se de qualificações, é necessário reconhecer as competências adquiridas através da formação certificada e as adquiridas ao longo da vida. A Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, constituída por DELORS e outros (1996, p. 127) pensa que é indispensável proceder, de

acordo com as condições próprias de cada região e de cada país, a um exame profundo dos processos de qualificação, afim de que sejam tidas em consideração as competências adquiridas após a formação inicial. Considera que o diploma adquirido no final da escolaridade constitui ainda, muitas vezes, a única via de acesso a empregos qualificados, e os jovens não diplomados, não tendo nenhuma competência reconhecida, não só se acham em situação de insucesso no plano pessoal como também estão em situação de inferioridade perante o mercado de trabalho. Esta comissão considera importante que as competências adquiridas, especialmente durante a vida profissional, possam ser reconhecidas não só pelas organizações mas também pelo sistema educativo formal incluindo o universitário.

O entendimento e a sua conceptualização têm vindo a evoluir nos últimos anos. Há uma tendência para se deixar de falar em quociente da inteligência e começar a falar-se de quociente emocional.

Na verdade, as emoções condicionam as nossas vivências e influenciam os estados de humor e os estados efectivos. As competências ético-morais que orientam o exercício do saber-ser são traduzidas em termos de capacidades de autonomia para tomar as melhores decisões, liberdade de escolha e independência, respeito e aceitação pelo valor das pessoas, responsabilidade, solidariedade e confidencialidade.

Estas capacidades implicam a existência de outras, tais como: a capacidade para se valorizar a si e aos outros, realismo, sentido de obediência e respeito às normas, sentido cooperativo da justiça, livre adopção de valores pessoais e capacidades para formular juízos morais, fazer as melhores escolhas e estabelecer prioridades.

Na base destas competências situa-se a capacidade de reflexão que permite pensar os objectivos das intervenções, sua hierarquização, definição de prioridades, escolher as melhores alternativas profissionais, estimar os riscos que certas intervenções comportam e analisar a relação entre os objectivos e os meios. A capacidade de discernimento prepara e corresponde à avaliação dos actos.

Bibliografia

- ALMEIDA, Paulo P. & REBELO Glória (2004). *A Era da Competência: Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa: Editora RH, Lda. ISBN 972-8871-02-3
- CASCÃO, Ferreira (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*, Lisboa: Editora RH, Lda. ISBN 972-8871-01-5.
- CASCIO, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3.^a ed. Nova York: McGraw-Hill.
- CEITIL, Mário (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN 972-618-409-6.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas – Como desenhar cargos e avaliar desempenhos*, São Paulo: Edição Atlas.
- DELORES, J e al (1996). *Educação um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da comissão internacional para o séc. XXI*. Lisboa: Edições Asa.
- DESSLER, G. (1994). *Human Resource Management*, 6.^a edição Nova York: Prentice-Hall.
- DIAS, M.^a Fátima (2006). *Construção e Validação de um Inventário de Competências: Contributos para a definição de um perfil de competências do enfermeiro com o grau de licenciado*, Lisboa: Edições Lusociência.
- LICHTENBERGER, Y. (1999). *La competence comme prise de responsabilité in AAVV, Entreprises et Competences: le sens des evolutions*, Paris, Éditions du Club CRIN, p. 69-85.
- PARENTE, Cristina (2003). *Construção Social das Competências Profissionais: Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*, Porto: Universidade do Porto.
- SEIXO, J. M., (2004). *Gestão do Desempenho*, Lisboa: Edições Lidel.
- ZARIFIAN, P. (1999). *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.