

Mário Ceitil

ORGANIZADOR

GESTÃO e DESENVOLVIMENTO de COMPETÊNCIAS

2ª Edição



EDIÇÕES SÍLABO

GESTÃO
E
DESENVOLVIMENTO
DE
COMPETÊNCIAS

MÁRIO CEITIL

Organizador

2ª EDIÇÃO

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Gestão e Desenvolvimento de Competências

Organizador: Mário Ceitil

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, Março de 2006

2ª Edição – Lisboa, Janeiro de 2016

Impressão e acabamentos: Cafileisa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 404190/16

ISBN: 978-972-618-834-6

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

ÍNDICE

Nota Prévia	11
Agradecimentos	13
Introdução	15

PARTE 1

AS COMPETÊNCIAS E OS NOVOS PARADIGMAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Capítulo 1 – Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências

1. Posição do problema	23
2. As diferentes perspectivas	23
2.1. As competências como atribuições	24
2.2. As competências como qualificações	25
2.3. As competências como traços ou características pessoais	27
2.4. As competências como comportamentos ou acções	33
3. Uma síntese possível	35

Capítulo 2 – Proposta de definição do conceito de competências

39

Capítulo 3 – Modernidade, competência e metacompetência

1. Introdução	47
2. Globalização, sociedade de informação e andragogia	48

3. As empresas – inovar para competir	53
4. As competências na dinâmica da mudança	55
5. Bolonha e as competências	57
6. Considerações finais	60

Capítulo 4 – A gestão de competências e a gestão do conhecimento

1. Introdução	67
2. A importância do conhecimento	70
3. Conhecimento organizacional e conhecimento individual	73
4. O conhecimento e as competências	76
5. As competências como factor de gestão	78

PARTE 2

UM MODELO DE INTERVENÇÃO EM GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Capítulo 5 – As competências: quando e como surgiram

1. Introdução	87
2. Contextualização do conceito de competências	88
3. Definição de competências	106
3.1. Competências transversais	108
3.2. Competências específicas	109
4. Componentes das competências	109
5. Vantagens da gestão de recursos humanos por competências	116

Capítulo 6 – Perspectiva geral para um modelo de intervenção

1. Introdução	121
2. Metodologia da gestão de competências	121
2.1. Fase 1 – Identificação das competências chave	122
2.2. Fase 2 – Descrição do <i>portfólio</i> de competências chave	123

2.3. Fase 3 – Avaliação das competências	124
2.4. Fase 4 – Definição dos planos de acção de desenvolvimento de competências	125
2.5. Fase 5 – Avaliação do desenvolvimento de competências	126
3. Considerações finais	127

Capítulo 7 – Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências

1. Introdução	131
2. Fase 1 – Identificação do portefólio de competências-chave transversais e específicas	133
3. Fase 2 – Definição operacional do portefólio de competências-chave	138
4. Fase 3 – Definição dos perfis individuais de competências requeridas	146
5. Fase 4 – Ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos	149
6. O ponto de partida para a reformulação do sistema integrado de gestão de recursos humanos	151

Capítulo 8 – Avaliação de competências – Etapa essencial do desenvolvimento pessoal e organizacional

1. Introdução	183
2. Como identificar e avaliar as competências?	184
2.1. Da análise da organização à análise da função	184
2.2. Métodos e técnicas para avaliar as competências	185
3. Aspectos metodológicos na concepção de um <i>assessment centre</i>	188
3.1. Planeamento do <i>assessment centre</i>	188
3.2. Exercícios de grupo	189
3.3. A condução do <i>assessment centre</i>	191
4. <i>Development centre</i> – a avaliação de competências na perspectiva do desenvolvimento pessoal	192

Capítulo 9 – Gestão das competências interculturais no quadro da GRH e da globalização

1. Introdução	197
2. O colocar do problema: da gestão à competência intercultural	198
2.1. A gestão das competências e os gestores na época da globalização: novos desafios	199
3. Consequências das diferenças culturais nas práticas de gestão e na gestão das competências	202
4. A expatriação e a formação das competências interculturais	206
4.1. Mal-entendidos interculturais	208
4.2. A competência intercultural como condição de eficácia da gestão internacional e intercultural	210
5. A competência (de gestão) intercultural em acção: os seis dilemas do gestor internacional	213
6. A orientação intercultural: uma nova competência ou uma competência renovada?	223
7. Expatriação e gestão de quadros internacionais: quem tem competência para ir?	223
8. Preparação e adaptação a novos sistemas de valores: o processo de aculturação	229

Capítulo 10 – Competências emocionais

1. Introdução	241
2. Conceito	242
2.1. Evolução do conceito de inteligência emocional e principais modelos teóricos	242
2.2. História do conceito de inteligência emocional	245
2.3. Modelo de inteligência emocional de Mayer e Salovey (1997)	249
2.4. Percepção, avaliação e expressão da emoção	251
2.5. Facilitação emocional do pensamento	251
3. Aplicações	258
3.1. A inteligência emocional aplicada à liderança – a liderança com inteligência emocional	258

3.2. A inteligência emocional aplicada às equipas. As equipas emocionalmente inteligentes	261
3.3. Nível individual	262
3.4. Nível grupal	264
3.5. Relação do grupo com o exterior	266
3.6. A inteligência emocional aplicada na formação profissional e na mudança organizacional – como promover organizações emocionalmente inteligentes através de programas de formação	273
4. Implicações	278
4.1. A cadeia de valor competitivo das competências de inteligência emocional e o valor económico da inteligência emocional para as organizações	278
4.2. A inteligência emocional vivida no seu melhor – a teoria da experiência óptima	280
4.3. Qual o impacto deste cenário das organizaçõe do futuro nas pessoas?	281
4.4. Implicações da IE e da experiência óptima na promoção da criatividade, da inovação e da qualidade de vida	283
5. O futuro da inteligência emocional	285
5.1. Inteligência emocional, experiência óptima e psicologia positiva – perspectivas de um futuro promissor	285
6. Conclusão	288

PARTE 3

ESTUDOS DE CASOS

Capítulo 11 – Intervenções práticas

Empresa X	293
Empresa V	299
Empresa <i>BETA</i>	315
NAVY	322
Empresa <i>ALFA</i>	334

Empresa <i>OMEGA</i>	344
Empresa <i>ED</i>	355
Empresa <i>WINGS</i>	365
Empresa <i>TT</i>	373

PARTE 4

TESTEMUNHOS

Jorge Horta Alves	389
José Bancaleiro	391
Margarida Barreto	395
Luís Bento	396
Pedro Câmara	399
Ferreira Cascão	402
Amândio da Fonseca	403
Bruno W. Lehmann	407
Artur Lemos	408
Frederico Machado Jorge	414
Pedro Malheiro	416
Jorge Marques	419
Pedro M. Martins	421
António Silva Mendes	422
Rui Moura	425
Fernando Neves de Almeida	426
Miguel Pina e Cunha	428
Glória Rebelo	430
Arménio Rego e Anabela Correia	432

Bibliografia	435
---------------------	-----

NOTA PRÉVIA

Para a organização deste livro, contei com a colaboração de um grupo de alunos do curso de GRH, da Universidade Lusófona, a quem agradeço o empenhamento, o entusiasmo e a capacidade de trabalho demonstrados.

Este grupo foi constituído pelos seguintes alunos: Catarina Loureiro, Eliana Ramos, Nuno Ferreira, Patrícia Leitão, Pedro Custódio e Sandra Bento. Muito obrigado a todos.

Mário Ceitil

AGRADECIMENTOS

O projecto deste livro começou por ser esboçado com os meus alunos da cadeira de Modelos e Métodos de Gestão de Competências do Curso de GRH da Universidade Lusófona.

É justo assinalar a contribuição dada, tanto na organização deste livro, como nos Estudos de Caso, que constituíram parte do trabalho prático que fizeram para a cadeira.

Foram os seguintes os alunos que contribuíram directamente para este livro: Alva Moreira, Carla Ribeiro, Elisabete Barata, Alexandre Santos, Catarina Loureiro, Nuno Ferreira, Pedro Custódio, António Marques, Cleia Correia, João Gancho, Susana Coelho, Eliana Ramos, Paula Ferreira, Sandra Bento, Sandra Ceia, Conceição Prelhaz, Constantina Gomes e Patrícia Leitão.

Agradeço também as pessoas a quem enderecei convites directos para a produção dos textos temáticos contidos no livro, particularmente: Fernando Cavaco, Pedro Custódio, Eliana Ramos, Sandra Bento, Fernando Vieira, Sílvia Varão, Gabriela Silva, Paulo Finuras e João Ascenso.

Finalmente, agradeço a disponibilidade manifestada pelo conjunto de pessoas que aceitaram responder ao pequeno questionário que lhes enderecei a propósito do conceito de competências e que constituem a secção Testemunhos. Os seus contributos em muito enriqueceram este livro.

Agradeço, assim, penhoradamente, a: Jorge Horta Alves, José Bancaleiro, Margarida Barreto, Luís Bento, Pedro Câmara, Ferreira Cascão, Amândio da Fonseca, Bruno W. Lehmann, Artur Lemos, Frederico Machado Jorge, Pedro Malheiro, Jorge Marques, Pedro M. Martins, António Silva Mendes, Rui Moura, Fernando Neves de Almeida, Miguel Pina e Cunha, Glória Rebelo, Arménio Rego e Anabela Correia. A todos o meu muito obrigado.

Mário Ceitil

INTRODUÇÃO

Desde há várias décadas que inúmeros autores, protagonistas de diferentes correntes de opinião em diversos sectores de actividade, vêem predizendo, com grande insistência, que o ambiente organizacional apresenta uma tendência dinâmica de evolução num sentido de cada vez maior complexidade, dinamismo e incerteza.

Hoje, nos princípios do mítico novo milénio, essa predição tornou-se numa realidade incontornável. As organizações são, de facto, cada vez mais pressionadas por mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais, cada vez a uma escala mais global. Estes dinamismos conduzem à necessidade do desenvolvimento de competências que possibilitem a melhoria contínua e um novo vigor adaptativo a todos os níveis das organizações, que lhes permita aumentar o seu potencial competitivo.

A competitividade, no entanto, apresenta, hoje, características e exigências muito diferentes de há décadas atrás. Como refere Maria João Rodrigues, «Num contexto de mundialização dos mercados e da progressiva intelectualização da actividades económicas, o cerne da capacidade concorrencial desloca-se cada vez mais para a capacidade de captar e se conjugar informação em tempo útil, numa palavra, para a capacidade de inovar, ensaiando novos processos produtivos, detectando e explorando novos segmentos de mercado, diferenciando pela qualidade de forma versátil e não apenas buscando acréscimos de produtividade. A busca de acréscimos de produtividade através de uma crescente flexibilização da actividade produtiva é então encarada como a conquista de uma margem de manobra que permita desenvolver a qualidade, cada vez mais pensada como qualidade total.» (Rodrigues, 1998, p. 128)

Este processo de «procura coordenada de produtividade e de qualidade» exige, segundo a mesma autora, «uma articulação crescente entre as funções de produção, de comercialização e de concepção, assim como uma articulação

crescente entre cada empresa e a rede de empresas que lhe servem de suporte» (*op. cit.*), num efeito claro de «ecossistema organizacional» (Moore, 1996).

Neste contexto, conclui Maria João Rodrigues, «estas necessidades crescentes de gestão integrada e de adaptabilidade tendem a encontrar resposta na exploração das potencialidades abertas pelo novo paradigma técnico-económico, dominado pela multiplicação das novas tecnologias de informação e comunicação, nas suas diferentes vertentes» (*op. cit.*)

Embora os projectos de mudança organizacional, desencadeados nas empresas e organizações com vista à sua maior adaptabilidade às complexas condições do ambiente externo, não se esgotem nas condições inerentes ao desenvolvimento dessas, ainda designadas, «novas tecnologias», é facto que o «novo paradigma técnico-económico» tem constituído um dos principais motores dessas mudanças.

É assim que Lopes & Pinto (1999), assinalam que «embora se insista na consideração de que há que evitar todas as formas práticas de determinismo tecnológico, o certo é que as pressões da globalização e da competitividade têm vindo a impor a precedência das estratégias de introdução de novas tecnologias aos ajustamentos subsequentes nas competências do trabalho e na organização das empresas.»

Assinalam ainda os autores «As tecnologias de informação e comunicação, de desenvolvimento ultra rápido, têm vindo a ser responsáveis por aquela ordem de precedências, já que influenciam a mobilização e organização dos saberes a ritmos muito superiores aos da produção de competências e de organização do trabalho produtivo.» (*op. cit.*)

E concluem: «Assim, aquela evolução tecnológica tem contribuído para desviar o eixo de referência das competências: as competências motoras (destreza, força física) vão sendo progressivamente substituídas pelas cognitivas e pelas interpessoais, que tenderemos a ver proliferar nos vários tipos de modelos e organizações.» (*op. cit.*)

A mudança organizacional é, assim, uma realidade cada vez mais omnipresente nas empresas actuais e os imperativos de uma competitividade acrescida levam a que nem sempre a mudança aconteça de forma controlada, progressiva e gradual. Além disso, a empresa tem que estar preparada para correr riscos, e com ela os seus trabalhadores e grupos de projecto, aos quais terão de ser dadas oportunidades de articular o pensar, o agir e o corrigir, num ambiente turbulento, que exige maior rapidez de resposta e acertar à primeira.

Será que todas as empresas estão preparadas para responder a estes desafios?

O trabalho do futuro, que em grau crescente tende a estar cada vez menos dependente do tempo e do espaço organizacionais, encerra em si um desafio cultural que expõe os actores/trabalhadores, grupos, gestores, a exigências crescentes de conhecimento e visão globais, actualizado e versátil, capacidade de auto-organização, autodisciplina e sobretudo auto-aprendizagem permanentes, competências relacionais, iniciativa, sentido de risco, disponibilidade para novas formas de gestão das mobilidades profissional e de carreira, problemas de adaptação a sistemas de controlo e incentivos muito diferentes, até a riscos de interpenetração entre as esferas familiar e do trabalho.

Ora por muito maleável que seja a estrutura organizacional, os desafios atrás referenciados exigem naturalmente que as empresas se dotem de indivíduos com as qualificações necessárias e este desiderato.

A questão central é pois a de saber em que medida será possível dotar as empresas das pessoas com as necessárias aptidões e dos processos organizacionais adequados ao desenvolvimento das novas competências.

Esta questão suscita, naturalmente, uma resposta a dois níveis:

- Em primeiro lugar, ao nível das empresas e das suas modalidades e estratégias de gestão;
- Em segundo lugar, ao nível das pessoas e das estratégias pessoais de auto-motivação e aprendizagem que conseguirem mobilizar.

É assim que vemos confluírem, nas abordagens de gestão por competências, as preocupações da gestão empresarial e da gestão das pessoas, confluência esta que aparece menos clara nas perspectivas mais tradicionais da gestão de recursos humanos.

Neste contexto, as modernas abordagens de gestão por competências inserem-se, claramente, num campo de preocupações que é cada vez mais dominante na, ainda designada, função recursos humanos, concretamente a questão de saber como dar maior visibilidade e impacto a uma função que, por vezes, é ainda olhada ou como demasiado administrativa ou, simplesmente técnica, sem uma evidente relação e alinhamento com a estratégia de gestão das empresas e organizações.

Indo ao encontro destas preocupações, os textos que a seguir desenvolvemos propõem dar uma contribuição para uma reflexão compreensiva, estruturada e sistematizada, sobre o conceito de competências e sobre um modelo possível de intervenção organizacional com base na gestão de competências.

Sendo um campo teórico e prático ainda não completamente explorado em Portugal, embora as práticas de gestão de competências se encontrem já relativamente difundidas no país, procuraremos, nestes textos, mais do que a simples abordagem conceptual, propor modelos concretos de intervenção, desenhados a partir da nossa experiência de consultoria e formação em dezenas de organizações e ainda na docência universitária nestes domínios disciplinares.

Para tal, começaremos por apresentar a nossa visão do conceito de competências, situando apenas as referências teóricas que forem consideradas indispensáveis para um melhor entendimento e clarificação do conceito, passando, posteriormente, ao desenvolvimento das perspectivas de intervenção.

Como estamos conscientes da grande diversidade de perspectivas que existem sobre esta temática, seguramente que a abordagem que aqui apresentamos será obviamente, susceptível de críticas e observações.

Ainda assim, preferimos arriscar este espaço de sistematização, que julgamos poder também corresponder a necessidades que encontramos nas empresas e organizações em Portugal, onde ainda escasseiam os ensaios teóricos e as apresentações sobre experiências realizadas nos domínios da gestão de competências.

E se o nosso esforço de sistematização for, pelo menos, suficientemente estimulante para gerar críticas bem fundamentadas e construtivas, o nosso objectivo com a construção deste livro terá sido, pelo menos em parte, alcançado.

Mário Ceitil

PARTE 1

AS COMPETÊNCIAS
E OS NOVOS PARADIGMAS
NA GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 1

Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências

MÁRIO CEITIL

1. POSIÇÃO DO PROBLEMA

O termo *gestão de competências* tem hoje uma ampla e acentuada expressão na literatura académica, de divulgação e, mesmo, jornalística, ligadas à gestão empresarial e, em particular, à gestão dos recursos humanos.

Se bem que isso seja, a nosso ver, a manifestação evidente da importância emergente que esta área tem vindo a registar nos últimos anos, também é verdade que a generalização que se tem feito do conceito tem vindo a recolocá-lo em sucessivas e diferentes perspectivas, tornando, por vezes, difícil, perceber-se exactamente quais são as conotações concretas que lhes estão associadas.

A diversidade dos sentidos inerentes às diferentes concepções sobre o que são, e não são, as competências, naturalmente conduzem a que, em termos concretos e no que diz respeito às práticas de intervenção organizacional, nos deparemos com intervenções e sistemas muito diferenciados, desenvolvidos a partir de referenciais diferentes, que suportam metodologias e instrumentos distintos e, naturalmente com consequências e resultados também substancialmente diferentes.

Assim, e para iniciarmos este trabalho, cremos que vale a pena revisitar algumas das principais concepções sobre as competências para, depois, nós próprios, darmos uma contribuição no sentido de apontar algumas pistas possíveis para o desenvolvimento de modelos de intervenção em gestão de competências, que possam responder a alguns dos problemas e desafios da moderna gestão de recursos humanos.

Optámos por não apresentar, já, uma definição do conceito, porque, justamente, e como iremos ver a seguir, as várias definições que podemos encontrar são, naturalmente, influenciadas pelas suas perspectivas de base, sendo, a nosso ver, mais facilmente compreensível considerar as definições a partir de uma breve caracterização das respectivas concepções que as suportam.

2. AS DIFERENTES PERSPECTIVAS

Sem pretendermos ser completamente exaustivos nesta análise, vamos procurar situar, aqui, aquelas que nos parecem ser as perspectivas mais relevantes relativamente à abordagem das *competências*.

Atendendo a que o percurso não é fácil e porque procuramos, neste texto, realizar uma abordagem sobretudo compreensiva e heurística dos conceitos, iremos limitar-nos, numa primeira fase da nossa análise, a identificar e a caracterizar as diferentes perspectivas, deixando para mais tarde a reflexão mais detalhada sobre a respectiva abrangência e as suas possíveis consequências nas práticas da gestão de recursos humanos.

Identificamos, neste contexto, quatro perspectivas principais:

1. As competências como atribuições;
2. As competências como qualificações;
3. As competências como traços ou características pessoais;
4. As competências como comportamentos ou acções;

Nas perspectivas 1 e 2, as competências são consideradas como elementos extra-pessoais e são definidas como atributos.

Na perspectiva 3, as competências são consideradas como características intra-pessoais e são definidas como capacidades.

Na perspectiva 4, as competências são consideradas como fenómenos inter-pessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção.

Passemos a uma apresentação mais detalhada de cada uma destas perspectivas.

2.1. As competências como atribuições

Esta será, porventura, a perspectiva mais tradicional sobre o conceito e aquela que é mais frequentemente apropriada no, chamemos-lhe assim, léxico institucional.

Segundo o *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*, publicado pela Academia das Ciências de Lisboa (2001), as atribuições são «funções, competências, poderes ou prerrogativas inerentes a um cargo ou a uma tarefa», podendo ainda o termo ser considerado como sinónimo de «jurisdição de uma autoridade».

Nesta perspectiva, as competências são consideradas como prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, sendo, por isso,

não contingenciais nem às características pessoais nem aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores.

As competências são um dado, um elemento externo à pessoa, que é adstrito a um determinado papel organizacional ou social que essa pessoa desempenha.

Por isso, a competência existe como elemento formal, quer a pessoa a use ou não.

É com base nesta perspectiva que ouvimos dizer e vemos, em alguns documentos, inclusive documentos oficiais, que determinado cargo, função e, mesmo, pessoa, têm competências para uma determinada coisa, ou ainda que é a ele ou ela que compete exercer tal prerrogativa, não pelo facto de se considerar que é a pessoa mais adequada para o fazer mas porque, simplesmente, tem o direito ou a obrigação de o fazer, por inerência directa do exercício de um determinado cargo ou função.

Na gestão de recursos humanos esta perspectiva sobre as competências é utilizada particularmente na adaptação de alguns sistemas mais ou menos tradicionais de descrição e qualificação de funções onde se passa a designar por competências aquilo que, em modalidades mais clássicas, se designaria por responsabilidades e conhecimentos, do mesmo modo inerentes ao exercício de determinadas funções.

A adaptação que é feita, nestes sistemas, não constitui, em boa verdade, uma inovação propriamente dita, na medida em que os factores ou critérios que permitem fazer a descrição, a análise e a posterior qualificação das funções são, no essencial, os mesmos.

Simplesmente mudam-se-lhe os nomes, provavelmente para fazer alguma concessão a um léxico de maior modernidade.

2.2. As competências como qualificações

A segunda perspectiva, enfatiza a noção de competências como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, seja ainda, e de acordo com a recente declaração de Bolonha, por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida.

Neste contexto, dir-se-á que uma pessoa está qualificada para o desempenho de um determinado cargo ou função se tiver, no seu currículo, um conjunto de formações reconhecidas como válidas para garantir a qualidade do seu desempenho no exercício desse cargo ou função.

Tal como na perspectiva das competências como atribuições, a perspectiva das qualificações enfatiza a ideia de que as competências são entidades ou atributos extra-pessoais, quer dizer exteriores às pessoas e que podem ser atribuídos ou adquiridos por essas pessoas através de agentes externos.

Quer isto dizer que, nestas duas perspectivas, as competências são entendidas como independentes do desempenho ou seja, que uma pessoa pode ter as competências necessárias para uma determinada finalidade sem que, todavia, o seu desempenho reflecta necessariamente os resultados concretos que seria legítimo esperar do exercício dessas mesmas competências.

Assim, tal como na primeira perspectiva que analisámos, uma pessoa pode ter as atribuições para o exercício de uma actividade, sem todavia as exercer, também nesta segunda perspectiva uma pessoa pode ter as qualificações necessárias para uma determinada função, sem que, igualmente, essas qualificações se reflectam necessariamente no seu desempenho.

É, por exemplo, sobeja e amplamente reconhecido que o facto de se ter um determinado grau académico, que é considerado como uma qualificação, não determina, por inerência directa, que a pessoa que possua esse grau académico, tenha, por essa razão, um desempenho equivalentemente competente.

Uma outra área que constitui um exemplo claro é o actual sistema de certificação de formadores, gerido pelo IEFP.

O facto de um formador ter a qualificação como formador, o CAP, atribuído pelo IEFP, não significa, necessariamente, que seja um bom formador.

Podemos ainda integrar nesta perspectiva, as actuais práticas de certificação de perfis de competências, onde o objectivo é certificar uma pessoa que reúna, no seu currículo, um conjunto de qualificações reconhecidas para exercer uma determinada função, papel ou cargo.

Evidentemente que a pessoa, para obter essa certificação, tem que obrigatoriamente prestar provas, através das quais a entidade certificadora ou de acreditação poderá verificar se as qualificações obtidas pelo candidato têm ou não expressão no seu desempenho.

Mas estas provas são episódicas e circunstanciais, tal como as avaliações no sistema formal de ensino, e não permitem uma efectiva avaliação sobre se a pessoa em causa mantém, de facto, essas competências em todas as acções que realiza no âmbito do desempenho da actividade para a qual foi certificada.

Ou seja, no âmbito das perspectivas de competências como qualificações, as avaliações de competências são casuísticas, episódicas e relativamente descontextualizadas das práticas quotidianas.

Daí o seu carácter de extra-pessoalidade.

Em síntese, e considerando as finalidades deste texto, importa salientar que nas perspectivas em que as competências são consideradas como atributos ou factores extra-pessoais, não existe contemporaneidade entre a permanência do atributo ou qualificação da pessoa e a expressão fenomenal desse mesmo atributo ou qualificação na realidade do seu desempenho quotidiano.

Daí a fundamental diferença entre uma pessoa ter a competência para e ser, de facto, competente em.

Muito embora voltemos mais tarde a este assunto, gostaríamos, desde já, de deixar claro que, para os desenvolvimentos futuros deste texto, utilizaremos sempre o vocábulo competências como substantivo e não como adjectivo.

2.3. As competências como traços ou características pessoais

Se a perspectiva das atribuições talvez possa ser considerada como a mais clássica das perspectivas sobre as competências, a perspectiva 3, dos traços ou características pessoais é seguramente a mais conhecida, difundida e, porventura, a mais amplamente aceite e até aplicada, nos actuais sistemas que se afirmam como sendo de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências.

Incluímos, naturalmente, nesta perspectiva, aquela que é, porventura, uma das mais conhecidas e de maior credibilidade teórica, das diversas abordagens sobre as competências e também aquela que introduziu este campo de investigação na psicologia organizacional e, posteriormente, a sua extensão às aplicações à gestão de recursos humanos: as teorias de David McClelland e da corrente que ele fundou, à qual pertencem alguns dos autores mais conhecidos e de maior reputação nesta área, como Klemp (1980), Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993) e, com contribuições mais recentes, Goleman (1995, 1999), com os seus contributos para a investigação e divulgação das teorias sobre a inteligência emocional.

Devem-se a estes autores algumas das justificadamente consideradas, ainda hoje, como obras mais seminais e emblemáticas nesta área.

É usual situar-se como ponto de partida, por assim dizer, desta perspectiva, um artigo publicado por McClelland em 1973 e que é referenciado pelo próprio, no seu excelente texto de introdução ao livro do casal Spencer, *Competence at Work* (Spencer & Spencer, 1993).

Nesse texto, a todos os títulos notável, como síntese da pertinência e do sentido das abordagens sobre as competências, McClelland começa por referir que «em 1973 publiquei um artigo – *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, que foi ora aclamado, ora criticado, por ter lançado, na Psicologia, o movimento das competências.» (*op. cit.*, p. 3).

Com esse artigo, o autor introduz, de facto, uma ruptura com as concepções tradicionais da medida em Psicologia e com as suas consequentes aplicações à selecção de pessoas, que ele próprio define nos seguintes termos:

“Neste artigo fiz uma revisão sobre vários estudos de investigação, segundo a qual demonstrei que os tradicionais testes de medida de aptidões académicas e de conhecimentos, assim como os graus académicos e outras qualificações oficiais:

- 1. Não eram preditores nem do desempenho profissional nem do sucesso na vida;*
- 2. Apresentavam resultados muitas vezes enviesados por atitudes de discriminação em relação a minorias étnicas, mulheres e pessoas de estratos sociais mais baixos.*

Estas conclusões conduziram-me a procurar outros métodos de pesquisa que permitissem identificar variáveis de ‘competências’ (competencies), que realmente fossem preditoras de um bom desempenho e não fossem influenciadas (ou pelo menos, fossem menos influenciadas) por critérios relacionados com raça, sexo ou factores socio-económicos.” (Spencer & Spencer, 1993)

Na sequência destes trabalhos, McClelland coloca uma questão fulcral, que determinou toda a investigação posterior que, no âmbito da Psicologia, se fez relativamente às competências: «se as tradicionais medidas das aptidões não predizem a *performance* profissional, então que outros instrumentos o poderão fazer?» (*op. cit.*).



MÁRIO CEITIL é licenciado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA (Instituto Superior de Psicologia Aplicada). É consultor e formador na CEGOC desde 1981, tendo participado em vários projectos de intervenção, nos domínios da Psicologia das Organizações e da Gestão dos Recursos Humanos, em algumas das principais empresas e organizações, privadas e públicas, em Portugal e em países da África lusófona, tendo ainda, como consultor, integrado equipas internacionais do grupo CEGOS, em projectos europeus.

É professor universitário, desde 1981, nas áreas da Psicologia das Organizações e da Gestão de Recursos Humanos, tendo leccionado no ISPA, Universidade Lusófona, ISCTE e Universidade Católica. É actualmente vice-presidente da APG e coordenador da Escola de Coaching Executivo da CEGOC, tendo sido seu Director Associado até 2015. Desenvolve actividades como docente na Universidade Lusófona e na Universidade Católica. Publicou perto de uma centena de artigos em vários jornais e revistas, é co-autor dos livros *Recursos Humanos, Eis a Questão, Recursos Humanos*, de Jean-Marie Peretti e *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* e autor de *O Carro de Jagrená – A Gestão das Pessoas nos Contextos da Modernidade e Sociedade, Gestão e Competências*.

Testemunhos:

Jorge Horta Alves
José Bancaleiro
Margarida Barreto
Luís Bento
Pedro Câmara
Ferreira Cascão
Amândio da Fonseca
Bruno W. Lehmann
Artur Lemos
Frederico Machado Jorge
Pedro Malheiro
Jorge Marques
Pedro M. Martins
António Silva Mendes
Rui Moura
Fernando Neves de Almeida
Miguel Pina e Cunha
Glória Rebelo
Arménio Rego
Anabela Correia

Desde os contributos seminais de David McClelland, na década de 70, que convocaram definitivamente o conceito de competência para o universo das ciências do comportamento, que este conceito tem vindo progressivamente a influenciar a gestão empresarial e, muito particularmente os domínios da gestão de recursos humanos.

Apesar da sua generalizada utilização, a gestão de competências é, ainda, por muitos considerado um território algo fluido e de difícil e controversa aplicabilidade nas práticas de gestão. Esta obra pretende dar um contributo não só para a clarificação do conceito de competências, como ainda fornecer um conjunto de exemplos concretos de aplicações de metodologias de Gestão de Competências, extraídos de estudos de casos feitos, em contexto académico, em diversas empresas.

O livro é ainda enriquecido com um conjunto de depoimentos de várias personalidades de reconhecida notoriedade na área da Gestão de Recursos Humanos, que dá conta justamente da fértil diversidade de perspectivas que enfocam este promissor campo de investigação e de intervenção organizacionais.

ISBN 978-972-618-834-6



9 789726 188346

198