

COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

A discussão sobre competências atrai o olhar e a atenção de especialistas. Tema emergente, é saudado como eficaz mecanismo gerencial, que proporciona ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que recompensa o esforço dos indivíduos. Sua relevância passou a ser sentida nas economias ocidentais a partir da década de 1980, com a proposição, nem sempre efetiva, de articulação do sistema produtivo ao sistema educacional. Esse assunto tem suscitado discussões sobre seu significado dentro do mapa teórico da Administração – em particular, da Administração de RH. Sem en-

trar no mérito da perspectiva de análise, diversos autores têm se dedicado a elaborar estudos consistentes sobre competências. As indicações abaixo, elaboradas por **Allan Claudius Queiroz Barbosa**, Professor da UFMG, tentam apontar caminhos recentes que podem ser trilhados na construção de um marco de referências sobre o assunto, sem esquecer autores consagrados, como Richard Boyatzis, que elaboraram suas concepções em períodos anteriores ao demarcado e servem de substrato e constructo científico sobre competências.



- **HUMAN COMPETENCE AT WORK: an interpretative approach** Jörgen Sandberg. Göteborg : BAS, 1996. 179 p.
O trabalho de Sandberg, sueco radicado na Austrália, faz uma contraposição à abordagem racionalista de que o conceito tradicional de competências seria simplesmente um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor considera que o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais por meio de uma abordagem de natureza interpretativa. Ao propor uma “expansão” da idéia de competências, indica a “compreensão do significado do trabalho” como a fase inicial para sua definição.



- **THE BASES OF COMPETENCE: skills for lifelong learning and employability** Frederick T. Evers, James C. Rush and Iris Berdrow. San Francisco : Jossey-Bass, 1998. 273 p.
Os autores discutem nesta obra aspectos relacionados à formação educacional e às bases para a competência, considerando resultados obtidos em um projeto de pesquisa de amplo alcance. A partir da idéia do desenvolvimento de habilidades, reforçam a necessidade de articulação entre educação e trabalho, ao afirmar que educadores e empregadores devem estar alinhados na preparação de estudantes como futuros profissionais que ingressarão no mercado de trabalho.



- **PROJECT MANAGEMENT COMPETENCE – Building key skills for individuals, teams, and organizations** J. Davidson Frame. San Francisco : The Jossey-Bass Business & Management Series, 1999. 272 p.
O autor, que dirigiu o Project Management Institute's (PMI), faz uma discussão com ênfase no gerenciamento de projetos, procurando aproximar o conceito de competências. Ao observar que cada vez mais organizações têm adotado essa perspectiva de gerenciamento e metodologia de operação, sugere uma discussão que identifica três níveis possíveis de competências – individuais, da equipe e da empresa – e, com uma clara preocupação instrumental, indica ferramentas de avaliação e diagnóstico de competências.



- **GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS – Cómo analizarlas – cómo evaluarlas – cómo desarrollarlas** Claude Levy-Leboyer. Barcelona : Gestión 2000, 1997. 161 p.
O livro tem sua argumentação construída a partir de cinco questões consideradas centrais. A primeira delas procura discutir o que seriam competências, tendo continuidade em uma reflexão sobre como avaliar as competências individuais, como desenvolvê-las, como integrar informações distintas sobre as competências de forma evolutiva e como relacionar competências individuais e organizacionais. De forma conclusiva, discute o impacto do conceito de competências sobre a gestão de recursos humanos, reiterando seu importante papel nas estratégias organizacionais.



- **INGENIERIA DE LAS COMPETÊNCIAS** Guy Le Boterf. Barcelona : Gestión 2000, 2001. 461 p.
A obra, publicada na França e traduzida para o castelhano em 2001, está dividida em duas partes: uma primeira, na qual o autor, reconhecido *expert* em gerência e desenvolvimento de competências e diretor do Le Boterf Conseil, faz um breve relato teórico situando seis perspectivas que permitem a construção conceitual da chamada *ingeniería de las competencias*; e uma segunda parte, na qual, como ele mesmo afirma, é apresentada uma espécie de continuidade à obra anterior – *De la compétence à la navigation professionnelle* (1997) –, em que propõe ferramentas e princípios diretivos visando a dar respostas objetivas e operacionais às inquietações organizacionais no âmbito das competências.