

Competência profissional: uma revisão bibliográfica

Professional competence: a bibliographic review

Rosa Amorim Bomfim¹

¹ Mestre em Administração; Professora do Centro Universitário Jorge Amado (UNIJORGE), Brasil. E-mail: adm.rosa@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão da literatura sobre o tema, competência profissional, que tem como objetivo geral mostrar a relevância e importância das competências profissionais nas organizações. Seguido dos objetivos específicos que são: compreender a competência; e compreender as competências profissionais nas organizações. Para o cumprimento desses objetivos, utilizou-se apenas uma metodologia estruturada em uma abordagem teórica sobre o estudo da competência profissional nas organizações. Desta forma, concluiu-se que as competências profissionais nas organizações no que se refere ao conhecimento, devem estar relacionadas à aptidão e a formação - o que indica se não a busca o desejo de contínua qualificação - e, em correlato, melhoria no desempenho das atividades profissionais.

Palavras-chaves: Competência. Competência profissional. Organizações.

ABSTRACT

This article presents a review of the literature on the theme 'professional competence' which aims to show the general relevance and importance of professional competences in organizations. Followed by specific objectives which are: to understand the competence and the professional competencies in organizations. To meet these objectives, we used only a methodology structured in a theoretical approach to the study of professional competence in organizations. Thus, it was concluded that the professional skills in organizations, when it comes to knowledge, should be related to aptitude and training - which indicates, if not the search, the desire for continuous qualification - and, to correlate, improvement in carrying out professional activities.

Key-words: Competence. Professional competence. Organizations.

INTRODUÇÃO

A importância do estudo sobre competências profissionais nas organizações traz diversas vantagens para as organizações, como por exemplo, o aumento da produtividade no ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho, à motivação, entre outras. Desta forma, a competência profissional nas organizações permite um avanço para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais na busca da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho. Desta forma, o “saber fazer” dos profissionais por mais simples e previsíveis que sejam, exige também o “saber” e o “saber ser” capazes de pensar e atuar com qualidade e produtividade.

Nesse sentido, é necessário que se promova uma discussão quanto às competências profissionais, pois, além da formação técnica, a preparação dos profissionais focaliza para um novo olhar sobre o trabalho nas organizações (BACKES, 2004). Nesse contexto é válido questionar: Quais as competências profissionais necessárias para aumentar a produtividade nas organizações?

O objetivo geral deste trabalho é mostrar a relevância e importância das competências profissionais nas organizações. Seguido dos objetivos específicos que são: compreender a competência; e compreender as competências profissionais nas organizações. Para o cumprimento desses objetivos, utilizou-se apenas uma metodologia estruturada em uma abordagem teórica sobre o estudo da competência profissional nas organizações.

A escolha desse tema justifica-se pela necessidade das organizações apresentarem dificuldades em encontrar o profissional certo para a empresa certa. Para realização desta revisão de literatura, utiliza-se um modelo de análise construído no referencial teórico para o levantamento de informações pertinentes ao tema proposto.

Este trabalho está estruturado em quatro seções. Na primeira seção, encontra-se a presente introdução com a contextualização e formulação do problema de pesquisa, os objetivos e a estratégia metodológica. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico sobre o tema abordado. Trata-se especificamente dos conceitos de competência e competência profissional nas organizações.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para corroborar levantamento das informações. E por fim, a quarta seção traz a conclusão deste estudo.

A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de competência surgiu de forma estruturada pela primeira vez por David McClelland (1973 apud FISCHER e outros, 2008), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência eram realizados nos processos de escolha das pessoas para as organizações, podendo ser utilizado como referência para a construção e compreensão de instrumentos de gestão de pessoas. Desta forma, a definição de competência é uma construção determinada pela história, pela cultura e pelo desenvolvimento da sociedade.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam “competências organizacionais” como sendo aquelas competências necessárias para cada função e as “competências essenciais” seriam aquelas que obedecem aos seguintes critérios: oferecem reais benefícios aos clientes; são difíceis de copiar e dão acesso a diferentes mercados. Para Zarifian (2003), existem três elementos que complementam a definição de competência:

- a) é a tomada de iniciativa e responsabilidade do profissional nas situações que se confrontam;
- b) é uma inteligência prática apoiada nos conhecimentos adquiridos, a fim de ser transformados à medida que essas situações aumentam;
- c) é a faculdade de mobilização e compartilhamento de desafios, a fim de assumir áreas de responsabilidades.

A noção de competência significa buscar na competitividade as novas relações de emprego e inserção no mundo do trabalho. De acordo com Passos (2004), “o padrão competitivo é construído a partir da realidade de cada organização, com suas especificidades, história e características.”

Assim, o nível de competências, diz respeito às habilidades e atitudes do indivíduo, frente a um mercado de trabalho historicamente construído e negociado (ZARIFIAN, 2001). Le Boterf (1994 apud Adler, 2002, p. 42) propõe que:

A competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias à sua especificidade.

A consolidação da noção de competência inicia pela transição do conceito de qualificação para o de competência, período traçado pela identificação das capacidades necessárias na atuação de certa tarefa e obtenção de um melhor desempenho (DIAS, 2008). Essa transição é apresentada no Quadro 1, no qual são comparadas a qualificação e a competência.

Quadro 1 - As características principais dos contextos organizacionais

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
Relativa estabilidade da atividade econômica;	Baixa previsibilidade de negócios e atividades;
Concorrência;	Competitividade;
Organização do trabalho com base em cargos e tarefas previamente definidos;	Organização do trabalho com base em metas e responsabilidades;
Foco no processo;	Foco nos processos e nos resultados;
Baixa aprendizagem.	Alta aprendizagem.

Fonte: Adaptada de Eboli (2008, p. 175).

Para Zarifian (2003) a qualificação sobressai das competências adquiridas por um indivíduo, seja por formação ou por exercício de suas atividades profissionais com a utilização desses recursos na prática. Em outras palavras, a competência é uma nova forma de qualificação.

Conforme Dutra, Hipólito e Silva (2000), competência é a capacidade de uma pessoa atingir os objetivos da organização. Por outro lado, competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa um melhor desempenho em seu trabalho ou situação vivenciada (FISCHER e outros, 2008).

Para Bertolini (2004), o enfoque competência está centrado nas pessoas, as quais aprendem ao se defrontar de forma reflexiva com as situações concretas e as reconstrói por sua iniciativa, assumindo a responsabilidade pelo seu trabalho e a comunicação com o outro. A autora ainda afirma que as competências são recursos intangíveis de uma organização e a sua utilização ou administração depende da compreensão que delas se tenha, e por isso, é necessário que sejam modeladas através de recursos explícitos.

Lazzarotto (2001) em seu estudo apresenta os diversos tipos de competências, os quais são categorizados em: competências técnicas; competências intelectuais; competências cognitivas; competências relacionais; competências sociais e políticas; competências didáticas e pedagógicas; competências metodológicas; competências de liderança. Portanto, este estudo desenvolverá uma abordagem detalhada da competência profissional nas organizações.

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

O conceito de competência profissional, durante o fim da Idade Média, se referia à faculdade de alguém ou alguma instituição de julgar certos assuntos. Por conseguinte, este conceito veio a designar o reconhecimento do profissional de desenvolver suas capacidades em relação à determinada questão (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9). Em outras palavras, Deluiz (2001, p. 13) afirma que:

O modelo das competências profissionais começa a ser discutido no mundo empresarial a partir dos anos 80, no contexto da crise estrutural do capitalismo que se configura, nos países centrais, no início da década de 70. Esta crise se expressa pelo esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista; pela hipertrofia da esfera financeira na nova fase do processo de internacionalização do capital; por uma acirrada concorrência intercapitalista, com tendência crescente à concentração de capitais devido às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; e pela desregulamentação dos mercados e da força de trabalho, resultantes da crise da organização assalariada do trabalho e do contrato social.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as empresas já vinham se preocupando em buscar profissionais qualificados para desempenhar suas funções com efetividade.

Com base nos princípios taylorista, as empresas procuravam qualificar seus colaboradores em relação às habilidades técnicas para o exercício de atividades específicas. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus colaboradores, não somente as habilidades técnicas, mas também o comportamento social relacionado ao trabalho.

Nesse sentido, a partir da segunda metade do século XX, os princípios da organização taylorista passaram a ser questionados cientificamente com o advento da teoria dos sistemas, o qual a organização passou a ser estudada como um sistema aberto em interação constante com o ambiente onde está inserida, mostrando assim, novas perspectivas para o desenvolvimento organizacional (BERTOLINI, 2004). Competência profissional é um termo utilizado quando uma pessoa qualificada é designada para realizar determinada função. Fleury e Fleury (2001, p. 185) afirmam que o conceito de competência profissional é compreendido como:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, [...] sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Desta forma, a definição de competência profissional associa-se ao verbo ação, isto é, a prática de uma ação fundamentada em conhecimento, desenvolvidas conforme a necessidade do profissional para melhorar seu desempenho em suas atividades, considerando o ambiente o qual está inserido (SAUPE, 2006). Assim, a competência profissional é a construção do conhecimento com responsabilidade e reconhecimento de todos.

Contudo, em relação às habilidades, é necessário que os indivíduos conheçam bastante suas especificidades. De acordo com Perrenoud (1999), competência profissional é um conjunto de recursos cognitivos para solucionar com eficácia várias situações, apoiada em conhecimentos.

Por outro lado, o comportamento no trabalho exige do profissional além do conhecimento, suas habilidades, bem como suas atitudes também. Veja o Quadro 2:

Quadro 2 - Conceitos das dimensões de competência profissional

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Conhecimento	Conjunto de informações obtido por meio de leitura que possibilitam ao profissional o domínio do <i>saber</i> e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.
Habilidades	Conjunto de experiências obtidas por repetições que fornecem ao profissional o domínio do <i>saber fazer</i> e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.
Atitudes	Conjunto de comportamentos adquiridos pela observação que confere ao profissional o domínio ético e afetivo de um <i>saber ser</i> e <i>saber conviver</i> , além da capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.

Fonte: Saupe (2006, p. 33).

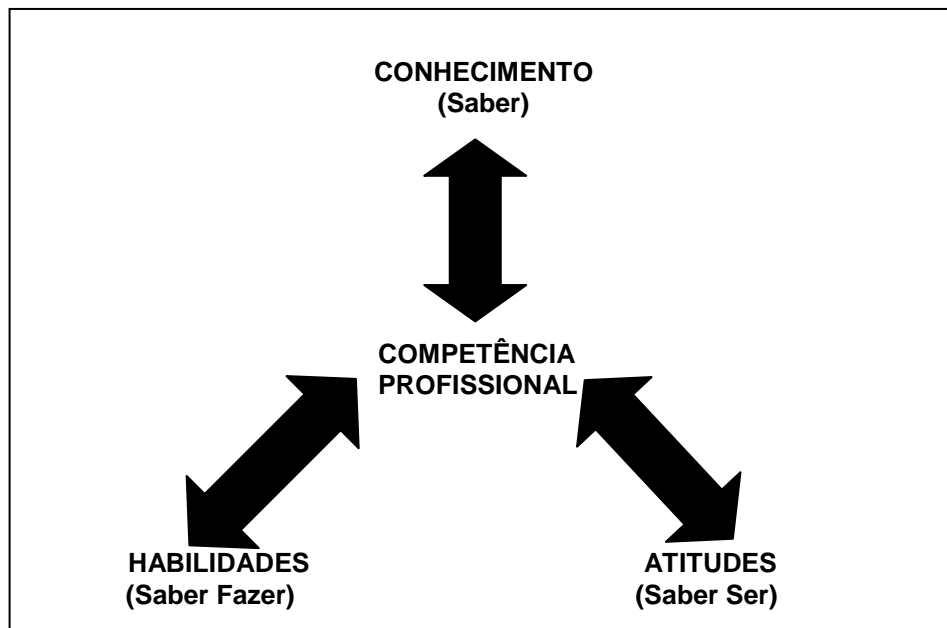
Nesse contexto, o estudo da competência profissional acaba tornando-se relevante para as organizações identificarem o desenvolvimento de seus profissionais, avaliando-os dentro e fora do ambiente de trabalho. Por outro lado, os profissionais estão cada vez diante do inusitado em seu dia-a-dia nas organizações, sendo impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas que esses profissionais terão que executar (ZARIFIAN, 2001).

Conforme Zarifian (2001), “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.” Em outras palavras, Vieira e Garcia (2004, p. 7) afirmam que:

O conhecimento gerado tem que ser útil, isto é, aplicado à prática cotidiana dos indivíduos; além disso, ele tem que estar retido na organização, compartilhado e armazenado para posteriores aplicações. Ele é considerado patrimônio e como tal deve ser transformado em dinheiro. Ele também deve ser medido, ou seja, a organização tem que saber quanto de conhecimento tem armazenado para definir seu valor patrimonial e de mercado.

A competência profissional é identificada quando sua utilização profissional parte para uma validação, no qual a organização tem a obrigação de identificá-la para evolução de seus resultados. Ver a Figura 1

Figura 1 - Conceito de competência profissional



Fonte: Adaptada de Souza (2001, p. 34).

O desenvolvimento de competências profissionais é processual e a formação é a etapa inicial do desenvolvimento profissional permanente com perspectiva de atingir a compreensão no trajeto de construção através de um processo de formação continuada (KLAUMANN, 2002). Por outro lado, as abordagens de estratégias, que são apoiadas nos processos de formação continuada, abordam o conceito de competências profissionais ligado à difusão dos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, como forma de aquisição de vantagens competitivas duradouras (ADLER, 2002).

Os padrões de competência profissional utilizados para uma formação técnica explicitam o que o profissional deve saber e ser capaz de fazer para desempenhar suas atividades com eficiência, possibilitando o desenvolvimento dos serviços com qualidade (LIMA, 2005).

No cenário atual, as organizações buscam maior competitividade e diferenciação no mercado através das pessoas e suas competências profissionais, trazendo um modelo que vem sendo adequada à realidade dos novos tempos – a gestão por competência (BERTOLINI, 2004).

Nesse contexto, a gestão por competência surge como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, coletivo e organizacional, as competências profissionais necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ver o Quadro 3:

Quadro 3 - Síntese do modelo de gestão por competência

Nível da Competência	Definição	Formas de Mapeamento das Competências pelas Organizações	Aplicações do Mapeamento de Competências na Gestão Organizacional e Profissional
Competência Organizacional	Atributos da organização que conferem vantagem competitiva a ela.	Análise documental; Utilização de métodos e técnicas de pesquisa; Realização de <i>workshops</i> .	Diagnóstico organizacional; Identificação de lacunas ou <i>gaps</i> de competências.
Competência Profissional	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional.	Análise documental; Utilização de métodos e técnicas de pesquisa.	Diagnóstico individual; Identificação de lacunas ou <i>gaps</i> de competências; Sistematização da capacitação profissional; Orientação profissional.

Fonte: Adaptada de Carbone (2006, p. 172).

Por sua vez, o modelo de gestão por competência, cumpre a finalidade de criar um ambiente de formação continuada para se tornar realidade. O que significa que para gerir competência profissional é preciso gerir conhecimento, habilidades e atitudes. Por outro lado, Fisher (1998, apud Bertolini, 2004) afirma que este modelo de competência desenvolve as seguintes atividades:

- a) captação de pessoas - visando na adequação das competências necessárias para as estratégias de negócios formuladas;

- b) desenvolvimento de competência – desenvolver as competências dos indivíduos, mediante as diversas formas de aptidões com a intenção de adequar às necessidades organizacionais;
- c) remuneração por competência – práticas utilizadas pelas organizações para resguardar o conhecimento tácito de seus profissionais com a finalidade de mantê-los no trabalho.
- d) gerir competências – objetiva possibilitar a definição de padrões de desempenho, divulgar perfis de competências necessárias para obtenção de resultados e apontar indicadores que permitam nortear os investimentos de capacitação de pessoas.

Desta forma, a adoção do modelo de competência profissional pelo setor de recursos humanos nas organizações está relacionada à utilização, controle, formação e avaliação da competência na força de trabalho marcada pelas exigências da sociedade (DELUIZ, 2001). Em outras palavras, o modelo de gestão por competência é um processo de gerenciamento que visa captar, desenvolver e manter conhecimentos, habilidades e atitudes positivas no trabalho através de uma avaliação de competência para identificar os pontos fortes e fracos existentes nos profissionais.

É interessante observar que esse contexto organizacional faz surgir à preocupação com a gestão de pessoas por competências e não mais a gestão de pessoas por cargos, como tradicionalmente era praticada pelas organizações (EBOLI, 2008).

Nesse sentido, avaliar um profissional consiste em interrogá-lo sobre sua profissão, considerando, ao mesmo tempo, em que direção ele pode progredir para a organização (ZARIFIAN, 2003). Nesse sentido, a descrição de uma competência profissional representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer (CARBONE, 2006).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia foi realizada com base no referencial teórico, através de uma análise das competências profissionais de vários autores entre os anos de 1990 a 2008, sendo o levantamento de informações, feito apenas numa pesquisa bibliográfica.

O levantamento e a análise de informações foram realizados com base no referencial teórico e, mais exatamente, no conceito de competência profissional desdobrado na seguinte compreensão sobre o conceito de competência. Segue o Quadro 4:

Quadro 4 - Resumo dos conceitos sobre “competência”

AUTORES	CONCEITOS DE COMPETÊNCIA	ÊNFASE
Prahalad e Hamel (1990)	As “competências organizacionais” são competências necessárias para cada função e as “competências essenciais” seriam aquelas que obedecem aos seguintes critérios: oferecem reais benefícios aos clientes; são difíceis de copiar e dão acesso a diferentes mercados.	Competências organizacionais e competências essenciais.
Zarifian (2003)	Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do profissional nas situações que se confrontam; competência é uma inteligência prática apoiada nos conhecimentos adquiridos, a fim de ser transformados à medida que essas situações aumentam; competência é a faculdade de mobilização e compartilhamento de desafios, a fim de assumir áreas de responsabilidades.	Tomada de decisão e responsabilidade.
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Competência é a capacidade de uma pessoa atingir os objetivos da organização.	Foco nos resultados.
Fischer et al (2008)	Competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa um melhor desempenho em seu trabalho ou situação vivenciada.	Foco nos processos.
Bertolini (2004)	As competências são recursos intangíveis de uma organização e a sua utilização ou administração depende da compreensão que delas se tenha, e por isso, é necessário que sejam modeladas através de recursos explícitos.	Alta aprendizagem.

Nota: Elaborado pela autora.

A necessidade de produzir um modelo de competência surgiu da mudança na organização do trabalho que requer um novo perfil do profissional que possibilite viabilizar estratégias inovadoras (ZARIFIAN, 2001). Deluiz (2001, p. 15) afirma que:

No modelo das competências o controle da força de trabalho se expressa através de estratégias de ressocialização e aculturação pela conformação da subjetividade do trabalhador. A ênfase na identificação dos interesses de patrões e empregados – que se convertem em uma comunidade social de colaboradores; a autogestão pela internalização da disciplina; o controle exercido sobre os trabalhadores por seus próprios colegas no trabalho em equipe e a sobrevalorização de aspectos atitudinais (o *saber-ser*) confere ao modelo das competências a possibilidade de um controle menos formalizado e mais difuso sobre a força de trabalho, evitando-se as resistências e os conflitos.

Nesse sentido, discutir um modelo de competência e negociá-lo é reconhecer que pode ser apenas um compromisso dos dirigentes e assalariados (ZARIFIAN, 2003). Deste modo, é possível encontrar na literatura norte-americana e européia definições para competências essenciais, organizacionais e individuais para a construção de um modelo teórico que contribua para o entendimento do desenvolvimento organizacional (FLEURY; FLEURY, 2004).

Segundo Souza (2001), alguns autores afirmam que competência é o conjunto de qualificações das pessoas que apresentam desempenho superior em seu trabalho ou determinada situação. Assim, estas competências podem ser previstas e mapeadas de modo a estabelecer as qualificações necessárias para a organização.

O mapeamento de competências é o início de todo o processo, pois é à base de transição de todo o sistema de gestão do capital humano, visando propiciar maior racionalização dos esforços através do planejamento, controle, desenvolvimento e avaliação, considerando os atributos de tempo, qualidade e objetividade da unidade mapeada, a fim de contribuir para a qualidade nos serviços prestados (BERTOLINI, 2004).

As competências necessárias em uma organização podem ser mapeadas com base nos processos, possibilitando a geração de um modelo de análise que represente uma parte relevante da competência requerida. Assim, são descobertas as competências necessárias e informações detalhadas que devem ser assimilados para se gerar os conhecimentos associados a cada competência (CARDOSO; MORETO; SILVA, 2001). De acordo com Carbone (2006, p. 172), o mapeamento tem como propósito:

Identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. [...] Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização.

Segundo Fischer (2008), de um lado as organizações aparecem com um conjunto de competências que lhes são próprios e, de outro lado, aparecem às pessoas com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pelas organizações.

As organizações competem no mercado pelo nível de agregação de valor de suas competências organizacionais (BECKER; DULTRA; RUAS, 2008). Ainda os mesmos autores entendem que a noção de competências organizacionais ajuda a esclarecer, por exemplo, como organizações com a mesma competência apresentam diferentes níveis de desempenho e atuação frente ao mercado. Segundo Agostinho (2003, p. 10):

Uma organização, ou um agregado, pode ser identificado por seus objetivos e competências, uma vez que em torno dos objetivos globais agrega-se certo número de indivíduos que contribuem com seus conhecimentos e habilidades para a competência do todo. [...] A estrutura da organização toma, então, uma forma hierárquica – comum aos sistemas complexos adaptativos em geral –, com os agregados dispostos em níveis sucessivos.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as pessoas devem ser vistas não somente como um portfólio de prestação de serviços, mas também como um portfólio de competências da organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa. Veja o Quadro 5 para uma melhor compreensão sobre a temática:

Quadro 5 - Resumo dos conceitos sobre “competência profissional”.

AUTORES	CONCEITOS DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	ÊNFASE
Fleury e Fleury (2001)	Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.	Dimensões de competência profissional.
Saupe (2006)	A definição de competência profissional associa-se ao verbo ação, isto é, a prática de uma ação fundamentada em conhecimento,	Desenvolvimento de competência profissional.

AUTORES	CONCEITOS DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	ÊNFASE
	desenvolvidas conforme a necessidade do profissional para melhorar seu desempenho em suas atividades, considerando o ambiente o qual está inserido	
Perrenoud (1999)	A competência profissional é um conjunto de recursos cognitivos para solucionar com eficácia várias situações, apoiada em conhecimentos.	Habilidades técnicas.
Zarifian (2001)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.	Processo de formação continuada.

Nota: Elaborado pela autora.

Com isso, a partir desses conceitos, Davis (2001) afirma que o número de profissionais competentes vem crescendo cada vez mais, exigindo atributos e conhecimentos dos trabalhadores para responder às demandas impostas pelas mudanças na sociedade.

CONCLUSÃO

Esse artigo conclui-se que as competências profissionais nas organizações no que se refere ao conhecimento, devem estar relacionadas à aptidão e a formação - o que indica se não a busca o desejo de contínua qualificação - e, em correlato, melhoria no desempenho das atividades profissionais. Assim, trata-se de um desenvolvimento contínuo das competências profissionais. Em relação à habilidade, nota-se que as competências profissionais apresentam como sua importância ao espírito de equipe. Quanto à atitude, ressalta-se que a valorização da ética por parte dos profissionais indica a adequação entre a moral dos profissionais e o trabalho que desempenham nas organizações.

Contudo, as competências profissionais nas organizações não podem ser generalizados para todo e qualquer tipo de empresa. Para definir as competências

profissionais é necessário fazer um levantamento envolvendo um número estatisticamente significativo de profissionais nas diversas organizações existentes.

Com esse levantamento é possível validar os indicadores de competência profissional associada às dimensões - conhecimento, habilidade e atitude - que compõem o modelo de análise, isto é, validar na prática as competências profissionais definidas teoricamente. Além da validação dos indicadores de competência profissional e, numa perspectiva mais ampla, das competências profissionais definidas teoricamente, sugere-se o estudo comparativo das competências profissionais de tipos diferentes de organizações no âmbito público e privado.

REFERÊNCIAS

ADLER, Marcelo. **Estratégia organizacional e competências gerenciais**. 2002. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

AGOSTINHO, Márcia Cristina Esteves. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE – Revista de Administração Eletrônica**, v. 2, n. 1, jan/jun, p. 1-18, 2003.

BACKES, Dirce Stein. **A construção de um espaço dialógico-reflexivo com vistas à humanização do ambiente hospitalar**. 2004. 180f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande.

BECKER, Grace Vieira; DULTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 51-79.

BERTOLINI, Eni Aparecida Silveira. Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista técnica das FIPEP** (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino). São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan.jun. 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomáz de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p.

CARDOSO, Vinicius C.; MORETO, Daniel da Silva; SILVA, Leandra Ribeiro Oliveira e. Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Salvador. 2001. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim técnico do SENAC**. Rio de Janeiro: v. 27, n. 3, p. 13-25, set./dez., 2001.

DIAS, Gisele B. et al. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. In: *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.

DUTRA, José Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr., 2000.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa e desenvolvimento de competências**. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. In: *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 172-197.

FISCHER, André Luiz et al. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência. *Revista L.Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, p. 103-133, 1997.

KLAUMANN, Ivany. **A formação dos professores e suas competências para uma educação básica de qualidade: uma proposta de curso à distância**. 2002. 208 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Mídia e Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LAZZAROTTO, Elizabeth Maria. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde.** 2001. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LIMA, Valéria Vernaschi. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Interface – Comunicação, Saúde e Educação.** São Paulo, v. 9, n.17, p.369-79, mar.ago., 2005.

PASSOS, Maria Carolina Mello. **Uma ferramenta para mapeamento do conhecimento e suas aplicações.** 2004. 112f. Dissertação (Mestrado Profissional em Redes de Computadores) – Universidade Salvador (Unifacs), Salvador.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-80, may/jun. 1990.

SAUPE, Rosita *et al.* Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. **Saúde em Revista**, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006.

SOUZA, Vanderlei Langoni de. **A carreira gerencial com base nas competências individuais.** 2001. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE – Revista de Administração Eletrônica**, v. 3, n. 1, jan./jun., p. 1-18, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas.** São Paulo: SENAC, 2003.