

### Afinal, o que é competência?

A priori, o conceito de **competência**, restrito à linguagem jurídica, no fim da Idade Média, estabelecia que uma corte, tribunal ou pessoa era “competente” para realizar dado julgamento. Posteriormente, passou a ser utilizado para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos. Com o tempo, a expressão foi **usada para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito**.

Na época de Taylor (1970), por sua vez, o conceito de competência estava ligado à necessidade de as empresas terem “trabalhadores eficientes”, enfatizando o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais de um cargo.

Na atualidade, temos um conceito mais dinâmico, gerado pela evolução do mundo do trabalho, não como uma habilidade específica, mas como **capacidade de compreender e analisar uma situação, bem como sua(s) origem, seu(s) problema(s), sua solução, quais estratégias adotar, onde há recursos, com quem contar, quais são os riscos, vantagens** (PERRENOUD, 2000).

Assim, aspectos como a transitoriedade do contexto, suas incertezas e a necessidade das instituições, públicas ou privadas, serem mais flexíveis em suas operações fazem com que o componente afetivo e o caráter individualizante se incorporem ao conjunto de elementos que compõem a natureza da competência.

Portanto, observa-se uma tendência convergente entre as diferentes abordagens, que apontam para a noção de competência, envolvendo as dimensões cognitiva, profissional e individual. De acordo com o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988), em sua segunda acepção, competência é a **“qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”**.

Le Bortef (1994, 2000, 2001, 2003) vincula a competência ao fazer, ao realizar, à habilidade de concretizar uma ação. Parry (1996) observa que a competência é representada pelo **conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem em grande parte do trabalho de uma pessoa e que definem o desempenho que ela apresenta em um trabalho**.

Afonso e Maria Tereza Fleury (2012), por sua vez, associam a competência à capacidade de entrega do indivíduo, ou seja, o que o indivíduo é capaz de fazer com o conhecimento que possui. **Não basta conhecer, é necessário saber aplicar esse conhecimento nas mais variadas situações e contextos. Quanto maior essa capacidade, mais competente é o indivíduo. Assim, tomamos como base os seguintes conceitos:**

- **Conhecimento(s), o saber.** Informações que a pessoa detém em áreas de conteúdo específico e o seu grau de profundidade.
- **Habilidade(s), o saber fazer.** Aptidão para desempenhar determinada tarefa física ou mental. O conhecimento por si só não garante bom desempenho, o importante é a capacidade da pessoa de colocar em prática esse conhecimento. O conhecimento de matemática Financeira de nada adiantará se a pessoa não tiver habilidade analítica (processamento e organização dos dados, determinação de causa e efeito etc.).
- **Características Pessoais, o querer fazer.** Ligadas às atitudes, que, por sua vez, são influenciadas pelos valores, crenças e autoimagem, geram respostas consistentes para situações ou informações. Predizem o que a pessoa irá fazer no curto prazo.

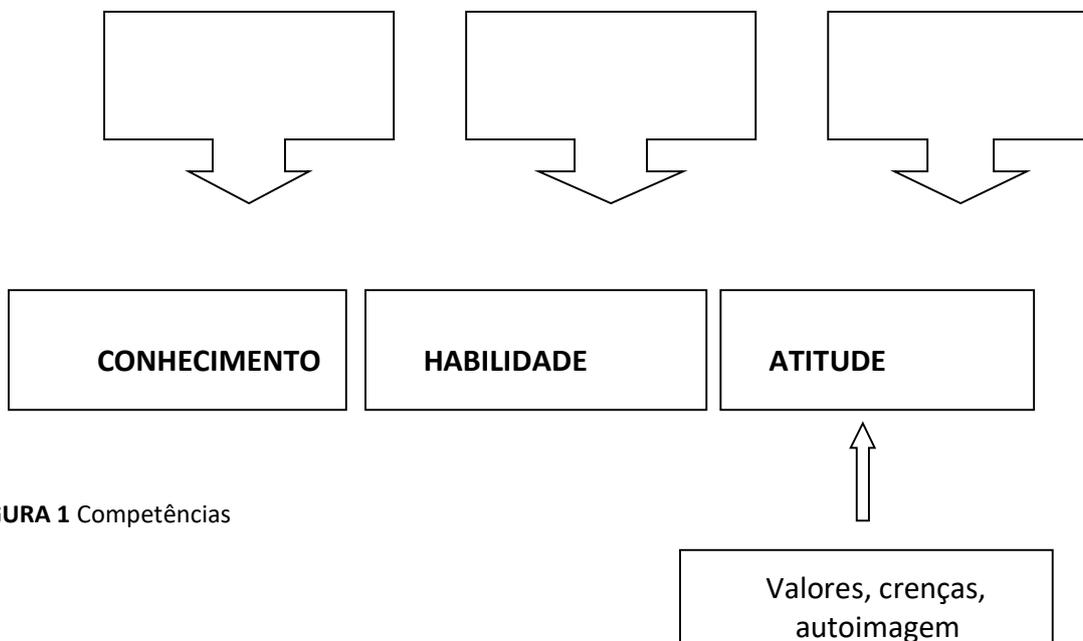


FIGURA 1 Competências

As competências dependem do tipo de função a ser exercida e do nível ocupado na estrutura organizacional. **Conhecimentos, habilidades e características pessoais vão se complementar**, permitindo levantar um prognóstico mais sólido quanto ao valor que a pessoa irá agregar à organização, e não simplesmente qual será sua capacidade de executar tarefas. De maneira **bem simples, competência é traduzida em um comportamento observável, é algo que você pode ver, descrever e, por consequência, mensurar.**

### Os desafios de trabalhar com competências

Paul Green (1999) aponta cinco grandes desafios ao se trabalhar com competências: participação dos gestores (em nossa instituição, denominados **Liaisons**<sup>1</sup>) da organização para se desenvolver e implementar um sistema baseado em competências; cuidado com a criação de padrões de mensuração confiáveis; lidar com a insegurança que as pessoas sentem, gerada pela medição objetiva que pode afetar sua vida na organização; a adequação das competências a cada cargo, uma vez que eles mudam rapidamente; e a despesa necessária para se desenvolver e manter os sistemas, que geram formulários específicos para cada cargo. Focamos três deles:

- **Participação.** É um fator crítico, pois todos os envolvidos, principalmente as lideranças, precisam comprar a ideia de competências. Um envolvimento amplo permite que as definições e descrições de competências representem o que a organização pensa. Portanto, a participação de todos na definição das competências gera o compromisso necessário para validar o sistema, por isso nossos procedimentos, documentos, *handouts* são revisados todos os anos de acordo com sugestões que são apresentadas pela equipe ano a ano.
- **Mensuração.** Mensurar pede a definição de critérios confiáveis, compostos por evidências que validem toda a avaliação realizada. A competência só pode ser medida pelos comportamentos manifestos das pessoas; comportamentos podem ser observados, descritos e, portanto, mensurados.

<sup>1</sup> **Liaison** /li'ɔ.n/ = a person who helps organizations or groups to work together and provide information to each other; someone who helps groups to work effectively with each other. *Liaison job* = a job that links two or more specialties. (*Cambridge Online Dictionary* link acessado em 18/08/2014). Similares a um gestor, entretanto, com algumas peculiaridades que o termo de Gestor não é capaz de abarcar. Portanto, essas funções são consideradas funções administrativas e não pedagógica.

- **Feedback coerente.** Como as competências são o pano de fundo para todos os macrosistemas de gestão de pessoas; somente um sistema que suporte medição objetiva pode diminuir o impacto de avaliações subjetivas, que geram insegurança nos avaliados e nos avaliadores. A definição da competência de um cargo deve estar intimamente relacionada às competências essenciais da organização, como mostra a Figura 2, abaixo.

## Análise do perfil do cargo com base em competências

Todos os cargos têm um perfil de competências técnicas e comportamentais:

- **Competências técnicas.** Conhecimentos e habilidades em técnicas ou funções específicas, por exemplo, ter esses conhecimentos e habilidades para dar aula de português para interpretar textos, redação em português, inglês, matemática, física.
- **Competências comportamentais.** Atitudes e comportamentos compatíveis com as atividades a serem realizadas, por exemplo, iniciativa, trabalho em equipe, gestão de conflitos:



**Figura 2.** Interface entre as competências do cargo e da organização.

Para analisarmos o cargo por competência, foi necessário levantar os indicadores de competência, conceituá-las e definir os comportamentos-chave de cada colaborador.

## O INSTRUTOR

Especificamente, em relação à formação do instrutor<sup>2</sup>, seja em sua graduação seja em sua formação continuada, uma importante característica dos **instrutores** é que eles sempre levem em consideração o porquê de suas decisões. Em outras palavras, reflitam sobre as razões das escolhas que fazem na sua prática de ensino diária, visto que ela é uma constante tomada de decisões.

Assim, os professores precisam tomar decisões **antes do início da aula**, no decorrer do planejamento (ao preparar o plano de ensino e a aula, ao selecionar materiais), **durante a aula** (se deve alterar a ordem das atividades, eliminar e/ou acrescentar uma atividade) e **depois dela** (modificar a atividade já dada). Algumas vezes, as decisões tomadas no planejamento e durante as aulas são influenciadas por suas reflexões sobre o que aconteceu em aulas anteriores.

Schön (1983) propõe termos para esses tipos de reflexões e decisões tomadas pelos professores durante a aula, **reflection-in-action** (*reflexão em ação*). Já as que acontecem antes e depois da aula, são chamadas de **reflection-on-action** (*reflexão sob a ação*). Para tanto, Zeichner & Liston (1987, 1996), por sua vez, apontam as seguintes **características de Professores Reflexivos**:

<sup>2</sup> Aqui denominamos instrutor porque, uma vez que somos um curso livre e, por isso filiados ao SENALBA, não há necessidade de que o profissional que leciona na escola seja formado em faculdade. A escola prima pela capacitação do profissional e não pelo diploma tanto que em nosso plano de carreira temos a categoria educador, professor como patamares acima de instrutor para fins salariais como valorização do colaborador. Portanto, às vezes, elas serão usadas como sinônimos para denominar o profissional que leciona ou porque foi retirado de uma teoria específica, como por exemplo, o texto Professor Reflexivo que faz parte de nosso embasamento teórico.

**1. Tentam resolver os problemas de sala de aula (SA).** Geralmente, as reflexões dos professores resultam de um problema identificado em SA pelo qual estão passando e do levantamento de informações que os ajudarão a lidar com ele e acabam por resolvê-lo.

**2. Estão cientes das suposições e valores que trazem para o ensino.** Baseados em suas próprias experiências educacionais, em seu conhecimento das práticas educacionais e em seus valores pessoais, os professores trazem para a SA suposições que têm sobre ensino e aprendizagem, reconhecendo seus próprios valores, mitos, crenças e suposições educacionais.

**3. São sensíveis ao contexto institucional e cultural em que ensinam (seguem a metodologia de ensino, as regras da escola, as decisões tomadas pela equipe, etc).** *Professores Reflexivos têm consciência* do que ensinam, do por que e do modo como ensinam, sendo frequentemente influenciados pelas: 1) necessidades e expectativas da escola em que trabalham; 2) crenças culturais que eles e seus alunos têm a respeito do papel da educação e das características do que consideram como bons professores e bons alunos.

**4. Participam no desenvolvimento curricular e envolvem-se nos projetos (de mudança, confraternização, ampliação, cultural) da escola.** *Professores Reflexivos* têm consciência de que o que eles fazem é parte de um contexto educacional mais amplo, por isso participam ativamente do planejamento curricular global e estão envolvidos nas mudanças realizadas pela escola, visando a um ensino e aprendizagem mais eficientes e eficazes, pois ele faz parte desse todo e suas atitudes/ações refletem no todo.

**5. Assumem responsabilidade pelo próprio desenvolvimento profissional.** *Professores Reflexivos* têm consciência de que se tornar um professor mais eficaz e eficiente implica continuamente aprender mais sobre o que ensinam e sobre práticas pedagógicas, por isso vão a reuniões institucionais, palestras, *workshops*, leem, estudam em sala de aula e fora de sala de aula, cumprem com suas funções dentro e fora de SA em dia e analisam livros e materiais lançados no mercado, fazem pós-graduação, cursos, observam suas próprias aulas/atividades e de outros, etc. Além disso, contribuem para o processo de desenvolvimento profissional compartilhando seus *insights*, descobertas e atividades com outros professores do seu contexto.

Portanto, os professores para melhor desempenharem suas funções de uma maneira eficiente e eficaz precisam ser reflexivos. Assim, um questionamento que deve acompanhar o professor é: “*Que características de um Professor Reflexivo eu acho que possuo? E quais características sinto que ainda não incorporei? O que eu posso fazer para incorporá-las?*”.