

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:
PROPOSIÇÃO DE UMA LÓGICA DE
ACONTECIMENTO SIMULTÂNEA E
CONCOMITANTE**

***INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL
COMPETENCES: THE PROPOSITION
OF A SIMULTANEOUS AND
CONCOMITANT LOGIC OF HAPPENING***

***COMPETENCES INDIVIDUELLES ET
COMPETENCES ORGANISATIONNELLES:
LA PROPOSITION D'UNE LOGIQUE
DE L'ÉVÉNEMENT PARALLELES
ET SIMULTANEEES***

LUCIANO MUNCK

Doutor em Administração pela FEA/USP,
Coordenador do Mestrado em Administração da UEL

RAFAEL BORIM DE SOUZA

Mestre em Administração pelo PPA – UEM/UEL

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal propor uma lógica de acontecimento das competências dos indivíduos e das competências das organizações por etapas simultâneas e concomitantes. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foram abordadas discussões a respeito das origens e evolução das discussões sobre os estudos das competências. Em sequência, houve a opção de privilegiar o tratamento das competências dos indivíduos e das competências das organizações. Condicionados todos os fatores da discussão, chegou-se à conclusão de que o indivíduo se dispõe a somar o entendimento de si mesmo, a compreensão do trabalho que realiza, a convivência de seus pares e a utilização das ferramentas lhe concedidas em distintas formas de expressão de suas competências, as quais moldam e configuram as competências organizacionais.

Palavras-chave: competências, indivíduos, organizações.

ABSTRACT

This article intends to propose a logic of happening of the individual and organizational competences in simultaneous and concomitant steps. It was realized a qualitative, exploratory and bibliographic research. There were mentioned discussions about the origins and the evolution of the discussions about the study of competences. After this there were introduced the individual and de organizational competences. For all the discussions developed, it is argued that the man disposes himself in adding the understanding of him, the comprehension of the work which realizes, the act of living together with his pairs and the use of the tools offered to him in distinct forms of expression of his competences, which are responsible for molding, configuring and expressing the organizational competences.

Keywords: competences, people, organizations.

RÉSUMÉ

Cet article vise à proposer une logique de passe des compétences individuelles et organisationnelles dans les étapes simultanée et concomitante. Il s'agissait d'une étude qualitative exploratoire et la littérature. Il y avait fait état de discussions sur les origines et l'évolution des discussions sur l'étude des compétences. Séquence avait la possibilité de soutenir le traitement des compétences des gens et des compétences des organisations. Grâce à l'ensemble des facteurs de la discussion est arrivée à la conclusion que l'individu est prêt à ajouter la compréhension de soi, la compréhension du travail accompli, la coexistence de leurs pairs, et l'utilisation des outils que vous avez fournis dans différentes formes d'expression de ses pouvoirs, qui moule et la forme du sens de l'organisation.

Mots-clés: compétences, les humains, organisations.

1 INTRODUÇÃO

Os contextos organizacionais são analisados por uma série de metodologias que procuram verificar, em suma, o grau de eficiência das ações dos indivíduos e como tais ações contribuem para o alcance de melhores retornos financeiros. A relação entre indivíduo e organização, em princípio, era tratada por uma ótica de subordinação, na qual a organização sobrepunha os anseios humanos. Com o decorrer da história, de acordo com Zarifian (2003), começou-se a observar que os indivíduos poderiam ser qualificados não somente como os braços que desenvolviam as atividades operacionais das empresas, mas também, e principalmente, como os cérebros responsáveis por processos estratégicos que conferiam as organizações um patamar diferenciado de competitividade.

Reconhecida a relevância do fator humano nas organizações, gradativamente observou-se o interesse de se investigar uma metodologia imparcial de qualificar os indivíduos. Essa resposta, em parte concedida por McClelland (1973), surgia com mais relevância na década de 70, período em que as competências dos indivíduos começaram a ser pesquisadas com maior densidade, uma vez que por meio delas se observava um caminho efetivo para retirar o funcionamento da sociedade das mãos de uma elite minoritária e dominante. Ser competente é um *status* que depende de uma série de fatores muitas das vezes totalmente alheios à vontade do indivíduo que se analisa (DREJER, 2002).

Um indivíduo é admitido como competente somente se seus históricos pessoais, educacionais e profissionais se somarem e resultarem na expressão de atos coerentes para com a problemática vivenciada em um momento especificamente crítico (BOYATZIS, 1982). Logo, para uma organização a competência é fenômeno diretamente relacionado ao contexto sobre o qual suas atividades operacionais são desenvolvidas. De acordo com Smith (2008), as organizações não existem sem os indivíduos, assim as organizações apenas serão competentes se os indivíduos nela inseridos também forem competentes.

Por meio dessa lógica relacional entre indivíduos e organizações, desenvolveu-se o presente artigo com o objetivo principal de propor uma lógica de acontecimento das competências dos indivíduos e das organizações por etapas simultâneas e concorrenciais.

2 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). O quadro 1 relaciona quais os principais assuntos em análise neste artigo, o que se desejou investigar em cada um deles e os principais autores que contribuíram em relação à análise.

QUADRO 1 – ESTRUTURA DE INVESTIGAÇÃO TEMÁTICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

TEMAS	O QUE INVESTIGAR?	PRINCIPAIS AUTORES
Origens e evoluções das discussões	Como se originaram as discussões sobre as competências e como essas se desenvolveram ao longo do tempo.	Boyatzis (1982) McClelland (1973) White (1959)
As competências dos indivíduos	Por quais etapas ocorrem e se manifestam as competências dos indivíduos.	Alvesson, Willmott (2002) Focault (1972, 1982, 1988) Heidegger (1996)
As competências das organizações	Por quais etapas ocorrem e se manifestam as competências das organizações.	Drejer (2002) Freiling, Gersch, Goeke (2008) Shackle (1972)

3 COMPETÊNCIAS: ORIGENS E EVOLUÇÃO DAS DISCUSSÕES

Taylor (1911), no início de suas contribuições para a administração científica, já moldava estudos que revelariam como um ser humano poderia desempenhar melhor uma função dentro dos contextos industriais. Embora suas considerações não possam ser comparadas com as proposições mais recentes a respeito dos estudos sobre competências, elas, por meio das noções bem disseminadas sobre os tempos e movimentos, ensinaram os gestores dessa época a recrutarem, desenvolverem, reterem e avaliarem as pessoas por métodos que verificavam, em essência, a viabilidade dos processos e a eficácia organizacional.

Estudos diretamente relacionados às competências começaram a ser apresentados com maior frequência na década de 50, em específico por meio das pesquisas de Flanagan (1954) e White (1959). As ideias de Flanagan (1954) pouco se distanciavam das afirmações e dos objetivos de Taylor (1911), já os estudos de White (1959) unidos aos propósitos de McClelland (1973) começaram a evidenciar uma nova abordagem para o tratamento das competências nos ambientes organizacionais. Os estudos de White (1959) residiram em algo estritamente científico, enquanto os de McClelland (1973) adicionaram, além das contribuições científicas inegáveis, uma densa crítica ao sistema imperante de valorização dos indivíduos nas organizações. Este, por seus relatos, confirmou o que toda uma sociedade pensava, o fato de uma elite dominante não poder ditar as competências necessárias para qualificarem os indivíduos como aptos ou inaptos quanto à realização de seus exercícios profissionais.

Barrett e Depinet (1991), em um artigo equivocado e fora de qualquer parâmetro científico de comparação, tentaram, mas não conseguiram desqualificar as críticas denunciadas por McClelland (1973). As considerações de White (1959) e McClelland (1973) foram abordadas como referência por muitos outros pesquisadores. Dentre eles, destacam-se os esforços de pesquisa de Boyatzis (1982), o qual determinou empiricamente as características profissionais de gerentes que faziam deles funcionários diferenciais, independente de suas posições de liderança. Essa sequência de estudos acabou por conferir à competência uma conceituação pluralista, característica admirada por alguns autores e contestada por outros. Zemke (1982), contemporâneo de Boyatzis (1982), gastou longo tempo de pesquisa para alcançar uma conclusão óbvia já observada por outros estudiosos: não existe um conceito validado sobre o que vem e o que não vem a ser uma competência.

Segundo Sandberg e Pinnington (2009), os estudos iniciais sobre as competências estavam diretamente relacionados aos indivíduos e, por isso, se vinculavam às investigações sobre as capacidades cognitivas destes em identificar a contribuição de sua historicidade para o desenvolvimento de competências específicas. Os autores comentam que inicialmente as competências eram propriedades de estudo exclusivas da Psicologia, fato comprovado por seus primeiros e mais relevantes cientistas – Flanagan (1954), White (1959) e McClelland (1973). Todavia, as contribuições envoltas aos estudos psicológicos começaram a se desenvolver e alcançar áreas das ciências naturais – Medicina e Enfermagem –, das ciências exatas – Engenharia –, das ciências sociais – Sociologia – e das ciências sociais aplicadas – Administração e Direito (SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Zarifian (2003) comenta que essa evolução nos estudos sobre as competências se deu em razão de inúmeras mudanças sociais e econômicas, as quais começaram a exigir que estudos de determinados fenômenos passassem a ser orientados por diferentes ciências em um mesmo período de tempo. O autor salienta que as principais transformações ocorrentes foram: a emergência da individualidade (os sujeitos não são mais prisioneiros de espaços disciplinares), o nível de interdependência e de espaço dessa emergência (o trabalho se torna um fenômeno simultaneamente individualista e coletivista) e, por fim, a incerteza tornando-se a regra (a incerteza se torna uma expressão de transformação nas próprias condições de produtividade).

Apesar de serem interessantes, foram por essas pesquisas multidisciplinares sobre as competências que os discursos a respeito do assunto começaram a se proliferar no mundo dos negócios e em todas as esferas da sociedade por uma confusão conceitual impossível de ser controlada (TANGUY, 1997). A década de 90 sinalizou um período marcado pela expressão de diferentes formas de pensamento em relação às competências, mas todas elas ainda alicerçadas em

seus primeiros estudos, como demonstra o artigo escrito pelo próprio McClelland (1998), por meio do qual o conceito conferido não passa de uma exploração mais esmiuçada de suas primeiras análises.

Os primeiros anos que seguiram o fim dos anos 90 foram caracterizados por estudos que procuraram vincular os estudos sobre as competências com diferentes teorias e posições filosóficas (AUGIER; TEECE, 2008). Esses estudos permitiram que os conceitos concedidos ao fenômeno “competências” se desenvolvessem de maneira muito reveladora. Em prol de oferecer ao leitor a possibilidade de visualizar a evolução desses conceitos, apresenta-se o quadro 2, composto dos conceitos de competências mais relevantes, conferidos por diferentes autores desde o início de pesquisas relacionadas ao assunto. Conforme afirmam Dubois e Rothwell (2004), poder observar os conceitos de competências concedidos ao longo do tempo permite a quem estuda uma observação de um movimento histórico, acadêmico e prático que evidencia a complexidade do termo como um quesito necessário de ser gerido com os indivíduos e em escalas organizacionais.

QUADRO 2 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

AUTOR	DEFINIÇÃO
Taylor (1911)	A competência compreende a habilidade mecânica de os indivíduos realizarem suas atividades em tempos cronometrados por meio de movimentos precisamente especificados e desenhados.
Flanagan (1954)	A competência representa o potencial identificado e incentivado a se expressar mediante o enfrentamento de problemas adversos, a fim de que os princípios psicológicos envolvidos em tais traços pessoais sejam gradativamente aperfeiçoados.
White (1959)	A competência é uma necessidade humana expressa por uma busca incessante de maestria e proficiência nos processos sociais vivenciados pelos indivíduos.
McClelland (1973)	As competências compõem os determinantes sociais para o desenvolvimento dos indivíduos. Ela corresponde ao elemento crucial do ser humano que lhe garante a possibilidade de sobressair.
Klemp (1980)	As competências são essencialmente funcionais, logo formam-se por características que fundamentam o desempenho superior de uma pessoa, comprovado por resultados efetivos.
Boyatzis (1982)	A competência é uma característica oculta de um indivíduo, resultante em desempenho eficaz e(ou) superior. A efetividade dela ocorrerá se as funções e responsabilidades dos cargos, o ambiente organizacional e as competências individuais estiverem relacionados.
McLagan (1989)	As competências representam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais, para que resultados específicos sejam alcançados.
Spencer; Spencer (1993)	As competências simbolizam características estruturais que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço. As competências são, então, influenciadas por questões como motivações, traços, autoconceito, conhecimentos e habilidades.
Tanguy (1997)	As competências compõem o conjunto de conhecimentos e experiências de um assalariado, confirmados pelo respectivo nível de formação e pelo domínio das funções exercidas por ele.
McClelland (1998)	As competências compreendem habilidades e disposições que vão além das habilidades cognitivas do ser humano, tais como autorreconhecimento, autocontrole e habilidades sociais.
Drejer (2002)	A competência é um fenômeno constituído de quatro elementos e suas respectivas relações: tecnologias, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.
Zarifian (2003)	A competência é possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha, bem por isso se manifesta sempre em relação a uma situação específica e exige a mobilização de uma ampla gama de recursos organizacionais e individuais.
Chen; Naquim (2006)	As competências se referenciam a características não aparentes, mas relacionadas ao desenvolvimento do trabalho, que estimulem desempenhos expressivos em cargos funcionais, situação em que o padrão de sucesso é fator inerente aos propósitos estratégicos da organização.

FONTE: contribuições dos autores identificados no quadro 2.

Pelos conceitos apresentados no quadro 2, admoesta-se que as competências residem em fenômenos simultaneamente individuais e coletivos e que estão a serviço de melhores desempenhos organizacionais. Pela adoção contínua desse raciocínio, as competências têm sido admitidas como a lógica necessária para se realizar uma efetiva gestão de recursos humanos, interessada em alinhar discursos organizacionais e anseios individuais (DUBOIS; ROTHWELL, 2004). Essa relação entre organização e indivíduo, nos estudos sobre as competências, ainda permanece em investigação por muitos estudiosos, inclusive por aqueles que procuram desenvolver modelos de competências capazes de serem utilizados em diferentes contextos organizacionais (SPENCER; SPENCER, 1993).

A estratificação das pesquisas relacionadas às competências entre aquelas vinculadas à investigação dos indivíduos e às interessadas em analisar as organizações, embora bastante presente no meio científico, nada mais representa do que duas lentes com foco na observação de fenômenos complementares. Sem pessoas não há organização, e sem competências dos indivíduos não existirão as competências das organizações, logo a relação de desenvolvimento e evolução recíproca entre indivíduos e organizações é estabelecida por um ciclo ininterrupto de cessão e aquisição, tanto por parte dos indivíduos quanto por parte das organizações (SMITH, 2008).

Em face dessa notória segmentação entre os estudos sobre as competências dos indivíduos e as competências das organizações, apresentam-se na sequência seções que tratem desses assuntos separadamente para depois uni-los por meio de uma proposição de uma lógica de acontecimento simultânea e concomitante.

4 COMPETÊNCIAS DOS INDIVÍDUOS

Le Deist e Winterton (2005), bem como Sandberg e Pinnington (2009), concordam sobre uma ausência de consenso sobre o que vem a ser as competências dos indivíduos, enquanto fenômenos de pesquisa em organizações. Por essa realidade, os autores comungam sobre a possibilidade de se distinguir três grandes abordagens conceituais que relacionam as competências dos indivíduos aos contextos organizacionais: a competência como pré-requisito, evidenciada pelo nível educacional do indivíduo e pelos treinamentos participados na organização, ambos consideráveis para decidir se uma pessoa está apta para ocupar determinada posição funcional; a competência como um resultado, um desempenho realizado dentro de um padrão de comportamento esperado; a competência como uma capacidade exercitada com o intuito de alcançar e realizar trabalhos específicos – abordagem classificada por Gherardi (2000) como a escola da realização prática.

Uma vez que um dos propósitos deste artigo é investigar como se dá o acontecimento das competências dos indivíduos, optou-se por selecionar, principalmente, as contribuições inseridas nos estudos pertencentes à terceira abordagem. Essa abordagem é subdividida em duas vertentes mais relevantes, sendo elas as que possuem os estudos com base nas organizações e nos estudos focalizados nas perspectivas relacionais. Os estudos com base nas organizações consideram as competências como um corpo de conhecimento científico aplicado e como propriedades inerentes ao corpo humano dos indivíduos (McCLELLAND, 1973). Os estudos focalizados nas perspectivas relacionais entendem as competências como um fenômeno advindo de interações promovidas pelos exercícios práticos realizados pelos indivíduos, logo assume uma visão de pesquisa que qualifica a competência, simultaneamente, como algo individualista e coletivista (WENGER, 2000).

Os adeptos dos estudos das competências individuais relacionados às organizações fixam-se na importância de se obter um corpo de conhecimento científico, o qual deve ser unido a um conjunto de conhecimentos tácitos e outros atributos relevantes, tais como determinadas atitudes e algumas características pessoais. Os defensores dos estudos das competências individuais relacionados às perspectivas relacionais são irredutíveis quanto à imprescindibilidade de se constituir a competência de um indivíduo pelo conhecimento em ação, pela compreensão do trabalho e pela prática (SANDBERG; PINNINGTON, 2009). Mediante tais considerações, acredita-se que os estudos vinculados às perspectivas relacionais sejam mais coerentes para com os objetivos da pesquisa em desenvolvimento.

Wenger (2000) argumenta que as discussões proferidas em uma comunidade prática definem as competências dos indivíduos por meio de processos relacionais que são constituídos pelos seguintes elementos: uma compreensão coletiva do que vem a ser uma empresa articulada,

engajamento mútuo quanto às normas já estabelecidas para uma coerente interação entre os participantes dos processos e um repertório coletivo sobre os recursos organizacionais comuns, assim como linguagens, rotinas, redes, histórias e ferramentas. Embora os defensores dessa perspectiva considerem a competência como consequência do acontecimento dos sistemas de relacionamentos sociais, eles não a engessam como um fenômeno unicamente dependente das organizações (BLACKLER, 1995).

Para essa vertente, em suma, as competências dos indivíduos estão inseridas em um movimento cíclico, aberto e ininterrupto de negociações sociais, ou seja, para a concepção efetiva de suas competências, os indivíduos precisam considerar seu desenvolvimento educacional, sua evolução profissional e sua historicidade pessoal (McCRACKEN; WINTERTON, 2006). Embora essa perspectiva seja mais inclusiva, ela ainda falha na explicação de como os aspectos práticos se tornam integrados para a formação de uma competência individual específica que venha a contribuir para melhores desempenhos. Em face dessa crítica, Sandberg e Pinnington (2009), ao usufruírem-se de maneira muito coerente das premissas da ontologia existencial de Heidegger (1996), propuseram que a competência de um indivíduo é resultante da maneira de ser do humano, do relacionamento do humano com os demais e da compreensão da utilidade das ferramentas que o circundam. Por meio desse entendimento, os autores admitem que o autoentendimento do indivíduo, somado à compreensão de seu trabalho, à convivência com os pares e à utilização coerente das ferramentas, unem-se e resultam em distintas formas de expressão das competências dos indivíduos nas organizações.

Os autores que escrevem este artigo concordam com Sandberg e Pinnington (2009), mas observam que existe uma lacuna científica entre as proposições de Heidegger (1996) e a lógica de acontecimento das competências individuais defendidas Sandberg e Pinnington (2009). Em suma, acredita-se que muitas outras partes devem compor o processo de análise científica, para se verificar o acontecimento de uma competência individual. Em prol de buscar fundamentações teóricas que viabilizem o debate em proposição, aborda-se em sequência a exploração da ontologia existencial de Heidegger (1996), a lógica e a força do discurso defendida por Foucault (1972, 1982, 1988) e o conceito de microemancipação introduzido por Alvesson e Willmott (2002).

4.1 ONTOLOGIA EXISTENCIAL DE HEIDEGGER

A ontologia existencial de Heidegger (1996) de acordo com Sandberg e Pinnington (2009) oferece uma base para o desenvolvimento de uma concepção alternativa e mais integrativa do que vem a ser a competência de um indivíduo. A utilização do termo integrativo não significa que a perspectiva da ontologia existencial venha a representar uma meta-perspectiva que traga consigo todas as demais, mas, ao invés disso, ela adota uma análise mais compreensiva e integrativa sobre o que constitui a competência de um indivíduo no desempenho de suas funções organizacionais. De fato, a estrutura da ontologia existencial abordada por Sandberg e Pinnington (2009) engloba muitos dos componentes da perspectiva relacional prática, a qual considera que a competência do indivíduo se desenvolve pelo desempenho dos processos de realização do trabalho.

A estrutura dessa ontologia existencial enfatiza os pares do indivíduo e as ferramentas concedidas a ele como centrais para a constituição de uma competência individual. Por esse raciocínio, a estrutura da ontologia existencial de Heidegger (1996) possibilita uma análise mais completa, ao descrever e analisar como vários aspectos das práticas dos seres humanos nas organizações, tais como o conhecimento, o conhecimento em ação, as pessoas e os artefatos utilizados pelos indivíduos, são colocados em conjuntos diversos de compreensão e expostos por distintas formas de expressão de uma competência individual (SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Três raciocínios analíticos compõem a estrutura da ontologia existencial: a maneira de ser do humano, os outros e a maneira de ser do humano e as coisas e a maneira de ser do humano (HEIDEGGER, 1996). Pelo estudo aprofundado dessas três partes integrantes da ontologia existencial de Heidegger (1996), Sandberg e Pinnington (2009) afirmam que elas se identificam com os componentes responsáveis por ativar o acontecimento de uma competência individual. Cada uma dessas dimensões é explorada no quadro 3.

QUADRO 3 – DIMENSÕES QUE ESTRUTURAM A ONTOLOGIA EXISTENCIAL DE HEIDEGGER (1996)

A MANEIRA DE SER DO HUMANO	A maneira de ser do humano é algo que vai além da relação entre sujeito e objeto, por ressaltar que o agir humano se manifesta como algo superior e anterior a essa distinção simplista entre subjetivo e objetivo, uma vez que é pela maneira de ser do humano que ele é permitido a compreender-se como um sujeito específico e os objetos como elementos dotados de respectivas e indissociáveis particularidades. É o significado existencial das maneiras específicas de ser do humano que possibilitam que ele se entenda como um profissional específico inserido em um contexto de compreensão singular, dentro do qual ele realiza atividades selecionadas, utiliza objetos aceitos como ferramentas auxiliares e toda essa lógica com um propósito racional a ser atingido.
OS OUTROS E A MANEIRA DE SER DO	A segunda dimensão se relaciona e analisa o acontecimento do humano “ser” e “estar” com os outros. “Ser” e “estar” com os outros representam fenômenos de vivência constitutivos a todas as maneiras de ser do humano, pois ele, enquanto indivíduo integrante de uma sociedade, somente pode desenvolver-se ao observar e selecionar maneiras de ser dos outros humanos. Quando os humanos agem, seus pares são abalados pela expressão de uma maneira de ser diferenciada, mediante a validação dessa realidade. Começa-se uma procura por um consenso, ou seja, uma posição de comportamento sobre determinadas maneiras de expressão que compõem o existir de um humano. Esse consenso composto gera duas possíveis consequências: uma percepção positiva ou uma percepção negativa, ambas alheias e independentes daquele que profere o ato em análise. É por meio dos outros que a maneira de ser do humano seleciona o que é apropriado, o que é permitido e o que não é.
AS COISAS E A MANEIRA DE SER DO HUMANO	As coisas desempenham fundamental representação para o desenvolvimento das maneiras de ser do humano. As coisas compõem tudo o que está relacionado com as ferramentas que auxiliam o humano a expressar sua maneira de ser. Essas ferramentas são quaisquer objetos naturais dos cotidianos dos humanos e vinculados aos contextos de suas práticas profissionais. As características mais básicas dessas ferramentas não são definidas, em princípio, por suas qualidades e qualificações, mas por sua utilidade na maneira de ser de um indivíduo em específico. Uma ferramenta é ainda definida por sua comparação e confrontação com as demais ferramentas com as quais o ser humano convive. As ferramentas não são apenas definidas pelos níveis de suas utilidades e pela referência com as demais que concorrem por um espaço de apreciação do indivíduo, mas também pelo específico significado existencial que representam no ambiente em que o humano precisa expressar suas maneiras de ser.

FONTE: contribuições de HEIDEGGER (1996).

A maneira de ser do humano constitui a dimensão principal por sugerir que as competências dos indivíduos não representam algo já possuído por eles, mas sim um fenômeno que se desenvolve, se expressa e se reconstrói. É o significado existencial de uma específica maneira de ser do humano, no entanto, que distingue e integra os aspectos do exercício prático, tais como o que o indivíduo compreende em relação a seu autoentendimento, ao reconhecimento de quais atividades são essenciais para o desempenho cotidiano de suas funções, ao relacionamento com as pessoas e a representatividade das ferramentas a ele oferecidas para o desenvolvimento de suas competências em um contexto de trabalho específico. A segunda dimensão sugere que a competência individual é construída socialmente, uma vez que o ser humano faz (existe) em tempo simultâneo que é (expressa sua existência), situação somente possibilitada por uma coerência de ações participada com seus pares de relação inseridos em um mesmo contexto analítico. Por fim, a terceira dimensão sugere que as ferramentas e, especialmente, a utilidade delas, auxiliam o humano a expressar sua maneira de ser e a desempenhar relacionamentos com seus pares (SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Entre conhecer-se a si mesmo, valorizar e aprender com determinado grupo e ter a capacidade de utilizar as ferramentas com elevada coerência, estabelece-se uma sequência de processos e raciocínios que transformam a realidade que circunda o indivíduo em complexa e cíclica, por essa razão Heidegger (1996), Sandberg e Pinnington (2009) afirmam categoricamente que essas três dimensões são interligadas, simplesmente por acontecerem simultaneamente nas rotinas de sociabilização do ser humano. Os próprios autores concordam sobre a complexidade do acontecimento das competências dos indivíduos, as quais se desenvolvem por etapas gradativas de acontecimento e expressão. Propõe-se que essas etapas vão além das três dimensões da ontologia

existencial de Heidegger (1996), bem por isso abordam-se nos próximos tópicos as contribuições de Foucault (1972, 1982, 1988) e de Alvesson e Willmott (2002). O que se pretende por esses tópicos é complementar o estudo realizado por Sandberg e Pinnington (2009), que foi fundamentado na ontologia existencial de Heidegger (1996).

4.2 LÓGICA DO DISCURSO DEFENDIDA POR FOUCAULT

Fergus e Rowney (2005), ao procurarem integrar as perspectivas históricas e filosóficas das pesquisas de Foucault (1972), perceberam que este não ficou retido na missão de desenvolver uma teoria definitiva, ou uma estrutura de referências permanente e inflexível (BURRELL, 1998). A abordagem predominante dos estudos de Foucault (1972) se interessa em utilizar a história para diagnosticar as patologias contemporâneas por meio de acontecimentos passados. Por esse olhar diferenciado, ele assumiu uma diferenciação de outras perspectivas teleológicas que tentaram trabalhar por fundamentações históricas (BURRELL, 1998; FERGUS; ROWNEY, 2005). Essa linhagem de Foucault (1982) é conhecida como a 'história do presente', em que o presente é um fenômeno contemporâneo a quem pesquisa e em constante transformação (FERGUS; ROWNEY, 2005).

Foucault (1972) considera que o poder simboliza um algo inexistente, se considerado como uma variável de mensuração de forças, contudo como fenômeno existente, se compreendido como algo impregnado e inserido em cada relacionamento social. Em outras palavras, o poder está, ao mesmo tempo, em todos os lugares e em lugar nenhum (BURRELL, 1998; FERGUS; ROWNEY, 2005). O poder não constitui algo que possa ser atribuído a alguém ou a alguma coisa, mas algo a ser entendido em termos de relações, especificamente as relações entre forças de dominação e resistência (FOUCAULT, 1972, 1982). Uma importante origem de tais forças é o discurso, a utilização da linguagem. Por meio da comunicação de um com o outro (os outros e a maneira de ser do humano), o ser humano constrói valores pessoais e desenvolve seus próprios contextos. Esse processo forma blocos fundamentais para a interpretação do mundo por parte do indivíduo (FOUCAULT, 1972; HEIDEGGER, 1996). Fergus e Rowney (2005), em relação à força do discurso, admitem que os atores sociais podem sentir que eles possuem certa habilidade de independência e uma influência relativa sobre o contexto de interpretação de seu mundo pessoal. Entretanto, o nível dessa interdependência pode ser enganoso, em função do poder de serem deturpadas as estruturas contextuais que os demais atores sociais também possuem.

Os atores, quando tentam recriar uma interpretação contextual da realidade observada por eles, estão inconscientes quanto a uma construção atual do contexto e quanto às forças e valores que estão por trás dessa construção (BURRELL, 1998). De acordo com a perspectiva de Foucault (1988), a recriação do mundo de um indivíduo é influenciada por forças desconhecidas que se manifestam e influenciam os seres humanos por meio de discursos. Para Foucault (1988), alguém pode até imaginar ser capaz de interpretar seu próprio mundo por meio de processos individuais e independentes, mas, em verdade, tal pensamento não passa de uma ilusão. O autor ressalta que realmente se trata de um equívoco humano entender que um indivíduo, por si só, possui o poder de interpretar todo o contexto de uma realidade sobre o qual se cria e se molda um discurso por meio desse mesmo discurso (FOUCAULT, 1972).

Um discurso consiste de declarações que interagem com outras declarações. Assim, quando os sujeitos procuram recriar seus contextos ambientais, eles são afetados por dois tipos de situações: o engajamento e a existência das interações históricas do discurso. O caráter desse discurso histórico, em termos de uma estrutura epistemológica coerente, é fundamental para o processo de reconstrução e construção da realidade do indivíduo. Dentro dessa lógica, considera-se que uma declaração é uma função de identificação da existência que coerentemente se relaciona a sinais e a bases sobre as quais os indivíduos podem decidir, por vias analíticas ou intuitivas, se ela é ou não coerente (FOUCAULT, 1972).

Em continuidade a esse raciocínio, o próprio Foucault (1982), em suas assertivas a respeito do poder do discurso, oferece algumas contribuições relacionadas à subjetividade. Esta é compreendida como a constituição dos indivíduos via processos de formação da identidade e identificação dela com os propósitos organizacionais. Autores como Newton (1998) desenvolveram estudos para evidenciar insuficiências dos esclarecimentos de Foucault (1988), quanto ao paradoxo

dialético entre poder e conhecimento. Para muitos, existe uma tendência de os indivíduos serem inseridos em determinadas molduras sociais e sujeitarem-se como personagens passivas em uma subjetivação discursiva do poder. Logo, emancipa-se como primordial as normas organizacionais, e subestimam-se as regras sociais representantes de uma ideologia maior (FINCH-LEES; MABEY; LIEFOOGHE, 2005). Newton (1998) em particular enfatiza os limites dos estudos de Foucault (1972, 1982, 1988) pela incapacidade deles em demonstrar como os atores organizacionais agem dentro de práticas discursivas. Nesse sentido, para complementar a ausência proposta por Newton (1998), apresenta-se em sequência o conceito de microemancipação introduzido por Alvesson e Willmott (2002).

4.3 CONCEITO DE MICROEMANCIPAÇÃO INTRODUZIDO POR ALVESSON E WILLMOTT

Alvesson e Willmott (2002) argumentam que, embora o desenvolvimento da subjetividade por vias discursivas possa ser uma metodologia de controle organizacional consistente, ela não deveria ser concebida como um fenômeno que imponha constrangimentos totalizadores e desmedidos aos sujeitos humanos. Para os autores, os seres humanos estão conscientes sobre seus limitados espaços de atuação, uma vez que inconscientemente dependem do conhecimento direto de seus pares, do conhecimento daqueles que melhor os auxiliarão no desenvolvimento de suas atividades, do conhecimento da linguagem organizacional utilizada no ambiente de trabalho, da compreensão dos valores éticos e morais que regem a organização, da construção de conhecimentos e habilidades que sejam coerentes com as expectativas e metas organizacionais, da afiliação e participação de grupos formais e informais, do respeito às posições hierárquicas, do estabelecimento de regras transparentes e de uma definição particular do contexto sobre o qual vivencia suas atividades profissionais (ALVESSON; WILLMOTT, 2002).

A observação desses nove níveis de dependência insere o indivíduo em um ciclo de padronização de sua identidade – procedimento instigado e informado pela identidade do trabalho (atividade organizacional interpretativa) que, por sua vez, é retrabalhada e induzida pelas identidades pessoais (precárias narrativas pessoais), as quais são concebidas, responsáveis e resistentes a essa padronização. Mediante tal lógica, simples atos de treinamento e desenvolvimento possuem influência sobre a formação e direcionamento das identidades dos indivíduos (ALVESSON; WILLMOTT, 2002).

Para Finch-Lees, Mabey e Liefoghe (2005), as considerações de Alvesson e Willmott (2002) constituem interessantes argumentos a respeito da fluidez, instabilidade e reflexividade dos processos de padronização da identidade, os quais promovem oportunidades de microemancipação e resistência, assim como subordinação e opressão. De acordo com os mesmos autores, o termo “emancipação” provém de processos pelos quais os indivíduos e os grupos de indivíduos adquirem liberdade de condições sociais e ideológicas amparadas por repreensões, principalmente aquelas que impedem o desenvolvimento e a articulação da consciência humana. Apesar de amplamente criticados, Alvesson e Willmott (2002) introduziram a ideia de microemancipação como um meio de se alcançar objetivos grandiosos. Esse termo prioriza dilemas, ambiguidades, contradições e incertezas das ferramentas gerenciais, atividades organizacionais, formas e técnicas de gestão, ou seja, questiona todas as manifestações visíveis das ideologias gerenciais. A microemancipação alcança um escopo mais limitado e finito da reflexão crítica dentro de uma organização, composto de obstáculos inerentes aos contextos de gestão, tais como tempo, espaço e sucesso (ALVESSON; WILLMOTT, 2002; FINCH-LEES, MABEY, LIEFOOGHE, 2005).

O que se intentou por essas apreciações, antes de se dar sequência ao acontecimento das competências de um indivíduo, foi demonstrar que o ser humano é um agente social complexo que requer liberdade, mas que conscientemente assume que não pode usufruir dela plenamente. Por meio das contribuições de Foucault (1972), cabe ao indivíduo, pela subjetividade de seu agir e ser, aceitar um discurso como lógico ou não. No entanto, existem mecanismos sociais que tentarão promover a ideia de que tais discursos necessitam ser aceitos, tais como as ideologias organizacionais. Esses processos interagem com a subjetividade do indivíduo, e essa integração é condenada por alguns autores e vista como necessária por outros. Em verdade, a tentativa de Alvesson e Willmott (2002) de propor uma padronização de identidade não teve como intuito

legitimar o ser humano como uma personagem sujeita a ordens inquestionáveis de uma organização, porém propor mecanismos de relacionamentos que lhe propiciem compreender se o discurso organizacional a que está submetido é coerente com seus padrões de identidade ou divergente de seus valores essenciais. Exploradas as contribuições teóricas que compõem a lógica de acontecimento das competências dos indivíduos a ser apresentada, passa-se para a discussão dela.

4.4 ACONTECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS INDIVÍDUOS

Em face de toda essa análise é possível conceber a competência de um indivíduo como um fenômeno tanto individual quanto coletivo; individual no sentido de que é o indivíduo que a possui e a desenvolverá; coletiva em razão de essa competência ser dependente de fatores alheios aos atos individuais e necessária de ser expressa mediante grupos. O estado de autoconhecimento do ser humano é a primeira fase que permite a ele tentar ser competente em algo. O nível de seu relacionamento com seus pares interfere consideravelmente sobre o desempenho de suas competências. A noção sobre a utilidade dos recursos ofertados em prol da estruturação de melhores competências finaliza a primeira etapa de acontecimento das competências de um indivíduo, uma vez que ele, por uma sociabilização consciente, passa a conhecer a si mesmo, seus pares e as ferramentas que lhe são úteis (HEIDEGGER, 1996; SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Participante desse grau de compreensão da realidade, o indivíduo ainda assim não possui condições de interpretar o cenário no qual está inserido por uma via unilateral. Ele depende da observação, articulação, aceitação e negação daquilo que lhe é apresentado. Começa assim a segunda etapa de acontecimento das competências de um indivíduo. Finalizada a primeira fase, o indivíduo precisa reconhecer nos discursos expostos uma lógica que demonstre coerência para com aquilo que lhe é prometido e exigido. Essa lógica é subjetiva e imensurável, ou seja, é personificada pelas ações e raciocínios de cada ser humano (FOCAULT, 1972, 1982, 1988).

Verificada a existência dessa lógica, cabe ao indivíduo aceitá-la ou negá-la. Essa fase de aceitação e negação indica a terceira etapa de acontecimento das competências individuais. O indivíduo, enquanto ser social pensante e influente sobre os acontecimentos organizacionais, possui o poder, ainda que reduzido, de reconhecer uma lógica como existente, todavia como incoerente para com seus valores e identidades. Não existirá assim uma subjetividade afim entre o indivíduo e o discurso proposto. Caso seja constatada essa situação, observar-se-á que a competência do indivíduo, para aquele contexto em observação, não acontecerá, pois ele optará pela investigação de outro cenário sobre o qual sua identidade sofra uma padronização menos prejudicial às suas crenças pessoais. No entanto, quando existe uma aceitação, passa-se para a próxima etapa de acontecimento das competências do indivíduo (ALVESSON; WILLMOTT, 2002).

Quando o indivíduo e a lógica dos discursos se alinham por meio de mecanismos institucionais, existe uma noção já tida como certa de que há uma necessidade implícita de cessão e trocas. O indivíduo permite que sua identidade seja padronizada em prol de uma meta maior a ser alcançada, bem por isso assume que está microemancipado. O indivíduo, assim, admite que tem seu poder de manifestação reduzido a um determinado espaço de discussão, no qual certos limites de valores e pré-requisitos processuais já foram estabelecidos. Quando esse espaço de atuação do indivíduo é comungado com a organização, ele está firme sobre o significado existencial de sua maneira de ser, ou seja, de como expressar seus atos perante um determinado grupo. Por essa realidade, inconscientemente, o autoentendimento de sua maneira de ser e de expressar-se leva o indivíduo a compreender melhor seu trabalho, a obter uma convivência mais saudável com seus pares, a utilizar de maneira coerente os recursos a ele fornecidos, a fim de que toda essa lógica conflua na manifestação de distintas competências individuais nos ambientes organizacionais. Diz-se, então, que a competência de um indivíduo está apta a ser demonstrada, ou expressa, para o meio (ALVESSON; WILLMOTT, 2002; FINCH-LEES; MABEY; LIEFOOGHE, 2005; HEIDEGGER, 1996; SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Apresentadas as etapas pelas quais as competências dos indivíduos acontecem e se manifestam, passa-se para discussões que envolvam as competências das organizações.

5 COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Quando se refere às competências das organizações, ou das competências organizacionais, não se menciona a ideia de ter a organização como competente por si mesma, mas se concebe a organização competente em determinados aspectos pela conseqüente competência de gerir suas redes de relacionamento e desenvolver as competências inseridas nessas redes. Como afirma Boyatzis (1982), as competências confluem do contexto das organizações. Cada empresa é constituída por suas políticas internas, procedimentos-padrão e reflexos do ambiente organizacional sobre as respectivas estruturas e sistemas de relacionamento organizacionais. A organização existe em um contexto amparado por um ambiente que vai além de seus limites físicos, composto de comunidades políticas, práticas industriais e ciclos econômicos. O ambiente interno, então, institucionaliza as mensagens externas para os membros organizacionais, responsáveis por ações e resultados a serem valorizados por rotinas inseridas no acontecimento diário das organizações (SMITH, 2008).

As competências, como é defendido neste artigo, podem ser utilizadas para comporem as qualificações dos indivíduos e das organizações. Woodruffe (1992) conceitua a competência como um grupo de comportamentos-padrão promovidos por necessidades apresentadas e interessadas em desempenhar ações condizentes e eficientes em relação às tarefas organizacionais propostas. Essa valorização das competências, de acordo com Townley (1994), pode ser observada como uma tentativa de as organizações descobrirem a fundamentação de práticas gerenciais por meio de uma abordagem taxonômica validada por considerações behavioristas insinuantes de determinados conhecimentos, habilidades, aptidões e situações como liderança, resolução de problemas, trabalho sob pressão, tomada de decisões, criatividade, trabalho em equipe e empreendedorismo.

Quando relacionadas às organizações, a perspectiva das competências reconhece a importância do tempo e da historicidade em questões que se referem às decisões econômicas, para que haja uma continuidade no desempenho de seus serviços. As competências explicam o porquê de cada organização representar uma entidade equipada com seus respectivos recursos e uma identidade específica, os quais são influenciados por fatores diversos como conhecimentos tácitos, complexidade social, rotinas organizacionais e as próprias competências (DIERICKX; COOL, 1989).

Drejer (2002) complementa afirmando que as competências das organizações compõem o ponto inicial de muitas atividades organizacionais complexas realizadas em grupos e times, mas não individualmente. Com o intuito de investigar as etapas que culminam na expressão das competências organizacionais, toma-se como parâmetro de análise as considerações de Dierickx e Cool (1989), Foss (1993), Maggi (2006), Ng e Tseng (2008), Prahalad e Hamel (1990), Shackle (1972) e Teece (2007), que, unidas à lógica de acontecimento das competências das organizações proposta por Freiling, Gersch e Goeke (2008), confluirão na constituição de uma lógica proposta pelos autores deste artigo.

5.1 ACONTECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Quando do interesse em realizar um estudo capaz de evidenciar uma lógica que expressasse o acontecimento das competências das organizações, optou-se por investigar uma relação analítica que destacasse a relevância do ser humano nos contextos organizacionais, para que essas competências possam ser efetivamente instigadas e desenvolvidas. Orientados pelas considerações de Lakatos (1970), os autores Freiling, Gersch e Goeke (2008), em relação às pesquisas sobre as competências das organizações, chegaram a seis elementos principais que alicerçam o acontecimento das competências das organizações (subjetividade, incerteza radical, individualismo metodológico, agir humano, voluntarismo moderado e relevância do tempo). Esses elementos centrais, pelas considerações de Lakatos (1970), devem auxiliar e promover o desenvolvimento de avanços teóricos e empíricos e não limitá-los. Assim, tais elementos centrais não são finitos em si mesmos, mas constituem partes essenciais para a observância do que precisa ser alterado ou até mesmo excluído, a fim de que as proposições teóricas em construção alcancem seus objetivos principais. O quadro 4 discrimina esses elementos com a respectiva explanação. Posteriormente à

apresentação do quadro, os temas de relevância são retomados para a explicação da lógica do acontecimento das competências das organizações.

**QUADRO 4 – ELEMENTOS QUE COMPÕEM O
ACONTECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DAS
ORGANIZAÇÕES**

SUBJETIVIDADE	Os agentes econômicos diferem em relação à informação que possuem, a seus anseios e às suas competências. Os indivíduos realizam decisões por si mesmos, ou seja, guiados pelo ponto de vista que a realidade oferece e que é capaz de assimilar. Logo, tais decisões são inteiramente dependentes da capacidade interpretativa do humano. Propõe-se que cada indivíduo esteja equipado com específicos conhecimentos, motivações, expectativas e habilidades. Esses itens mencionados estão sujeitos a transformações drásticas ao longo do tempo (treinamento, aprendizagem, etc.) que podem resultar na emergência de novas assimetrias entre ambiente, organização e indivíduo. A subjetividade possui uma representação crucial para explicar essa natureza idiossincrática da firma, uma vez que ela é participante necessária para a compreensão da visão organizacional baseada nos recursos e nos processos de gestão orientados pelas competências.
INCERTEZA RADICAL	A subjetividade revela que os indivíduos possuem conhecimentos incompletos para realizarem decisões e ações dentro das organizações. Este segundo elemento vai além ao considerar que a história futura que acontecerá em consequência das decisões humanas não existe até que essas decisões tomem a forma efetiva de expressão. Logo, o que não existe não é conhecido. As competências organizacionais então se desenvolvem sobre um cenário de incerteza radical, assim como os defendidos pelos adeptos e estudiosos das teorias baseadas em processos e mercados.
INDIVIDUALISMO METODOLÓGICO	O individualismo metodológico significa que todas as decisões tomadas nas organizações podem ser remetidas a indivíduos em específicos e suas respectivas contribuições em referência a um determinado fenômeno em análise (aprendizagem organizacional, cultura organizacional, etc.). Com o intuito de viabilizar o tratamento desses fenômenos organizacionais em maneiras coerentes, mas sem se desvincular dos pontos de vista individuais, faz-se menção a um individualismo metodológico moderado. Este demonstra que, ao menos metaforicamente, as instituições exercem influência sobre o comportamento dos indivíduos. De maneira similar, as competências das organizações podem ser explicadas pela análise intra e intercomportamental dos seres humanos. Esse entendimento é selecionado como necessário pela compreensão de que a organização é um agente econômico dependente das ações humanas. Em termos sociológicos, conceitos como interacionismo metodológico podem enaltecer a riqueza do relacionamento entre organizações e indivíduos.
AGIR HUMANO	Em face da observação dos demais elementos, observa-se que a noção de homem econômico valorizado pelo modelo econômico tradicional não se ajusta ao tom das discussões. Faz-se necessário compreender o indivíduo como um homem que age, como um participante ativo que permanentemente busca novas oportunidades que permitam melhorias em sua sobrevivência. As combinações de objetivos, meios e alternativas estão sujeitas à ação empreendedora e a modificações, a fim de que toda essa lógica seja expressa em resultados favoráveis. Em particular, duas características são indispensáveis para que o ser humano possa agir: precaução, uma vez que se vive em um padrão de incerteza radical, e economia, o que implica necessidade de se realizar escolhas racionais e limitadas que ajam em coerência com o cenário em análise.
VOLUNTARISMO MODERADO	Altamente relacionado com o agir humano e combinado com a incerteza radical, o voluntarismo moderado exige que os agires, quando ocorrentes, devem ter algum impacto relevante sobre o ambiente no qual exerce algum nível de influência, por atos que condições favoráveis surjam e possam ser divididas por processos proativos e criativos de gestão. Não obstante, o poder de um agente é restrito, ou seja, a fim de que seus argumentos sejam postos em práticas algumas barreiras precisam ser ultrapassadas: sistema legal, padrões de mercado e movimentação dos concorrentes. Esses obstáculos indicam que, apesar de um voluntarismo já ser moderado, dentro desse caráter moderado nem todos os desejos são possíveis de serem alcançados.

RELEVÂNCIA DO TEMPO	<p>O tempo possui uma representatividade considerável nas pesquisas sobre competências, em função da historicidade e da não-consumação de determinados eventos. A historicidade apresenta possíveis irreversibilidades oriundas de algumas decisões que afetam o desenvolvimento das organizações, interna e externamente. A trilha de acontecimento desses impactos possui um impacto ambíguo. Por um lado, ela confina as opções de desenvolvimento individuais e organizacionais, uma vez que nem todas as ações futuras podem ser previstas, ainda que consideradas todas as decisões passadas e o desenvolvimento histórico das organizações. Por outro lado, os efeitos dessa trilha histórica permitem que os agentes individuais e as organizações acumulem conhecimentos para a realização dos mais diversos processos. Mediante esse raciocínio concede-se ao tempo duas qualificações: seus fatos históricos e contemporâneos estão intertemporalmente vinculados e bem por isso são autoenergizadores de si mesmos. As ações não são cercadas somente por outras ações, mas pelas consequências e efeitos dessas ações, bem por isso admite-se que a busca por resultados seja aberta, logo aplica-se o argumento da irreversibilidade.</p>
------------------------	---

FONTE: DIERICKX & COOL (1989); FOSS (1993); FREILING; GERSCH; GOEKE, 2008, MAGGI (2006); NG & TSENG (2008); PRAHALAD & HAMEL (1990); SHACKLE (1972); TEECE (2007).

Propõe-se que os elementos relacionados no quadro 4 coincidam com os componentes que permitem o acontecimento das competências das organizações. Com o intuito de melhor explicar ao leitor essa proposição, redige-se a seguir sobre a hierarquização das etapas que propiciam a expressão dessas competências.

A organização, compreendida como um agente econômico, realiza seu agir por meio de uma série de premissas, dentre as quais a que mais se destaca é a observação constante da historicidade dos eventos direta e indiretamente relacionados ao contexto e ao cenário sobre o qual realiza suas atividades operacionais. A relevância do tempo precisa acolher a historicidade por uma ótica construtiva de acúmulo de acontecimentos e não por uma via que promova a estagnação do desenvolvimento organizacional. Ao ter os fatos passados como parâmetro para a tomada de decisões, procura-se não se repetir determinados erros e, principalmente, intenta-se não gerar consequências irreversíveis (DIERICKX; COOL, 1989).

Apesar de a história fornecer informações imprescindíveis para a rotina de gestão de uma organização, ela não possui o poder de demonstrar se os mesmos cenários passados se repetirão contemporaneamente ou em tempos futuros. Assim, a segunda premissa sobre a qual o agir de uma organização se fundamenta é a de que a única certeza que se possui sobre atos organizacionais é a de que eles estão imersos em uma rede de relacionamentos impregnada por uma incerteza radical, por meio da qual se entende o óbvio, ou seja, assume-se como verdade a ideia de que o que não existe ainda não é conhecido (SHACKLE, 1972).

As bases do agir de uma organização são simultaneamente sólidas e fracas (MAGGI, 2006), uma vez que se possui a noção de duas características principais para o acontecimento: a relevância ponderada da historicidade da organização e a incerteza radical que impera no contexto de estabelecimento de diferentes decisões. Essa complexidade aumenta quando se admite a proposição de que a organização somente existe em decorrência das ações dos seres humanos e de que eles possuem, independente de sua trajetória de vida e qualificações, sempre conhecimentos incompletos para com o fenômeno organizacional que se analisa (FOCAULT, 1972; FREILING; GERSCH; GOEKE, 2008).

Quando a organização passa a ter consciência da incompletude científica dos indivíduos que nela exercem suas funções, ela deixa de relegá-los e passa a valorizá-los por compreender a necessidade de se desvincular da personagem “homem econômico”, tão valorizada pelo sistema imperante e aderir aos propósitos de um “homem social organizacional”, mais preocupado com as crises econômicas, sociais e ambientais da modernidade. O homem econômico tem o propósito de prever seu comportamento e observar as escolhas interativas por métodos individualistas, imediatistas e puramente econômicos. Já o homem social organizacional constitui um ator interessado em cumprir com as normas legais por meio de uma interdependência comunitária, explicada não completamente pela fundamentação racional, mas principalmente pelo engajamento em promover uma maior participação social (NG; TSENG, 2008).

Esse homem social organizacional busca incessantemente novas oportunidades que concedam ao agir humano uma coerência para com os objetivos estabelecidos pelas organizações, mas existe uma preocupação de orientar suas atitudes por duas preocupações principais: precaução e economia (FREILING; GERSCH; GOEKE, 2008). Precaução por reconhecer a noção de individualismo metodológico moderado, defendida por Foss (1993), que considera que na relação entre indivíduo e organização existe um jogo de cessão e aquisição de valores, pelo qual se verifica nitidamente que as organizações têm o poder de influenciar o comportamento dos seres humanos. Economia por reconhecer que todos os agires humanos e organizacionais possuem custos e participam de consequências nas diversas esferas da sociedade (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Essas consequências, quando positivas ou negativas, são promovidas e sofridas pelos seres humanos dentro dos ambientes organizacionais. Bem por isso adere-se à ideia de Teece (2007), que tem como necessária a divisão desses acontecimentos entre organizações, indivíduos e ambiente. Vale a ressalva de que a expressão dessas consequências (o acontecimento das competências das organizações) é dependente de um cenário restrito de discussão e ação. Essa restrição tem relação direta com o agir das organizações e o desempenhar de suas competências; logo, sobre os indivíduos também. Em suma, o comportamento dos indivíduos determina como será o acontecimento e a expressão das competências organizacionais (FOSS, 1993; FREILING; GERSCH; GOEKE, 2008; TEECE, 2007).

Resumidamente, o acontecimento das competências das organizações se efetiva em decorrência do acontecimento das competências dos indivíduos, desde que nas etapas se priorizem atenção a eventos que valorizem a acumulação de conhecimentos, a redução da incerteza radical, o agir humano participativo aliado a um individualismo metodológico moderado e a um voluntarismo moderado, a fim de que desses comportamentos a subjetividade dos conhecimentos individuais se alinhem aos propósitos organizacionais e permitam a expressão das competências das organizações (SMITH, 2008). Estabelecida a lógica de acontecimento das competências das organizações, na sequência esboça-se uma análise que integra o raciocínio das competências individuais e das competências organizacionais, a fim de se demonstrar que essa complementaridade existe e se estabelece nos dois modelos de compreensão de expressão das competências previamente apresentados.

6 UMA LÓGICA SIMULTÂNEA E CONCORRENCIAL PARA O ACONTECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

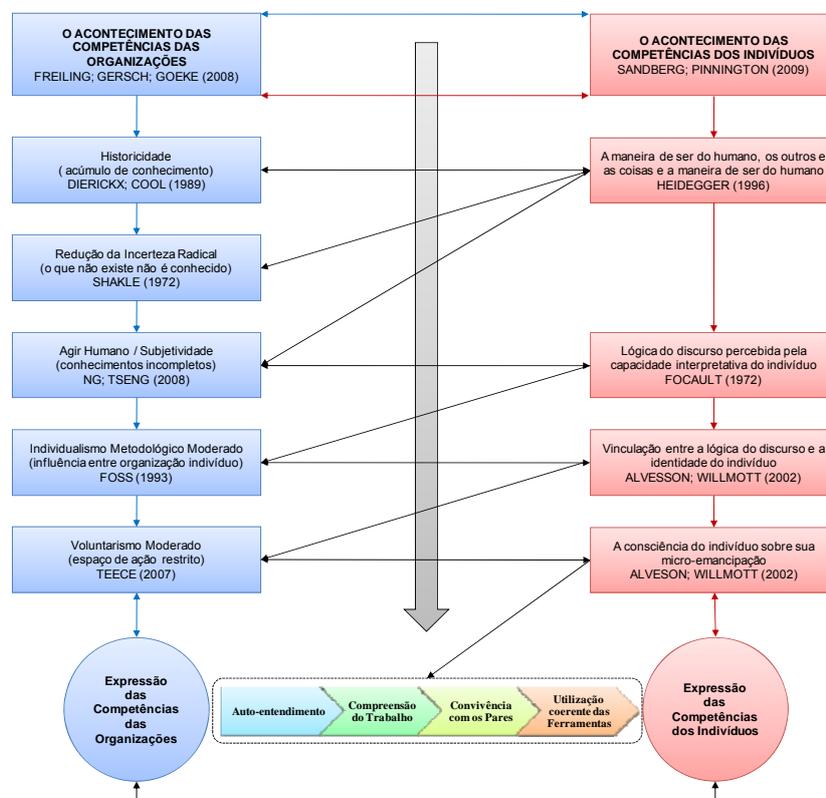
Parte-se do princípio de que as organizações dependem de dois sustentáculos para expressarem suas competências: a historicidade deve importar no quesito de enriquecimento do intelecto organizacional por meio do acúmulo de conhecimentos (DIERICKX; COOL, 1989) e o contexto sobre o qual a organização desempenha suas atividades apenas possui a certeza de uma incerteza radical, por meio da qual se sabe que tudo o que não existe não pode ser conhecido (SCHACKLE, 1972). Em face desse cenário, o indivíduo começa a desenvolver a necessidade de expressar suas competências, mas antes e de acordo com a historicidade dos eventos pessoais e organizacionais e de uma incerteza radical, ele precisa conhecer e aprender sua maneira de ser, relacionar-se com seus pares e conhecer a utilidade das ferramentas lhes concedidas para o exercício de seu papel na organização (HEIDEGGER, 1996; SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Ciente de sua representatividade para si mesmo, para seus próximos e para os recursos utilizados por ele, o indivíduo adquire a condição de agir, ou seja, de expressar-se enquanto humano. Esse agir é subjetivo, porque depende do contexto organizacional sobre o qual a organização se desenvolve e dos conhecimentos participados pelo sujeito em análise, bem como de sua capacidade de assimilação (NG; TSENG, 2008). Por essa subjetividade cabe ao indivíduo procurar e aceitar uma lógica entre o que organização propõe e o discurso que apresenta. Se aceita essa lógica do discurso (FOCAULT, 1972, 1982, 1988), ele cede espaço para a manifestação de um individualismo metodológico moderado, que, em poucas palavras, ressalta o poder de influência que uma organização possui sobre o agir dos indivíduos (FOSS, 1993). Essa influência é forte, porém limitada, uma vez que cabe ao indivíduo, mesmo que já aceita a lógica do discurso, decidir se ele

vinculará sua identidade a esse mesmo discurso apresentado pela organização (ALVESSON; WILLMOTT, 2002). Caso ocorra essa vinculação, o indivíduo admite que em seu relacionamento com a organização os resultados terão de ser divididos por espaços de ações restritos como sugere a proposição do voluntarismo moderado (TEECE, 2007). Ao ter ciência do espaço limítrofe de manifesto de seus interesses e habilidades, o ser humano, no contexto organizacional, entende, conscientemente, seu estado de microemancipação (ALVESSON; WILLMOTT, 2002).

Conicionados todos esses fatores, o indivíduo se dispõe a somar o entendimento de si mesmo, a compreensão do trabalho que realiza, a convivência de seus pares e a utilização das ferramentas a ele concedidas em distintas formas de expressão de suas competências, as quais moldam e configuram a expressão das competências organizacionais (FREILING; GERSCH; GOEKE, 2008). A figura 1 ilustra as discussões desenvolvidas com o intuito de alcançar a lógica explicada nesta seção.

FIGURA 1 – UMA LÓGICA SIMULTÂNEA E CONCOMITANTE PARA O ACONTECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS



FONTE: contribuições de ALVESSON e WILLMOTT (2002); DIERICKX e COOL (1989); FOCAULT (1972); FOSS (1993); FREILING, GERSCH e GOEKE, 2008; HEIDEGGER (1996); NG e TSENG (2008); SANDBERG e PINNINGTON (2009); SHAKLE (1972); TEECE (2007).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo principal de propor uma lógica simultânea e concomitante para as competências individuais e organizacionais. Para tanto adotou-se uma postura metodológica orientada por uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Em razão do

propósito estabelecido foram abordadas discussões a respeito do histórico e evolução dos estudos sobre as competências e, também, sobre as competências dos indivíduos e as competências das organizações, para que somente após este exercício de levantamento e confrontações teóricas se pudesse ofertar um modelo que vislumbrasse a concomitância em investigação neste estudo. O mesmo foi objeto de análise da última seção teórica deste artigo, a qual antecedeu as considerações finais.

Quando se fala em uma lógica de acontecimento que seja simultânea e concomitante em relação às competências dos indivíduos e as competências das organizações, assume-se que o contexto de análise, em âmbitos teóricos e empíricos, é a organização. É possível perceber, pelo quadro teórico desenvolvido, que as competências dos indivíduos estão sujeitas a pré-disposição de acontecimento das competências organizacionais. A historicidade organizacional, ou como bem define Smith (2008), a competência da experiência organizacional é fator condicionante de como o ser humano pode expressar sua maneira de ser, de como ele pode relacionar-se com os seus pares e de como ele está permitido a utilizar as ferramentas que lhe são apresentadas para o desempenho de seu trabalho.

A organização, ou aqueles que se incumbem de gerenciá-la, assume esta identidade pouco flexível com o intuito de reduzir a incerteza radical que impera nos sistemas sociais, nos cenários econômicos e nas relações com os seus diversos stakeholders. Mediante tal situação existe o reconhecimento de que os seres humanos são necessários, uma vez que por seus atos subjetivos a organização participa de uma potencialidade de construir cenários futurísticos de gestão, os quais podem permitir a previsão de uma série de patologias mercadológicas passíveis de serem prevenidas.

Mesmo com o reconhecimento da relevância do ser humano junto ao contexto de gestão das organizações, ainda prevalece uma ditadura discursiva, sobre a qual o indivíduo, por mais capacitado que seja, possui uma racionalidade limitada e não usufrui de condições intelectuais de assimilar, ou até mesmo combater, os discursos organizacionais unilaterais. Nota-se, claramente, que a organização estabelece uma rotina de atos e uma linha de discurso pouco aberta a discussões e transformações, bem por isso, a lógica apresentada por Alvesson e Willmott (2002) é válida ao considerarem que quando o indivíduo cede sua identidade para a formulação, ou para a perpetuação de um discurso organizacional, ele automaticamente consente que a influência exercida pela organização em relação a ele é tamanha que restringe seu espaço de atuação e, por tal circunstância, é incontestável a assunção que ele está microemancipado, ou seja, retido em uma rotina de valores e ações que permitem a ele um agir moderado e mensurável dentro de determinados limites de observação.

Por mais rica que seja esta discussão e por mais interessante que seja tal constatação, a de que as competências individuais e as competências organizacionais ocorrem de maneira simultânea e concomitante, resta a questão: as organizações seriam então espaços prisionais incumbidos de limitar ainda mais a racionalidade dos indivíduos nela inseridos por intermédio da permissão do desenvolvimento aprimorado e controlado de competências que não venham a prejudicar ou ameaçar uma identidade organizacional maior, constituída de mitos e ritos já legitimados e não passíveis de serem discutidos?

A resposta para tal indagação é uma provocação para estudos futuros. Faz-se necessário ressaltar que tais discussões não se esgotam por este estudo, uma vez que este está aberto a críticas e confrontações que possam vir a ser realizadas por pesquisadores que compreendam o acontecimento do fenômeno aqui observado por uma diferente perspectiva científica. Para estudos futuros propõe-se que o modelo de compreensão de acontecimento destas competências, apresentado na figura 01, seja estendido por uma agenda de pesquisa que se interesse por verificar, empiricamente, quais os processos ocorrentes nos contextos organizacionais que mais contribuem para esta concomitância entre as competências dos indivíduos e as competências das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 619-644, 2002.
- AUGIER, M.; TEECE, D.J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, v. 29, n. 8, p. 1.187-1.208, 2008.
- BARRETT, G.; DEPINET, R. A reconsideration of testing competencies rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 46, n. 10, p. 1.012-1.024, 1991.
- BLACKLER, F. Knowledge and the theory of organizations: organizations activity systems and reframing of management. **Journal of Management Studies**, v. 30, p. 863-884, 1995.
- BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: J. Wiley & Sons, 1982.
- BURRELL, G. Modernism, post-modernism and organizational analysis: the contributions of Michel Foucault. In: MCKINLEY, A.; STARKEY, K. (Ed.). **Foucault, management and organization theory: from panopticon to the technologies of the self**. London: Sage, 1998.
- CHEN, H. C.; NAQUIN, S. S. An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. **Advances in Developing Human Resources**, v. 8, n. 2, p. 265-282, 2006.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1.504-1.511, 1989.
- DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. Westport, CT: Quorum Books, 2002.
- DUBOIS, D. D; ROTHWELL, W. J. **Competency-based human resource management**. Mountain View, CA: Davies-Black, 2004.
- FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. Sustainable development: epistemological frameworks & an ethic of choice. **Journal of Business Ethics**, v. 57, p.1 97-207, 2005.
- FINCH-LEES, T.; MABEY, C.; LIEFOOGHE, A. In the name of capability: a critical discursive evaluation of competency-based management development. **Human Relations**, v. 58, n. 9, p. 1.185–1.222, 2005.
- FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327-358, 1954.
- FOUCAULT, M. **Archeology of knowledge**. London: Routledge, 1972.
- _____. Technologies of the self. In: MARTIN, L.; GUTMAN, H.; HUTTON, P. H. (Ed.). **Technologies of the self: a seminar with Michel Foucault**. London: Tavistock, 1988.
- _____. The subject and the power. In: DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. (Ed.). **Michel Foucault: beyond the structuralism and hermeneutics**. Chicago: University of Chicago, 1982.
- FOSS, N. J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, p. 127-144, 1993.

- FREILING, J. ; GERSCH, M. ; GOEKE, C. On the path towards a competence-based theory of the firm. **Organization Studies**, v. 29, n. 8, p. 1.143-1.164, 2008.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v. 7, p. 211-223, 2000.
- HEIDEGGER, M. **Being and time**. Albany: University of New York, 1996.
- KLEMP, G. O. **The assessment of occupational competence**. Washington: National Institute of Education, 1980.
- LAKATOS, I. Falsification and the methodology of scientific research programmes. In: LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Ed.). **Criticism and the growth of knowledge**. Cambridge: Cambridge University, 1970.
- LE DEIST, F. D. ; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.
- MAGGI, B. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: E. Blücher, 2006.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- McCLELLAND, D. C. Identifying competencies with behavioural-event interviews. **Psychological Science**, v. 9, n. 5, p. 331-339, 1998.
- _____. Testing competence rather than for intelligence. **American psychologist**, v. 28, p.1-14, 1973.
- McLAGAN, P. A. Models for HRD practice. **Training and Development Journal**, v. 43, n. 9, p. 49-59, 1989.
- McCRACKEN, M.; WINTERTON, J. What about the managers?: contradictions between lifelong learning and management development. **International Journal of Training and Development**, v. 10, p. 55-66, 2006.
- NEWTON, T. Theorizing subjectivity in organizations: the failure of Foucauldian studies? **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 415-447, 1998.
- NG, I. C. L.; TSENG, L. The evolution of homo economicus. **American Journal of Economics & Sociology**, v. 67, n. 2, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. H. Professional competence as ways of being: an existential ontological perspective. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, p. 1.138-1.170, 2009.
- SHACKLE, G. L. S. **Epistemics and economics**. Cambridge: Cambridge University, 1972.
- SMITH, R. Harnessing competencies, capabilities and resources. **Technology Management**, v. 51, n. 5, p. 47-53, 2008.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**. New York: J. Willey & Sons, 1993.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**. São Paulo: Papirus, 1997.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York: Harper, 1911.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1.319-1.350, 2007.

WENGER, E. Communities of practice and social learning system. **Organization**, v. 7, p. 749-771, 2000.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, p. 297-333, 1959.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: Senac, 2003.

ZEMKE, R. Job competencies: can they help you design better training? **Training**, v. 19, n. 5, p. 28-31, 1982.