

# Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras

*The competency models and their contribution to the management of Careers*

**Maria Lurdes Pedro**

## Resumo

A exigência de mudar de emprego ou até mesmo de profissão várias vezes ao longo da vida, tornou-se uma característica emblemática do mercado de trabalho gerando o colapso da tradicional forma de carreira, marca de uma forma decisiva, as actuais trajectórias pessoais e profissionais e de desenvolvimento de carreira. Tanto nas empresas como no mercado de trabalho, sobrepõem-se à noção de competência, outras noções como a de competências transversais, que revelam novas necessidades e preocupações, as quais já não se resumem à especialização no posto de trabalho, à estabilidade de emprego ou à lentidão das transformações, significam, antes, que as carreiras são fragmentadas ao longo da vida, que a mudança de ocupação e de trabalho são uma condição inevitável. Significa que a carreira deve ser gerida em antecipação, preparando as condições para o aumento de competências transferíveis e valorizadas no mercado de trabalho.

## Palavras-chave

Competências; modelos de competências; gestão de carreira.

## Abstract

*The need to change jobs or even profession, several times over one's life, has become an iconic feature of the labour market. This has led to the collapse of the traditional way of career, influencing the current professional and personal trajectories and career development. In industry as well as in the labour market, other concepts such as cross competencies override the notion of competence, revealing new needs and concerns. It's not just about work specialization, job stability or slow changes. It means that careers are fragmented overtime and that change of occupation and work are inevitable. So it's important to manage a career in advance, preparing the conditions to increase transferable skills valued in the labour market.*

## Keywords

*Competencies; competencies model; carrier management.*

**Maria Lurdes Pedro**

**Instituto Politécnico de Setúbal**

Professora Adjunta Convidada,  
Mestre em Psicologia e  
Doutoranda em Gestão e  
Desenvolvimento de Recursos  
Humanos no ISCTE.

**lurdes.pedro@esce.ips.pt**

## Das competências como um construto teórico aos modelos de competências

É no seio dos novos contextos empíricos e teóricos que o conceito de competência<sup>1</sup> tem vindo a aumentar o seu significado<sup>2</sup>, pese embora ainda não se encontrar estabilizada a sua definição e as dimensões que envolve, diferindo em função dos contextos e dos objectivos. Inúmeras são as abordagens e os contributos para a definição do conceito, porém dada a abrangência do seu significado, apenas abordaremos duas das suas dimensões por nos parecerem serem reveladoras dos pontos essenciais que envolvem este conceito: a sua articulação com a noção de *qualificação profissional* e a sua articulação com a noção de *saber ser*. O conceito de qualificação não é um conceito estático, tem evoluído no decorrer da história, e assenta no paradigma da identificação da qualificação com a actividade de trabalho e a sua complexidade: há uma correspondência entre o grau de complexidade das tarefas e as competências mobilizadas pelos trabalhadores na realização do seu trabalho. Mais recentemente, o conceito de qualificação tem estado relacionado com o potencial cognitivo (teórico e prático) que dota o indivíduo das condições necessárias ao desempenho das suas funções, estando ligado ao sistema de formação-ensino e aos sistemas de formação para qualificação profissional<sup>3</sup>.

Nesta articulação de conceitos, percebemos que não há uma oposição entre a noção de competência e qualificação profissional: competência traduz-se na capacidade do indivíduo mobilizar saberes adquiridos (qualificação), nas experiências profissionais, nas diferentes trajectórias profissionais e em práticas de socialização adquiridas durante o percurso da vida, em acção (poder-se-á dizer: em desempenho, em resultados), a fim de resolver problemas que emergem da prática do trabalho.

As competências são relativas a pôr em prática atitudes integradas, os traços de personalidade e também os conhecimentos adquiridos, pelo indivíduo, no quadro das organizações e dentro do espírito das suas estratégias e da sua cultura. (BESSON, 1999, p.67)

O aspecto inovador da competência face à qualificação parece estar no apelo à individualidade – centra-se no indivíduo, porque é no contexto de trabalho que aprende ao se confrontar de forma reflexiva nas situações concretas - e ao desenvolvimento de características comportamentais que se devem encontrar integradas, num contexto de trabalho flexível. Por seu turno, o desenvolvimento individual não se pode fazer sem o suporte da organização na medida em que a organização não se encontrará interessada em suportar os desenvolvimentos de competências que sejam estranhos à sua política global<sup>4</sup>.

De todos os contributos teóricos sobre competências, na sua articulação com a noção de saber ser, são propostas várias tipologias quanto às suas componentes. Todavia a mais corrente, em termos empíricos e operatórios, integra a dimensão do saber-ser, saber-fazer e saber-saber (BRUNEAU; PUJOS, 1992). Considera-se, nessa análise, que a dimensão saber-ser é a mais importante noção que integra a lógica da competência, isso porque, acreditamos que as outras dimensões, o saber-saber e saber-fazer podem também ser contempladas na noção de qualificação. O saber-ser integra as características e traços de personalidade, adequados aos comportamentos requeridos nas relações sociais de trabalho, tais como, o envolvimento, a responsabilidade, a disponibilidade para a inovação e mudança, a assimilação de novos valores de qualidade, a produtividade e

### 1

Definir o que se entende por competência significa definir ao mesmo tempo, os domínios epistemológicos requeridos, (psicologia, psicossociologia, sociologia, ergonomia, economia da produção, economia do trabalho, etc.) e o quadro metodológico de pesquisa e de acção... (Besson, 1999, p. 28).

### 2

A grande difusão do conceito de competência deve-se ao facto do seu significado e o seu construto catalizarem a importância dos recursos humanos, no desenvolvimento das capacidades profissionais para assegurar a competitividade empresarial.

### 3

De acordo com Ropé e Tanguy (1994) as qualificações podem ser entendidas como conjuntos de saberes resultantes de formações explícitas, passíveis de serem medidos. As competências serão os conjuntos de saberes ligados à formação e à experiência da acção, adquirida ao longo do tempo, de forma empírica, não sistematizada, que se manifestam em situações concretas de trabalho, sendo muito mais difíceis de medir.

### 4

Esta visão é reforçada por Fleury e Fleury (2001) referindo que os modelos de competências nas organizações espelham e encontram-se alinhados com a definição das estratégias de negócio e das competências essenciais da organização.

competitividade, entre outros. Spencer e Spencer (1993) realçam as competências pessoais, que se enquadram no saber-ser, referindo que

estas competências controlam a efectividade do desempenho individual quando lidam com (...) as dificuldades das pressões no contexto. Elas apoiam a efectividade de outras competências em relação ao contexto. (SPENCER; SPENCER, 1993, p.10)

O saber-ser, e o desenvolvimento de competências comportamentais estão assim muito dependente dos contextos de trabalho e em função dos contextos assumem formas distintas e diversas.

## Evolução do conceito de competência

Não obstante a elevada produção científica acerca das competências essenciais às organizações, é de fundamental importância salientar-se que a maioria destas contribuições teóricas existentes sobre gestão e organização se pautam por paradigmas mecanicistas baseados nos princípios da administração científica de Taylor. Devemos porém reconhecer que alguns autores, Boyatzis (1982), Schroder (1989), Spencer e Spencer (1993), Thompson, Lindsay e Stuart (1996), Cheetham e Chivers, (1998, 2000) e Dulewicz (2000) têm construído uma base teórica inovadora sobre competências, assentes numa diversidade de abordagens: comportamentais<sup>5</sup>, funcionais<sup>6</sup> e situacionais<sup>7</sup>, ficando visível, que as alterações sucessivas ocorridas no contexto social e económico e a maior pressão para a competitividade organizacional, têm conduzido, nestes últimos anos, à centralidade deste tema, em vários contextos sociais, culturais e económicos, enquanto modelo emergente da gestão de recursos humanos como preditor do sucesso do desempenho organizacional.

Este movimento, em torno das competências, iniciou-se na América no final dos anos 60 e princípio dos anos 70. Alguns autores da psicologia americana, nomeadamente, Ghiselli (1968) e Mischel (1968), contestavam o interesse dos traços de personalidade como preditores do desempenho e asseguravam que os testes de personalidade mostravam poucas correlações com o desempenho da função. Assim, a partir de uma revisão de estudos realizados sobre as práticas de recrutamento e selecção nos EUA, o psicólogo David C. McClelland (1973) chegou à conclusão de que os testes de aptidão e de conhecimento não prediziam o desempenho no trabalho nem o sucesso na vida e eram muitas vezes influenciados, quando se tratava de grupos minoritários (MITRANI; DALZIEL; BERNARD, 1994). O desafio colocado a McClelland visava responder à seguinte questão: se as medidas tradicionais de aptidão não podiam prever os desempenhos superiores no trabalho, então o que é que poderia fazê-lo? A resposta de McClelland a esta questão consistiu numa investigação que identificava, através da comparação nalguns indivíduos, um conjunto de características de desempenho, claramente diferenciadoras do sucesso e de uma elevada performance e que não estivessem sujeitas à influência da raça, sexo ou de factores sócio-económicos. Esta técnica, denominada de *Critical Behavioral Interview* (SPENCER; SPENCER, 1993), baseava-se, essencialmente, numa orientação comportamental e permitiu construir um modelo de competências, que viria a ser denominado de *Job Competence Assessment Method (JCAM)*. Este modelo foi alvo de algumas críticas, no entanto constituiu-se como uma abordagem<sup>8</sup> fundamental nesta área do conhecimento, a qual tem sido a eleita por grande maioria das empresas, que aceitaram o desafio de integrar a gestão de competências como um factor decisivo de desenvolvimento e competitividade. Em 1973, com a publicação do artigo “Testing

## 5

A abordagem comportamental tem a sua origem nos estudos que visavam identificar que tipos de competências que estão subjacentes a uma performance de sucesso, iniciados por McClelland (1973). Os maiores estudos realizados no âmbito desta abordagem têm por base pesquisas realizadas nos Estados Unidos (BOYATZIS, 1982; SCHROEDER, 1989; SPENCER; SPENCER, 1993), como também contributos significativos de outras partes do mundo (CHONG, 2013).

## 6

Esta abordagem desenvolveu-se em meados dos anos 80, e está essencialmente orientada para a definição de um nível mínimo e aceitável de padrões de desempenho, numa tarefa ou posição específica, e para a identificação dos tipos de competências necessárias para desempenhar a função e ir ao encontro dos padrões de desempenho previamente definidos (IVERSEN, 2000); porém ainda existe pouca investigação empírica que suporte a assumpção teórica da correlação, de que o sujeito que tem as competências necessárias irá produzir um melhor trabalho do que aquele que não as possui. Também nesta abordagem o contexto não é tido em consideração, e vários autores sublinham que o exercício da função não pode estar isolado do contexto, não se podendo ignorar as dimensões sociais e relacionais (BELBIN, 1981). Alguns autores (GAY, 1995) referenciam que os factores situacionais, de função para função, variam significativamente o que torna inviável a existência de uma relação de competências relevantes para a maior parte das funções.

for competence rather than intelligence” na revista *American Psychologist*, McClelland (1973) abriu caminho para outras pesquisas e estudos que visavam identificar que tipos de competências estão subjacentes a uma performance de sucesso, contribuindo notoriamente para o debate científico.

Na década seguinte, Richard Boyatzis<sup>9</sup>, no desenvolvimento da sua investigação, apresentou uma definição de competência segundo a qual é “uma característica subjacente<sup>10</sup> a um indivíduo e que tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de uma função” (MITRANI; DALZIEL; BERNARD, 1994, p.19). Esta característica integra o indivíduo na situação de trabalho, e pode ser traduzida numa habilidade, num motivo, num traço, num conjunto de conhecimentos que a pessoa utiliza ou em aspectos de auto-imagem, e que resultam numa “performance eficaz”. A “performance eficaz” tem como base atingir os resultados específicos (*outcomes*) de uma dada actividade, através de acções específicas, consistentes com as políticas, procedimentos e condições concretas do ambiente organizacional” (BOYATZIS, 1982, p. 12). Mais tarde Spencer e Spencer (1993) vêm retomar esta definição, propondo que “competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva performance, numa dada situação”(SPENCER; SPENCER, 1993, p.9). Este conceito diferencia-se do conceito desenvolvido por Mirabile (1997), em que este define a competência de aptidões (talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado), a competência de habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e a competência de conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa).

## Competências-chave e competências transversais

O conceito de competências-chave surge para dar resposta a uma envolvente sócio-económica marcada pela mudança rápida e constante, onde a gestão se tornou mais diversificada e complexa. As organizações passaram a estar orientadas para o cliente, (DRUKER, 1998; Porter, 1985), integrando conceitos de ética, valores e responsabilidade social. A *Total Quality Management* (PIRES, 1993) e, mais recentemente, a gestão pela excelência alargaram o âmbito de intervenção da gestão, estimulando a orientação para o cliente e para a melhoria dos processos e dos sistemas de trabalho. Com a globalização as culturas e multi-culturas ganharam preponderância, surgindo nas organizações um aumento da diversidade de respostas aos desafios que são colocados, pela presença de diferentes “background”, culturais (BARUCH, 2004). Também as novas “organizações qualificantes”<sup>11</sup> (JAY, 2001), que criam um “ambiente de aprendizagem total”<sup>12</sup>, favorecem as aprendizagens colectivas e encerram mecanismos de estímulo à auto aprendizagem, constituem novos desafios, através da transformação do trabalho em trabalho qualificante que deve “estimular a resolução de problemas, o confronto com elementos variados e complexos, a cooperação entre colegas, a iniciativa e o trabalho de grupo. A organização que aprende e que qualifica “acontece” no dia a dia “naturalmente”. Estas organizações tem sido chamadas de organizações do século XXI ou “Empowered Organizations”<sup>13</sup>. Este novo cenário de organizações, apostadas na inovação tecnológica, na integração de recursos humanos qualificados, na descentralização e na gestão participativa valorizando o aumento da qualidade de vida no trabalho e a utilidade social e ecológica dos produtos, introduziram uma ruptura de fundo na cultura de gestão, no estilo de liderança dominante e fizeram emergir uma economia com elevado coeficiente de conhecimento.

## 7

A abordagem situacional releva a importância dada aos factores situacionais e à identificação da ligação entre esses factores e as competências necessárias para um desempenho superior. Alguns investigadores defensores da abordagem situacional utilizam definições de competências, baseadas em comportamentos, o que nos poderia levar a integrá-los na abordagem comportamental. Todavia, os seus estudos apresentam uma orientação clara para o estudo da influência entre os factores situacionais e as competências necessárias para uma performance superior. Thompson, Lindsay e Stuart (1996) estudaram as competências para os níveis de topo da organização, quer em grandes como em médias empresas, e concluíram, após comparação entre os resultados das suas pesquisas com as pesquisas de outros autores (BOYATZIS, 1982; SCHROEDER, 1989), que algumas competências se mantinham invariáveis para as várias funções e outras que variavam em função de factores, como por exemplo a origem da organização. Até ao momento, apesar desta abordagem ser genericamente aceite, não existem muitos estudos no âmbito desta problemática.

## 8

Refere-se à abordagem comportamental

## 9

Boyatzis construiu o seu estudo a partir do trabalho de McClelland. Em 1981, desenvolveu uma profunda e ampla investigação e identificou as características distintivas e diferenciadoras dos gestores com alta performance, tendo concluído que não existe apenas um factor, mas sim um conjunto interligado de factores, que diferenciam os gestores de sucesso.

Esta economia exige competências diferentes<sup>14</sup>, as quais se constituem como chave para enfrentar com sucesso o contexto actual. A problemática das competências-chave situa-se assim na intersecção de quatro elementos fundamentais do sistema da problemática da empregabilidade<sup>15</sup>: Sistema Educativo, Mercado de Trabalho, Empresa e Indivíduo.<sup>16</sup>

As Competências-Chave (genéricas) podem ser vistas como um conjunto de conhecimentos e capacidades que deve ser detidos pelo indivíduo para entrar ou para se manter no mercado de trabalho, para o exercício qualificado de qualquer profissão, tendo em vista enfrentar com sucesso uma situação profissional, para gerir a carreira em contextos turbulentos, flexíveis e evolutivos, ou para o auto-emprego. Estas competências são essencialmente de natureza de gestão, liderança e comportamentais, embora por vezes possam englobar competências técnico-profissionais, tais como conhecimentos linguísticos e informáticos; insere-se no âmbito das competências ligadas à especificidade empresarial as quais contribuem, de uma forma decisiva, para a competitividade de uma dada empresa. Igualmente podem ser designadas de Competências-Chave Estratégicas (específicas) e, regra geral, são competências técnico-profissionais, embora também possam incluir competências essenciais ao desempenho de uma dada função.

As Competências-Chave devem ser transversais, isto é, não relacionadas com contextos ou profissões particulares, e transferíveis, que garantam aos indivíduos a capacidade de adaptação e de reacção face a situações imprevistas. Devem ser também adquiridas através de conteúdos disciplinares, metodologias de formação adequadas e modelos de organização do trabalho qualificantes. Devem ser reinterpretáveis em função dos contextos e das profissões ou empregos, ou seja, devem ser adaptativas e resultado de combinatórias específicas dos saberes e devem integrar uma dimensão dinâmica e evolutiva, o que significa integrar elementos relacionados com evoluções prováveis do contexto (SULEMAN; LOPES, 2000).

As competências transversais estão, assim, integradas nas competências-chave, mas merecem ser distinguidas, pela sua importância para a mobilidade e para a gestão de carreiras<sup>17</sup> (SULLIVAN; ARTHUR, 2006). A mobilidade é um conceito recorrente quando falamos em competências transversais. A noção de competência transversal é talvez a mais adequada para operacionalizar a mobilidade profissional, mas apesar de existir uma necessidade comum, principalmente associada à capacidade de adaptação dos indivíduos a contextos de mudança (PEIXOTO, 1999), a definição e a tipificação de competências transversais não estão ainda estabilizadas. Nesta perspectiva, a construção e/ou mobilização de competências transversais potencia o percurso em espaços de evolução profissional segundo uma dupla lógica: uma lógica de fileira profissional no interior de uma mesma família e uma lógica de mobilidade “transversal” a outros domínios profissionais.

## Os métodos e modelos de competências

Desde os anos 70 que foram construídos vários modelos<sup>18</sup> de competências e utilizados por inúmeras organizações e com metodologias diferenciadas. O *Job Competence Assessment Method - JCAM* tem assumido uma elevada importância, neste âmbito, uma vez que os restantes são apenas variantes. Este modelo que utiliza procedimentos empíricos rigorosos e que “determina quais as competências que potenciam performances elevadas e que distingue esse desempenho das médias dos desempenhos” (DUBOIS, 1993, p.3), baseia-se na utilização de um método rigorosamente analítico que ajuda a determinar com sucesso, competências que permitem diferenciar um desempenho médio de um desempenho superior, a partir de

### 10

Essas características subjacentes podem ser inconscientes e a pessoa pode ser incapaz de articulá-las ou descrevê-las, ou podem ter uma dimensão consciente (BOYATZIS, 1982)

### 11

Do inglês “*Learning Organization*”. Segundo Dodgson (1993) corresponde ao processo através do qual os seus membros, qualquer que seja o nível hierárquico e a actividade, descobrem mecanismos alternativos para atingir os resultados esperados.

### 12

Nyhan, (apud FERNANDEZ, SALGADO, 1996) refere que “ambiente de aprendizagem total” significa que é a própria empresa que se transforma em ambiente de aprendizagem, sendo esta encarada como um elemento-chave do plano estratégico integrado para atingir os seus objectivos.

### 13

Richard Daft, (apud JAY, 2001, p.87) refere que *Learning Organization* “é uma organização na qual cada um é comprometido na identificação e resolução de problemas, permitindo a organização experimentar continuamente, mudanças e melhorias, e este crescimento significa a capacidade para crescer, aprender e alcançar os seus objectivos”.

### 14

Existe uma diversidade de definições relativamente tipificação e caracterização das novas competências, mas existe um consenso em torno da necessidade de novas competências.

### 15

Empregabilidade define-se não apenas como a capacidade de um indivíduo encontrar um emprego, mas sobretudo o de se manter num mercado de trabalho em constante mutação.

entrevistas sobre a dimensão do desempenho no trabalho, quer em relação àqueles que têm um desempenho médio quer em relação àqueles que têm um desempenho superior. A análise de variância simples às competências identificadas pelo grupo e a análise dos resultados das entrevistas, para determinar as competências críticas que possibilitam uma performance elevada, são bases para determinar as competências (DUBOIS, 1993). A partir do momento em que estas competências são identificadas, procede-se à construção do modelo de competências de trabalho, que irá ser validado, para verificar se as competências listadas, estão adequadas às funções para que foi construído.

O *Modified Job Competence Assessment Method* é idêntico ao *JCAM*, porém, em vez das entrevistas serem conduzidas presencialmente, estas podem ser descritas, ou gravadas pelos entrevistados, sendo posteriormente enviadas ao entrevistador (SPENCER; SPENCER, 1993). Permitem reconstruir as experiências de trabalho dos entrevistados, mas, muito frequentemente, com menos detalhe do que nas entrevistas presenciais. O *Generic Model Overlay Method* é um método alternativo que não requer que sejam seguidos os vários passos de pesquisa do *JCAM* para desenvolver um modelo de competências. Baseia-se na utilização ou na transposição de um modelo de competências já existente noutra organização, que é posteriormente ajustado à função e organização para a qual é pretendido. Segundo Spencer e Spencer (1993), a dependência de um modelo de competências já existente não é tão problemática como pode aparentar. O modelo pode ser modificado para a ir ao encontro das exigências organizacionais internas e, apesar das possíveis limitações, pode ser uma abordagem adequada, evitando o custo de desenvolver de raiz um modelo de competências. O *Customized Generic Model Method* assenta na procura da identificação de um universo de competências genéricas, capazes de caracterizar com sucesso indivíduos com desempenhos elevados ou médios, no exercício de uma função. A lista universal de competências é então interpretada à luz da função e de acordo com o contexto organizacional em que esta se insere. Este método produz um modelo de competências sustentável organizacionalmente, composto por uma listagem de competências específicas, que caracterizam indivíduos com performances de sucesso. Todavia, se estas competências não estiverem presentes, o desempenho superior na função poderá ficar comprometido (CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2005). O *Flexible Job Competency Model Method* circunscreve-se ao levantamento de competências que a organização irá necessitar futuramente para um desempenho de excelência, através da utilização de cenários actuais e futuros sobre a função e a organização.

A operacionalização dos modelos de competências nas organizações, só começou a vigorar no início dos anos 80, como resposta à obsolescência dos modelos de gestão de pessoas que deixaram de demonstrar adequabilidade face aos desafios da modernidade. É a partir dessa necessidade que surge o modelo de gestão com base em competências, oferecendo um conjunto de conceitos e instrumentos com uma abordagem unificada e coordenada para desenharem o sistema de gestão de pessoas, consistente com os objectivos da organização, conduzindo os colaboradores, através de um conjunto articulado de sistemas a alcançarem e mesmo a ultrapassarem os objectivos organizacionais (CAETANO; VALA, 2000). Os modelos tendem a ser flexíveis e transparentes. Flexíveis na medida em que permite o seu uso pela empresa em diferentes situações e permite às pessoas se apropriarem do mesmo em função das suas características individuais ou do seu momento de vida. A transparência é obtida porque o modelo é coerente com a realidade organizacional e permite que os gestores e as pessoas possam a todo o momento visitar os critérios estabelecidos pela gestão adaptando-os às contingências.

## 16

É no núcleo do sistema educativo que se poderá desenvolver a capacidade de adaptação, de compreensão e utilização de tecnologias de informação, de flexibilidade e do desenvolvimento de raciocínios abstractos; o mercado de trabalho é caracterizado pelas exigências de mobilidade e de flexibilidade, pela precarização do emprego, pelo crescente desemprego e pela importância crescente das alternativas em termos de auto-emprego (GASPARD, 1999). A empresa está dependente da capacidade criativa e inovadora dos seus recursos humanos; A resposta do indivíduo assenta na capacidade e disponibilidade para a aprendizagem ao longo da vida, no âmbito do desenvolvimento das competências e do profissionalismo para gerir a mobilidade profissional e aumentar o nível de empregabilidade.

## 17

O corolário das novas exigências do mercado, "que questiona a concepção tradicional de carreira, como um processo de mobilidade vertical, faz com que consideremos um conjunto cada vez mais diversificado de formas de mobilidade profissional" (ALMEIDA; MARQUES; ALVES, 2002, p.7).

## 18

Modelos de competências são referenciais de exigências comportamentais, técnicas e cognitivas determinantes, para as funções e que ilustram a forma como as coisas são/devem ser feitas na organização

## Contributo dos modelos de competências na gestão de carreira

As mais recentes práticas da gestão de recursos humanos, assentam na construção de modelos de competências que favorecem os conceitos estruturantes da competitividade, da produtividade, da flexibilidade, da transferibilidade, e da polivalência<sup>19</sup>, face ao forte mercado concorrencial onde imperam os elevados padrões de desempenho organizacional, em oposição aos antigos sistemas de hierarquização e classificação de funções, pouco hábeis na valorização da mobilidade dos colaboradores e da gestão de carreira<sup>20</sup> associada ao desempenho e à aquisição de novas competências (FLEURY; FLEURY, 2001).

A gestão por competências implica ter colaboradores flexíveis, capazes de enfrentar e lidar com a rapidez da mudança aliada à capacidade de adaptação a novas situações de trabalho, requerendo exigências de polivalência que, mais que nunca, exigem a disposição para aprender e reaprender continuamente para o aumento das competências, numa perspectiva de formação, aperfeiçoamento e actualização contínua de conhecimentos<sup>21</sup>. Esta mudança, que os modelos de competências protagonizam na estrutura da organização do trabalho, insere-se na lógica de que a mobilização de competências dos colaboradores para resolver novos problemas, significa não uma mudança de conteúdos de trabalho mas uma mudança inscrita na missão e nos objectivos do trabalho, vista no contexto do desenvolvimento quer do indivíduo quer da organização.

Ao definir a sua estratégia competitiva (excelência operacional através da competição com base no custo, inovação no produto, orientação para o cliente) as organizações identificam as competências essenciais do negócio e as necessárias a cada função. A partir destas, são definidas as competências dos trabalhadores necessárias à organização. No modelo das competências, os conhecimentos e habilidades adquiridos no processo educacional, na escola ou na empresa, devem ter uma aplicabilidade prática e imediata e a qualidade da qualificação passa a ser avaliada pelo resultado da utilização desses conhecimentos, tendo em vista os objectivos e missão da empresa. O capital humano (BECKER, 2002)<sup>22</sup> das empresas, nesta perspectiva, precisa ser mobilizado e actualizado constantemente para garantir a "vantagem competitiva" necessária à forte concorrência na economia global. "Deste conjunto de aspectos decorre a importância cada vez maior que o auto-desenvolvimento de cada indivíduo assume no meio em que este desenvolve e executa o seu trabalho, gerando condições que permitem, em parte, gerir a sua carreira" (DUARTE, 2004, p.553).

Se a utilização das competências dos trabalhadores, na empresa - dos seus saberes em acção, dos seus talentos, da sua capacidade de inovar, da sua criatividade e da sua autonomia - implica, em geral, a responsabilidade da empresa (ou não, dependendo do interesse da própria organização) - com os processos de formação/construção das competências, não deixa de se atribuir aos trabalhadores a responsabilidade individual no desenvolvimento da própria carreira<sup>23</sup>, de actualizar e validar regularmente a sua "carteira de competências" para evitar a obsolescência e o desemprego. Neste contexto o desenvolvimento de carreira parece ser um desenvolvimento a longo prazo dos trabalhadores para o propósito primeiro de alcançar os objectivos da empresa (NILES, 1998).

### 19

Os autores referem a tendência recente para a alteração das práticas de gestão de recursos humanos, através da utilização de novas técnicas, para identificação de pessoas com potencial de crescimento na carreira, flexibilidade, com espírito de iniciativa e pensamento estratégico e da criação de processos de desenvolvimento individual alinhados com a definição das estratégias de negócio e das competências essenciais da organização (FLEURY; FLEURY, 2001; ROGER apud DUARTE, 2004).

### 20

A gestão de carreira é entendida por Arnold (1997) como uma intervenção para "moldar" as carreiras nas organizações não apenas pelos sujeitos a que diz respeito a carreira, mas também formalmente e informalmente pelas suas próprias chefias.

### 21

O conceito de educação, teve que evoluir ultrapassando as fronteiras de espaço e tempo do período de escolarização, para dar lugar a um processo de aprendizagem durante toda a vida, isto é, possibilitando a cada um a capacidade de "saber aprender a aprender". A aprendizagem ao longo da vida, definida como "(...) um sistema global de educação formação em que se integram todos os tipos de educação - pré escolar, escolar, extra-escolar e qualquer outro tipo de educação não formal - constituindo um processo de longo prazo que se desenvolve durante toda a vida" (ANTUNES; CAMPOS; SILVIA; SOUSA, 2001, p.15), é um dos princípios basilares para a flexibilidade das organizações, permitindo que os trabalhadores tenham maior capacidade de adaptação, o que potenciará o aumento de competências e consequentemente da competitividade.

### 22

Beker (2002) refere que é apelidado de Capital Humano porque as pessoas não se podem separar do seu conhecimento, capacidades, saúde, ou valores tal como se podem separar dos seus recursos físicos e financeiros.

## A Gestão de Carreiras: uma nova abordagem

O aumento do interesse, na literatura, na teoria e na pesquisa pela intersecção trabalho-vida, e pela integração entre vida e carreira vieram enfatizar as mudanças no mundo do trabalho (Busacca, 2007). Muitas das mudanças das tradicionais para as novas formas de carreira foram marcadas pela transição das relações de longo prazo assentes na lealdade, para a relação caracterizada pelo contrato psicológico de natureza transaccional, de curto prazo, baseada numa explícita negociação entre o indivíduo e a organização relativamente ao que cada um pretende dar e receber (PENBERTON, 1998; COLLIN; YOUNG, 2000; DOYLE; 2003; Duarte, 2009). Muitas das mudanças decorreram das reorganizações, das fusões, do *downsizing* e de mudanças nos papéis e nas responsabilidades. Cada vez mais os indivíduos se veem confrontados com o *turnover* involuntário, com diferentes ocupações ao longo da vida, com mudanças de trabalho frequentes e ciclos de emprego-desemprego, e com fortes rupturas na sua vida profissional (GREENHAUS; Callanan; Godshalk, 2000; ALMEIDA; MARQUES; ALVES, 2002; DOYLE, 2003, Bright; Pryor, 2007). Este modelo reflecte não só a crise da crença no princípio do pleno emprego, mas também a tendência para que a gestão de recursos humanos se faça de forma a que os gestores olhem para os seus trabalhadores numa perspectiva individualizante e individualizadora das relações de trabalho, gerando as oportunidades de carreira e de desenvolvimento profissional, conduzindo o trabalhador, a um só tempo, à apropriação das mais valias que lhes são próprias em benefício da organização.

A tradicional concepção de carreira, fortemente burocratizada, entendida enquanto processo de mobilidade vertical, linear e previsível, organizada em patamares totalmente hierarquizados, quer na profissão quer na organização, e gerador da percepção de segurança para a vida, cada vez menos representa o mundo real. Alguns autores falam, inclusivamente, do desaparecimento da carreira (Pryor; Bright, 2011). Arnold (1997) refere que tal acontece porque o conceito de carreira é muito limitado. Define carreira como a “sequência de empregos relacionados com posições, papéis, actividades e experiências encontradas por cada pessoa. (...) a carreira é gerida pela pessoa e tem uma dimensão subjectiva e objectiva, que explicitamente envolvem o futuro e o passado bem como o presente, e inclui fenómenos como o desemprego ou a educação vocacional” (DOYLE, 2003, p.345). As características tidas como actuais do desenvolvimento e gestão de carreiras, assentes num conjunto cada vez mais diversificado de formas de mobilidade profissional, mais complexas e mais difíceis de “navegar”, sejam elas verticais, em espiral ou lateral, em zig-zag, interna ou externa, dão um novo referencial ao construto de carreira. O desafio está na noção de “progressão” e a “aprendizagem” ao longo da vida é a palavra-chave para a *progressão*, em contexto de trabalho (SAVICKAS; NOTA; ROSSIER; DAUWALDER; DUARTE, GUICHARD, 2009).

As diferentes concepções que perpassam as teorias de escolha e desenvolvimento de carreira no adulto (SHEIN, 1978; SUPER, 1984; DAWIS; LOFQUIST, 1984) têm vindo a ser reconceptualizadas em resposta à fragmentação do conceito de carreira<sup>24</sup>. A convergência destas teorias, ou, no objectivo, de serem preditores do grau de adequação do sujeito às suas ocupações, ou, no objectivo de compreender o comportamento na carreira ao longo da vida, numa perspectiva longitudinal e desenvolvimentista do sujeito (BROWN; BROOKS, 1996; SAVICKAS; LENT, 1994, SAVICKAS; WALSH, 1996), conduz, todavia ao mesmo fim: são igualmente explicativas da problemática do desenvolvimento de carreira no contexto organizacional, alicerçando as estruturas, processos, metodologias e intervenções no domínio das carreiras que alinham as necessidades e aspirações individuais

### 23

Super (1957) definiu desenvolvimento de carreira como processo contínuo e vitalício - *live-span* -, que visa desenvolver e implementar o seu auto-conceito, testando-o contra a realidade, com satisfação para si próprio e benefício para a sociedade (BROWN; BROOKS, 1996). De acordo com Hall (1976) carreira é “a sucessão, individualmente percebida, de atitudes e comportamentos associada às experiências e actividades relacionadas com o trabalho ao longo da vida” (COLLIN; YOUNG, 2000, p. 4). A noção de carreira tem tido diferentes abordagens, porém este construto apela em qualquer definição para a vida individual e para a sucessão de papéis e de situações ao longo da vida. Mais recentemente Young e Valach (1996) descrevem esta perspectiva como um construto que permite às pessoas estabelecer conexões entre as acções, responder ao esforço, planos, metas e consequências, por referência às cognições e emoções internas, e usar processos de *feedback* e *feedforward* (COLLIN; YOUNG, 2000, p.5).

### 24

Por exemplo, Super reformulou a sua teoria introduzindo o conceito de adaptação de carreira (SUPER; KNASEL, 1981), ao invés dos construtos de padrões de carreira e maturidade de carreira (BROWN; BROOKS, 1996).

com os objectivos do negócio. Se conceptualmente a noção de carreira está ancorada numa concepção desenvolvimentista, pela qual se atribui grande ênfase ao indivíduo e à interacção com as situações, operacionalmente contribui para uma compreensão dos aspectos inerentes às intervenções que a empresa promove<sup>25</sup>: aconselhamento e orientação de carreira, *coaching*, oportunidades de formação, *Personal Development Plans (PDP's)*<sup>26</sup>, planos de sucessão, *Job rotation* e *outplacement*<sup>27</sup>, entre outros.

Uma outra modalidade de intervenção, na gestão de carreira, como resposta à alteração da lógica tradicional de carreira e que assume um carácter de desenvolvimento individual, é a da promoção de modelos de competências (NILES, 1998) que reafirmam as competências chave e transversais da organização, estimulam a motivação e a satisfação no trabalho pela aprendizagem, criando oportunidades de mobilidade, dependendo, no entanto, da lógica como o modelo de competências se faz representar nos espaços de trabalho e dependendo da capacidade que os trabalhadores têm na instituição de mecanismos que garantam a materialização das suas aspirações.

O objectivo será, qualquer que seja a intervenção, de conjugar as necessidades individuais e organizacionais, e deve ser visto como parte integrante da complexa rede de interacções sociais que define as organizações do trabalho (COLLIN; YOUNG, 2000). Super (1984), adiciona a importância do trabalho como uma fonte de satisfação, concorrendo com outros papéis sociais na busca do aumento da satisfação e das aspirações dos trabalhadores, o que implica um conjunto de respostas adaptativas ao meio exterior. Cabe às organizações desenvolver estruturas que promovam as intervenções com implicações ao nível da gestão da carreira e satisfação no trabalho, assumindo o indivíduo a responsabilidade pelo investimento na própria carreira, com o suporte da organização.

## Conclusões

O aumento da incerteza e instabilidade do emprego, faz com que os modelos e sistemas de gestão de carreira tradicionais, com contornos bem definidos e previsíveis, dêem lugar à gestão individualizada da *performance* individual, através de processos mais holísticos e integrados nos quais o trabalhador assume parte da responsabilidade pela própria carreira. Neste papel de participante activo na gestão e no desenvolvimento de carreira, a atitude de aprendizagem contínua para o aumento das competências, transferíveis a outros contextos de trabalho, é decisiva para a promoção da mobilidade profissional. Os modelos de competências, integrados na estratégia global dos recursos humanos da organização, procuram conciliar o desenvolvimento individual com os objectivos estratégicos da organização, constituindo uma oportunidade para promover a aprendizagem e a qualificação, dotando o trabalhador de mais-valias para fazer face ao mercado de trabalho. O propósito do aumento de competências (direccionadas para os objectivos da organização) que os modelos encerram como sistemas de alinhamento organizacional, funciona como uma alavanca para a promoção da satisfação do trabalho, assente na valorização contínua, e é um dos pilares fundamentais para a/na gestão de carreira.

Antes de mais é necessário que as empresas definam as necessidades para o futuro, com base no seu plano e objectivos estratégicos e identifiquem o perfil de competências necessárias para hoje, e ao mesmo tempo o perfil de competências necessárias para fazer face aos *gaps* do futuro. Com esta definição as organizações assumem o valor que o capital humano tem para a empresa e consequentemente estarão a estimular os seus colaboradores para que estes melhorem e desenvolvam as suas

## 25

Nos últimos anos a gestão de carreira nas organizações tem vindo cada vez mais a ser substituída por intervenções individuais no desenvolvimento de carreira. Abordagens recentes sugerem que o leque de intervenções que a empresa providencia, funcionam como requisito (ou podem ser opcionais) da sua gestão de recursos humanos e que às vezes estas intervenções têm acesso livre e outras vezes subsidiado (HEUBERGER; NASH, 1994).

## 26

Trata-se de um instrumento de desenvolvimento individual, habitualmente ligado à avaliação de desempenho, e que tem como objectivo situar o nível de competências exigidas para futuro e as estratégias e prazo para esse desenvolvimento (HEUBERGER; NASH, 1994).

## 27

Para Uría (1995) o *outplacement* consiste na aplicação de técnicas e métodos durante um processo, para ajudar na recolocação de um ou vários profissionais. “É um sistema de reorientação de carreiras que se vem impondo com alguma força, e que as empresas utilizam como uma forma de compensar os despedimentos” (URÍA, 1995 p. 41).

competências e que criem melhores condições para participarem activamente no delinear da sua trajectória profissional. Neste sentido, é difícil imaginar as competências como algo passageiro ou mesmo uma questão de moda. É uma questão de sobrevivência e de competitividade organizacional.

Os modelos de competências pressupõem, também, uma mudança profunda nas organizações do trabalho e nas relações sociais no seio das empresas. Pressupõe que a gestão das competências não fique apenas no domínio da “forma” e que se situe no domínio efectivo da gestão do desenvolvimento das competências: porém, hoje em dia, procura-se nas organizações, ainda muito mais a gestão dos saberes dos trabalhadores, tendo em vista os objectivos e missões da empresa, do que o desenvolvimento das competências dos trabalhadores no sentido da ampliação de seus saberes, da autonomia e da autorealização<sup>28</sup>. Os modelos de competências, por isso, devem ser marcadamente dinâmicos e devem procurar estabelecer, uma relação entre a definição das competências-chave e transversais e as escolhas fundamentais da organização; o desenvolvimento e a mobilização das competências a partir dessas escolhas; e, fazer evoluir as organizações e gerar o estímulo aos trabalhadores para alcançarem novas metas e desafios, através da flexibilização da sua própria carreira.

Assinalamos, igualmente, que as possibilidades de construção de competências, de ampliação dos níveis de qualificação, de real autonomia de concepção e decisão, de participação não estão dadas apenas pelos modelos de gestão por competências são determinadas, em última instância, pelos trabalhadores que moldam o seu percurso e as suas opções profissionais e que influenciam os subsistemas organizacionais onde interagem. Por isso o modelo das competências remete-nos, tal como a perspectiva actual da gestão de carreira, para as características individuais dos trabalhadores, cedendo o lugar à gestão individualizada das relações de trabalho, em substituição dos modelos ancorados nas qualificações e na contratação colectiva.

É a partir desta abordagem, à luz da realidade actual, que questionamos não só a pertinência do conceito de carreira profissional, como a eficácia dos sistemas actuais de gestão de carreira, nomeadamente a contribuição efectiva dos modelos de competências para o desenvolvimento de carreira, quantos estes não apresentem natureza desenvolvimentista. Torna-se, assim necessário reequacionar esta problemática para que novos caminhos se abram à gestão de carreiras.

## Sobre o artigo

**Recebido:** 04/10/2013

**Aceito:** 16/10/2013

## Referências bibliográficas

ALMEIDA, A.; MARQUES, M. A.; ALVES, N. **Carreiras Profissionais: Novos caminhos para as relações de trabalho**. Paper presented at the IV Congresso de Sociologia, Lisboa, 2002.

ANTUNES, A.; CAMPOS, M.; SILVIA, M.; SOUSA, M. **Terminologia de Formação Profissional**. Lisboa: DGEFP, 2001.

## 28

O progressivo deslocamento conceitual da qualificação à competência é reforçado decisivamente pelo contributo que o aumento de competências tem na gestão e desenvolvimento de carreiras.

- ARNOLD, J. **Managing Carieers into the 21st century**. London: Paul Chapman Publisher, 1997.
- BARUCH, Y. **Managing Careers - Teory and pratice**. Harlow, UK: FT-Prentice Hall/Pearson, 2004.
- BECKER, G. S. The age of human capital. In: LAZEAR, E. P. (ed.) **Education in the twenty-first century**. Stanford, CA: Hoover Institution Press, 2002, pp. 3-8.
- BELBIN, R.M. **Management Teams: Why They Succeed or Fail**. Oxford, U.K.: Butterworth Heinemann, 1981.
- BESSON, D. ; HASSADJ, S. **Développer ou recruter les Compétences? Les startégies américaines de gestion des competences**. Paris: L'Harmattan, 1999.
- BOYATZIS, R. **The Competent Manager - a model for effective performance**. New York: Wiley-Interscience Publication, 1982.
- BUSACCA, L. Career construcion theory: A practitioner's primer. **Carrer Planning and Adult Development Journal**, 23, (1), pp. 57-67, 2007.
- BRIGHT, J.; PRYOR, R. Chaotic careers assessment: How constructivist and psychometric techniques can be integrated into work and life decision making. **Career Planning and Adult Development Journal**. 23 (2), pp. 30-45, 2007.
- BROWN, D.; BROOKS, L. **Career Choice & Development** (3rd ed.). S.Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- BRUNEAU, J.; PUJOS, J. **Le Management des Connaissances dans L'entreprise**. Paris: Ed. d'Organisation, 1992.
- CAETANO, A.; VALA, J. **Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas**. Lisboa: Editora HR, 2000.
- CÂMARA, P. B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J. V. **Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial** (6ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The Reflective (and Competent) Practioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practioner and competencebased approaches. **Journal of European Industrial Training**. 22 (7), pp. 267-276, 1998.
- CHEETHAM, G; CHIVERS, G. A. New Look at Competent Professional Practice. **Journal of European Industrial Training**. 4(7), pp. 374-383, 2000.
- CHONG E. Managerial Competencies and Career Advancement: A Comparative Study of Managers in Two Countries. **Journal of Business Research**. 66, pp. 345-353, 2013.
- COLLIN, A.; YOUNG, R. **The Future of Career**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- DAWIS, R.; LOFQUIST, L. **A psychological theory of work adjustment**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.
- DOYLE, C. **Work and Organizational Psychology an Introduction with Attitude**. Hove: Psychology Press, 2003.
- DRUKER, F. **A Organização do Futuro**. Lisboa: Edições Europa América, 1998.
- DUARTE, M. E. O Indivíduo e a Organização: Perspectivas de Desenvolvimento. **Psychologica**, (extra-série), pp. 549-557, 2004.
- DUARTE, M. E. The psychology of life construction. **Journal of Vocational Behavior**, 75, pp. 259-266, 2009.

- DUBOIS, P. **Competency-Based Performance Improvement: a Strategy for Organizational Change**. United States: HRD Press, 1993.
- DODGSON, A. Organizational learning: A review of some literatures. **Dodgson Organization Studies**. 14 (3), pp. 375-394, 1993.
- DULEWICZ, V. Emotional intelligence: the key to effective corporate leadership?. **Journal of General Management**, 25(3), pp. 1-4, 2000.
- FERNANDEZ, A.; SALGADO, C.; ALMEIDA, C. **Flexibilidade - O Novo paradigma da produção e as respostas flexíveis da formação numa organização qualificante** (2ª ed.). C. Rainha: Cencal, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GASPARD, M. **Reinventar o Crescimento - Os caminhos do emprego na Europa**. Lisboa: Terramar, 1999.
- GAY, L. **Educational research: Competencies for analysis and application** (5th ed.). New York: Merrill Press, 1995.
- GHISELLI, E. E. Interaction of traits and motivational factors in the determination of the success of managers. **Journal of Applied Psychology**. 52, pp. 480-483, 1968.
- GREENHAUS, J.; CALLANAN, G., GODSHALK, V. **Career Management** (3rd ed.). Fort Worth, TX: The Dryden Press, 2000.
- HALL, D. **Careers in organisations**. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.
- HEUBERGER, F.; NASH, L. **A Fatal Embrace? Assessing holistic trends in human resources programs**. New Jersey: Transaction Publishers, 1994.
- IVERSEN, O. An Investigation into the Importance of Managerial Competencies across National Borders in Europe – Differences and Similarities. Paper presented at the **8th World Congress on Human Resource Management**, Paris, 2000.
- JAY, J. Creating a learning organization in the twenty-first century. **Futurics**, 25 (1/2), pp.89-91, 2001.
- MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence, **American Psychologist**, 28(1), pp. 1-14, 1973.
- MIRABILE, R. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training and Development**, 51(8), pp. 73-77, 1997.
- MITRANI, A.; DALZIEL, M.; BERNARD, A. **Homens e Competências, a Gestão dos Recursos Humanos na Europa**. Lisboa: Zénite, 1994.
- Mischel, W. **Personality and assessment**. New York: Wiley, 1968.
- NILES, S. **Adult Career Development concepts, Issues and practices** (3rd ed.). Tulsa: National Career Development Association, 1998.
- MONIZ, M.; KOVÁCS, I.; CERDEIRA, M.; URZE, P.; GOMES, C.; BARROSO, S. **Sociedade da informação e Emprego** (Vol. Caderno de Emprego nº 28). Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 2001.
- ROPÉ, F. ; TANGUY, L. **Savoirs et compétences**. Paris: L'Harmattan, 1994.
- PEIXOTO, J.A **Mobilidade Internacional dos Quadros**. Lisboa: Celta, 1999.
- PENBERTON, C. **Strike a New Career Deal** (2nd ed.). London: Pitman Publishing, 1998.
- PIRES, R. **Qualidade**. Lisboa: Edições Sílabo, 1993.
- Porter, M. E. **Competitive Advantage: Creation and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.
- PRYOR, R.; BRIGHT, J. **The chaos theory of careers**. New York: Routledge, 2011.

- SAVICKAS, M.; LENT, R. **Convergence in Career Development Theories implications for Science and Practice**. Palo Alto, CA: CPP Books, 1994.
- SAVICKAS, M.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J-P.; DUARTE, M. E.; GUICHARD, J.; et al. Life designing: A paradigm for career construction in the 21st Century. **Journal of Vocational Behavior**, 75(3), pp. 239-250, 2009.
- SAVICKAS, M.; WALSH, W. **Handbook of Career Counseling Theory and Practice**. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1996.
- SCHRODER, H. **Managerial Competence: The Key to Excellence**. Kendall, Hunt: Iowa, 1989.
- SCHEIN, E. H. **Career dynamics**. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1978.
- SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work Models for Superior Performance**. United States: Jonh Wiley & Sons, Inc, 1993.
- SULEMAN, F.; LOPES, H. **Estratégias Empresariais e Competências-Chave**. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000.
- SULLIVAN, S.; ARTHUR, M. The evolution of the boundary less career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, 69(1), pp. 19-29, 2006.
- SUPER, D. **The psychology of careers**. New York: Harper & Row, 1957.
- SUPER, D. **Perspectives and the meaning and value of work**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Super, D.; Knasel, E. Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. **British Journal of Guidance & Counselling**, 9(2), pp. 194-201, 1981.
- THOMPSON, J. E.; STUART, R.; LINDSAY, P. The competence of top teams members - a framework for successful performance. **Journal of Managerial Psychology**, 11(3), pp. 48-66, 1996.
- URÍA, F. **El Outplacement: El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo**. Madrid: Ediciones Pirámides, 1995.
- YOUNG, R.; VALACH, L. Interpretation and action in career counseling. In: SAVICKAS, M. L.; WALSH, W. B. (eds.) **Handbook of career counseling theory and practice**. Davies-Black, Palo Alto: CA, 1996, pp.361-375.