

► **actuais**

Formação aplicada à gestão pela competência



Gestão pela competência e contextos formativos

No final do século xx, os modelos de Gestão de Recursos Humanos modificaram-se: há uma recentragem sobre as estruturas do tipo adocrático no sentido de Mintzberg e sobre a individualização, que inclui três aspectos essenciais:

- Uma gestão previsional das competências apoiada no eixo da empregabilidade dos indivíduos.
- Uma avaliação do desempenho centrada nas capacidades individuais de mobilização de competências.
- Uma formação ancorada em conteúdos direccionados para o pólo do «saber-ser» e da dimensão *soft* (competências diferenciadoras).

Ora, tem-se entendido frequentemente que as competências se dividem em saber (competências teóricas), saber-fazer (competências práticas) e saber-ser (competências sociais e comportamentais). Mas esta separação valoriza – talvez excessivamente – a palavra «saber» e a aquisição através da formação escolar, uma vez que o saber-fazer

Actualmente, e para minorar o *gap* potencial de desajustamento entre as competências detidas pelos trabalhadores e os empregos disponíveis no mercado de trabalho, torna-se necessário rever os conteúdos de formação tradicional. Trata-se, essencialmente, de reforçar a operacionalidade dos conhecimentos obtidos mediante uma articulação teórico-prática virada para as necessidades de competitividade das empresas (Almeida e Rebelo, 2004)

e saber-ser constituem subconjuntos minoritários (Almeida e Rebelo, 2004).

Esta defesa da noção de competência – no singular – surge associada a uma mutação profunda nas atitudes sociais e nas relações entre as diferentes categorias de populações presentes nas organizações, em geral, e nas empresas, em particular. Trata-se de uma mudança:

- Nas atitudes dos indivíduos face ao trabalho e à organização.

- Nas atitudes dos indivíduos no seio das redes de cooperação.



Paulo Pereira de Almeida
Professor do ISCTE,
Investigador

- > Nas atitudes de gestão para com os indivíduos e os colectivos.
- > Nas atitudes da organização face à envolvente, aos contextos, às situações, aos destinatários, ou seja, face a todos aqueles que – a jusante – avaliam o que as organizações oferecem e/ou vendem.

No quadro do trabalho moderno a competência «é uma responsabilidade», sendo que é competente quem assume a sua responsabilidade numa dada situação profissional e, paralelamente, explora essa actividade profissional nas suas diferentes dimensões (Almeida e Rebelo, 2004). Assim, o exercício da competência apoia-se sobre três elementos:

- 1 > **Sobre os saberes:** os conhecimentos e os saber-fazer adquiridos pela formação ou pela experiência constituem a base de toda a qualificação. De entre estes saberes, a competência acentua os saberes procedimentais, a capacidade para analisar uma situação, estabelecer um diagnóstico, resolver um problema, cooperar, comunicar e trocar informações. Pode designar-se a competência – neste sentido específico – como forma alargada da qualificação, acentuando as capacidades intelectuais, operatórias e simbólicas mobilizadas nas actividades de trabalho.
- 2 > **Sobre um poder de fazer:** este poder depende dos meios próprios do trabalhador ou daqueles que lhe são atribuídos pela organização; incluem-se aqui os meios materiais e de formação, assim como – e este é, em nosso entendimento, um aspecto muito importante – a definição clara por parte da empresa do campo de responsabilidade do trabalhador, das suas margens de evolução e de exploração, dos objectivos e da

importância da sua acção para os resultados e para a *performance* do conjunto da empresa. Daqui decorre que a avaliação da competência nunca pode ser unilateral: mediante os meios fornecidos e os meios mobilizados, resulta de uma avaliação recíproca trabalhador-organização.

- 3 > **Sobre um querer:** este é traduzido pelo envolvimento do trabalhador na tomada de responsabilidade sobre as actividades que lhe são confiadas. Também aqui existe uma relação entre a competência exercida e a confiança dada pelo colectivo ou organização: a questão do querer remete para a presença concreta de uma motivação para agir ou para não agir, para motivação concreta do trabalhador; aliás – e tal como indica a etimologia – a motivação corresponde a meter em movimento, a dar sentido à acção. Além disso, convirá ter presente que esta mobilização da vontade do trabalhador evidencia formas de reconhecimento empresariais, não só no plano material e financeiro

como no plano simbólico, no curto prazo e longo prazo.

Nos actuais contextos formativos, associados à inovação e ao conhecimento (ver Quadro Síntese), o modelo da competência – enquanto orientador das práticas de Gestão de Recursos Humanos – resulta de uma conjugação de cinco elementos (Almeida e Rebelo, 2004):

- 1 > A actividade humana reposiciona-se agora no confronto com acontecimentos [avarias e outras áleas] que se produzem de maneira imprevista e vêm perturbar o normal desenvolvimento das actividades de trabalho. Cada colaborador deve fazer face a estes acontecimentos, confrontar-se com problemas inéditos e encontrar soluções adaptadas em tempo útil.
- 2 > Neste contexto, a comunicação torna-se uma componente essencial da estruturação das actividades de trabalho. Actualmente trata-se de gerar interacções com os outros colaboradores a fim de se





construir, em torno dos acontecimentos, uma compreensão recíproca e encontrar uma base de acordo sobre os objectivos de acção futura das empresas.

- 3 > As empresas têm agora de fazer esforços para melhorar a *performance*, elevando a utilização de ferramentas de identificação das qualificações, conhecimentos, características pessoais e comportamentais necessárias para a prossecução dos seus objectivos estratégicos.
- 4 > As actividades de trabalho baseiam-se no modelo da competência enquanto ferramenta descritiva que identifica as competências, o conhecimento, as caracte-

rísticas pessoais e os comportamentos necessários para um colaborador executar eficazmente um papel na empresa e, simultaneamente, contribuir para atingir os seus objectivos estratégicos.

- 5 > Trabalhar consiste cada vez mais em criar serviços para um destinatário preciso (cliente ou utente); esta produção de serviços dá um sentido unificado à comunicação e, neste sentido, enquadra-se sobretudo no contexto das organizações qualificantes.

As competências, a formação e a avaliação dos trabalhadores

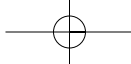
As competências enriquecem-se a partir de todas as atitudes que se demarcam do saber técnico – isto é, associam-se a um saber-ser, a «saberes sociais», a capacidades de comunicar e a representações – consistindo a fórmula mais corrente de definir competências na justaposição do vocábulo «saber» a um verbo de acção. *A fortiori*, as competências são supostamente mais reais do que as capacidades oficialmente reconhecidas, mais eficazes do que os saberes formais. Por seu turno, ao nível dos comportamentos (i.e., do saber-ser), é aquando do recrutamento que os empregadores tendem a atribuir uma maior importância à percepção da persona-

lidade, do potencial dos indivíduos, ou seja, à capacidade de aprendizagem, ao investimento no trabalho e ao serviço da empresa, à expressão oral e escrita, à análise e resolução de um problema, às capacidades de adaptação, iniciativa e criatividade (Almeida e Rebelo, 2004).

Assim sendo, sabemos que existiu uma evolução nas formas de organizar as actividades de trabalho e a formação nas empresas, bem como nas formas de avaliar os trabalhadores. Vejamos, então, essa evolução por fases:

- 1 > Até à década de 1980 as capacidades e as «qualidades» do trabalhador intervinham nas análises enquanto atributos que lhes eram reconhecidos no mercado de trabalho.
- 2 > A partir da década de 1980 emerge um novo perfil do trabalhador enquanto «operador-perito», para o qual se renovam toda uma linguagem e um vocabulário técnico. Não surpreende, portanto, que o momento da passagem da qualificação para a competência pareça ter coincido com a circunstância em que os sistemas de trabalho passaram a ser afectados por mudanças frequentes, tornando necessária uma adaptação do pessoal a essas dinâmicas.

Quadro Síntese	
Perfil de habilitações e de competências requeridas em contextos empresariais de inovação e conhecimento	
Dados de perfil Formação profissional e habilitações dos profissionais dedicados a funções TIC em contextos de inovação e de conhecimento.	Competências Entendidas como qualidades requeridas transversalmente aos profissionais TIC em contextos de inovação e de conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> > licenciaturas ou bacharelatos na área da engenharia de informática; > licenciaturas em gestão com alguma formação complementar em tecnologias de informação; > licenciaturas generalistas reconvertidas. 	<ul style="list-style-type: none"> > fortes capacidades de gestão de projectos; > desenvolvimento de produtos, serviços e conteúdos; > capacidade de autodesenvolvimento.



3 > Nesta lógica, os saberes decalcados do funcionamento das máquinas (designadamente dos aparelhos informáticos) seriam forçosamente mais abstractos, decorrência que pode conter uma ambiguidade importante: a automatização de uma operação representa um processo de abstracção no sentido em que o trabalhador se «abstrai» da função agora desempenhada pela máquina, mas tal não significa que nessa desconexão a nova tarefa seja mais abstracta ou mais «intelectual».

4 > Deste modo, e já na década de 1990, considera-se que se as competências não determinam mecanicamente as qualificações dos trabalhadores, os critérios de qualificação, pelo contrário, agem sobre as competências mais «visíveis» e sobre a repartição dos saberes que lhe estão associados: as qualificações não contêm a totalidade do acervo das competências de um indivíduo (dado que são objecto de negociação no mercado de trabalho), ao invés das competências (que decorrem de um processo de sucessivas «habilitações» num dado percurso profissional). Por isso, e tal como a generalização da noção de qualificação a partir da década de 1950 serviu para designar o conjunto das qualidades de um determinado trabalhador – reconhecidas como úteis e produtivas num determinado sector profissional –, a noção de competência surge na década de 1980 para traduzir um trabalho social intenso de rearticulação dos modos de *performance* empresarial, das capacidades individuais que as empresas valorizam e das formas de aprendizagem individual e colectiva, ambas integradas nas organizações qualificantes.

Necessidades de formação na organização qualificante

De acordo com Zarifian, nas organizações qualificantes – *organisations qualificantes* – que adoptam o modelo da competência pode organizar-se a aprendizagem aprendendo a enfrentar em conjunto situações de transformação e de mudança e reorganizando as actividades da empresa a partir de dispositivos de reflexão das suas experiências.

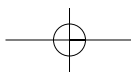
Partindo destas proposições, o autor define então três modelos de aprendizagem pela experiência (Zarifian, 1999):

1 > Modelo das operações: a aprendizagem está organizada em torno de rotinas, as quais os indivíduos devem cumprir para atingir um determinado nível de *performance*. Aqui associa-se a noção de hábito à noção de rotina, sendo que os indivíduos mobilizam as suas competências em situações de trabalho reprodutíveis e estandardizadas. Este modelo tem limitações evidentes pois não favorece a inovação, sendo que o trabalho é organizado e objectivado como uma continuidade de operações rotineiras.

2 > Modelo estatutário-profissional: a aprendizagem é organizada pela selecção e aquisição de rotinas, mas o ponto privilegiado para a aplicação destas rotinas é um produto final e/ou um serviço prestado. A principal finalidade deste modelo é a particularização do produto fabricado e/ou do serviço oferecido, o que implica um trabalho de criatividade e de alguma inovação para o qual os profissionais mobilizam as suas competências. Este modelo está bastante dependente da estabilidade da comunidade, está aberto à inovação sobretudo num sentido progressivo, mas apela à tradição e ao reconhecimento pelos pares no seio de uma comunidade profissional.

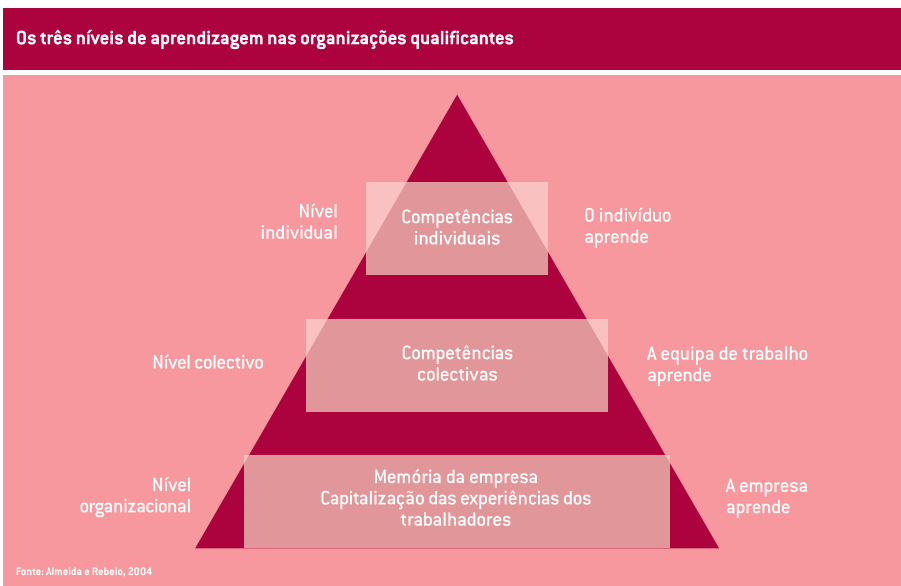
3 > Modelo do virtual (do potencial): a aprendizagem solicita a competência, assentando este modelo no que existe de relativamente inesperado nas situações de trabalho. Trata-se aqui de possibilitar aos trabalhadores um «regresso ao passado», ou seja, um retorno reflexivo sobre o que se passou e, simultaneamente, uma antecipação sobre o futuro.

Igualmente no âmbito da organização que aprende – *a learning organization* – se pode falar em desenvolvimento das competências individuais e organizacionais (Garvin, 2003; Pettinger, 2002). Note-se que estas organizações são necessariamente sistemas abertos, que conferem aos seus trabalhadores uma margem para criticar e reformular a organização do seu trabalho. Trata-se de organizações mais ricas em conteúdos, mais educativas, mais autónomas e – sobretudo – mais competitivas. Se todos os acontecimentos são aqui tomados como oportunidades de aprendizagem, esta empresa encontra-se



forçosamente aberta ao exterior, desenvolvendo uma dinâmica de trabalho que toca as competências de todos aqueles que contribuem para a realização e o sucesso da sua actividade (desde os trabalhadores aos fornecedores, passando pelos clientes e pelos diferentes parceiros). A «empresa que aprende» produz três níveis complementares de aprendizagem (ver Figura):

- > O nível de aprendizagem individual, que corresponde às aprendizagens que os indivíduos fazem, sozinhos ou acompanhados, quer em ocasiões informais (na confrontação aos acontecimentos, por exemplo) quer em situações formais (por exemplo, em acções de formação).
- > O nível de aprendizagem colectiva, que de-



signa as aprendizagens que os indivíduos fazem em grupos de trabalho (aqui, e para

que a soma das competências individuais dê lugar a uma competência colectiva, é necessária uma partilha de objectivos, de visão e de missão).

- > O nível de aprendizagem organizacional, no qual é a própria empresa que aprende a evoluir e a modificar-se em função da sua memória (torna-se, pois, necessário que a empresa tenha sistemas que lhe permitam guardar a sua informação e o seu conhecimento, colocando-os à disposição dos seus colaboradores).

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, P. P., *Trabalho, Serviço e Serviços*, Porto, Afrontamento, 2005.
 ALMEIDA, P. P. e REBELO, G. R., *A Era da Competência*, Porto, Afrontamento, 2004.
 AUBRET, J. et al., *Management des Compétences*, Paris, Dunod, 2002.
 GARVIN, D., *Learning in Action*, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2003.
 PETTINGER, R., *Learning Organization*, West Sussex, John Wiley & Sons, 2002.
 ZARIFIAN, P., *Objectif Compétence*, Paris, Éditions Liaisons, 1999.

