

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2018-05-23

Deposited version:

Post-print

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Almeida, P. P. (2012). Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI. Lisboa. Bnomics.

Further information on publisher's website:

--

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Almeida, P. P. (2012). Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI. Lisboa. Bnomics.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

GERIR COM COMPETÊNCIA

MANUAL PARA A EMPRESA DO SÉCULO
XXI

PAULO PEREIRA DE ALMEIDA

BNOMICS | 2012

Nota de Apresentação

Este livro aborda – de uma forma simples e com aplicações a casos práticos nacionais e internacionais – um tema central para a GRH do século XXI: a gestão das competências nas empresas privadas e nos organismos públicos.

Num momento peculiar para a competitividade de Portugal, num clima de ausência de mecanismos eficazes para a motivação dos colaboradores das empresas *Gerir com Competência* apresenta: (1) um conjunto de *checklists* e de passos concretos para implementar um sistema motivador e de melhoria da *performance* das empresas; (2) um conjunto de 30 (trinta) casos práticos que permitem ao leitor perceber como outras empresas implementaram este sistema com sucesso e resultados; (3) um conjunto de exemplos de outros Países onde esta prática de GRH foi aplicada com muito bons resultados para a competitividade.

Gerir com Competência é uma obra de interesse para todos os responsáveis pela motivação e criação de valor nas empresas privadas e nos organismos públicos. É também uma obra muito útil para todos os estudantes dos graus finais de Licenciatura, e de Pós-graduação, Mestrado e Doutoramento nas áreas da gestão, da economia e da sociologia.

Índice

- 1 – A Competência nas Empresas
 - 1.1 Da qualificação à competência
 - 1.2 Competência ou Competências?
 - 1.3 Aplicações nas Empresas

- 2 – Formação, Certificação e Remuneração
 - 2.1 Formação na Organização Qualificante
 - 2.2 Certificação
 - 2.3 Remuneração

- 3 – Gerir Empresas com Competência
 - 3.1 O Modelo da Competência
 - 3.2 Gerir as competências ou Gerir pela Competência?

- 4 – Gerir Recursos Humanos com Competência
 - 4.1 Competência e Gestão Estratégica
 - 4.2 Individualização, autonomia e responsabilidade
 - 4.3 Competitividade, motivação e *performance*

Índice de abreviaturas

ACAP – Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle

AQF – Análise e Qualificação de Funções

CV – *Curriculum Vitae*

DRH – Direcção de Recursos Humanos/Direcções de Recursos Humanos

EIs – Entrevistas individuais

EUA – Estados Unidos da América

GAEC – Gestão Antecipada dos Empregos e das Competências

GPC – Gestão Previsional de Competências

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MEDEF – *Mouvement des Entreprises de France*

NTICs – Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

VAE – sistema de Validação das Aquisições pela Experiência

CAPÍTULO 1 – A Competência nas Empresas

Conceitos-chave:

Competência e saber-fazer validado

Estratégia e *performance*

Gestão de proximidade

Iniciativa e responsabilidade

Learning organisation

Lógica da competência

Competência empresarial

Lógica de serviço

Mobilização da inteligência prática

Modelo do posto de trabalho

Modelo estatutário-profissional

Organização qualificante

Processo de aprendizagem e de certificação

Qualificação

1.1 Da qualificação à competência

A passagem da qualificação à competência apresenta-se – quer para as Direcções de Recursos Humanos (DRH) quer para todos os que têm de lidar com o problema da classificação das pessoas nas hierarquias de trabalho – como um dos principais desafios do século XXI.

Na verdade, nas décadas de 1980 e de 1990 a definição de qualificação passava pela resposta às seguintes questões: O que se entende por “qualificação”? Corresponderia esta às capacidades necessárias para desempenhar uma tarefa ou, diria antes respeito às exigências do posto de trabalho em si? Estávamos, neste ponto,

perante a dificuldade em identificar a qualificação como “elemento proveniente do trabalhador” ou – pelo contrário – proveniente do “posto de trabalho”.

Sabemos ainda que um dos desafios mais interessantes que tem sido colocado aos investigadores e consultores – dada a sua complexidade –, se reporta ao problema da definição da qualificação de um posto de trabalho, no sentido de saber se este será capaz de apresentar (isoladamente) as qualidades do trabalho?

Tem sido consensual considerar que a qualificação, ao invés de constituir um atributo do trabalho (ou um atributo da força de trabalho), se refere a uma “operação social” em que os trabalhadores se vêem confrontados com uma selecção no mercado de trabalho e com a respectiva hierarquização na empresa. Ora é precisamente esta operação de qualificação que lhes atribui um valor social, isto é, um valor salarial expresso numa grelha de classificação e num lugar na “sociedade salarial”.

Nesta perspectiva não é o posto de trabalho que é remunerado mas sim o trabalhador: do mesmo modo, é possível afirmar que a qualificação do trabalhador não provém do seu “conhecimento puro” mas antes da relação que este mantém com o posto de trabalho.

Se é frequente a situação em que as classificações profissionais são confundidas com a “qualificação”, é verosímil afirmar que também o problema relativo à validação das categorias profissionais diz respeito a uma questão de historicidade. Ou seja, estas não se aplicam fora de um quadro organizado e contextualizado de divisão do trabalho (Alaluf, 1992; Bureau e Nivellet, 1990; Cascio, 2000; Thomas, 1991).

Encontrando-se associadas às formas de classificação que tornam o trabalho e o trabalhador “utilizáveis”, as escalas de qualificação e as classificações dos empregos permitem especificar (a partir do exterior) a relação de subordinação e dotar a força

de trabalho de mobilidade. A forma de enquadramento e de classificação pelas competências deverá, por isso, ser vista enquanto um modo de produção de hierarquias profissionais e salariais, o qual por sua vez constitui uma operação de classificação social no campo das relações de trabalho que apresenta – em grande parte das vezes – uma relação com o sistema de retribuição salarial (Mabey *et al.*, 1998a; Sire e Tremblay, 1999).

Depois, e tomando-se como premissa que a qualificação é uma construção social, o seu objecto corresponde a qualificar os indivíduos sob o ponto de vista do que é expectável do trabalho e do que lhes é exigido na hierarquia dos estatutos sociais e dos salários, pelo que – nesta tese – a competência corresponderia a uma nova forma de qualificação ainda emergente, não fazendo sentido distingui-la conceptualmente a qualificação da competência.

Tese simplista, e da qual não partilhamos.

Para tornar este raciocínio perceptível importa explicar em termos históricos a tensão entre dois modelos: o “modelo do posto de trabalho” e o “modelo estatutário-profissional” (Jolis, 1997; Zarifian, 2001).

O modelo estatutário-profissional encontra-se enraizado historicamente na constituição das corporações de artesãos urbanos e na sua forte hierarquização, sendo baseado numa certa transversalidade dos saberes para um dado indivíduo que pertença a esse grupo estatutário. Pelo seu lado, o modelo do posto de trabalho foi empregue como uma forma de luta contra a institucionalização dos grupos de profissionais e, paradoxalmente, teria acabado por triunfar tanto no discurso sindical (que admitia, já no século XX, a predominância do taylorismo como a condição marcante da maioria da população operária) como também no discurso dos dirigentes empresariais (que viam no modelo estatutário-profissional um obstáculo à

transformação, à racionalização dos métodos de trabalho e à extensão das formas de organização). Seguindo este argumento, as classificações produzidas nos períodos posteriores às lutas sindicais do início do século XX reflectiram compromissos implícitos do passado. Além disso, também a resistência cultural do modelo estatutário-profissional é um facto a reter: este tende a reproduzir-se em novos grupos de trabalhadores que parecem resistir ao modelo taylorista (como são os casos mais hodiernos dos informáticos e dos engenheiros), baseando-se em formações iniciais sólidas que reproduzem formas de aprendizagem em rede (entenda-se, entre pares) com formas de pertença e de comunicação transversais e auto-referenciadas.

Mas as formas de avaliação dos conteúdos do trabalho têm vindo progressivamente a modificar-se: de uma mão-de-obra gerida e avaliada fundamentalmente pelas suas capacidades corporais (destreza, habilidade gestual, rapidez de execução) passa-se para uma gestão que faz apelo aos saberes e à inteligência criativa dos indivíduos. Além disso, as novas organizações produtivas do século XXI – significativamente influenciadas pelo modelo japonês durante o último quartel do século XX – conhecem a emergência de traços de contestação anti-taylorista, isto ao mesmo tempo que são levadas a responder a uma envolvente marcada pela incerteza e pela forte concorrência (Zarifian, 1999; Zarifian, 2001).

Sintetizando, há portanto três razões fundamentais que permitem clarificar as críticas feitas à noção de qualificação (Aubret *et al.*, 2002; Gendron, 1996):

- A primeira está ligada à rigidez do conceito de qualificação, pois os conteúdos da organização do trabalho evoluíram de forma radical. Uma definição prescrita, individual e estável do posto de trabalho não corresponde à realidade de organizações cada vez menos estáveis que apelam à cooperação e à coordenação colectivas, mobilizáveis para a gestão do inesperado.

- A segunda está ligada à crescente desadequação da noção de qualificação para se adaptar às evoluções do emprego numa sociedade cada vez mais terciarizada. Por exemplo, é preciso saber como dar conta do tipo de saberes mobilizados numa relação entre um empregado e um cliente, de tipo quase exclusivamente relacional; ou como adequar, no caso dos empregos industriais, os saberes técnicos que requerem cada vez mais capacidades de iniciativa e de adaptabilidade, perante sistemas de trabalho complexos.

- A terceira razão prende-se com uma crescente procura de reconhecimento dos saberes adquiridos em situação de trabalho. A noção de qualificação toma apenas em consideração o diploma escolar e não reconhece como legítimos os saberes adquiridos no exercício do trabalho, ou o carácter formador da experiência.

Posto isto, recordemos que a lógica do posto de trabalho é, sobretudo, uma lógica organizacional, dado que a sua referência é a tarefa. Esta foi durante muito tempo a base das especificações do emprego, negociáveis nas convenções colectivas. Neste sentido a lógica do posto era sobretudo produtivista: visava remunerar a produção que a execução de tarefas prescritas permitia que se realizasse. Por um lado, a empresa encontrava a sua segurança de funcionamento na especificação muito precisa das tarefas e, por outro lado, os trabalhadores e os seus representantes consideravam a igualdade das tarefas como garantia mais fiável da igualdade do trabalho e, portanto, do salário.

De forma diferente, a lógica da Competência emerge num contexto de diferenciação entre indivíduos, num modelo que se baseia no reconhecimento de capacidades operatórias gerais, mobilizáveis e aplicáveis a um conjunto diversificado de situações, independentemente da actividade exercida. Vale, portanto, a pena

atentar de forma cuidada na distinção entre a lógica do posto de trabalho e a lógica da competência (quadro 1.1).

QUADRO 1.1: A transição da lógica do posto de trabalho para a lógica da competência

Componentes	<i>Lógica do Posto</i>	<i>Lógica da Competência</i>
Referência principal	A tarefa	O indivíduo
Unidade de reconhecimento	O emprego prescrito	As aquisições de competências
Concepção da actividade humana	Separação entre o trabalho e o trabalhador	Confrontação aos acontecimentos
Valores predominantes	Débito de produção, volume de trabalho	Qualidade, fiabilidade, redução dos atrasos
Palavra de ordem	Conformidade às exigências	Responsabilização dos trabalhadores
Ferramentas características	Métodos de classificação dos postos de trabalho, definição dos postos	Entrevista individual de apreciação de desempenho, referencial de competências

Fonte: Aubret *et al.*, 2002.

Além disso, no final do século XX os modelos de GRH modificam-se: há uma recentragem sobre as estruturas do tipo *adocrático* no sentido de Mintzberg (Mintzberg, 1993) e sobre a individualização. E o que é que caracteriza, para a generalidade das opiniões, esta individualização da GRH? Esta 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).

A disseminação empresarial da noção de competência está, portanto, associada a uma forte elevação dos níveis de escolaridade dos trabalhadores, a que se acrescenta uma elevação do tipo de exigências no quadro das organizações produtivas. Estas são exigências em matéria de:

- produtividade;
- criatividade e iniciativa; e
- contribuição a todos os níveis da vida nas empresas.

É assim que, sendo uma realidade nos quotidianos de trabalho quer dos quadros de topo, quer também dos técnicos e dos operadores, este movimento adquire a sua legitimidade sobretudo a partir da eficácia produtiva da noção de competência, a qual representa um abandono definitivo do trabalho prescrito e da standardização (lógica do posto de trabalho), possibilitando ao mesmo tempo um reconhecimento da criatividade e da iniciativa dos indivíduos (lógica da competência). Depois, e para encerrar este ponto, vale a pena lembrar que a maior parte dos autores concorda em aceitar a ideia de que o recurso massivo à noção de competência traduz uma individualização da relação salarial. De facto, a emergência e a posterior dominação da noção de competência acompanha algumas alterações sociais maiores:

- o colocar em causa das aquisições sociais resultado das negociações colectivas;
- o desenvolvimento das formas de gestão da flexibilidade da mão-de-obra;
- o acentuar do *gap* entre os esforços encetados para a aquisição de um acervo de competências e a ausência de reconhecimento destas aquisições na posição hierárquica ou no salário dos trabalhadores;

- a tendência para a sobrequalificação, a qual se traduz por um sentimento de frustração pelo não reconhecimento das aptidões e das competências das pessoas nas suas actividades quotidianas de trabalho.

Encontra-se, portanto, aberto o caminho para a emergência de um modelo que – neste contexto de crise do modelo do posto de trabalho e de interrogações ao modelo estatutário-profissional – procurará responder simultaneamente às exigências de polivalência e de reconfiguração funcional das empresas, por um lado, e ao desejo de reconhecimento individual do trabalho dos trabalhadores, por outro lado¹.

QUADRO 1.2: CASOS DE APLICAÇÃO

A aplicação da lógica da competência nas empresas da Europa e dos Estados Unidos da América – praticada em mais de 15% do total das empresas nos continentes europeu e norte-americano – é um processo associado a fortes mutações sociais e empresariais, sendo agora a sua aplicação generalizada às empresas independentemente do sector e da dimensão.

Nas empresas analisadas ao longo da década de 1990 e do início de 2000, a lógica da competência corresponde a uma nova forma de organizar o trabalho em que existe uma conjugação – que as empresas pretendem virtuosa – entre os seguintes factores:

- Uma alteração económica e cultural marcada pelo aumento da competitividade e por um terceiro ciclo económico dominado pelas NTIC e pela sociedade da informação, num quadro de populações de consumidores progressivamente mais exigentes em termos de qualidade.

- Uma renovação das estratégias empresariais assente em formas de organizar o trabalho que respondem a imperativos de flexibilidade e de reactividade, acompanhadas por uma política de GRH modernizada e dotada de novos instrumentos de antecipação das competências e de mobilização e reconhecimento dos trabalhadores, e auxiliadas por uma adaptação do Direito do Trabalho.

- Uma mudança nas formas de reconhecimento profissional dos trabalhadores, associando-se, directa ou indirectamente, os resultados da sua avaliação periódica às políticas de formação, às políticas de promoção e às políticas salariais. Ou seja, no leque das políticas empresariais estratégicas.

Fontes: MEDEF, 1998; MEDEF, 2002; MEDEF, 2003.

¹ Referimo-nos ao modelo da Competência, um novo *approach* para a GRH.

1.2 Competência ou Competências?

Regressaremos a uma clarificação de conceitos – e particularmente à distinção entre “a competência” e “as competências” – mais à frente neste ponto. Entretanto, e como introdução ao tema, vale a pena elencar algumas das clivagens na utilização destas noções, até porque existem algumas diferenças de *approach*.

Por exemplo, tem-se entendido frequentemente que as competências se dividem em saber (competências teóricas), saber-fazer (competências práticas), e saber-ser (competências sociais e comportamentais). Esta separação valoriza – talvez excessivamente – a palavra “saber” e a aquisição através da formação escolar, uma vez que o saber-fazer e saber-ser constituem subconjuntos minoritários (Sire e Tremblay, 1999). É por essa razão que para autores como Le Boterf a competência é um sistema, uma organização estruturada que associa de forma combinatória diversos elementos (Le Boterf, 1999), e para Zarifian a competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo nas situações profissionais com os quais este é confrontado (Zarifian, 1999).

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;
- nas atitudes de gestão para com os indivíduos e os colectivos;

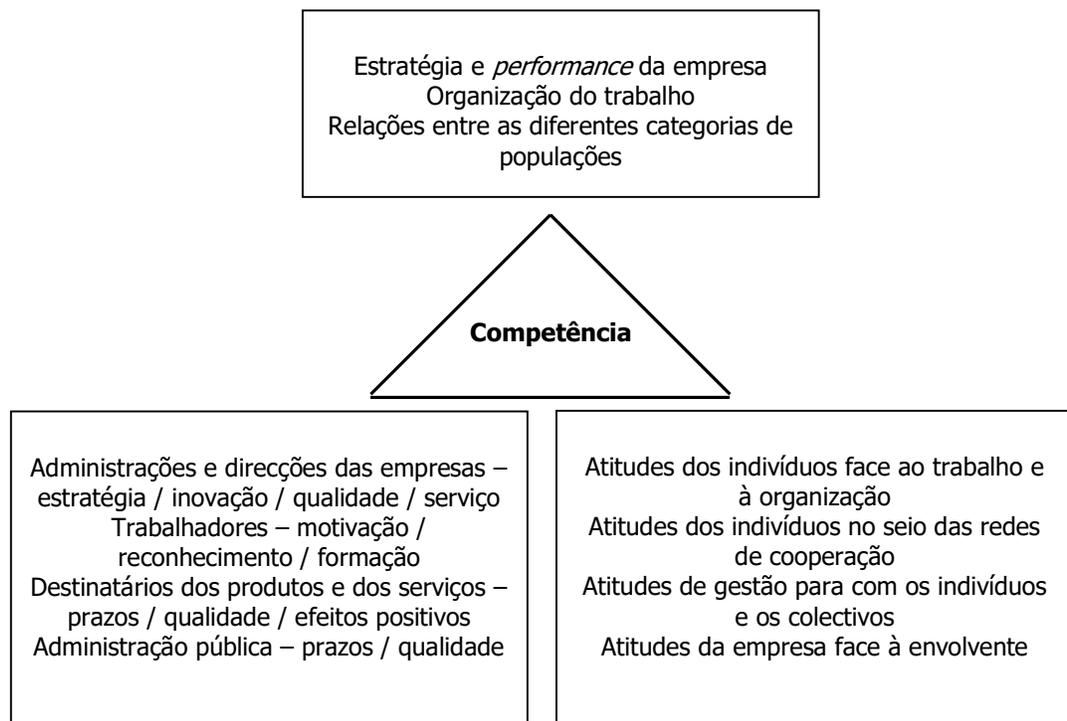
– nas atitudes da organização face à envolvente, aos contextos, às situações, aos destinatários, ou seja, face a todos aqueles que – a jusante – avaliam o que as organizações oferecem e/ou vendem.

Neste raciocínio, uma “lógica da competência” apresenta-se como um objectivo para vários intervenientes (figura 1.1):

- para as Administrações e Altas Direcções das empresas, nomeadamente para a GRH;
- para os trabalhadores;
- para os destinatários dos produtos e dos serviços (clientes, utilizadores, diferentes públicos);
- para a Administração Pública.

Mesmo se as DRH são as principais responsáveis pela implementação da lógica da competência nas organizações, esta integra-se numa dinâmica estratégica mais vasta que envolve quer as Administrações e Altas Direcções, quer os trabalhadores em toda a linha. Aliás – e se a vontade dos primeiros em melhorar a organização do trabalho é certamente muito louvável –, são seguramente estes últimos aqueles que mais sentem esta lógica: não está em causa apenas a sua remuneração e a sua carreira, mas todo um modo de organização do trabalho, de sentido conferido à vida profissional, e o reconhecimento das suas iniciativas e da sua contribuição para os diferentes domínios de actividade das empresas.

FIGURA 1.1: A lógica da competência na organização do trabalho



QUADRO 1.3: CASO DA CONTRATAÇÃO COLECTIVA

Por via da aplicação do *ACAP 2000 – Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle* –, a introdução da lógica da competência durante a década de 1990 nas fábricas francesas do Grupo Usinor-Sacilor possibilitou a introdução de melhorias de qualidade e de *performance* económica das empresas do grupo.

A aplicação desta lógica teve duas consequências importantes:

- A criação de grupos de manutenção numa fábrica do Grupo – a fábrica Sollac-Dunkerque – e que tinham por objectivo final a elevação da cobertura sintética, permitiu revelar numerosos disfuncionamentos dessas instalações e, por iniciativa de estudos dinamizados por grupos de trabalhadores, encontrar em conjunto soluções para esses disfuncionamentos. Estas soluções permitiram elevar o rendimento das máquinas da fábrica e, ao mesmo tempo, introduzir melhorias notáveis nas condições trabalho.

- A emergência e identificação de novas competências dos trabalhadores (e que se podem revelar numa acção mais vasta de melhoria organizacional como a da fábrica Sollac-Dunkerque) foi determinante para a introdução de melhorias nos processos produtivos, e

designadamente para a fabricação de diferentes tipos de aço, com características ajustadas e personalizadas para cada um dos clientes do Grupo Usinor-Sacilor. Concretamente iniciou-se, na década de 1980, a fabricação de tipos de aço específicos para os modelos das marcas Renault e Mercedes.

Fonte: adaptado de Zarifian, 1999.

Surgiram ao longo da década de 1990 alguns contributos para a definição de competência – no singular – mais ou menos articulados com a explicitação e o reconhecimento das competências – no plural. Destas definições destacamos aqui as quatro que consideramos importantes, quer pelo cuidado envolvido na sua explicitação, quer pelo número de destinatários envolvidos na sua aplicação.

Para Lichtenberger, a competência designa uma relação entre empregador e empregado, na qual o primeiro conta com a vontade de envolvimento do segundo nas actividades que este desempenha em situação profissional. 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 (Lichtenberger, 1999). Assim, o exercício da competência apoia-se sobre três elementos (figura 1.2):

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. Segundo Lichtenberger 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.

FIGURA 1.2: A competência na definição Lichtenberger



No que se refere ao *ACAP 2000 (Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle²)* – emblemático para esta forma de organizar as actividades de trabalho – a competência do trabalhador é definida como “um saber-fazer operacional validado”, quer dizer “os seus conhecimentos e a sua experiência, aplicáveis numa organização adaptada, confirmados pelo nível de formação e em seguida pelo domínio de funções sucessivamente exercidas”. Ora este não se limita às competências requeridas pela função desempenhada pelo trabalhador num dado momento (de acordo com a noção actual de emprego): o Acordo vai mais longe, estabelecendo uma conexão com a trajectória do trabalhador, centrando-se nas competências detidas e no

² O *ACAP 2000* foi assinado pelo GESIM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières) por um lado, e as organizações sindicais por outro (tendo ficado de fora do Acordo a CGT, o Sindicato mais representativo do sector). O *ACAP 2000* corresponde à experiência desenvolvida no quadro de uma grande empresa – a Usinor-Sacilor –, que representava no início da década de 1990 todo o sector da siderurgia francesa.

potencial, e motivando os trabalhadores para alargarem o seu campo de qualificação (figura 1.3).

Logo, o *ACAP 2000* apresenta novos referenciais para uma gestão baseada na lógica da competência, significando esta última um “saber-fazer operacional validado”: o “saber-fazer” inclui os “conhecimentos e experiências de um trabalhador”; o carácter “operacional” significa que este é aplicável e adaptado a uma organização; a “validação” significa que estes são “confirmados pela formação e depois pela matriz de funções sucessivamente exercidas”. É neste sentido que talvez a maior inovação deste IRCT consiste no reconhecimento das competências independentemente das funções exercidas, numa lógica em que se consideram não só as capacidades utilizadas, mas também as capacidades detidas e disponíveis: a “lógica competência” substitui-se à progressão profissional por ocupação dos postos disponíveis.

Na verdade, no *ACAP 2000* podem encontrar-se três aspectos essenciais e inovadores da lógica da competência (Zarifian, 1999):

- O reconhecimento da competência adquirida por cada trabalhador, qualquer que seja o emprego que este ocupa e, portanto, a remuneração em função desta competência adquirida.

- O reconhecimento do direito a um percurso profissional qualificado para cada trabalhador, direito associado à ideia de um “percurso mínimo de carreira” que tinha sido reivindicado pelos sindicatos para evitar ou eliminar uma diferenciação interna com efeitos de exclusão para algumas das populações da empresa.

- A introdução do “princípio de relação dialéctica entre competências e organização”, sendo que as competências não fazem senão adaptar-se à organização; em termos práticos, a criação de valor é susceptível de transformar as organizações e de introduzir um aumento da *performance* económica, em particular na tomada de

responsabilidade relativamente à qualidade dos produtos, agora cada vez mais personalizada e individualizada.

FIGURA 1.3: A competência na definição do *ACAP 2000*

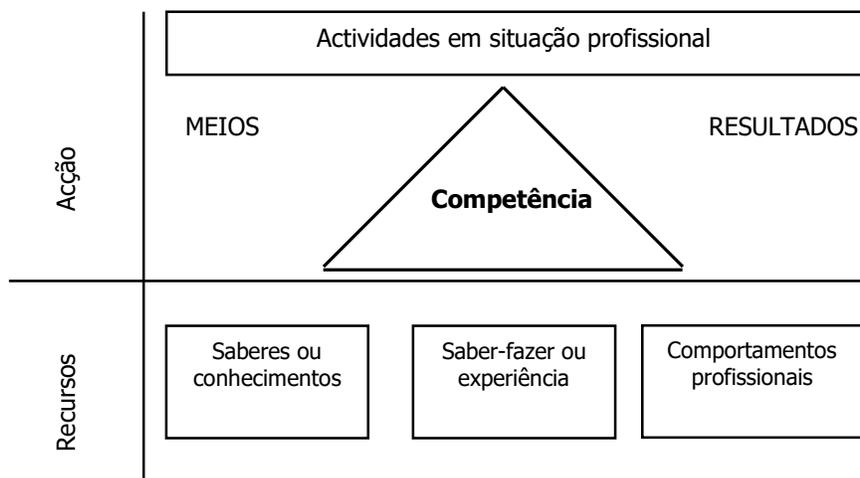


Numa tomada de posição específica e inédita, a principal associação empresarial francesa (o MEDEF³) procurou dar o seu contributo para a definição de competência, tendo para isso organizado em 1998 umas jornadas de discussão. Na proposta do MEDEF: "A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos, exercendo-se num contexto preciso. Ela constata-se a partir da sua execução numa situação profissional a partir da qual é validável. É então à empresa que compete referenciá-la, validá-la e

³ A sigla corresponde a "Mouvement des Entreprises de France", anterior "CNPF". Numa extensa Convenção de reflexão estratégica que decorreu em 1998 e em 2003 – e que envolveu empresas, académicos, trabalhadores e representantes sindicais – procuraram-se discutir algumas limitações e desenvolvimentos futuros da noção de competência, trabalho este que temos acompanhado de perto.

fazê-la evoluir” (MEDEF, 1998). Em termos de representação gráfica, a noção de competência do MEDEF inclui (figura 1.4):

FIGURA 1.4: A competência na definição do MEDEF



Todavia, Zarifian entende que subjacentes a essa noção do MEDEF se encontram algumas limitações importantes (Zarifian, 1999):

- por um lado, o aspecto de validação apenas pelos actores empresariais (esquecendo-se que a renovação dos processos de aprendizagem é marcadamente social);

- por outro lado, uma certa concepção “neo-artesanal” do trabalho que não se adapta às condições de produção de bens e de serviços modernas, nas quais é fundamental isolar a ideia de um indivíduo face a uma situação ou acontecimento (e no contexto de uma situação profissional com a qual esse indivíduo é confrontado).

Para ultrapassar estas limitações Zarifian, propõe uma definição alternativa, a qual comporta três aspectos essenciais (Zarifian, 1999; Zarifian, 2001) decompostos em outras tantas subdefinições (figura 1.5):

1 – Por competência entende-se “a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre situações profissionais com as quais ele é confrontado”. Esta primeira formulação destaca uma mudança essencial na organização do trabalho, ou seja, a abertura dos espaços de autonomia e de auto-mobilização dos indivíduos. Do ponto de vista dos sujeitos directamente envolvidos, esta competência “ou se assume ou não se assume”, visto que ninguém pode decidir no lugar do trabalhador: trata-se aqui de uma atitude de iniciativa, de mobilização de si próprio, e de escolha da regra adequada a seguir. Depois, trata-se de uma tomada da responsabilidade, significando isto que o trabalhador responde pelas iniciativas que toma e pelos seus efeitos, não apenas em função dos julgamentos sociais que os outros podem fazer, mas também em função do seu sentido de responsabilidade. Importa notar que esta tomada de responsabilidade é, bem entendido, a contrapartida da autonomia e da descentralização das decisões⁴.

2 – Por competência entende-se “uma inteligência prática mobilizada para as situações que se apoia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma, com tanta ou mais força quanto mais a diversidade das situações aumenta”. De notar que o termo inteligência remete para as dimensões cognitiva e compreensiva das situações. Compreender uma situação é saber apreciá-la, tendo em conta os comportamentos dos seus constituintes, quer se tratem de elementos materiais (máquinas) ou de humanos; além disso, esta capacidade aparece sobretudo na relação de serviço com

⁴ Além disso, esta tomada de responsabilidade faz também sentir-se quer sobre objectos (por exemplo, a fiabilidade de uma máquina, a segurança do equipamento), quer sobre outros sujeitos humanos (por exemplo, sobre os doentes, a aprendizagem dos alunos, o atendimento dos clientes).

os clientes. Depois, esta inteligência apoia-se sobre conhecimentos adquiridos: à medida que as situações são cada vez mais singulares, tanto mais os esquemas de conhecimento e de acção que um indivíduo já tem incorporados se devem mobilizar de maneira relacional, testando-se assim a sua validade e a sua incompletude⁵.

3 – Por competência entende-se “a faculdade de mobilizar redes de actores em torno das mesmas situações, de partilhar esses objectivos, e de assumir os domínios de co-responsabilização”. Nesta terceira formulação o autor insiste na mobilização de redes de actores entendendo que toda a situação, desde que seja um pouco complexa, ultrapassa as competências de um único indivíduo: pressupõe-se que as competências de uma rede se poderão associar para resolver uma determinada situação de trabalho (por exemplo, no quadro de uma organização do trabalho por projectos)⁶.

Para Zarifian, esta partilha de objectivos constitui um enunciado forte e fraco ao mesmo tempo: forte, pois supõe-se uma identificação e uma reunião em torno de objectivos comuns, mas estes comportamentos não são para viáveis na medida em que fomentarem oposições de interesses; fraco, na medida em que esta partilha de objectivos conserva um carácter contingente, tratando-se de um acordo inscrito na racionalidade prática⁷.

QUADRO 1.4: CASOS DE COOPERAÇÃO E PARTILHA DE OBJECTIVOS

⁵ Note-se que um indivíduo aprende tanto melhor e mais depressa quanto mais ele é confrontado com situações variadas; todavia, é importante manter o equilíbrio entre a parte do tempo que é necessária para aprender a reagir a essas situações, e a parte do tempo dedicada a resolver problemas que surgem nas situações de trabalho. Uma questão – fundamental – é a dos novos processos de aprendizagem e da certificação das competências adquiridas por esta via.

⁶ Além disso, trata-se aqui também de partilhar esses objectivos, pois os trabalhadores não comunicarão entre eles e não partilharão as suas competências se não tiverem o sentimento de serem avaliados pela hierarquia de acordo com estes objectivos.

⁷ É fundamental notar que: a partilha de objectivos não significa partilha de valores numa mesma empresa, e as duas condições não são mutuamente exclusivas; assumir os domínios da co-responsabilização equivale a mobilizar redes de entajuda e de intervenções comuns em torno das mesmas situações; uma das características mais inovadoras e interessantes da lógica da competência reside no facto de se associar a responsabilidade pessoal com a responsabilidade de equipa. Uma equipa autónoma trabalhará tanto

Para o fabrico de componentes que implicam competências específicas – e no momento em que um operário profissional confere sentido à fabricação de uma peça numa empresa de aeronáutica –, este partilha um objectivo de qualidade e de segurança para o produto (neste caso o avião), assim como para os utilizadores finais. Ora é a lógica da competência que permite explicitar, reflectir, discutir e agir com conhecimento de causa, situando os “nós de cooperação” que dão sentido a estes objectivos.

Todavia, a partilha e a explicitação dos objectivos nem sempre é tão forte. Os membros de uma associação de co-proprietários podem ter como objectivo o bom funcionamento de todas as estruturas de um condomínio – por um custo limitado –, e agir nessa direcção, se bem que não necessitem de partilhar, ou não partilhem de todo, os mesmos valores e as mesmas convicções sobre a sua visão do mundo.

Fonte: adaptado de Zarifian, 1999.

Simplificando e sintetizando, para este autor: “A competência corresponde à tomada de iniciativa e ao assumir de responsabilidade do indivíduo sobre os problemas e os acontecimentos com os quais este se confronta no contexto das situações profissionais” (Zarifian 2001). A competência comportaria simultaneamente elementos de mobilização de uma inteligência prática e situacional, remetendo para a validação de um saber social (i.e., os conhecimentos) com efeitos considerados válidos e adaptados à concepção de produtividade nas empresas modernas (Zarifian 2001).

melhor quanto: melhor souber definir os objectivos a que deve responder colectivamente; e melhor souber personalizar de forma explícita ou implícita o envolvimento de cada membro em relação a esses objectivos.

FIGURA 1.5: A competência na definição de Zarifian



Assim sendo, as transformações mais recentes nas actividades de trabalho – e que cuja análise requer um esforço de actualização e de reinterpretação de conceitos – implicam que se destaquem algumas dinâmicas organizacionais e empresariais de interesse iniludível.

Semelhante movimento apela também ao encontro de um novo *approach* – para o qual pretendemos dar aqui um contributo – na definição do que significa ser competente nas organizações, em geral, e nas empresas, em particular. Ora em nosso entendimento a competência empresarial “corresponde a uma vontade de criação – individual e/ou colectiva – e de desenvolvimento, num contexto organizacional promotor da construção séria e responsável de atitudes profissionais positivas”. A empresa toma o trabalhador no seu potencial de desenvolvimento, estimulando-o a querer agir em sentido positivo e com iniciativa no seu trabalho, num quadro de

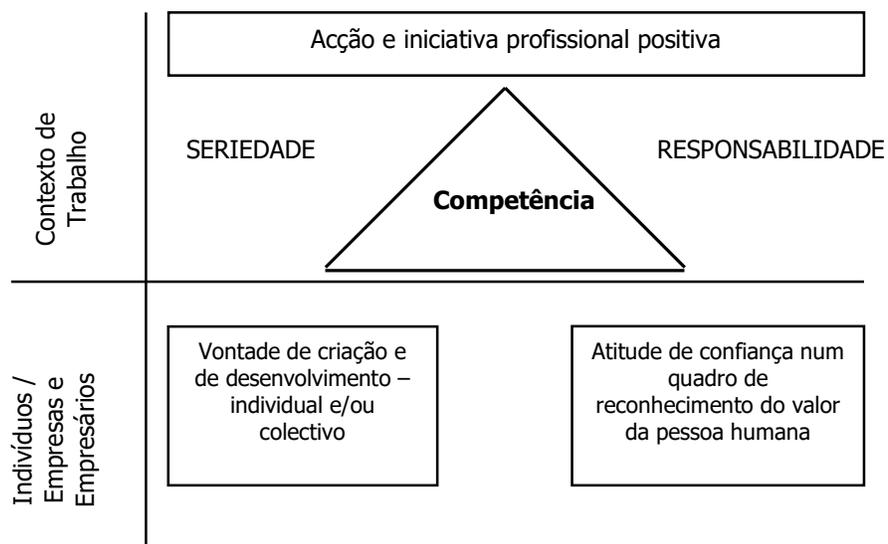
reconhecimento do valor da pessoa humana e de acentuação da sua liberdade e responsabilidade (figura 1.6).

Pretendemos com esta definição enfatizar duas questões que nos parecem essenciais na questão da definição de competência empresarial nas actividades de trabalho, as quais – aliás – estarão sempre presentes ao longo dos próximos capítulos:

1 - A vontade de criação individual num espaço de autonomia responsável e de reconhecimento sério, evidência que se detecta na generalidade das empresas que adoptam a competência, e particularmente nas empresas que praticam uma Gestão pela Competência no sentido em que a definiremos adiante.

2 - O carácter positivo da acção profissional dos trabalhadores nas empresas que promovem a sua competência empresarial, premissa que remete quer para uma necessidade de estimular permanentemente esta atitude, quer para os ganhos evidentes que isso representa em termos de produtividade e de competitividade dessas empresas.

FIGURA 1.6: A competência empresarial



Fazendo uma síntese das questões anteriores, poderemos observar que existem algumas características consensuais e convergentes relativamente à competência:

- Ela é uma construção elaborada pelos actores, sendo que o que lhe confere um conteúdo é a avaliação dada por outrem a um indivíduo em situação de trabalho (em princípio, não faz sentido alguém declarar-se competente a si mesmo!).

- Ela designa um atributo das pessoas.

- Ela é constituída por um conjunto saberes e de saber fazer adquiridos na escola ou pela prática, e por qualidades socialmente adquiridas.

Todavia, a competência permanece como uma noção fortemente contingente, não apenas para as empresas, mas sobretudo relativamente a cada situação de trabalho. Por consequência, é uma noção dinâmica, na medida que é utilizada para fundamentar uma lógica de gestão em ambientes cada vez mais instáveis⁸.

A competência impõe-se mais sobre os processos do que propriamente sobre os instrumentos, sendo de notar que – ao contrário do que afirmaram as teses da desqualificação dos operários – os novos instrumentos de GRH da década de 2000 convidam a um melhor conhecimento do processo nos quais eles se aplicam. Por exemplo: as competências de manutenção solicitadas aos operadores são competências desenvolvidas acerca do modo como uma máquina participa no processo de produção. Ora perante uma avaria de funcionamento (acontecimento inesperado),

⁸ Para Le Boterf – e no limite – não é necessário ser-se competente para executar o que se encontra prescrito; neste sentido, o saber-fazer ligado às tarefas de execução é o grau mais elementar da competência (Le Boterf, 1999). Segundo Zarifian se – à partida – a partilha de valores não é fundamental na mobilização de redes de acção, a verdade é que ao nível das pessoas envolvidas em fortes redes de cooperação – entenda-se: no seio de uma mesma actividade profissional – existe uma forte probabilidade de partilha de “valores ético-práticos” (Zarifian, 1999).

não é a máquina “em si” que importa, mas a solidariedade da máquina para com o processo pelo qual esta é responsável. Mas a técnica não é o único factor determinante desta transformação, que depende fortemente do modo como cada operador (e/ou grupo profissional) é capaz de investir nestes novos instrumentos para fazer valer as suas profissionalidades. Este fenómeno apresenta duas consequências (Zarifian, 2001):

- A tendência das organizações tem sido a de alargar a responsabilidade dos operadores sobre os processos, cada vez mais vastos e integrados. A competência sobre os processos também se alarga, começando a desenvolver-se competências por processos coerentes com as organizações em equipa ou em rede.

- A competência profissional está agora cada vez mais centrada sobre os processos (e muito menos sobre condução individual das máquinas), aprofundando-se e alargando-se. Isto dá significado um paradoxo: quanto mais os instrumentos técnicos se sofisticam, mais nos reaproximamos dos ofícios de base, mas agora de acordo com uma abordagem profissional mais aprofundada, mais conceptual, com um grau de formalização superior e de intervenção humana sobre acontecimentos inesperados, em relação aos quais são necessários novos processos de aprendizagem e de validação dos conhecimentos.

Ora se o modelo produtivo taylorista funcionava graças à mão-de-obra substituível o modelo actual é muito mais exigente, pelo que os saberes elementares necessários ao bom desempenho de um posto de trabalho dão lugar a uma diversidade de competências. Neste sentido, se por definição a noção de competência é singular, dado que se trata de um atributo do indivíduo, a utilização do termo “competência colectiva” serve para dar conta da importância das trocas inter-

individuais e das capacidades colectivas de aprendizagem. Partindo deste raciocínio, e a partir da noção de acontecimentos, pode facilmente compreender-se que um acontecimento, qualquer que ele seja, deve ser objecto de um tratamento em três fases: “antes”, “durante”, e “depois” (Zarifian, 1999). Se a vigilância e as competências técnicas são capitais nas duas primeiras fases, o “depois” necessita de um trabalho de reflexão e de análise.

É precisamente nesta fase que o projecto de empresa adquire todo o sentido: o resultado destas análises deve, com efeito, ser partilhado por todos e, de certa forma, os indivíduos participam de uma aprendizagem colectiva. Existe – além disso – uma preocupação real das empresas quanto à maneira de desenvolver as competências dos indivíduos, melhorando a organização e os procedimentos para tornar estas competências mobilizáveis.

Um aspecto muito importante para a GRH é, portanto, o da abordagem ao conceito de competências (no plural) que se diferencia da noção de competência (no singular). Geralmente são distinguidas duas abordagens (quadro 1.5) ao conceito de competências (Sire e Tremblay, 1999): a abordagem anglo-saxónica e a abordagem francesa.

A abordagem anglo-saxónica⁹ divide as competências¹⁰ em *hard* (incluindo-se neste grupo os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico - *knowledge*, e os saber-fazer que correspondem à demonstração comportamental de um conhecimento - *skills*¹¹) e em *soft* (englobando-se aqui a percepção que um

⁹ Particularmente tributária do texto de David McClelland (1973), “Testing for competence rather than intelligence”, *American Psychologist*, pp. 1-14.

¹⁰ Na terminologia anglo-saxónica fala-se em *competences*.

¹¹ Convirá procurar eliminar a confusão conceptual e linguística que atribui o significado de competências ao vocábulo “*skills*” quando, na verdade, este último corresponde apenas a uma dimensão das “*competences*” de um indivíduo.

indivíduo tem do seu “eu” enquanto líder ou membro de um grupo – *behaviours*, os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento – *traits*, e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho – *motives*); nesta dicotomia, as competências do tipo *hard* são as essenciais para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho, enquanto que são as competências do tipo *soft* que permitem diferenciar as *performances* inter-individuais.

Por outro lado, a abordagem francesa¹² das competências – a qual tem sido bastante aplicada às técnicas de GRH – distingue entre os saberes (*savoirs*) que se traduzem na dimensão teórica das competências, os saber-fazer (*savoir-faire*) que correspondem às competências de carácter prático, e os saber-ser (*savoir-être*) que abrangem as competências sociais e comportamentais.

¹² Especialmente tributária de um relatório elaborado em meados da década de 1980 por iniciativa do Ministério do Trabalho francês: o ROME – *Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois*. De notar que, na terminologia francesa, se trata de *compétences*.

QUADRO 1.5: Abordagens anglo-saxónica e francesa às competências

<i>Abordagens</i>	<i>Dimensões das competências</i>	
Abordagem anglo-saxónica às <i>competences</i>	<i>Hard</i> (Competências essenciais)	<i>Knowledge</i> <i>Skills</i>
	<i>Soft</i> (Competências diferenciadoras)	<i>Behaviours</i> <i>Traits</i> <i>Motives</i>
Abordagem francesa às <i>compétences</i>	<i>Savoir</i> (Competências teóricas) <i>Savoir-faire</i> (Competências práticas) <i>Savoir-être</i> (Competências sociais e comportamentais)	

Fonte: Sire e Tremblay, 1999.

Se tomarmos o conceito de competência como central para a GRH, uma das primeiras questões que importa considerar é a da relação entre adaptabilidade e competência, nomeadamente ao nível da empregabilidade individual e da aprendizagem organizacional.

Na verdade, esta questão poderá ser clarificada se definirmos as “competências” como uma construção que releva das variações de actividade, isto é, sob a forma de “variabilidade” ou de “elasticidade” (Cart e Toutin, 1998).

Considerar a experiência profissional como critério de adaptabilidade implicará cruzar este fenómeno com a noção de empregabilidade: a empregabilidade define-se como a posse cumulativa de, por um lado, uma qualificação que faz referência a um estado estático de conhecimentos, sendo definida no tempo e correspondendo a uma organização estável da actividade, e, por outro lado, de um leque de competências, sinónimo de adaptabilidade uma vez que agrega saberes de diferentes registos

articulados entre si, com referência a uma concepção dinâmica do conteúdo dos empregos¹³.

1.3 Aplicações nas Empresas

A afirmar-se que a competência é uma construção social esta afirmação só tem sentido se se puderem definir os grupos sociais esta construção se produz. Este fenómeno toca não apenas a gestão, a organização e a repartição do trabalho mas também tudo o que as organizações de trabalho produzem em contextos económicos e sociais específicos. Dito de outra forma: as interacções entre as organizações de trabalho e os contextos económicos e sociais podem ser interpretadas de acordo com uma relação entre oferta e procura. Ora daqui emerge uma constatação importante: a noção de competência – porque se focaliza na forma de adaptação às mudanças e não na estabilidade dos postos e dos estatutos – requer uma actualização permanente do enunciado destas expectativas das empresas e das aspirações dos trabalhadores.

Aliás, as formas de tradução social destas exigências são diversas (Aubret *et al.*, 2002):

- são de ordem social quando as exigências de empregabilidade arriscam a deixar de fora aqueles que não podem responder às exigências do mundo trabalho;

¹³ Em relação às competências como construção permanente sob o efeito da variabilidade e da elasticidade dos empregos podem, de acordo com a proposta de Cart e Toutin, separar-se dois tipos de factores – “*durs*” e “*souples*” – como determinantes do tipo de competências requeridas nas actividades de trabalho (Cart e Toutin, 1998: 140). Os primeiros correspondem às características do produto fabricado, do tipo de clientela ou da localização geográfica, que se impõem como factores quase incontornáveis nas actividades de trabalho; os segundos dizem respeito a aspectos que conferem alguma margem de liberdade e de extensão à noção de competência em relação ao “núcleo duro constituído pelo posto de trabalho”; estes últimos correspondem à organização da empresa, à organização do serviço, ou ao estilo de gestão.

- são de ordem política quando dizem respeito à definição das missões da oferta nacional dos sistemas de formação, mais adaptados às evoluções das empresas;

- são de ordem económica quando se trata de avaliar e de gerir os recursos potenciais dos trabalhadores, tomando em conta a sua adaptação ao emprego, a sua flexibilidade e a sua vontade de investimento, de modo a utilizar estes recursos de maneira óptima.

A ligação entre a competência e a organização do trabalho releva, então, de dois elementos:

- A prescrição do trabalho desloca-se, sendo que esta deslocação se faz das operações de trabalho para os objectivos e os resultados da actividade profissional dos trabalhadores; a competência aparece como “uma tomada de iniciativa e de responsabilidade” num espaço aberto, como forma de assumir responsabilidades em função de objectivos, os quais o trabalhador deve conseguir visualizar.

- A competência é assumida por um colectivo, mas esta depende cada indivíduo; trabalhar em equipa, em rede, em projecto, fornece um enquadramento e uma referência à acção de cada um, formalizando a convergência necessária para estas acções profissionais. Mas cada pessoa singular tem uma importância em ela mesma: o trabalho é agora a resposta que cada indivíduo sabe dar acontecimentos inesperados, a casos a tratar, ao serviço a prestar e – *in fine* – ao modo como estes concorrem para o sucesso da acção colectiva nas empresas.

Torna-se portanto muito importante distinguir, na lógica da competência, o que constitui comportamentos individuais – tais como o desejo de reconhecimento e de justiça no tratamento, de valorização e de reconhecimento do seu trabalho – do que constitui comportamentos individualistas – como os que dão corpo ao “mito do trabalhador egocêntrico” que apenas é motivado pelo percurso profissional e pelo

salário. Aliás a própria complementaridade das competências no seio de um colectivo está relacionada com o conceito de polivalência de grupo, ou seja (Zarifian, 1999):

- existe no seio destes grupos uma complementaridade entre as competências individuais, mas o efeito da sua conjugação é superior à soma das competências de cada indivíduo;

- existe um interesse das empresas em aumentarem a flexibilidade da organização e, portanto, em favorecer a polivalência de cada trabalhador¹⁴.

E qual é o tipo de organização mais adequado ao desenvolvimento deste tipo de grupos? Na verdade a lógica da competência apela a uma organização simples, assente num funcionamento directo e transparente: perante a cada vez maior complexidade dos problemas a tratar em termos profissionais, a simplicidade é uma necessidade e uma vantagem para o sistema de gestão. E esta simplicidade do funcionamento organizacional baseia-se em três pontos cardiais (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Zarifian, 2001):

- 1 – Uma simplicidade da organização do trabalho de base. Na Gestão pela Competência, uma vez montados os dispositivos mais adequados para a conjugação das competências e claramente identificados os papéis profissionais de cada indivíduo, está feito o essencial. Depois, a complementaridade das competências e a reflexão em torno de problemas comuns poderão ser a base para a antecipação de novos problemas, para a resolução de incidentes de qualidade, e/ou para a definição das competências a desenvolver.

¹⁴ Na lógica da competência, a noção de polivalência só faz sentido quando associada a um enriquecimento das competências dos indivíduos. A polivalência surge como um aumento da capacidade profissional: em relação a outros processos complementares (da produção para a embalagem, por exemplo); em relação a outras funções (da manutenção para a qualidade, por exemplo); em relação a outros saber-fazer e conhecimentos mobilizáveis para uma situação de trabalho (da engenharia mecânica para a engenharia electrónica, por exemplo).

2 – Simplicidade do controlo de execução do trabalho. Na Gestão pela Competência, o controlo de realização de objectivos apela à inteligência e à iniciativa dos indivíduos, fazendo com que os trabalhadores conferiram um sentido ao seu trabalho, envolvendo-se responsabilmente na sua realização.

3 – Simplicidade das relações entre indivíduos e entre unidades de estrutura. Na Gestão pela Competência, importa acentuar a complementaridade dos papéis e desenvolver a transversalidade da comunicação. Mas – e esta é uma questão fundamental – isso não significa uma ausência de conflitos; simplesmente, procura-se que exista uma maior clareza e transparência nas causas desses conflitos, facilitando-se os compromissos. Depois, as organizações baseadas na Gestão pela Competência devem prestar mais atenção às formas colectivas de aprendizagem, e aos processos de conjugação de competências, do que propriamente às estruturas e aos procedimentos.

QUADRO 1.6: CASO KPMG

A empresa internacional KPMG decidiu – em 1999 – fortalecer a sua organização global criando três regiões de operações – as Américas, a Europa/Médio Oriente/África e a Ásia Pacífico. Especificamente na Europa, existiam então planos para a integração dos seus quatro maiores escritórios (Reino Unido, França, Alemanha e Holanda), pelo que na Holanda – onde a empresa dispõe de cerca de 5000 colaboradores distribuídos por 30 escritórios – foi decidido implementar um processo de gestão de competências (projecto pioneiro).

Com este *approach* a empresa pretendeu:

- simplificar e renovar a política de carreiras;
- criar novos sistemas de previsão de competências futuras;
- ligar a avaliação desempenho à remuneração;
- possibilitar uma simples e continuada monitorização e avaliação do sistema.

Para simplificar, a KPMG define as competências como uma qualidade pessoal e genérica, que se manifesta no comportamento uma pessoa, sendo essencial para uma *performance* de excelência. As competências podem ser observadas e medidas e, neste sentido, as competências podem ser comparadas com um icebergue: o que se vê é o topo do icebergue, o comportamento; o que fica por baixo da linha de água pode ser visto como a manifestação de

outras características tais como o conhecimento, a motivação, as normas, os valores, os padrões morais, e a concepção de si próprio. Neste sentido, algumas destas características podem ser mudadas (entenda-se, desenvolvidas); outras não.

A implementação deste sistema simples – em processo *top-down* – teve um forte impacto a três níveis:

- Foi introduzido a uma primeira amostra seleccionada de colaboradores usando *workshops* e material de instruções; empregando o mesmo método, esta primeira amostra introduziu a gestão de competências em toda a empresa.

- Ulteriormente, este novo sistema de gestão da *performance* – *PMS* – *Performance Managemen System* – implicou um aumento do nível de responsabilidade individual de cada colaborador; este tem agora de se iniciar em diferentes formas de avaliação do trabalho, de planos anuais, e tem de fazer avaliações regulares com o seu *coach*.

- Por fim, é de salientar que o *PMS* teve também um impacto sobre a gestão do conhecimento, sendo que a KPMG dispõe agora de uma base dados de CV, à qual todos os colaboradores podem dar *inputs* das suas competências; todos podem igualmente consultar esta base de dados para criar equipas de projecto, contribuindo assim para transformar a KPMG numa organização celular e em rede, animada por projectos.

Fonte: MEDEF, 2003.

As empresas – e particularmente as organizações qualificantes – podem, além do mais, elaborar a seguinte listagem de questões de teste ao grau de autonomia e ao grau de controlo na gestão das competências:

QUADRO 1.7: Teste ao grau de autonomia e de controlo

<i>Checklist</i>
<ul style="list-style-type: none">- Quem está encarregue da gestão das competências na empresa e qual o seu papel?- Quais são os efeitos positivos para os trabalhadores, nomeadamente em termos da sua iniciativa e da sua autonomia de acção?- Qual é a parte de formal e de informal nos dispositivos de gestão das competências?- O que é que é negociável, entre que parceiros, e de acordo com que modalidades?- O que é que não pode ser negociado e porquê?- Como capitalizar as iniciativas locais ou individuais dos trabalhadores da empresa?

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Como se integram essas iniciativas numa estratégia colectiva?- Quem controlará os resultados da gestão das competências? De acordo com que referencial? |
|--|

Fonte: adaptado de Aubret *et al.*, 2002.

Assim, e considerando que sempre existem algumas tensões quer na Gestão pela Competência, quer na gestão das competências, podem distinguir-se três níveis:

1 - As competências individuais, que constituem o nível no qual se apreende a realidade da gestão das competências, remetendo para o par indivíduo-situação de trabalho e dando lugar a numerosas práticas de gestão.

2 - As competências colectivas, definidas como o agregado entre as competências individuais, aumentado por um efeito grupal que provem da dinâmica dos trabalhadores, com efeitos sinérgicos.

3 - As competências organizacionais, também chamadas competências da empresa que correspondem, no nível macro, ao que a empresa sabe fazer, e que estão integradas na sua estratégia.

As empresas podem, portanto, elaborar a seguinte listagem de questões para controlarem a eficácia da sua gestão pelas competências na tensão que se produz entre "individualização" e "globalização", nos três níveis que acabámos de detalhar (quadro 1.8):

QUADRO 1.8: GRH e tensão entre individualização e globalização

<i>Checklist</i>
<ul style="list-style-type: none">- Como é definida a competência?- Quais são as diferentes subpopulações da empresa afectadas pela gestão das competências?- De que forma a gestão das competências e a Gestão pela Competência permitem regular os

problemas destas subpopulações?

- Qual o papel atribuído à gestão de proximidade?
- Quais as ligações entre estratégia, organização do trabalho e GRH por via da Gestão pela Competência?

Fonte: adaptado de Aubret *et al.*, 2002.

Uma outra questão importante para a aplicação da noção de competência é a da gestão de proximidade.

Esta encontra-se ligada ao que Zarifian designa como “o papel dos quadros e problema da justa distância, no âmbito do desenvolvimento de equipas autónomas” (Zarifian, 1999). Esta questão não é trivial. Se os quadros que são a chefia directa se encontram demasiado distantes dos trabalhadores, estes têm a sensação de não beneficiar de qualquer suporte ou reconhecimento; ao invés, se os quadros se encontram demasiado próximos, isso pode prejudicar e, em último grau, impedir a tomada de iniciativa por parte dos trabalhadores. Trata-se então de encontrar a distância certa – nem demasiado próxima nem excessivamente distante – que permita aos trabalhadores sentirem-se apoiados pelos quadros; não existe que propriamente uma regra geral, e a justa distância depende:

- das tradições (maiores ou menores) de autonomia existentes na empresa;
- do momento em que trabalhadores e quadros se encontram no processo de tomada autonomia por parte dos trabalhadores (o que na Gestão pela Competência se designa por “delegação de confiança);
- do problema em questão (os trabalhadores podem, por exemplo, conseguir ser muito autónomos na condução da produção, mas não o ser em termos de gestão dos problemas de qualidade).

É assim que, aplicada à gestão das interacções, a noção de competência torna necessária uma “delegação de confiança”. Neste sentido, a autonomia e a tomada de responsabilidade implicam uma profunda mudança nas formas de controlo das empresas:

1 - Em primeiro lugar, parece preferível falar de um controlo de realização de objectivos mais do que de controlo de resultados, sendo neste ponto necessário que os trabalhadores conferiram um sentido ao seu trabalho para que se envolvam responsabilmente na sua realização.

2 - Em segundo lugar, isso implica uma “mudança nas regras do jogo”, definindo-se formas de envolvimento recíprocas (dos trabalhadores, das suas *performances*, dos quadros da empresa, e das condições de realização dessas *performances*) e verificando-se *in fine* as formas de controlo desses envoltimentos.

3 - Em terceiro lugar, é então imprescindível praticar a delegação de confiança em reciprocidade com a tomada da responsabilidade por parte dos trabalhadores, sem uma pressão unívoca e excessiva sobre os resultados.

QUADRO 1.9: CASO DANONE

Numa fábrica de preparação de iogurtes da Danone, e por ocasião do lançamento de um novo produto, uma equipa teve de enfrentar problemas de qualidade que esta não tinha conseguido prever antes do início da produção. Desde logo tornou-se claro que esta equipa não conseguiria resolver, por ela mesma e sozinha, este problema.

Neste sentido – e no caso em concreto –, tornava-se completamente inútil “fazer pressão” sobre os resultados, pois estes implicavam um outro envolvimento dos trabalhadores, para o qual só a lógica da competência pode dar uma resposta adequada.

Fonte: adaptado de Zarifian, 1999.

O sucesso de aplicação da noção de competência implica, portanto, que estejam satisfeitas quatro condições (Zarifian, 1999):

1 - Que exista uma mudança profunda de atitude social por parte os operadores; note-se que assumir a responsabilidade para um operador (ou para uma equipa) equivale a aceitar ser julgado e avaliado pelos resultados nesses domínios da *performance*. Claramente, trata-se de assumir riscos pelos resultados das actividades de trabalho o que por vezes pode implicar, pelo menos numa primeira fase, alguma resistência das organizações sindicais e de outros colegas operadores.

2 – Que o assumir da responsabilidade por parte os operadores seja acompanhado por uma delegação de confiança por parte dos quadros. Trata-se de confiar na responsabilidade conferida aos trabalhadores, não acentuar o peso dos constrangimentos pelos resultados, e garantir a verdadeira separação entre as formas de autonomia dos trabalhadores de base e os mecanismos de controlo por parte dos quadros da empresa.

3 – Que a tomada de responsabilidade seja acompanhada de meios, a começar pelos meios de formação e de apoio. Estes devem facilitar e permitir aos operadores assumir as responsabilidades em todos os domínios da sua actividade de trabalho.

4 – Que estas mudanças de atitude por parte dos trabalhadores e dos quadros sejam acompanhadas – em tempo real – pelo reconhecimento simbólico e salarial.

Se a mobilização das competências deve implicar, portanto, a criação de novas vantagens competitivas (um imperativo de sobrevivência e de defesa dos empregos para as empresas mais submetidas à concorrência no plano mundial), sabemos que este movimento não se tem expandido de forma homogénea ou uniforme. No entanto, a sua incorporação na gestão permite que a organização se torne reactiva e orientada para o cliente: ao "*no plans, no rules*", dos norte-americanos, respondem os japoneses

“o sábio não tem preconceitos”; ambos pretendem, portanto, uma organização evolutiva e “que aprende” (*learning organisation*), descentralizada (*empowerment*: o poder pertence à base) e ajustada (*lean production*: utilizando apenas os meios necessários à produção).

Ora a necessária e continuada elevação dos níveis de qualidade de uma empresa é um aspecto que deve ser considerado como o resultado de, pelo menos, um duplo fenómeno:

- por um lado, de uma acentuação e transversalização da noção de serviço às formas modernas de organização das actividades de trabalho, agora integradas em organizações celulares e em rede, animadas por projectos;

- por outro lado, e cumulativamente, de uma progressiva reactividade e flexibilidade das organizações que procuram dar respostas adequadas às exigências de uma clientela activa, transformando-se a figura do cliente como um dos aspectos centrais para a sua gestão e a “lógica de serviço” na principal justificação de sobrevivência de uma organização.

Entendemos, pois, que este conceito de “lógica de serviço” contempla três principais características, a saber (Almeida, 2005; Almeida, 2010):

- a estruturação das empresas de forma a potenciar a construção de acervos de informação pertinentes e actualizados sobre os clientes-utentes, que devem ser ulteriormente mobilizáveis para uma identificação das suas singularidades;

- a organização das actividades de trabalho de modo a que estas contribuam para a co-produção de respostas adaptadas aos “problemas” dos clientes; e

- a pressão no sentido de uma recomposição das tecnologias de produção e da logística relacional, em processos de co-produção de serviços e com auto-formação de competências.

E como é que se pode integrar esta ideia de transversalidade da lógica de serviço às formas de produção concretas, no quadro de uma fábrica, de um escritório, ou de uma universidade? Desde logo colocando a ênfase em três aspectos:

- sobre a qualidade final do serviço prestado a um cliente, qualidade que não se resume apenas aos prazos de entrega, às formas de embalagem, ou de publicidade; o essencial da qualidade do serviço reside na relação que se mantém (quer seja material ou imaterial) com os clientes;

- sobre a forma como o serviço pode transformar positivamente as condições de vida do cliente ou (e vice-versa) na forma como ele pode participar na produção do serviço que lhe é proposto;

- sobre a cadeia de acções que permitem, solidariamente, engendrar essa qualidade, especificando-se a contribuição das equipas profissionais na produção dessa qualidade do serviço.

Neste sentido, os conceitos de "qualidade" e de "serviço" surgem – no trabalho em empresas modernas em particular, e nas organizações em geral – como noções unificadoras da comunicação entre os trabalhadores, assumindo-se como fundamentais nos momentos de mobilização da competência. Aqui vale a pena recorrer a alguns casos paradigmáticos.

QUADRO 1.10: CASO DA 3M E FRANCE TELECOM

Numa fábrica de produtos abrasivos da empresa internacional 3M, a qualidade do serviço consiste na maneira como empresa adapta a definição dos seus produtos à procura industrial diferenciada, produzindo *à la carte* soluções estudadas para as aplicações de cada cliente. O estudo – elaborado em comum com o destinatário –, das potenciais aplicações dos abrasivos constitui o verdadeiro ponto de partida da produção da qualidade.

Na empresa France Telecom – que reúne um efectivo de 160 000 pessoas –, a qualidade do serviço diz respeito quer aos técnicos de comutação (que supervisionam funcionamento das centrais telefónicas) quer aos trabalhadores das agências comerciais que têm contacto directo com os clientes. A actividade do *back office* é tão importante quanto a do *front office*, e a cooperação entre técnicos e comerciais surge como decisiva para que toda a cadeia de acção contribua efectivamente para esta qualidade: para que todos os serviços fornecidos pela empresa (como, por exemplo, a atribuição de um número) funcionem bem, torna-se necessária uma ampla cooperação nos processos, nos quais os técnicos produzem a qualidade de serviço tanto quanto os comerciais.

Fonte: adaptado de Zarifian, 1999.

Estaremos, portanto, em presença de um modelo de empresa de serviço que se poderá caracterizar por três princípios básicos (Gadrey e Zarifian, 2002; Prahalad e Ramaswamy, 2000):

1 - Primeiramente, este é um modelo onde se articulam três universos (figura 1.7): o universo da concepção dos serviços que integra as actividades de investigação e de desenvolvimento; o universo da infra-estrutura técnico-administrativa que suporta a produção dos seus serviços, entendida como *back office*; e o universo do contacto com o cliente-utente, entendido como *front office*. A cooperação-coordenação entre estes três universos é fundamental para assegurar o funcionamento das cadeias de actividades que os atravessam, sendo que esta separação tende a contrariar a divisão funcional do trabalho e a concepção mais tradicional da função de controlo de gestão.

2 - Como segundo princípio, temos que o modelo da empresa de serviço é regido por um esquema de eficácia específico: parte da definição simbólica e virtual da transformação a operar nas condições de actividade e nas disposições para a acção de um cliente (ou de uma categoria específica de capital-clientela) e finaliza na realização efectiva dessa transformação. De salientar que a produção de valor para a organização

(leia-se, a sua *performance*) são apurados em função da avaliação que a clientela faz sobre o serviço, comparativamente às ofertas da concorrência ou às opções alternativas.

3 - Este modelo de empresa pressupõe ainda uma organização do trabalho em rede ou em cadeia de actividades. Neste tipo de empresas existe uma relação permanente e um diálogo entre os diferentes profissionais situados em cada um dos três universos de produção de serviços (será, pois, pelo contacto social e pela partilha tecnológica que estes universos asseguram a sua aceitação recíproca, garantindo um compromisso para com os objectivos).

Será que – perante uma disseminação deste novo modelo de empresa – poderemos falar de um “modelo da competência”?

A resposta a esta questão é, segundo Zarifian, afirmativa (Gadrey e Zarifian, 2002; Zarifian, 2001): sob o ponto de vista do autor, será nas empresas de serviço que este modelo adquire o seu significado pleno, plasmando-se nos seus três universos de produção (figura 1.7):

1 - No “universo da infra-estrutura técnica” encontram-se situações similares às que caracterizam o sector industrial, com actividades de supervisão (por exemplo, de *call centers*) que exigem competências permanentemente direccionadas para a resolução de possíveis avarias na rede de suporte tecnológico ou para a resolução de incidentes de qualidade.

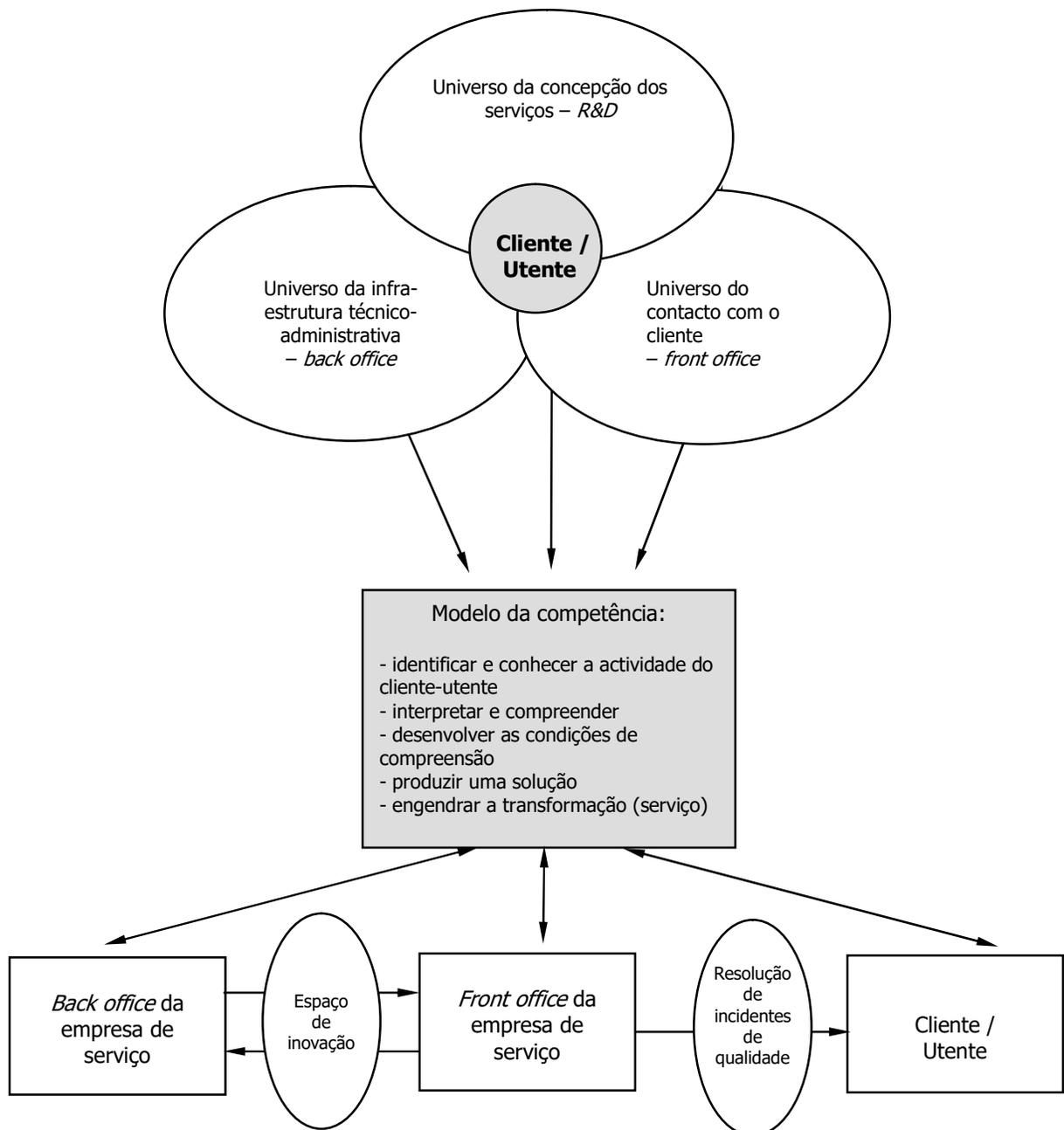
2 - No “universo do *back office* das empresas de serviço” as competências são mobilizadas em três domínios: da fiabilização técnico-administrativa, de modo a assegurar que as inovações lançadas chegam de forma bem sucedida ao grande público; para assegurar a resolução de problemas em cadeias de trabalho rotinizadas;

e de forma a garantir as actividades de acompanhamento do cliente durante o tempo de duração da prestação do serviço.

3 - E, naturalmente, é no “universo do *front office* das empresas de serviço” que a mobilização das competências se afigura indispensável para a produção de serviço. Aliás, a este fenómeno acresce a singularidade que marca a relação com os clientes no universo do *front office* destas empresas a qual – não obstante as tentativas de previsibilidade e de taylorização – apela a um modelo de competência que seja capaz de dar resposta de uma forma positiva a essa relação de serviço (o que constitui, igualmente, um indicador e uma forte expressão da qualidade do serviço prestado).

Por fim, é de notar que é precisamente nas zonas de cooperação entre o *back office* e o *front office* da empresa de serviço que – numa dimensão que está para além das rotinas quotidianas – se constrói um espaço de inovação e de ambivalência no seio das redes de trabalho o qual se consubstancia, por exemplo, na cadeia de tratamento de um dossier complexo, de uma reclamação ou da preparação para oferta ao cliente final de um novo “produto-serviço” (Gadrey e Zarifian, 2002).

FIGURA 1.7: Universos de produção e o Modelo da Competência



Fonte: adaptado de Zarifian, 2001; Gadrey e Zarifian, 2002.

Ora como vimos as empresas do século XXI já não se limitam a vender produtos estandardizados, mas vendem também serviços personalizados, um conhecimento e um saber-fazer. Assim sendo, a medição da qualidade de funcionamento de uma organização poderá ser entendida como a capacidade de articulação que deve existir entre os três universos de produção – o universo da infraestrutura técnica, o universo do *back office*, e o universo do *front office* – considerando-se três categorias de problemas (quadro 1.11):

- problemas de organização;
- problemas de integração; e
- problemas de coordenação.

Considerando então o cruzamento dos três tipos de problemas acima identificados com cada um dos três universos de produção de uma empresa, podem os responsáveis pela qualidade elaborar a seguinte listagem de questões de teste ao grau de cooperação e, neste sentido, ao desenvolvimento da competência na empresa (quadro 1.11):

QUADRO 1.11: Problemas e indicadores de qualidade na empresa de serviço

<i>Checklist</i>
UNIVERSO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (I&D)
ORGANIZAÇÃO
- Há uma mobilização de competências para "objectos virtuais em transformação permanente"?
- E de que forma é que esta se integra na procura de qualidade?
INTEGRAÇÃO
- Qual é o nível de cooperação aberta entre redes de trabalho?
- Este faz-se à escala da empresa? À escala planetária?
COORDENAÇÃO

- Há preocupação para minimizar os efeitos perversos de uma elasticidade dos tempos de produção?

- E de que forma é que esta se integra na procura de qualidade?

UNIVERSO DO *BACK OFFICE*

ORGANIZAÇÃO

- Qual é o grau de standardização das competências?

- Há mobilização de competências específicas para a resolução de problemas complexos, que envolvam a qualidade?

INTEGRAÇÃO

- Qual é o grau de densidade de utilização dos sistemas de produção pensados para satisfazer as variações na procura?

- Qual é a qualidade das trocas de informação entre as equipas de trabalho em rede?

COORDENAÇÃO

- Existe uma garantia de fiabilidade do sistema técnico? E de que forma é que são resolvidos e reportados os incidentes de qualidade?

- Há mecanismos de passagem dos trabalhadores para níveis de complexidade de trabalho superiores?

UNIVERSO DO *FRONT OFFICE*

ORGANIZAÇÃO

- A standardização rígida das unidades e das operações de trabalho prejudica a qualidade?

- Existe uma lógica de produtividade-débito que prejudica a qualidade?

INTEGRAÇÃO

- Qual é o grau de cooperação horizontal entre universos de trabalho?

- Há dificuldades de mobilização das redes de trabalho na empresa? De que tipo?

- Há demasiada pressão para estabelecer uma relação de serviço?

COORDENAÇÃO

- Qual é o grau de equilíbrio entre as operações standardizadas e as que exigem produtos e serviços à medida dos clientes?

Bibliografia

- ALALUF, M. (1992), "Qualification: peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux?", *Problèmes Économiques*, Paris, n° 2, pp. 22-25.
- ALMEIDA, P. P. (2003), "Competências e modelo da competência", *Sociedade e Trabalho*, n° 17/18, pp. 87-98.
- ALMEIDA, P. P. (2004), "Servicialização do trabalho", *Gestão Pura*, n° 6, pp. 96-98.
- ALMEIDA, P. P. (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços*, Porto, Afrontamento.
- ALMEIDA, P. P. (2009), *O Sindicato-Empresa*, Lisboa e São Paulo, BNomics.
- ALMEIDA, P. P. e FREIRE, J. (2010) (orgs.), *Trabalho Moderno, Tecnologia e Organizações*, Porto, Afrontamento.
- AUBRET J. *et al.* (2002), *Management des Compétences: réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.
- BELLIER, S. (dir.) (2002), *Le E-Management: Vers L'Entreprise Virtuelle? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des competences*, Paris, Éditions Liaisons.
- BELLIER-MICHEL, S. (2001), *Le Savoir-Être dans l'Entreprise*, Paris, Vuibert.
- BUREAU, M.-C. e NIVOLLE, P. (1990), "Modes de qualification des personnes et changements dans la production", *Formation Emploi*, n.º 30, pp. 38-54.
- CART, B. e TOUTIN, M.-H. (1998), "La Production d'Adaptabilité: les modalités de construction de l'expérience professionnelle" in STANKIEWICZ, F. (dir.), *Travail, Compétences et Adaptabilité*, Paris, L'Harmattan, pp. 137-157.
- CASCIO, W. F. (2000), *The Cost Factor: the financial impact of human resources in corporations*, Stamford, Thomson Learning.
- DE BANDT, J.(1999), "The concept of labour competence requirements in a service economy", *The Service Industries Journal*, n.º 1, pp. 1-17.
- DUBOIS, D. D. (ed.) (2000), *The Competence Case Book*, New York, Human Resource Development.
- EVERS, F. T. *et al.* (1998), *The Bases of Competence: skills for lifelong learning and employability*, New York, Jossey-Bass.
- FREIRE, J. (1997), *Variações sobre o Tema Trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.
- GADREY, J. e ZARIFIAN, P. (2002), *L'Émergence d'un Modèle du Service: enjeux et réalités*, Paris, Éditions Liaisons.
- GENDRON, M. (1996), "Competencies and what they mean to you", *Harvard Management Update*.
- JOLIS, N. (1997), *Piloter les Compétences: de la logique de poste à l'atout-compétence*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LE BOTERF, G. (1999), *L'Ingénierie des Compétences*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

- LICHTENBERGER, Y. (1999), "La compétence comme prise de responsabilité" in AAVV, *Entreprises et Compétences: le sens des évolutions*, Paris, Éditions du Club CRIN, pp. 69-85.
- LICHTENBERGER, Y. e PARADEISE, C. (2001), "Compétence, compétences", *Sociologie du Travail*, n.º 1, pp. 33-48.
- MABEY, C. et al. (eds.) (1998a), *Experiencing Human Resource Management*, London, Sage.
- MABEY, C. et al. (eds.) (1998b), *Strategic Human Resource Management*, London, Sage.
- MEDEF (1998), *Journées Internationales de la Formation*, Paris, MEDEF.
- MEDEF (2002), *European Innovative Practices in Competence Management*, Paris, MEDEF.
- MEDEF (2003), *European Innovative Practices in Competence Management: case-studies*, Paris, MEDEF.
- MINTZBERG, H. (1993), *Structure in Fives: designing effective organizations*, New Jersey, Prentice-Hall.
- PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, V. (2000), "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*.
- PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, V. (2004), *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- REYNAUD, J. D. (2001), "Le management par les compétences: un essai d'analyse", *Sociologie du Travail*, n.º 1, pp. 7-31.
- SIRE, B. e TREMBLAY, M. (1999), "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?", *Revue Française de Gestion*, n.º 126, pp. 129-139.
- TANGUY, L. (1994), "Compétences et intégration sociale dans l'entreprise" in ROPÉ, F. e TANGUY, L. (dir.) *Savoirs et Compétences: de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, pp. 205-236.
- TAYLOR, J. R. et al. (2000), *The Computerization of Work: a communicational perspective*, London, Sage.
- THOMAS, J. (1991), *Qualification Professionnelle: évaluation et évolution*, Paris, Eyrolles.
- ULRICH, D. (1998), "Intellectual Capital=Competence X Commitment", *MIT Sloan Management Review*, n.º 2, pp. 15-26.
- YATES, J. e VAN MANNEN, J. (2001), *Information Technology and Organizational Transformation: history, rhetoric and preface*, London, Sage.
- ZARIFIAN, P. (1999), *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.
- ZARIFIAN, P. (2001), *Le Modèle de la Compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.

CAPÍTULO 2 – Formação, Certificação e Remuneração

Conceitos-chave:

Aprendizagem individual e colectiva

Aprendizagem pela experiência e aprendizagem pelos acontecimentos

Certificação das competências

Grelhas salariais de partida

Learning organisation

Modelos de remuneração das competências

Organização qualificante

Pedagogia por objectivos

Percurso profissional

Potencial dos indivíduos e capacidade de aprendizagem

Saberes operacionais

2.1 Formação na Organização Qualificante

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 personalidade, 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. 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 coincidido 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.

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 - Assim, 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.

A emergência de uma organização qualificante deve ser enquadrada na transferência para uma dimensão relacional na lógica de serviço, a qual orienta fortemente as práticas estratégicas das empresas contemporâneas que adoptam uma gestão de elevado desempenho. Todavia, sabemos hoje que os limites da abordagem pela competência na formação residem em particular no papel central que é conferido ao referencial de competências: este instrumento é redutor da complexidade do real e a sua utilidade é por vezes contestada pois – tal como uma carta geográfica – o referencial de competências, representação minúscula de imensos territórios, não é mais do que uma imagem parcial da realidade complexa da empresa (Aubret *et al*, 2002; Wood e Payne, 2004; Zwell, 2004). Além disso – e ainda no domínio da formação profissional – há outras críticas que lhe são recorrentemente feitas, nomeadamente à pedagogia por objectivos, que reduz a aprendizagem ao processo de produção de uma relação estável entre uma “situação” e uma “resposta”, sendo os indivíduos considerados como simples variável de ajustamento.

Ora esse postulado não está de acordo com a lógica da competência e com os seus princípios de evolução pessoal e de variabilidade ao longo do tempo. Assim, e para contrariar essas críticas, nas empresas que se organizam de acordo com os

princípios da Gestão pela Competência a aquisição da experiência nas políticas de formação deve estar organizada em torno de um ciclo.

Este ciclo contempla três grandes momentos (Zarifian, 1999):

Momento 1 – confrontação aos acontecimentos.

Momento 2 – análise crítica e sistemática desses acontecimentos (das suas causas, dos sucessos e dos insucessos para os enquadrar na empresa, etc.).

Momento 3 – antecipação preventiva desses acontecimentos.

A competência faz apelo – portanto – a uma nova forma de aprendizagem que recorre à “experiência da experiência”. Neste sentido, a aprendizagem pelos acontecimentos contempla dois níveis:

Nível 1 – O nível do interior dos sistemas de produção da empresa, sendo que neste primeiro nível o indivíduo tem de se confrontar com os acontecimentos, resolver os problemas que estes engendram, e procurar uma solução adequada¹⁵.

Nível 2 – O nível do exterior dos sistemas de produção da empresa, consistindo a intervenção dos indivíduos numa mobilização da competência para fazer face a situações de inovação tais como, por exemplo, as novas utilizações de produtos e de serviços a partir de novas expectativas da clientela¹⁶.

¹⁵ Em relação a estes acontecimentos no interior dos sistemas de produção da empresa, podem ser distinguidas três situações (Zarifian, 1999): “antes” dos acontecimentos, o trabalhador deve estar atento e vigilante, antecipando parcialmente os problemas e dotando-se de “meios preventivos”; “durante” os acontecimentos, o trabalhador tem de fazer uma intervenção activa e pertinente, muitas vezes sob o constrangimento de prazos (por exemplo, reparar rapidamente uma avaria numa máquina, colocar “em cima” um sistema operativo); “depois” dos acontecimentos, o trabalhador deve fazer uma reflexão, para compreender, analisar as causas e as razões que fizeram com que esses acontecimentos se produzissem, evitando que este se repitam.

¹⁶ Também em relação a estes acontecimentos no exterior dos sistemas de produção da empresa, podem ser distinguidas três situações (Zarifian, 1999): a vigilância permanente sobre as possíveis modificações da envolvente (por exemplo, detectando-se o mais cedo possível as novas expectativas de um público ou de uma clientela, ou mesmo antecipando-as); o empreendimento de todas as acções para dar respostas adequadas relativamente a esses acontecimentos (fazer sair um novo produto ou serviço, encontrar uma resposta adequada às

As situações acima descritas permitem desenhar um ciclo de aprendizagem dinâmica, possibilitando aos colaboradores aprender muito, por exemplo, sobre o funcionamento dos sistemas de produção, das próprias máquinas, e sobre a envolvente externa à sua empresa. Neste sentido, a ligação entre organização, aprendizagem e competências ganha particularmente sentido quando falamos de organização qualificante (e de aprendizagem organizacional), denominação que remete para a ideia de uma organização que favorece as aprendizagens e o desenvolvimento das competências¹⁷. Há aqui que distinguir duas perspectivas (Aubret *et al*, 2002; Amadieu e Cadin, 1996; Beaujolin, 2001; Garvin, 2003; Pettinger, 2002):

- A *learning organization* – conceito de empresa e de aprendizagem organizacional – que reflecte uma visão anglo-saxónica que remete para os processos colectivos de criação, de difusão e de assimilação de conhecimentos em situação de trabalho.

- A *organisation qualificante* – conceito de organização qualificante – que corresponde a uma perspectiva especificamente francófona e que se interessa pela organização do trabalho, pela GRH, e pela forma como indivíduos e os grupos de trabalho aprendem a enfrentar em conjunto situações de transformação e de mudança, reorganizando as suas actividades a partir de dispositivos de reflexão sobre as suas experiências.

QUADRO 2.1: CASO GMBH E *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

expectativas da clientela); o encadeamento dessas acções como se se tratasse de um processo de acontecimentos, no interior do qual se estudam diferentes opções, se discutem as melhores soluções, num *approach* que procura evitar as respostas estandardizadas.

¹⁷ Naquilo que é hoje considerado como o prolongamento do *kaisen*, algumas empresas adoptaram para os seus operadores o conceito de “*my machine*”: pressupõe-se cada trabalhador como profissionalmente competente, autónomo, responsável e com iniciativa suficiente para

A empresa GmbH – empresa de produção de máquinas para componentes plásticos, com um efectivo de 480 pessoas – decidiu em 1997 iniciar um processo de implementação de *TQM* – *Total Quality Management* – numa lógica de descentralização em grupos autónomos.

A concretização deste processo – que teve lugar entre 1998 e 2002 – foi apoiada por uma mudança na *corporate culture*, assente em sete elementos potenciadores da aprendizagem individual e organizacional:

- envolvimento e participação dos colaboradores na vida da empresa, em particular em áreas profissionais anteriormente reservadas;
- informação aos colaboradores acerca dos processos empresariais;
- estímulo à cooperação inter-departamental;
- autonomia, delegação de tarefas e de responsabilidades, com os correspondentes poderes;
- sondagem permanente às ideias dos colaboradores, encorajando o enriquecimento contínuo das suas competências;
- contactos abertos baseados na confiança;
- orientação para o cliente, quer interno quer externo.

Estes grupos autónomos descentralizados desenvolveram na organização quatro processos qualificantes:

- Os colaboradores envolvidos no processo de aprendizagem e que estavam enquadrados como membros voluntários dos grupos de qualidade, determinaram em conjunto o tema (o conteúdo da aprendizagem) que pretendiam examinar.
- Estes colaboradores agiram com atitudes de forte cooperação, não-hierárquica e baseada nos processos aprendizagem, a qual foi estimulada pela reflexão crítica (análise de problemas) e pela mudança através da aprendizagem (resolução de problemas).
- Eles organizaram autonomamente o processo de aprendizagem e definiram os recursos de que necessitavam, quer os recursos relacionados com um suporte específico quer os recursos relacionados com o tempo.
- Eles tornaram-se co-responsáveis pela qualidade dos processos e pelos seus resultados, coordenando conjuntamente a resolução de problemas e a implementação das soluções (avaliação *ex-post*).

Fonte: MEDEF, 2003.

Também neste ponto – e pressupondo-se que já se encontra implementada uma Gestão pela Competência – as empresas podem aplicar a seguinte listagem de

registar, resolver e reflectir sobre os problemas que ocorrem com o seu equipamento em

questões destinadas a identificar de que forma (e em que grau) é que os princípios da organização qualificante são percebidos pelos colaboradores (quadro 2.2):

QUADRO 2.2: Organização qualificante e seus efeitos

<i>Checklist</i>
<ul style="list-style-type: none">- A organização do trabalho favorece a aprendizagem?- Eu consigo aprender em todos e cada dia coisas novas?- Eu tenho a possibilidade modificar certos aspectos do trabalho?- Cada problema que eu encontro faz-me pensar em novos métodos ou esquemas para a sua resolução?- Se eu tenho um problema de trabalho, posso sempre falar dele com qualquer um dos meus colegas?

Fonte: adaptado de Igalens e Scouarnec, 2001.

A implementação de uma Gestão pela Competência em toda a organização tem, então, dois efeitos complementares:

- Os trabalhadores podem agora contribuir para a evolução da organização, desenvolvendo não apenas competências “no interior da organização”, mas também competências “sobre a própria organização”.

- Estas competências sobre a organização pode surgir quando se reorganizam os fluxos de produção, ou quando se modifica a forma de manutenção dos equipamentos.

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

particular, ou com o sistema de produção na sua globalidade.

reflexão das suas experiências. Partindo destas proposições, o autor define então três modelos de aprendizagem pela experiência (Zarifian, 1999; Zarifian, 2001):

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. Neste modelo de aprendizagem a experiência dos trabalhadores constrói-se em torno do que é vivido e do virtual:

- o trabalho sobre o virtual permite – a partir das opções exploradas, e das hipóteses levantadas – visualizar as situações “reais” no momento em que estas ocorrem;

- o trabalho sobre o virtual introduz um sentimento de “modéstia”, no sentido em que nas situações “reais” ocorrem sempre aspectos não previstos, que convirá integrar em aprendizagens futuras;

- o trabalho sobre o virtual funciona em ciclo de retroacção, permitindo uma reformulação dos esquemas inicialmente previstos, assim como das competências que é necessário adquirir ou mobilizar em futuras situações de trabalho.

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. Tratam-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 (figura 2.1):

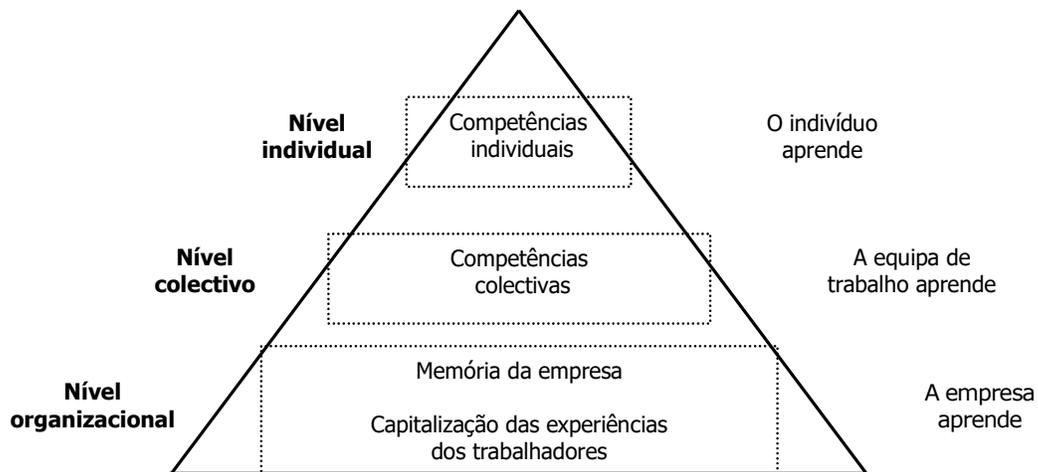
- O nível de aprendizagem individual, que corresponde às aprendizagens que os indivíduos fazem, sozinhos ou acompanhados, quer em ocasiões informais (na

confrontação aos acontecimentos, por exemplo) quer em situações formais (por exemplo, em acções de formação).

- O nível de aprendizagem colectivo, que designa 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 permitem guardar a sua informação e o seu conhecimento, colocando-os à disposição dos seus colaboradores).

FIGURA 2.1: Os três níveis de aprendizagem nas organizações qualificantes



Fonte: adaptado de MEDEF, 1998.

2.2 Certificação

Considerando que a competência individual se deve – tendencialmente – inscrever na competência colectiva, é de notar que a questão da certificação das competências que os indivíduos possuem parte geralmente de um dispositivo de validação das suas aquisições profissionais e da sua experiência. Aliás, a competência – enquanto a uma vontade de criação e de desenvolvimento (individual e/ou colectiva) num contexto organizacional promotor da construção séria e responsável de atitudes profissionais positivas – pressupõe, para além de uma dinâmica de acumulação de saberes e da transformação da experiência em saberes operacionais, uma dinâmica de evolução temporal sujeita a ajustamentos periódicos.

Ora até se chegar a um ponto de certificação das competências existe a necessidade de passagem por quatro etapas – numa ordem pré-determinada – e fazendo uso de diferentes instrumentos:

1 - Identificar: nas etapas do processo de reconhecimento de competências a identificação das competências é a primeira etapa obrigatória. Do ponto vista da empresa, esta identificação materializa-se no referencial de competências; do ponto vista do trabalhador, esta identificação pode assumir a forma de um balanço de competências, ou de um *portfolio* de competências.

2 - Mobilizar: uma identificação de competências necessita de poder ser reconhecida e exercida, ou seja, mobilizada nas actuações profissionais dos trabalhadores. Trata-se de conseguir dos trabalhadores uma atitude de iniciativa, de mobilização de si próprio, e de escolha da regra mas adequada a seguir na condução das suas actividades profissionais, no quadro de uma atitude profissional positiva.

3 - Avaliar: a avaliação tem essencialmente por objectivo assegurar que o avaliador e o avaliado conseguem saber qual é o nível de competências que este último detém; a avaliação de competências pode concretizar-se em testes, em ensaios em situação profissional, e em entrevistas de avaliação individual. A entrevista de avaliação continua a ser também privilegiada no reconhecimento das competências, sendo muito importante para a definição das políticas de formação das empresas.

4 - Validar: a validação é a última etapa de um sistema de reconhecimento de competências. A ligação da validação de competências – e do reconhecimento profissional individual – ao plano mais global – e do reconhecimento colectivo das qualificações – pode conduzir aos diferentes modelos de certificação, nomeadamente ao modelo de validação das aquisições pela experiência (VAE).

Um sistema de VAE pode – em casos empresariais – funcionar como uma forma de reconhecimento das competências dos não licenciados, sendo que a sua execução deve atentar em três aspectos essenciais, que vale a pena descrever com algum detalhe:

1 - Um sistema de VAE deve remunerar, acima de tudo, a qualidade do trabalho desenvolvido e não propriamente o diploma. Todavia, isto não significa que o sistema não possa – ou deva – tomar em consideração o nível de habilitações detido pelos indivíduos.

2 - Um sistema de VAE deve responder, em primeira instância, às necessidades das empresas em termos de competências, da sua aquisição e posterior validação. É essencial fazer um levantamento quer das competências detidas por cada um dos indivíduos, quer dos seus diplomas; um percurso possível é o de definir uma matriz simples, baseada em:

- missão;

- actividades desempenhadas e projectadas;
- competências detidas e competências requeridas.

3 – Um sistema de VAE pode, então, permitir uma definição mais correcta e orientada estrategicamente do plano de formação das empresas, promover o aumento da competência das equipas, e elevar a qualidade do trabalho desempenhado¹⁸.

Para além destas questões – referentes à implementação de um sistema de VAE –, o problema do reconhecimento das competências pode aqui articular-se com três aspectos essenciais (Parlier, 1997; Wood e Payne, 2004; Zarifian, 1999):

1 - Em primeiro lugar é fundamental considerar se se trata de um reconhecimento comportamental ou de um reconhecimento que se apoia sobre o registo profissional. A este propósito pode considerar-se que o reconhecimento é tanto mais sólido quanto mais este se apoia sobre o registo profissional: a tomada de responsabilidade sobre a melhoria das *performances* produtivas é um conteúdo da profissionalidade dos operadores nas empresas, devendo ser reconhecida – em termos simbólicos e salariais – e integrada enquanto tal.

2 - O reconhecimento deve acompanhar a tomada de responsabilidade: os trabalhadores mobilizam tanto mais a sua competência quanto mais esta lhes é reconhecida. O reconhecimento mais elevado que os trabalhadores podem esperar é ver reconhecida a sua contribuição profissional e – muito em particular – o seu potencial de criatividade e de iniciativa.

3 - Por fim, as Administrações e Altas Direcções das empresas devem também efectuar – para além de um reconhecimento simbólico – o reconhecimento salarial da

¹⁸ Um risco a considerar é da possibilidade de aumento do *turnover* dos indivíduos que vêm agora as suas competências reconhecidas e validadas. Mas acreditamos que este é um risco menor se significar um aumento da mobilidade intra e inter-empresarial, num contexto de aumento da empregabilidade (Carneiro (dir.), 2000).

elevação dos níveis de competências uma vez que, como é sabido, também este reconhecimento salarial contribui para um envolvimento mais forte dos colaboradores.

Avançando no raciocínio, e concretamente em relação à questão da certificação das competências e dos novos sistemas de classificação, esta deve ser abordada considerando as evoluções recentes três domínios (Aubret *et al.*, 2002; Wood e Payne, 2004):

- em matéria de aconselhamento externo;
- em termos de assistência à organização e aos seus colaboradores; e
- em termos de avaliação.

Nestes pontos específicos, são de registar três tendências recentes:

- Em matéria de aconselhamento na organização trabalho (por exemplo, dos psicólogos encarregues do recrutamento para a empresa, dos consultores que avaliam as necessidades em termos de competências e de formação), sabemos que quer os consultores externos quer os gestores que trabalham nas empresas possuem um elevado nível de conhecimentos; mas eles não têm os mesmos papéis e as mesmas responsabilidades, sendo que o papel dos segundos na gestão das competências não torna obsoleto o recurso à consultoria externa. Pelo contrário, ela modifica as condições de utilização deste aconselhamento, forçando os consultores a apresentar soluções contextualizadas e individualizadas para uma dada empresa.

- Em termos de assistência à organização e aos seus colaboradores, é de referenciar a figura do "*coach*", termo que designa um papel ainda relativamente mal definido nas empresas mas que tem vindo a ganhar crescente importância. As formas de acompanhamento variam de acordo com as empresas, mas assumem diferentes formas: por exemplo, o *coaching* é visto com uma ajuda importante, desde que exista uma mudança na vida do trabalhador; os conselheiros de balanço de competências

desempenham agora também um papel profissional central na transição profissional dos indivíduos, acompanhando-os mesmo fora das empresas quando estes necessitam de aconselhamento.

- Em termos de avaliação, são de considerar as validações de saberes e de competências mais ou menos institucionalizadas, que não se encontram necessariamente associadas a um indivíduo em particular, relevando de outras decisões de colectivos (por exemplo, de júris ou de comissões de avaliação de *portfolios* de competências). Tratando-se de uma matéria que é sobretudo avaliada por referência a situações profissionais concretas, torna-se necessário exteriorizar a avaliação profissional para garantir a sua objectividade e, simultaneamente, deverá o avaliador posicionar-se numa "justa distância" entre o avaliador que acompanha – no interior da empresa – o candidato à avaliação e o dispositivo de certificação – exterior à empresa – no qual são codificadas as normas de referência para a avaliação.

Também na Gestão pela Competência se coloca a questão da articulação entre as competências que se adquirem – sobretudo no sistema escolar – e as que as empresas permitem que os seus trabalhadores desenvolvam. Paralelamente, trata-se de tentar perceber de que forma é que se articulam os diplomas com as competências, uma questão em relação à qual podemos avançar com duas constatações:

1 - Os diplomas servem essencialmente para validar as aquisições de conhecimentos, as quais são preciosas para o desenvolvimento das competências, muito embora se trate aqui sobretudo de uma relação educativa. As acções de formação em situação escolar não são marcadas pela relação salarial, e têm uma amplitude que as acções de formação das empresas não podem ter.

2 - O desenvolvimento da competência deve, pois, ser também tomado como uma oportunidade para acentuar o papel do sistema educativo na maturação das

competências dos indivíduos. A competência não diz respeito apenas às empresas mas – muito pelo contrário – são os educadores e todo sistema educativo que se devem mobilizar para o seu desenvolvimento.

Por sua vez, uma outra questão central para Gestão pela Competência é a da renovação dos sistemas de classificação nas empresas, ou seja, da forma como a competência modifica os sistemas de classificação e de remuneração, identificando as actividades e as competências mobilizadas nas situações de trabalho, e permitindo simultaneamente o reconhecimento e o desenvolvimento de competências colectivas e individuais. Para que os objectivos de reconhecimento e de mobilização possam ser atingidos, têm de se verificar três premissas de base:

- em primeiro, os sistemas de classificação têm de estabelecer uma hierarquia social dos grupos de indivíduos e, portanto, o princípio para hierarquizar os salários num dado o universo profissional (telecomunicações, banca, metalurgia, têxtil, etc.);

- em segundo, os sistemas de classificação têm de servir de referencial para gerir a mobilidade, não somente no seio da empresa mas entre empresas num mesmo universo profissional;

- em terceiro, considerar que os sistemas de classificação fornecem elementos para uma certa ordem social, sustentando a regulação das relações sociais sob bases duráveis e estáveis; neste sentido, a reelaboração de um sistema de classificação será uma operação pesada e dispendiosa.

Acresce que – e perante o aparente paradoxo da competência face à desactualização dos sistemas de classificação – importará perceber até que ponto as competências no seu sentido mais dinâmico e mais móvel, associadas a situações profissionais concretas e a acontecimentos, podem ser consideradas como referência para os sistemas de classificação. Neste aspecto particular, muitos autores propõem

uma associação nos novos sistemas de classificação entre (Garvin, 2003; Lúcia e Lepsinger, 2004; Zarifian, 1999; Zwell, 2004):

- a parte mais estável e durável das competências-acção, que é efectivamente mobilizada em muitas das actividades de trabalho de uma empresa;

- a parte mais mobilizada das competências-recurso que são desenvolvidas no percurso escolar dos indivíduos, sendo adquiridas numa relação educativa .

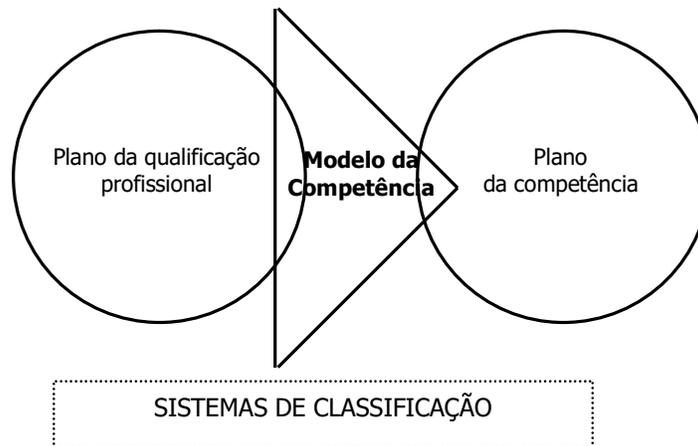
Ora, então, os sistemas de classificação baseados na lógica da competência devem procurar uma articulação entre dois planos essenciais (figura 2.2):

1 - O Plano da Qualificação Profissional em que se podem usar os critérios de classificação centrados nos indivíduos "em situação", podendo estabelecer-se alguns itens de hierarquização nas organizações produtivas. Estes incluem: o nível de conhecimento e de tecnicidade necessários para um indivíduo tomar a responsabilidade numa dada a situação e num dado processo trabalho; a amplitude da importância dos efeitos sobre o destinatário (em termos de qualidade, em termos de custos, em termos do prazo); a importância da posição de um indivíduo no sistema de autoridade da organização, e a maneira como este interfere sobre o controlo das normas que regulam as tomadas de responsabilidade e as decisões dos colaboradores.

2 - O Plano da Competência, no qual os indivíduos são tomados na sua singularidade e na sua dimensão individual; aqui o indivíduo não é o representante de um grupo – muito embora contribua para formar colectivos ou redes – sendo que o que está em causa é a autonomia e a tomada de responsabilidade individual numa dada situação de trabalho. O que conta, no plano da competência, não é a detenção de um saber, e por vezes nem mesmo das competências-recurso adquiridas no sistema escolar: o que conta é, pois, a sua mobilização efectiva, sob a iniciativa do trabalhador,

e a assunção das suas consequências concretas, numa situação de trabalho necessariamente dinâmica.

FIGURA 2.2: Os dois planos de articulação nos novos sistemas de classificação



Para melhor se entenderem os efeitos da competência nos novos sistemas de classificação vale a pena recorrer a exemplos marcantes.

QUADRO 2.3: CASOS DA ALENIA AEROSPAZIO E DA RCO Venizel

A empresa Alenia Aerospazio – que emprega um efectivo de 7500 pessoas e se dedica à produção tecnológica de ponta para a indústria aeroespacial – iniciou em finais da década de 1990 um programa de desenvolvimento de competências, o qual designou como Gestão pela Competência. Este *approach* tinha dois objectivos essenciais:

- por um lado, qualificar as equipas trabalho, sendo necessário estandardizar e gerir as suas competências, de forma a encontrar referenciais comuns para a realização de projectos;
- por outro lado, integrar as competências técnicas e de gestão, o que seria conseguido através do desenvolvimento de competências de gestão e de uma cultura de empresa baseada na flexibilidade, na capacidade para relacionar diferentes aspectos da envolvente, e na capacidade para orientar a empresa para os resultados.

A Gestão pela Competência permitiu classificar o conhecimento organizacional, o que foi conseguido através da análise dos processos e das funções. Identificaram-se assim seis áreas:

- básica;
- *design*/análise;
- pesquisa e/ou desenvolvimento organizacional;
- integração/coordenação;
- gestão de recursos;
- planeamento/*marketing* de produtos.

Nesta lógica, cada área de responsabilidade (e, num certo sentido, cada função) é definida tendo em conta o nível de profissionalidade exigido. A ligação entre áreas definidas e o sistema de remuneração implica que as passagens entre áreas e os aumentos na remuneração estejam indexados aos resultados e aos objectivos atingidos.

Em termos de matriz simplificada da aplicação deste sistema de classificação temos:

	Exigência salarial	Exigência salarial	* * * etc.
Área A	Promoção autom.	MBO *	
Área B	Bónus	MBO *	
* * * etc.			

* - MBO – *Management By Objectives*

Fonte: MEDEF, 2003.

A empresa RCO Venizel – empresa de fabricação de embalagens de cartão canelado que emprega um efectivo de cerca de 200 pessoas –, decidiu, em 1993, implementar um sistema de qualificação e de classificação completamente inovador, baptizado como “Sistema 3i” (iniciativa e investimento individual). O sistema foi concebido com o recurso a equipas mistas (que envolveram consultores de empresas, peritos universitários e a direcção da empresa) e foi aplicado a toda a população de não quadros: operários, técnicos, assistentes comerciais, e administrativos.

O Sistema 3i:

- assenta num referencial de 160 competências comuns a essa população, sendo que cada trabalhador se encontra posicionado de acordo com esse referencial, pelo que a sua remuneração é calculada em função directa do *portfolio* de competências que lhe é reconhecido;
- implica ainda que este referencial de 160 competências esteja repartido por 15 eixos (transformação, tratamento da informação, manutenção, comunicação, etc.), que se encontram escalonados em níveis, aqui designados como “forças”;

- toma em consideração a diversidade de competências necessárias à produção e comercialização dos produtos da empresa (embalagens de cartão canelado), assim como das competências de gestão, de segurança, etc; neste sentido, o sistema considera competências transversais, ou seja, que são comuns a diferentes funções e que podem ser partilhadas por diferentes unidades.

Em termos operacionais, cada trabalhador pode agora ser classificado em "pontos" por módulo de competências (pontos esses que vai acumulando e que lhe permitem aumentar o salário caso seja autorizado a validar as suas competências). Cada módulo releva directamente da estratégia da empresa e pode ser modificado ou suprimido em função da sua evolução:

	1º grupo salarial	2º grupo salarial	* * * etc.
1º módulo	6 pontos módulo	6 pontos módulo	
2º módulo	9 pontos módulo	12 pontos módulo	
* * * etc.			

A aplicação deste sistema de classificação:

- implicou fortes investimentos em formação durante um intervalo de tempo significativo;
- permitiu uma organização do trabalho em que existe uma maior disponibilidade dos operadores para mudança de posto e de máquina, com ganhos particularmente significativos em flexibilidade;
- possibilitou ganhos no valor acrescentado por empregado que, em alguns períodos, chegaram a um acréscimo superior a 15%.

Fonte: MEDEF, 1998.

Os exemplos anteriores (quadro 2.3) permitem, portanto, destacar três pontos em comum no estabelecimento de novos sistemas de classificação baseados na competência:

- A parte mais mobilizada das competências-recurso é desenvolvida no percurso escolar dos indivíduos, sendo adquirida na relação com o sistema educativo¹⁹.

¹⁹ Este raciocínio aproxima-se da distinção preconizada por Costa entre competências auto-orientadoras – necessárias para a realização de um projecto de vida autónomo – e competências operatórias – que correspondem, em sentido amplo, às competências de literacia (Costa, 2003).

- Há um importante efeito das habilitações e das qualificações para a estruturação das grelhas salariais de partida e para a implementação de formas de validação das aquisições pela experiência, mas os modelos de remuneração das competências daí resultantes já se afastam consideravelmente deste aspecto.

- As formas de identificação profissional e de reconhecimento sofrem alterações, caminhando-se para o conceito de equipas e de comunidades de acção empresarial: trata-se da parte mais estável e durável das competências-acção, que é efectivamente mobilizada em muitas das actividades de trabalho de uma empresa.

2.3 Remuneração

A questão da remuneração, da qualificação e da competência é um ponto gerador de potenciais tensões nas organizações empresariais. Neste particular, o discurso e os *approach* variam significativamente consoante os parceiros sociais e as práticas empresariais, isto apesar da aparente uniformidade na utilização do conceito de qualificação e na invocação de uma relação bastante linear entre a qualificação e as variáveis que lhe estão associadas, tais como o salário. Partindo destes pressupostos, Bureau e Nivolle propõem quatro modelos de relações entre formação, qualificação e salário (Bureau e Nivolle, 1990: 41-43):

- O primeiro modelo, do "trabalho profissional", define-se pelo exercício de uma profissão, caracterizada pelo conjunto de um "saber-fazer" adquirido pela experiência e pelo relacionamento com os colegas de trabalho.

- O segundo modelo reporta-se ao "trabalho simples", definido como a aplicação de uma força de trabalho, sendo que a qualificação se revela a partir da quantidade de trabalho debitada.

- O “modelo técnico”, terceiro modelo, caracteriza-se pelo recurso a conhecimentos teóricos e a representações abstractas; a qualificação adquire-se através da formação escolar, ou seja, através da aprendizagem dos mecanismos de abstracção e de memorização de conhecimentos.

- O último modelo, o “modelo de gestão”, define a qualificação como o conjunto de tarefas necessárias para assegurar a satisfação de um cliente, quer seja o consumidor final, quer seja um serviço da empresa que intervém ao nível da produção; a qualificação pressupõe capacidade de organização, uma faculdade de adaptação a situações imprevistas, assim como uma melhor compreensão das expectativas dos clientes²⁰; implicitamente, encontramos-nos no campo da Gestão pela Competência.

A segmentação nas empresas é outro fenómeno a considerar. Esta consiste na categorização da população empresarial, separada em subgrupos homogéneos, de acordo com determinados critérios, chamados critérios de segmentação. Estes últimos podem ser retirados da envolvente da empresa (como a categoria profissional, a idade, ou as habilitações), ou directamente produzidos pela própria empresa (como a classificação, o salário, ou o potencial). Estes critérios de segmentação contribuem, portanto, para a coabitação das diferentes categorias de trabalhadores. Ao constituir estes grupos homogéneos de acordo com os critérios que ela própria escolhe, a empresa elabora um compromisso entre o indivíduo, tomado isoladamente, e a totalidade do pessoal, considerado globalmente.

A Gestão pela Competência como critério de segmentação está associada ao pressuposto da sua aplicação enquanto instrumento facilitador da adaptação dos

²⁰ A propósito da importância do cliente, Bilhim confirma a sua transversalidade às organizações de serviço afirmando explicitamente: “Hoje, já não se aceita, quer no sector privado ou públicos, nas sociedades abertas de tipo ocidental que alguém escolha pelo cliente. O primado do ponto de vista do valor já não reside no processo (...) mas antes reside em fazer as coisas certas (...)” (Bilhim, 2002: 132).

trabalhadores às exigências das novas organizações produtivas. Trata-se de romper com a lógica do posto de trabalho e com as segmentações mais correntes, associadas à qualificação e à antiguidade. Assim, tomando todos estes factores em conta, pode observar-se uma dupla de segmentação:

- da população da empresa, segmentada num número mais ou menos significativo e variável de subgrupos;

- da própria noção de competências, na medida em que esta não é utilizada de maneira idêntica para todas as populações da empresa.

Uma análise da Gestão pela Competência pode então apoiar-se sobre as segmentações que esta produz, permitindo observar as modalidades de equilíbrio de uma das tensões fundamentais para a GRH e que se exprime na globalização *versus* individualização das suas práticas.

No domínio da remuneração das competências existe uma significativa diversidade de modelos e de *approach*, os quais se podem distanciar em graus diversos da lógica do posto de trabalho, dando lugar a situações com uma maior proximidade da Gestão pela Competência. Concretamente, existem quatro modelos de remuneração de competências que – quer na União Europeia quer nos Estados Unidos da América – acentuam a pluridimensionalidade do conceito de competências, constatação que se reflecte nas designações utilizadas nas empresas (Aubret *et al.*, 2002; Besson e Haddadj, 1999):

- remuneração dos conhecimentos, ou *knowledge-based pay*;
- remuneração dos saber-fazer, ou *skill-based pay*;
- remuneração dos múltiplos saber-fazer, ou *multi skills-based pay*;
- remuneração dos saber-ser, ou *competence-based pay*.

Segundo Marbach a remuneração das competências pode organizar-se quer em torno da relação competências-emprego, quer em torno da dimensão de utilização das competências. Partindo destas proposições a autora define então cinco modelos de remuneração das competências que vale a pena analisar com algum detalhe (Marbach, 1999):

- Modelo 1: as competências são utilizadas no quadro de um posto de trabalho ou de uma função estritamente definidas, pelo que é o posto ou a função que são remuneradas.

- Modelo 2: a remuneração é estabelecida no quadro de um emprego elástico, ou com uma geometria variável.

- Modelo 3: a remuneração é determinada no quadro de situações profissionais individualizadas.

- Modelo 4: as competências são reconhecidas no quadro de um emprego historicamente determinado ou de um percurso profissional qualificante.

- Modelo 5: a remuneração assenta sobre as competências utilizáveis, no quadro de uma função prognosticada a curto ou a médio prazo.

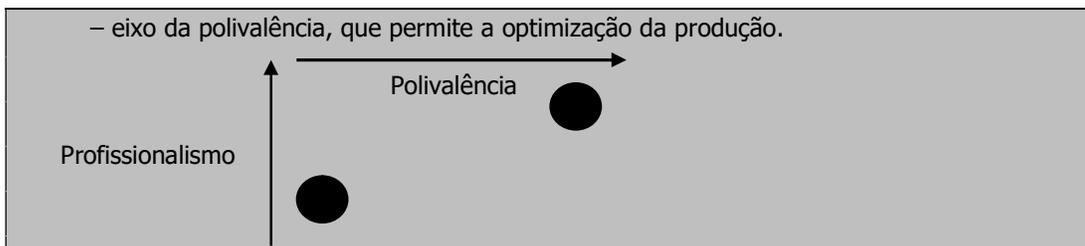
Para ilustrar esta tipologia vale a pena recorrer a alguns exemplos que se poderão tornar paradigmáticos para uma implementação nas empresas.

QUADRO 2.4: CASOS DE MODELOS DE REMUNERAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

MODELO 1: UM EXEMPLO DE REMUNERAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS DO EMPREGO

Uma fábrica internacional do sector químico – com 600 pessoas – tem as competências das equipas de produção estritamente determinadas pelas suas direcções, de acordo com dois eixos:

- o eixo do profissionalismo, indispensável para integrar na produção as tarefas funcionais (qualidade, segurança, manutenção, etc.), e fundado sob cinco critérios (conhecimentos, participação na equipa, qualidade, eficácia técnica, segurança).



É a progressão individual sobre estes dois eixos – representada pelos círculos negros – que permite posicionar os indivíduos sobre a grelha da remuneração da convenção colectiva existente.

A evolução da massa salarial é regulada de duas formas:

- ao nível individual, é exigido um programa de formação para a validação das competências;
- ao nível colectivo, o reconhecimento dos aumentos de qualificação (e, portanto, de salários) está subordinado a melhorias de produtividade.

MODELO 3: UM EXEMPLO DE REMUNERAÇÃO RESULTADO DO COMPROMISSO ENTRE AS EXIGÊNCIAS DA EMPRESAS E AS AQUISIÇÕES DE COMPETÊNCIAS PELOS TRABALHADORES

O *ACAP 2000* – que abrangeu um universo de mais de 40000 trabalhadores – constitui um exemplo paradigmático da aplicação da lógica da competência: o acordo estabelece que um trabalhador não é qualificado e pago em função de um posto de trabalho detido, mas das competências mobilizadas:

- a progressão dos trabalhadores não é necessariamente uma progressão no organigrama (em hierarquia) mas em competências adquiridas e validadas;
- essa progressão significa uma capacidade mais alargada de intervenção no processo de produção.

O trabalhador é classificado e remunerado de acordo com um nível reconhecido de competências. Estas são definidas como os “saber-fazer profissionalmente validados”, quer dizer, as competências são a síntese de conhecimentos e da experiência dos trabalhadores, aplicados no trabalho e confirmados pelo nível de formação e das funções sucessivamente exercidas. Assim:

- substituindo-se à lógica do posto de trabalho, a lógica da competência permite a cada um dos membros da equipa desempenhar, caso detenha essas competências, cada uma das actividades da equipa na qual se encontra;
- podem encontrar-se “*n*” pessoas capazes de ocupar uma mesma função, sendo remuneradas de acordo com as competências reconhecidas pela empresa.

No *ACAP 2000* as competências são definidas a partir da análise das actividades e agrupadas em “empregos tipo”. Neste caso, o conceito de referência é mais lato do que o de posto: é o de

emprego tipo, ou seja, um trabalhador capaz de executar todas as tarefas inscritas no emprego tipo é mais competente que aquele que desempenha apenas algumas e, por isso, mais remunerado.

MODELO 5: UM EXEMPLO DE REMUNERAÇÃO DAS DE COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS
PELOS TRABALHADORES

Uma empresa de fabricação de caixas de papel canelado – que emprega cerca de 200 pessoas – decidiu, no início da década de 2000, aplicar a lógica da competência. Esta orienta-se pelos seguintes princípios:

- simplicidade do sistema no qual se remuneram as competências adquiridas e utilizadas na empresa;

- organização do conjunto das competências necessárias ao funcionamento da fábrica em 160 módulos, distribuindo-se todas as actividades da fábrica por uma dezena de campos de responsabilidade (transformação de cartão, fabricação de cartão, manutenção, comercial-venda, enquadramento, etc.).

Cada pessoa é classificada de acordo com o seu campo de responsabilidade, devendo este representar pelo menos 50% da sua carga de trabalho; as outras competências que esta pode mobilizar figuram no eixo dos outros campos de responsabilidade, designados como “complementares”. As competências identificadas são hierarquizadas, sendo que cada hierarquia é organizada a partir da classificação dos diferentes campos de responsabilidade.

É a detenção e posterior validação das competências que constitui o contrato de trabalho: este refere explicitamente que um trabalhador não se pode recusar a exercer uma actividade desde que esta releve de uma competência que lhe é reconhecida e, portanto, remunerada. A remuneração é, neste sentido, justificada pelas competências adquiridas nos domínios da actividade da empresa.

Fonte: adaptado de Aubret *et al.*, 2002.

Bibliografia

ALMEIDA, P. P. (2003), “Competências e modelo da competência”, *Sociedade e Trabalho*, n.º 17/18, pp. 87-98.

ALMEIDA, P. P. (2003), “Empresas e modelo da competência: o futuro dos serviços e das empresas no século XXI”, *Dirigir*, pp. 36-39.

ALMEIDA, P. P. (2004), “A empresa competente: gestão, competência e organização do trabalho”, *Gestão Pura*, n.º 8, pp. 90-95.

- ALMEIDA, P. P. (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços*, Porto, Edições Afrontamento.
- ALMEIDA, P. P. (2009), *O Sindicato-Empresa*, Lisboa e São Paulo, BNomics.
- ALMEIDA, P. P. (2010), "Cultura de competência e performance nas organizações", *Dirigir*, n.º 110, pp. 32-34.
- AMADIEU, J. F. e CADIN, L. (1996), *Compétence et Organisation Qualifiante*, Paris, Economica.
- AUBRET, J. et al. (2002), *Management des Compétences: réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.
- BEAUJOLIN, F. (2001), *Vers une Organisation Apprenante*, Paris, Éditions Liaisons.
- BESSON, D. e HADDADJ, S. (1999), *Développer ou Recruter les Compétences? Les Strategies Américaines de Gestion des Compétences*, Paris, L'Harmattan.
- BILHIM, J. F. A. (2002), *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BOUCHIKHI, H. e KIMBERLY, J. R. (2003), "Escaping the identity trap", *MIT Sloan Management Review*, n.º 3, pp. 20-26.
- BÜCK, J. Y. (2003), *Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique*, Paris, Editions d'Organisation.
- BUREAU, M.C. e NIVOLLE, P. (1990), "Modes de qualification des personnes et changements dans la production", *Formation Emploi*, n.º 30, pp. 38-54.
- CARNEIRO, R. (dir.) (2000), *Aprender e Trabalhar no Século XXI: tendências e desafios*, Lisboa, Ministério do Trabalho.
- CARNEIRO, R. (dir.) (2001), *Padrões de Aprendizagem Empresarial na Economia Portuguesa*, Lisboa, Ministério do Trabalho.
- COSTA, A. F. (2003), "Competências para a sociedade educativa: questões teóricas e resultados de investigação" in AAVV, *Cruzamento de Saberes. Aprendizagens Sustentáveis*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 179-194.
- DUBOIS, D. D. (ed.) (2000), *The Competency Case Book*, New York, Human Resource Development.
- DUBOIS, D. D. e ROTHWELL, W. J. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, New York, Davies-Black Publishers.
- GARVIN, D. (2003), *Learning in Action: a guide to putting the learning organization to work*, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- GHOSHAL, S. e BRUCH, H. (2003), "Going beyond motivation to the power of volition", *MIT Sloan Management Review*, n.º 3, pp. 51-57.
- GILBERT, P. e SCHMIDT, G. (dir.) (1999), *Évaluation des Compétences et Situations de Gestion*, Paris, Economica.

GREEN, P. (1999), *Building Robust Competencies: linking human resource systems to organizational strategies*, New York, Jossey-Bass.

IGALENS, J e SCOUARNEC, A. (2001), "La gestion par les compétences: construction d'une échelle de mesure", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°. 40, pp. 2-16.

JACKSON, T. (2002), *International HRM: a cross-cultural approach*, London, Sage.

LÚCIA, A. e LEPSINGER, R. (2004), *The Art and Science of Competency Models: pinpointing critical success factors in organizations*, San Francisco, Pfeiffer.

MARBACH, V. (1999), *Évaluer et Rémunérer les Compétences*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MEDEF (1998), *Journées Internationales de la Formation*, Paris, MEDEF.

MEDEF (2003), *European Innovative Practices in Competence Management: case-studies*, Paris, MEDEF.

PARLIER, M. (1997) "Finalités et modalités de la gestion des compétences", *Personnel*, n.º 385, pp. 68-72.

PETTINGER, R. (2002), *Learning Organization*, West Sussex, John Wiley & Sons.

ROY, O. e MAHIEU, C. (1998), *L'Usine Qui N'Existait Pas. Aluminium Dunkerque, projet d'organisation nouvelle*, Paris, Les Editions d'Organisation.

WOOD, R. e PAYNE, T. (2004), *Competency-Based Recruitment and Selection*, San Francisco, Pfeiffer.

ZARIFIAN, P. (1999), *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.

ZWELL, M. (2004), *Creating a Culture of Competence*, San Francisco, Pfeiffer.

CAPÍTULO 3 – Gerir Empresas com Competência

Conceitos-chave:

Actividades e competências-chave

Economia do serviço

Economia do conhecimento

Emprego-tipo

Estratégia evolutiva

Gestão antecipada dos empregos

Gestão da mudança

Objectivos estratégicos

Mobilização da competência

Organizações qualificantes

Políticas e práticas empresariais

Referencial de competências

Sistema de evolução

3.1 O Modelo da Competência

O aparecimento do modelo da competência enquanto modelo de gestão de recursos humanos está ligado a uma mudança “brutal e forte” por parte dos responsáveis da GRH das empresas nas formas de avaliar a sua mão-de-obra²¹. E o que é que motiva esta mudança? Para Zarifian esta é temporalmente localizável em meados da década de 1980, explicando-se a partir de quatro factores essenciais (Zarifian, 1999):

²¹ A Gestão pela Competência constitui-se, então, como uma dimensão particular da GRH que procura conciliar – através da mobilização e do reforço das capacidades de acção dos trabalhadores – o desenvolvimento da competitividade da empresa, designadamente através da elevação dos níveis de empregabilidade dos seus trabalhadores num momento em que as

1 - Até à década de 1980 os responsáveis pela GRH tinham avaliado a mão-de-obra a partir das suas capacidades corporais (destreza, habilidade dos gestos, velocidade de execução), mas agora estes têm de gerir esta mão-de-obra fazendo prioritariamente apelo à sua inteligência. Esta inteligência para resolver os problemas de *performance* (melhoria da qualidade, da variedade dos produtos, da redução de prazos) e a iniciativa surgem como as qualidades essenciais dos colaboradores, representando uma ruptura com as iniciativas que as próprias DRH tinham desenvolvido ao longo de muitos anos, associadas ao que o autor designa como “um taylorismo doce”. Além disso, trata-se – e este é um aspecto fundamental – de “sair de um ciclo baixo pela via alta”, apostando na qualidade e na diversidade dos produtos, na personalização dos serviços prestados aos clientes, e na disseminação de tecnologias digitais com uma utilização flexível.

2 - Esta nova a forma de avaliar a competência – no singular – foi acompanhada da vontade de sair de uma abordagem categorial e homogeneizante da mão-de-obra, em particular da utilização da categoria de operário especializado (OE). Dizer que uma fábrica era “maioritariamente composta por operários especializados”, e portanto de pessoas avaliadas em classificadas como tais, nada dizia sobre as competências específicas de cada uma destas pessoas. Para o autor, vivia-se num universo social “falsamente homogéneo”, o qual apelava a uma visão mais fina das qualificações e dos comportamentos em situações de trabalho.

3 - Acrescente-se que, naturalmente considerando os dois aspectos anteriores, se começava a interrogar a classificação e a gestão realizadas a partir dos postos de trabalho, as quais apresentavam um duplo inconveniente: por um lado, formalizavam uma abordagem rígida às situações de trabalho, contrastando com a rapidez e a

evoluções sociais e do trabalho tendem para uma certa individualização (Lúcia e Lepsinger,

imprevisibilidade das mutações técnico-económicas com que as empresas tinham agora de lidar; por outro lado, essa gestão e classificação não traziam nenhuma informação pertinente e apresentável “publicamente” sobre as competências das pessoas que ocupavam de forma diferenciada estes postos trabalho. Donde, segundo o mesmo autor, “o sonho” de certos responsáveis da produção para avaliar as competências individuais de cada trabalhador, independentemente do posto de trabalho ocupado.

4 - Não nos surpreenderá que, na convergência das evoluções significativas e anteriormente descritas se comece a colocar, no início da década de 1990, a hipótese da emergência de um “modelo da competência”, o qual releva destas transformações nas formas de avaliar a mão-de-obra por parte das direcções e dos responsáveis das empresas, e que também acompanha algumas modificações sentidas nas práticas de GRH.

Para Zarifian, o modelo da competência integra as seguintes quatro componentes (Zarifian, 1999; Zarifian, 2001):

1 - Novas práticas de recrutamento, que destacam o “nível do diploma”, acentuando dificuldades para a inserção de indivíduos com um “baixo nível” escolar.

2 - Uma valorização da mobilidade e do percurso individual, baseados em novos critérios de avaliação (pondo em evidência critérios de terceira dimensão: qualidades pessoais e relacionais como a responsabilidade, a autonomia, o trabalho em equipa); trata-se de uma forma alternativa de gerir o mercado interno de trabalho nas empresas, contrariando aqueles que “jogaram a cartada da flexibilidade emprego” e representando um compromisso de investimento durável e longo dos trabalhadores nas empresas, e vice-versa.

3 - Um estímulo à formação contínua (que constitui o elemento central neste novo modelo), destacando-se agora a importância da inovação, acompanhada por uma nova insistência sobre a responsabilização dos trabalhadores, delegando-se responsabilidades aos diferentes níveis do processo de produção e do mercado em função das competências e do potencial de cada indivíduo.

4 - Uma interrogação dos antigos sistemas de classificação que se fundamentavam em "níveis de qualificação" decalcados da negociação colectiva acompanhada pela questão (ainda não resolvida à época) da modificação dos sistemas de remuneração para acompanhar estas mudanças.

Em síntese, o modelo da competência – enquanto orientador das práticas de GRH – resulta de uma conjugação de cinco elementos (Aubret *et al.*, 2002; Dubois e Rothwell, 2004; Lúcia e Lepsinger, 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 características 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 ou serviços para um destinatário preciso (cliente ou utente); esta produção serviços dá um sentido unificado à comunicação e, neste sentido, enquadra-se sobretudo no contexto das organizações qualificantes.

Uma primeira geração de ferramentas de GRH que apela à aplicação dos princípios do modelo da Competência data, precisamente, de meados da década de 1980.

A experiência clássica – e que viria a estar na origem da aplicação do *ACAP 2000* – iniciou-se em 1986, na fábrica Sollac-Dunkerque do grupo Grupo Usinor-Sacilor. Por essa data, começou a circular pela fábrica uma sigla composta por três letras – SEC: Sistema de Evolução das Competências – que propunha uma nova concepção de organização do trabalho, trocando o conceito de “posto” pela noção de “actividade”. Na verdade, sendo a fábrica em questão uma organização do tipo celular, cada célula de trabalho é agora definida como um conjunto de actividades que concorre para a realização de uma missão comum, podendo cada indivíduo conceber, a seu pedido, o seu percurso profissional no seio da célula de pertença²².

²² Em concreto: escolhendo e acumulando actividades novas das quais a matriz é depois assegurada por programas de formação.

O desenvolvimento desta ideia de “percurso profissional” está na origem, em Agosto de 1986, do Método de Investigação das Actividades (MIA), primeiro experimentado nos sectores de testes da fábrica durante dois anos, e generalizando-se a partir de Novembro de 1988. A operacionalização do MIA e a respectiva descrição das actividades de trabalho faz-se em três grandes etapas:

1 - Executada exclusivamente pela hierarquia, a primeira etapa tem por objectivo situar a célula de trabalho na estrutura da fábrica e atribui-lhe as missões que constituem a sua razão de ser; ao contrário do estudo dos postos de trabalho, o MIA procura integrar nesta primeira fase uma dimensão do futuro, tomando em conta as evoluções previsíveis em matéria tecnológica e de organização do trabalho; os engenheiros têm, nesta fase, um papel essencial.

2 - A segunda etapa tem como objectivo a descrição das actividades de trabalho, nas quais os operadores assumem um papel fundamental; são os representantes dos diferentes colectivos de trabalho que asseguram este inventário e o fazem validar pelos colegas; depois, estando concluído esse recenseamento, a parte restante desta etapa é assegurada pela hierarquia que estabelece um *ranking* das actividades (em níveis de complexidade e de responsabilidade) e constrói os esquemas de progresso e de aprendizagem, integrados no seio de um “emprego-tipo” (noção que surge em 1989).

3 - A terceira e última etapa do MIA consiste em inferir – a partir das actividades de trabalho anteriormente estruturadas – os saberes e os saber-fazer que se devem adquirir, articulados com os programas de formação e com as condições de passagem de um emprego-tipo²³ a outro.

²³ Existiram, segundo Zarifian, três razões essenciais para que a noção de “emprego-tipo” – uma das fundamentais para o *ACAP 2000* – se tivesse imposto (Zarifian, 1999): a crença das hierarquias de que poderia haver uma inflação nos pedidos dos trabalhadores, pois cada um

Entretanto as aplicações pioneiras da lógica da Competência à GRH eram acompanhadas, ainda na década de 1980, por uma primeira geração de instrumentos – que ajudarão a disseminar o modelo da competência nas empresas – e que se baseiam na ideia de gestão dos “recursos humanos”, ou seja:

- afastando-se da lógica do posto de trabalho e da ideia de saber-fazer operacional, o que colocava a questão fundamental de como mobilizar este “recurso” autónomo e inteligente nas actividades de trabalho concretas...

- considerando, um pouco paradoxalmente, que importava tratar o “recurso humano” como um dos *inputs* das organizações e, como tal, tratá-lo como um “recurso igual aos outros”²⁴.

Destes instrumentos de GRH podem destacar-se dois:

- a gestão antecipada dos empregos e das competências (GAEC);
- as entrevistas individuais (EIs).

A GAEC tem como objectivos principais gerir as formas de mobilidade transversal (horizontal), por um lado, e antecipar as necessidades de competências futuras (por exemplo, as que resultam de evoluções tecnológicas previsíveis) prevendo os respectivos programas de formação e as alternativas de progressão profissional, por outro lado. Como parte do conteúdo das competências se encontra definido por

poderia querer adquirir um elevado número de novas competências, com os problemas de avaliação e de reconhecimento que isso colocava; a convicção de que se poderia gerar um “desenvolvimento anárquico da aprendizagem”, pois se as actividades de trabalho não fossem hierarquizadas poder-se-ia, em princípio, passar de uma actividade simples a uma actividade muito mais complexa sem transição; por fim, a crença dos sindicatos de que se as definições de actividade ficassem estritamente no campo da iniciativa dos trabalhadores, isso geraria importantes diferenças de comportamento entre eles. É neste sentido que a noção de emprego-tipo permite uma certa coordenação das actividades, estabelecendo a progressão de cada trabalhador de acordo com fileiras determinadas, estabelecidas com o acordo dos empregadores e dos sindicatos.

²⁴ Não nos surpreende, por isso, que nesta época muitas empresas tenham conservado a designação de “gestão do pessoal”, sem se oporem explicitamente à nova terminologia de

relação ao conteúdo do emprego – espacial e temporalmente de localizado – a GAEC não foge muito aos princípios do *Job Evaluation*, enfrentando dificuldades na antecipação dos conteúdos dos empregos futuros e das competências, para além das dificuldades inerentes à utilização de ferramentas de GRH que se tornam pesadas e que se afastam da Gestão pela Competência.

É também na mesma época que começa a surgir a noção de competências transferíveis, com “uma intenção louvável”: gerir as mobilidades dos trabalhadores nos diferentes empregos, facilitando as reconversões externas no plano social e no plano dos DRH, e definindo simultaneamente as competências de cada trabalhador poderia empregar no futuro.

Estaria assim descoberta a forma de reconhecer as competências adquiridas? Na realidade vão surgir dois métodos (Zarifian, 1999):

– O primeiro pode ser considerado cientificamente rigoroso, embora com um impacto limitado; este consiste essencialmente em analisar as proximidades dos conteúdos das actividades de empregos diferentes, definindo as capacidades que um indivíduo poderá transferir de um emprego para outro.

- O segundo é bem mais contestável no seu vigor científico, consistindo em considerar que existem capacidades que os indivíduos podem mobilizar em qualquer categoria de emprego: essas qualidades são apelidadas de “competências sociais”. Pensava-se ter assim encontrado o segredo da transferibilidade das competências mas, na verdade, estes “saber-ser” remetem fortemente para traços de personalidade (do tipo “capacidade de iniciativa”, “tenacidade”, “controlo de si”, “capacidade comando”, etc.) e provêm essencialmente das qualidades valorizadas no comportamento dos quadros.

“GRH”, e acreditando apenas no carácter de maior proximidade da primeira ao que

Por seu turno, as EIs não começaram por se tornar um instrumento de GRH muito pesado. O problema essencial era o de que esta se deveria focalizar nas competências dos trabalhadores (ou nas suas carências) e não propriamente no controlo dos resultados (de acordo com a tradicional avaliação anual dos quadros). Aliás, os seus resultados só serão aceites e validados na lógica da competência se os critérios de avaliação da competência forem colectivamente negociados e aceites: convirá, pois, ter sempre presente que a lógica da competência pressupõe uma nova atitude de inteligência criativa e de tomada de iniciativa, no quadro de organizações reactivas e competitivas...

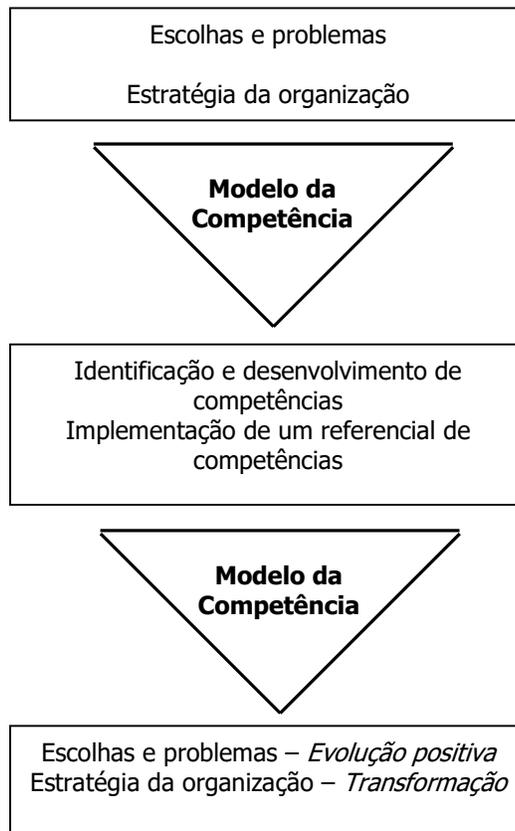
Em termos operativos, a assinatura em Outubro de 1990 do *ACAP 2000*, a preparação durante dois anos das Jornadas de Deauville que decorreram em Outubro de 1998 em França, e a Convenção Sobre as Práticas Europeias de Inovação (CPEI) de 2003, constituíram-se como referenciais para a consolidação do modelo da competência.

O modelo da Competência é já o resultado de mais de 20 anos de mudança, os quais se iniciaram com experiências que hoje podemos considerar pioneiras, e de cujos resultados já se puderam retirar sucessivas lições de aperfeiçoamento. Ora é justamente no quadro de organizações reactivas e flexíveis que o modelo da competência se aplica, permitindo a realização de um círculo virtuoso entre organização-competências-organização (figura 3.1):

- as escolhas da organização estimulam a identificação e o desenvolvimento das competências;
- as competências, por sua vez, dinamizam e fazem evoluir positivamente as organizações.

designavam como os “seus” colaboradores.

FIGURA 3.1: O círculo virtuoso do modelo da competência



Fonte: adaptado de Zarifian, 1999 e 2001.

Concretamente este círculo virtuoso do modelo da competência exprime-se nos cinco pontos seguintes, essenciais para este *blueprint* de mudança:

1 - Explicitar as escolhas da organização e das competências chave, em função dos seus objectivos estratégicos.

2 – Fazer com que as competências dos trabalhadores sejam livremente definidas por relação aos objectivos estratégicos.

3 – Identificar e operacionalizar os instrumentos de reconhecimento destas competências, a partir das competências individuais já existentes e do modo como os colaboradores as mobilizam.

4 – Permitir que a organização se transforme de acordo com impacto das competências que os indivíduos efectivamente mobilizam, e que estes modificam no decurso das suas actividades de trabalho.

5 – Regressar ao ponto de partida do círculo, logo que surjam factores que obriguem a uma definição mais profunda das escolhas e das estratégias da organização.

A implementação de um referencial de competências numa empresa representa uma primeira etapa de um processo que deve procurar responder a um problema com o qual a empresa é confrontada, não sendo um fim em si mesmo.

Neste sentido, as empresas podem elaborar a seguinte listagem de questões para testar em que ponto é que se encontram na identificação e implementação de um referencial de competências (quadro 3.1).

QUADRO 3.1: Fases de implementação de um referencial de competências

<i>Checklist</i>
<ul style="list-style-type: none">- Está a orientar-se a estratégia da empresa por referenciais de competências-chave, que constituem para empresa um recurso fundamental e são uma importante fonte de vantagem concorrencial?- Existe uma visibilidade dos grandes domínios de competências – ou seja, das <i>core competences</i> – que a empresa entende privilegiar?- A hierarquia das competências e das actividades de trabalho está alinhada com a estratégia da organização, isto para que os níveis da gestão se concentrem mais nas actividades relacionadas com os “processos de criação de valor”?- Está a ser feito um esforço de sucesso nos recrutamentos, determinando quais as

competências requeridas para cada emprego?

- Estão a ser otimizados os modos de aquisição de competências, identificando-se as competências adquiridas por formação, por exemplo quando surge uma nova tecnologia?
- Estão a ser constituídos "grupos de projecto" adaptados para recensear as competências disponíveis?
- Estes "grupos de projecto" são capazes de mobilizar as suas competências específicas?
- Está a reorganizar-se o trabalho e a otimizar a produção criando equipas autónomas, pelo desenvolvimento geral da polivalência e com o recurso a competências específicas e comuns aos diferentes operadores?
- Está a procurar-se uma vantagem concorrencial, tentando obter certificações do tipo ISO e assegurando a presença das competências necessárias no quadro da melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços da empresa?
- Está a favorecer-se a emergência de novos empregos, elaborando o seu referencial de actividades e o seu referencial de formação?
- Existe uma gestão dos percursos profissionais e dos empregos através da cartografia dos diferentes empregos na empresa, particularmente do ponto de vista das competências?
- Estão a modificar-se os sistemas de classificação e de remuneração identificando-se de maneira rigorosa os empregos, descrevendo as actividades e as competências mobilizadas nas actividades de trabalho?

Fontes: adaptado de MEDEF, 1998; MEDEF, 2002; Sanchez e Heene, 2004.

Para além da resposta a este tipo de questões, as empresas que iniciarem a identificação e implementação de um referencial de competências deverão considerar que os instrumentos utilizados e os trabalhadores abrangidos devem ser coerentes com a dimensão e os problemas da sua empresa. Acresce que também deverá existir uma coerência entre o investimento realizado pelas empresas e os ganhos em termos de aumento da produtividade, da redução de custos, e da elevação da qualidade. Assim – e se pretenderem melhorar as possibilidades de sucesso – as empresas que iniciarem um processo de identificação e de implementação de um referencial de competências devem atentar nos seguintes cinco aspectos (MEDEF, 1998):

1 - O custo de implementação de um referencial de competências é directamente influenciado por diferentes factores, nos quais se incluem o tipo de entidade que conduz o processo (se é a própria empresa ou se existe o recurso a consultores ou a peritos externos)²⁵, o número e percentagem de trabalhadores abrangidos (se é toda a empresa, ou um pequeno grupo), o grau de implicação da hierarquia; o tipo de método (se este já existe, ou se é concebido especificamente para a empresa), e ainda o grau de profundidade deste processo e do referencial de competências.

2 - O grau de perenidade dos referenciais de actividades e de competências é significativo, e relaciona-se com o facto de estes se reportarem a um emprego no momento "X". Como as organizações evoluem, devem também os referenciais de competências estar preparados para acompanhar essa evolução, mantendo-se simples e favorecendo uma simplificação radical das estruturas de organização e dos procedimentos que as regem.

3 - A apropriação por todos os actores da empresa é fundamental, pelo que a identificação das competências deve criar instrumentos operacionais, compreensíveis e utilizáveis em todos os níveis. Este aspecto é particularmente sensível nas PME, para as quais a operacionalidade e a correcta apropriação dos referenciais de competências é a uma condição fundamental para o sucesso. Além disso, convirá ter em atenção que a introdução da Gestão pela Competência vem também modificar o papel tradicional da DRH e dos quadros no primeiro nível.

4 - A homogeneidade é também outro aspecto importante, pois na identificação e análise das competências deve preservar-se a integridade da empresa, criando uma

²⁵ Numa grande percentagem de casos, este processo tem sido conduzido com bastante sucesso por equipas mistas, que envolvem consultores de empresas, peritos universitários e as hierarquias e direcções das empresas.

trama que seja comum e que se possa apresentar na sua unidade e individualidade. Trata-se aqui de preservar a singularidade de cada trabalhador, mas garantindo que existem aspectos comuns a toda a empresa; trata-se ainda de assegurar a mobilidade dos trabalhadores, evitando que as competências requeridas para empregos semelhantes não variem muito de empresa para empresa.

5 - Por fim, note-se que a identificação dos referenciais de competências representa um importante investimento em tempo. São necessárias entrevistas e reuniões para a primeira etapa da identificação; a sua disseminação por todos os trabalhadores da empresa implica também actividades de informação de comunicação, com uma duração importante; e, além disso, existem também ajustamentos, formações específicas e actualizações destes referenciais, os quais também requerem um significativo investimento em tempo.

QUADRO 3.2: CASO DO GRUPO FINANCEIRO PORTUGUÊS BCP

Um grupo financeiro – que reúne um efectivo de 15 000 pessoas com uma significativa componente de comerciais – iniciou, em princípios da década de 1990, a identificação das actividades de trabalho para cerca de 75% dos trabalhadores das suas empresas, considerando as constantes alterações na envolvente, nomeadamente:

- a necessidade do grupo para se adaptar a uma clientela cada vez mais exigente e segmentada;

- a tendência para os empregos no sector serem cada vez mais generalistas, estimulando a polivalência e a adaptabilidade.

O processo de identificação e descrição de competências prolongou-se por dois anos. Numa primeira fase, que se estendeu por um ano, foram sobretudo os empregos comerciais objecto de análise; as grelhas que entretanto resultaram do processo foram submetidas ao confronto com os operacionais (ou seja: os comerciais no terreno), registando-se as suas reacções e afinando-se os instrumentos daí resultantes. Seguiu-se o tratamento dos empregos administrativos e informáticos, os quais necessitaram de um número superior de entrevistas individuais (cerca de 20% do total de trabalhadores). Numa última fase, foram analisados os

empregos ligados a funções de quadros e de técnicos; nesta fase, uma adesão favorável dos quadros superiores ao processo foi fundamental.

Neste contexto económico, o referencial de competências viria a tornar-se um instrumento de vantagem competitiva, pelo que o estabelecimento desse referencial teve efeitos muito positivos para o grupo:

- permite uma adaptação às variações do mercado e a rápida comercialização de novos produtos;
- possibilitou uma redução do *budget* da formação, pois este agora é concretizado em termos de necessidades individuais, numa lógica de auto-desenvolvimento;
- permite detectar com fiabilidade as necessidades de recrutamento, integrando uma visão a longo prazo dos empregos no grupo.

Fonte: adaptado de texto dos Recursos Humanos do Grupo, 2003.

Coloca-se então aqui uma questão inevitável: como identificar as competências dos diferentes empregos-tipo e/ou as diversas actividades de trabalho numa empresa?

Para esta questão a resposta e as etapas de percurso não são unívocas. No entanto – e considerando as experiências de sucesso que analisámos e que temos vindo a descrever –, poderão as empresas adoptar uma metodologia que decorre em sete etapas:

Etapa 1 – Identificação dos objectivos de implementação de um referencial de competências, o qual pode ser acompanhado por um diagnóstico de clima e de motivação dos indivíduos para a aplicação deste instrumento (a conduzir pelo DRH).

Etapa 2 – Definição das entidades que vão conduzir o processo. Nesta etapa podem definir-se os graus de participação das diferentes hierarquias da empresa; mais tarde, é também possível definir qual o grau de descentralização do processo (avaliações anuais, necessidades de formação, gestão dos percursos profissionais e de remunerações) ao longo da estrutura.

Etapa 3 – Comunicação a todos os níveis da hierarquia de quais são os objectivos do processo, de qual é a sua calendarização (geralmente este estende-se

por 6 a 18 meses, mas este intervalo varia em função dos objectivos e do número de trabalhadores abrangidos), e de quais são os resultados esperados com a sua aplicação²⁶.

Etapa 4 – Estudo de uma amostra de trabalhadores da empresa, efectuado a partir da realização de entrevistas individuais com o objectivo essencial de identificação das actividades que integram os diferentes empregos-tipo. Este estudo pode iniciar-se nos sectores da empresa que se encontram mais estabilizados, podendo depois estender-se aos sectores onde a identificação de actividades é mais difícil.

Etapa 5 – Primeiro conjunto de reuniões de grupos operacionais, destinadas a identificar as diferentes actividades e competências-chave da empresa; é fundamental que estes grupos sejam constituídos por, pelo menos, 2 a 3 pessoas com mais de dois anos de experiência na empresa, devendo também procurar-se uma linguagem que permita a apropriação dos referenciais de competências por todos os colaboradores da empresa²⁷.

Etapa 6 – Formalização e classificação das actividades e das competências feita pelos DRH, seguida por uma validação desses resultados. Esta pode ser elaborada no quadro de grupos operacionais aos quais compete assegurar a coerência do sistema e a sua dimensão prospectiva (para assegurar este objectivo, estes grupos devem incluir representantes dos empregos funcionalmente próximos, assim como indivíduos com uma visão estratégica da empresa e da envolvente).

Etapa 7 – Criação de mecanismos de sustentação e de actualização continuada do referencial de competências; esta pode ser suportada por instrumentos simples

²⁶ As garantias de que o processo não implica reduções de efectivos e de perda de direitos são também importantes para conseguir a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

²⁷ Podem, por exemplo, manter-se grande parte das designações correntes na linguagem dos operacionais.

(programas de computador, redes de *Intranet*, instrumentos de comunicação) e que permitam a sua reconfiguração, garantindo sempre os objectivos de simplicidade e de reactividade à envolvente.

Em termos de instrumentos de GRH, há então dois tipos que são o resultado da aplicação da metodologia acima descrita (figuras 3.2 e 3.3):

- O Referencial de Competências (RC) ²⁸ o qual corresponde a uma descrição organizada das actividades e das competências para um emprego-tipo – distinguindo-se claramente das tradicionais “monografias de função” que suportavam a análise e qualificação de funções – e integra elementos actuais (do “hoje”) e elementos prospectivos (do “amanhã”). Note-se a necessidade de leveza e simplicidade para os diversos RCs de uma empresa, os quais devem ser construídos em cuidadosa articulação com a estratégia actual e as evoluções previsíveis da envolvente.

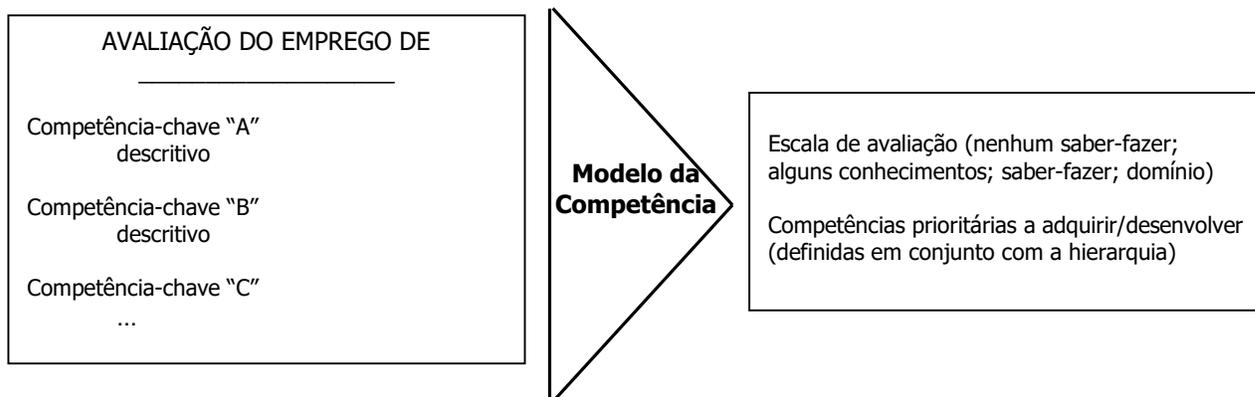
- O Modelo de Avaliação de um Emprego-tipo (MAE), o qual se reporta a um referencial de competências específico, integrando as competências-chave, o seu domínio (ou a falta dele) por parte de um determinado colaborador, e a determinação de quais as competências prioritárias a adquirir/desenvolver num espaço de tempo “Y” (por exemplo, durante os próximos 6 meses ou 1 ano).

FIGURA 3.2: Referencial de Competências do Modelo da Competência



A descrição apresentada na figura 3.2 reporta-se à descrição organizada das actividades de um emprego-tipo e distingue-se das tradicionais “monografias de função” que suportavam a análise e qualificação de funções, vulgo “AQF”.

FIGURA 3.3: Modelo de Avaliação de um Emprego- tipo (sempre reportado a um referencial de competências específico)



O Modelo de Avaliação de um Emprego-tipo – esquematizado na figura 3.3 – reporta-se sempre a um referencial de competências.

Para complementar a nossa ideia, podemos ilustrar a aplicação dos RCs recorrendo a um exemplo (quadro 3.3).

QUADRO 3.3: CASO DO GRUPO ADECCO

O Grupo Adecco – que emprega mais de 3000 trabalhadores e que também gere uma mão-de-obra superior a 120 000 trabalhadores temporários – decidiu, em 1991, montar um sistema de gestão das competências dos seus colaboradores. Este sistema de gestão dos referenciais de competências – denominado "Xpert" – tem como objectivos essenciais:

- identificar, em conjunto com a empresa cliente de trabalho temporário, as competências requeridas para o emprego;
- identificar, em conjunto com os trabalhadores temporários, quais os empregos que melhor se adaptam ao seu perfil de competências, multiplicando assim as suas oportunidades de emprego e reduzindo os tempos de colocação.

O Grupo Adecco apoia-se sobretudo no conceito de competências que destaca o saber-fazer por duas razões: por um lado, dada a dificuldade de identificar e medir as capacidades intelectuais

e comportamentais dos trabalhadores e, por outro lado, considerando que o quadro jurídico limita as possibilidades de recolha de informação sobre um dado indivíduo.

A dimensão de saber-fazer das competências é, pois, estruturada a partir de três campos:

- tipos de trabalho, que inclui os empregos possíveis, mas também os periféricos; estão incluídos neste campo 2500 critérios;

- tipos de materiais utilizados; estão incluídos neste campo 1000 critérios;

- tipo de formação, utilizada como indicador directo das capacidades intelectuais a desenvolver pelos indivíduos; estão incluídos neste campo 1500 critérios.

O sistema de gestão de competências utilizado pela empresa apoia-se também sobre dois conceitos:

- o conceito de transversalidade das competências, identificando cada competência de saber-fazer comum a diferentes empregos (este inclui mais de 3000 critérios);

- o conceito de transferibilidade, procurando colocar um mesmo candidato em diferentes empregos (através da dimensão do saber-fazer é possível que uma secretária, por exemplo, seja colocada num emprego de operadora de composição no sector gráfico).

Este método permite ainda efectuar um balanço do serviço prestado pelos trabalhadores temporários, extrair indicadores de qualidade, ou fazer um balanço de fim de missão.

Fonte: MEDEF, 1998.

O modelo da competência é também um factor de estabilização do clima empresarial e de aumento da capacidade de reflexão dos colaboradores, favorecendo a plasticidade e a fluidez das competências e, simultaneamente, manifestando uma preocupação com a melhoria das condições de vida e de realização existencial das pessoas humanas.

Chegados a este ponto – e uma vez identificadas as principais etapas de construção de um RC – convirá ter em atenção que a aplicação do modelo da competência envolve a totalidade da organização e apela a uma vasta mobilização (Lúcia e Lepsinger, 2004; Zwell, 2004). Assim sendo:

- A competência encontra-se entre a economia do serviço, por um lado, e a economia do conhecimento, por outro lado. Enquanto tomada de iniciativa, a competência conjuga esses dois traços fundamentais de uma sociedade moderna,

remetendo simultaneamente para corpos de saberes que são o resultado de transformações nas utilizações sociais dos produtos e dos serviços.

- Além disso, o modelo da competência confere uma importância acrescida à organização de percursos e de formas de aprendizagem específicas, no quadro da reflexividade sobre a experiência dos trabalhadores, e nos quais é necessário interrogar as experiências passadas, sempre com o intuito de melhorar a qualidade dos desempenhos. Ora esta atitude pressupõe que os indivíduos estejam integrados em quadros sociais estáveis, isto é, que não sejam afectados de forma significativa pela instabilidade do emprego.

3.2 Gerir as Competências ou Gerir pela Competência?

A Gestão pela Competência corresponde a uma etapa mais avançada na GRH, na qual a organização se define como evolutiva e qualificante, sendo que o aumento da sua eficácia é directamente proporcional ao grau de qualidade da comunicação entre os diferentes colaboradores.

A distinção terminológica entre “gestão das competências” e “Gestão pela Competência” pode ser mais exactamente compreendida se se considerar o modo como a noção de competência se integra na gestão da empresa (quadro 3.4). Esta integração é tanto mais forte quanto mais existir uma interdependência estreita entre as práticas conduzidas de acordo com noção de competência e as outras práticas de gestão (Aubret *et al.*, 2002; Jackson, 2002). De facto, a forma de coordenar as diversas práticas empresariais na Gestão pela Competência corresponde a uma mudança de objecto de gestão, podendo distinguir-se dois níveis e tipos integração:

1 - Integração no seio da “função recursos humanos”, o que implica que haja uma ligação – por via da competência –, entre os diferentes processos de GRH e particularmente dos seus processos-chave (recrutamento, integração, remuneração, percurso profissional, etc.).

2 - Integração nas diversas funções da empresa: se a integração da noção de competência pode ser considerada como interna à GRH, pode também considerar-se a correspondência que esta permite entre a GRH e as outras funções da empresa (estratégia, organização do trabalho, etc.).

Em síntese – e de acordo com esta perspectiva – a Gestão pela Competência surge como uma estágio do desenvolvimento da gestão em que a competência é mobilizada para a gestão da globalidade da empresa, substituindo-se à noção de posto de trabalho e sendo, paralelamente, uma noção mais vasta do que a simples “gestão das competências”.

QUADRO 3.4: Quatro tensões para a DRH na Gestão pela Competência

<i>Tensão nº 1</i>	Universalidade <i>Possibilidade de transferência internacional e interdisciplinar dos métodos e técnicas da gestão das competências</i>	Contingência <i>Significativa importância dos contextos nacionais e das particularidades disciplinares na gestão das competências</i>
Tensão nº 2	<i>Individualização</i> Gerir as competências = modelo individualista de GRH; fragmentação da empresa comunitária	<i>Globalização</i> Gerir as competências = reforço da empresa integrada, com atenuação de status e de categorias
Tensão nº 3	<i>Autonomia</i> Desenvolvimento de unidades autónomas, com apelo à empregabilidade dos trabalhadores	<i>Controlo</i> Acentuação da pressão económica e financeira sobre os trabalhadores; formalização dos saber-ser pela empresa
Tensão nº 4	<i>Flexibilidade</i>	<i>Planificação</i>

	Desenvolvimento de formas flexíveis de trabalho; apelo à criatividade e à inovação	Extensão de normas de funcionamento colectivo, com dispositivos de gestão previsional de competências fortemente formalizados
--	--	---

Fonte: adaptado de Aubret *et al.*, 2002.

No fundo, a Gestão pela Competência corresponde a um sistema de gestão exigente que integra quatro premissas (Lúcia e Lepsinger, 2004; MEDEF, 2002):

1- A estratégia, em que se encontram definidas a missão da empresa e a sua visão, as suas opções em termos de mercados, a representação dos seus objectivos, as suas vantagens concorrenciais, e as suas *core competences*.

2 - A organização do trabalho, na qual se confere um grau superior de responsabilidade e de iniciativa às equipas, de forma que estas possam situar a sua contribuição concreta para a produção de resultados e mesmo para todo o processo produtivo da empresa; existe uma visibilidade para cada colaborador relativamente ao sentido conferido ao seu trabalho a qual lhe possibilita, simultaneamente, situar a sua contribuição em relação à cadeia de criação de valor na empresa.

3 - A gestão da empresa, como o lugar em que se explicita essa responsabilidade e iniciativa das equipas; a Gestão pela Competência implica que cada colaborador entenda quais são os seus objectivos e compreenda a estratégia da empresa, sendo aqui fundamental o papel dos quadros e gestores.

4 - As competências dos colaboradores, as quais são integradas como uma componente do projecto estratégico da empresa, existindo assim uma visibilidade das escolhas estratégicas que toca todo o sistema de gestão; isto significa que a Gestão pela Competência se diferencia da gestão das competências, sendo que esta última corresponde a um dos instrumentos da GRH que raramente estabelece com clareza

qual o valor acrescentado de cada trabalhador para os objectivos estratégicos da empresa.

QUADRO 3.5: CASO DA SCHERING SA

A empresa internacional Schering SA decidiu – em 2002 – reformular a sua estratégia mundial e alterar a organização do trabalho no grupo, a tecnologia de fabrico de produtos farmacêuticos, e as competências dos seus colaboradores. Definiu então uma nova *Global Production Strategy* que visava conseguir que o grupo atingisse as taxas de rentabilidade mais elevadas do sector farmacêutico.

Para implementar esta estratégia, cada uma das fábricas deixou de produzir para um mercado geográfico delimitado a quase totalidade da gama de produtos da empresa: esta lógica geográfica foi substituída por uma lógica de especialização, e cada unidade fabril passa agora a produzir uma categoria específica de produtos, para depois distribuir a nível mundial.

Esta reorganização teve quatro consequências para cada uma das fábricas:

- Existe um crescimento global do emprego na ordem dos 20% em cerca de 2 anos, com transformações importantes nas competências dos chefes de equipa (implementação e validação de procedimentos, por exemplo), nas competências dos técnicos de fabrico (pilotar as diferentes etapas do processo de fabrico, por exemplo), e nas competências dos operadores de manutenção (tratamento de incidentes técnicos e comunicação via electrónica, por exemplo).

- Há uma reorganização do sistema de fabricação e de supervisão, com a introdução de novos processos e métodos de fabricação (é introduzido o sistema SAP para harmonizar a gestão a nível mundial).

- Existe uma reconfiguração na organização do trabalho, sendo que cada fábrica é agora atravessada por dois tipos de circuitos (o circuito de fabricação - que envolve a recepção de matérias-primas, a pesagem, a granulagem e a embalagem – e o circuito de informação e controlo – que pilota os fortes constrangimentos em termos de higiene, de localização dos produtos, e de repetição de processos).

- Há um acompanhamento destas transformações na estratégia operacional e tática, consubstanciado na redefinição dos referenciais de competências, na constituição de equipas autónomas de trabalho, e no recrutamento e formação referentes aos novos procedimentos de fabrico e de organização do trabalho, tudo isto no quadro de uma organização reactiva e competitiva.

Fonte: MEDEF, 2002.

Acompanhando o raciocínio de Hamel e Prahalad é assim que as empresas – e concretamente as empresas que pratiquem uma política de Gestão pela Competência – podem elaborar a seguinte listagem de questões para testar seu o grau de envolvimento numa visão estratégica de futuro (quadro 3.6):

QUADRO 3.6: Técnicas para desenvolver uma visão de futuro

<i>Checklist</i>
<ul style="list-style-type: none">- A empresa consegue ir para além da miopia do mercado que serve, distinguindo outras potencialidades de aplicação das suas competências?- Quais são as ofertas que a empresa tem para o mercado, para além dos produtos e serviços que actualmente produz?- A estratégia da empresa deixa espaço para questionar permanentemente o presente e inspira o futuro? De que formas?- A estratégia da empresa valoriza o ecletismo na visão de futuro, ou está muito ligada aos aspectos do <i>top management expertise</i>?- Como é que se podem integrar as mudanças sociais, tecnológicas, de estilos de vida e de geopolítica na estratégia da empresa?- Existe espaço para pensar no impensável, e para quebrar regras e fronteiras nos modos de entender os produtos e os mercados? De que formas?

Fonte: adaptado de Hamel e Prahalad, 1994.

Mas existirá verdadeiramente uma incompatibilidade total entre a Gestão pela Competência e a gestão das competências?

Na verdade, se bem que estas duas visões e práticas possam por vezes estar associadas, elas não se podem confundir. Assim, é possível fazer a distinção entre:

1 - O modo como uma empresa pode gerir a disseminação da sua estratégia e obter as respectivas *performances* a partir da Gestão pela Competência. Neste caso, trata-se sobretudo de gerir e de pilotar a organização a partir da competência, tida

enquanto um recurso central para assegurar o sucesso e encontrando-se fortemente imbricada nos processos de organização empresarial.

2 - Gerir o desenvolvimento e mobilização das competências dos colaboradores. Aqui situamo-nos ao nível dos indivíduos e dos conjuntos de indivíduos, com o duplo objectivo de fornecer os recursos e as competências necessários para alcançar os objectivos estratégicos da organização e, paralelamente, tendo em conta as aspirações e as necessidades de reconhecimento individual e colectivo.

Ora estas duas abordagens devem mesmo convergir e apoiar-se mutuamente, conseguindo-se assim fechar o círculo da competência de uma forma virtuosa.

Todavia, importa ter em conta que – nesta passagem da estratégia à competência – existem quase sempre alguns aspectos negativos que as Administrações e as Altas Direcções das empresas devem ultrapassar:

- Por um lado, os indivíduos fazem muito pouco, ou mesmo quase nada, para ligar o seu trabalho concreto – e portanto a mobilização da sua competência – à estratégia da empresa. Provavelmente existem numerosas razões para explicar esta situação, tais como a não associação dos indivíduos à elaboração da estratégia local, a fraca informação dada pelos chefes de equipa, e/ou o fraco interesse dos indivíduos põe esta questão. Poder-se-á acrescentar, provavelmente, o carácter muito abstracto da formulação desta estratégia, longe das questões quotidianamente tratadas pelos indivíduos (e mesmo do seu próprio vocabulário), o que deve ser evitado.

- Por outro lado, as diferentes categorias de populações de indivíduos têm geralmente uma visão global limitada dos processos da acção empresarial nos quais se encontram inseridos e, portanto, uma tendência a concentrarem-se mais sobre as preocupações internas. A dificuldade para se construir uma visão do conjunto da empresa e da contribuição das diferentes equipas para a *performance* global

contribuem, também neste ponto, para negligenciar a construção de uma estratégia que englobe toda a empresa (e não apenas uma determinada equipa ou uma determinada divisão).

Contudo, esta constatação não significa que os pontos de vista dos indivíduos sejam divergentes: esta não significa que os indivíduos e as chefias de grupo ajam "paralelamente" ou "contra" a estratégia da empresa; pelo contrário, estes fazem-no muitas vezes ainda que de forma inconsciente, participando quotidianamente nessa estratégia. Mas – e muito naturalmente – esta não é uma situação desejável, pois se a competência dos indivíduos em situação profissional não é explícita e conscientemente relacionada com a estratégia:

- existem riscos de não coincidência e de não optimização do trabalho dos indivíduos em relação à estratégia;

- existe uma perda de capacidade de ratificação da estratégia em função dos problemas e das evoluções concretas das situações de trabalho;

- existe um fraco desenvolvimento da capacidade dos indivíduos para visualizar a sua própria missão e representar o futuro da empresa;

- existem dificuldades de cooperação entre as diferentes populações da empresa, pois estas visualizam de forma deficiente a complementaridade das suas competências, quer no trabalho quotidiano quer no funcionamento futuro da empresa.

Como será, então, possível contribuir para a implementação de uma Gestão pela Competência numa empresa?

O sucesso de aplicação da Gestão pela Competência implica que estejam satisfeitas, pelo menos, quatro condições:

1 – Fazer participar os colaboradores e os chefes de equipa (*team leaders*) na discussão e explicitação das estratégias globais e locais, isto logo no momento da sua elaboração.

2 - Ver a estratégia local, e o plano para o desenvolvimento de cada unidade de negócio da empresa, como uma estratégia evolutiva, a qual se pode modificar a função das transformações no contexto: uma estratégia aberta, não para ser questionada nos seus fundamentos, mas aberta a pequenos ajustamentos e modificações nos quais os chefes de equipa (*team leaders*) podem ter um papel activo e criativo.

3 - Dar aos chefes de equipa (*team leaders*) uma missão específica de animação dessa estratégia, em momentos específicos e claramente definidos (por exemplo, todos os trimestres, ou todos os meses) de modo a que todos os colaboradores tenham informação precisa acerca das evoluções e dos resultados intermédios, para que se faça chegar aos chefes de equipa o que a experiência desses colaboradores pode significar (eventualmente para inflectir a estratégia, ou para melhorá-la), e de modo a que sejam fornecidas informações que se podem revelar preciosas para a revisão do tipo de serviços prestados e/ou dos produtos fabricados.

4 - Explicitar as mediações concretas entre a estratégia do conjunto da empresa (ou de uma das suas unidades de negócio) e a mobilização da competência de um indivíduo, numa linguagem acessível. É esta mediação que se designa como *performance*, mas esta deve sempre remeter para uma estratégia operacional e táctica, à qual os indivíduos e os chefes de equipa possam reportar a sua acção quotidiana.

Neste sentido, a Gestão pela Competência associa-se fortemente às escolhas e à estratégia da empresa (figura 3.4), considerando-se que esta última representa as

escolhas racionais e operativas da empresa para alcançar os seus objectivos²⁹, através da criação de valor e da distribuição (Freire, 2000; Sanchez e Heene, 2004). Segundo Sanchez e Heene, a lógica estratégica de uma unidade de negócio é composta por três elementos:

- Um conceito de negócio que identifica os clientes da empresa, as ofertas de produtos e as competências-chave que a empresa vai empregar para criar valor para os seus clientes.

- Um conceito de organização que permite definir os recursos que a empresa vai utilizar nas actividades de criação de valor, explicitar o *design* e as formas de controlo e de incentivos que a empresa vai empregar para atrair recursos.

- Os *core processes* para a criação de produtos, concepção de produtos, desenvolvimento de *stakeholders* e transformação organizacional, através da qual a empresa vai criar e distribuir valor numa base sustentada.

FIGURA 3.4: Grupos de competências empresariais

LEVERAGING DE COMPETÊNCIAS ACTUAL

		SEMELHANTE	DIFERENTE
CRIAÇÃO DE	SEMELHANTES	Grupos de competências estáveis	Grupos de competências convergentes

²⁹ O conceito de negócio constitui o lado da procura na lógica estratégica da empresa, identificando três elementos: os segmentos de mercado, a oferta de produtos e os *KPIs-key performance indicators*, sendo que estes últimos correspondem a uma avaliação do grau de excelência e da *performance* da empresa nas actividades-chave consideradas fundamentais para satisfazer os segmentos estratégicos de mercado.

DIFERENTES	Grupos de competências divergentes	Não competidores
------------	------------------------------------	------------------

Fonte: adaptado de Sanchez e Heene, 2004.

Bibliografia

ALMEIDA, P. P. (2003), "Empresas e modelo da competência: o futuro dos serviços e das empresas no século XXI", *Dirigir*, pp. 36-39.

ALMEIDA, P. P. (2003), "Competências e modelo da competência", *Sociedade e Trabalho*, n.º 17/18, pp. 87-98.

ALMEIDA, P. P. (2004), "A empresa competente: gestão, competência e organização do trabalho", *Gestão Pura*, n.º 8, pp. 90-95.

ALMEIDA, P. P. (2009), *O Sindicato-Empresa*, Lisboa e São Paulo, BNomics.

ALMEIDA, P. P. (2010), "Cultura de competência e performance nas organizações", *Dirigir*, n.º 110, pp. 32-34.

BOUCHIKHI, H. e KIMBERLY, J. R. (2003), "Escaping the identity trap", *MIT Sloan Management Review*, n.º 3, pp. 20-26.

BÜCK, J. Y. (2003), *Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique*, Paris, Editions d'Organisation.

DEARDORFF, Darla K. (2009) (ed.), *Handbook of Intercultural Competence*, London, SAGE.

DUBOIS, D. D. (ed.) (2000), *The Competency Case Book*, New York, Human Resource Development.

DUBOIS, D. D. e ROTHWELL, W. J. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, New York, Davies-Black Publishers.

FREIRE, A. (2000), *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*, Lisboa, Verbo.

GHOSHAL, S. e BRUCH, H. (2003), "Going beyond motivation to the power of volition", *MIT Sloan Management Review*, n.º 3, pp. 51-57.

GILBERT, P. e SCHMIDT, G. (dir.) (1999), *Évaluation des Compétences et Situations de Gestion*, Paris, Economica.

GREEN, P. (1999), *Building Robust Competencies: linking human resource systems to organizational strategies*, New York, Jossey-Bass.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Massachusetts, Harvard Business School Press.

IGALENS, J e SCOUARNEC, A. (2001), "La gestion par les compétences: construction d'une échelle de mesure", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n.º. 40, pp. 2-16.

JACKSON, T. (2002), *International HRM: a cross-cultural approach*, London, Sage.

LÚCIA, A. e LEPSINGER, R. (2004), *The Art and Science of Competency Models: pinpointing critical success factors in organizations*, San Francisco, Pfeiffer.

MEDEF (1998), *Journées Internationales de la Formation*, Paris, MEDEF.

MEDEF (2002), *European Innovative Practices in Competence Management*, Paris, MEDEF.

PARLIER, M. (1997) "Finalités et modalités de la gestion des compétences", *Personnel*, n.º 385, pp. 68-72.

RAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, V. (2004), *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*, Massachusetts, Harvard Business School Press.

REYNAUD, J. D. (2001), "Le management par les compétences: un essai d'analyse", *Sociologie du Travail*, n.º 1, pp. 7-31.

RIFKIN, J. (2000), *The Age of Access: how the shift from ownership to access is transforming capitalism*, New York, G.P. Putnam's Sons.

ROY, O. e MAHIEU, C. (1998), *L'Usine Qui N'Existait Pas. Aluminium Dunkerque, projet d'organisation nouvelle*, Paris, Les Editions d'Organisation.

SANCHEZ, R. (2003) (ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford, Oxford University Press.

SANCHEZ, R. e HEENE, A. (2004), *The New Strategic Management: organization, competition, and competence*, New York.

ZARIFIAN, P. (1999), *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.

ZARIFIAN, P. (2001), *Le Modèle de la Compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.

ZWELL, M. (2004), *Creating a Culture of Competence*, San Francisco, Pfeiffer.

4 – Gerir Recursos Humanos com Competência

Conceitos-chave:

Actividade humana

Áreas de competências

Core competences

Estratégia das empresas

Instrumentos de GRH

Modelos de Gestão

Reactividade e pró-actividade organizacional

Recursos da empresa

Relação Competência/*Performance*

Total Quality Management

4.1 Competência e Gestão Estratégica

Iniciamos este último capítulo com uma definição de gestão no seu sentido mais lato.

Entende-se, neste particular, a gestão como a arte de conduzir uma organização, quer se trate de uma equipa (gestão de proximidade), de uma empresa no seu conjunto (gestão de empresas), ou de unidades sociais mais vastas (grupos de empresas, fábricas, câmaras municipais, hospitais, escolas, etc.) todas deliberadamente constituídas e organizadas para atingir objectivos específicos (Aubret *et al.*, 2002; Sanchez e Heene, 2004).

Todavia, a gestão das empresas enfrenta actualmente novos desafios. Por exemplo, um autor como Aglietta considera que as mudanças que actualmente as empresas experimentam estão ligadas ao surgimento de um novo regime de crescimento económico, o qual pressupõe uma nova articulação entre a poupança dos seus trabalhadores e a rentabilidade das empresas. O compromisso fordista da partilha dos ganhos é agora deixado para segundo plano, sendo que a prioridade das empresas é a do rendimento dos fundos próprios em benefício dos accionistas. Para responderem este objectivo, as empresas transformam o seu modo de produção e de organização do trabalho procurando, simultaneamente, respeitar as normas financeiras (Aglietta, 2001).

Mas se – em bom rigor – a arte de bem gerir continua a ser uma competência de excelência, nas formas de gerir e de trabalhar no século XXI há também que destacar dois tipos de alterações (Zarifian, 1999):

1 - A actividade humana reposiciona-se sobre a confrontação a acontecimentos, que se produzem de maneira particularmente imprevista, perturbando o normal desenrolar do sistema de produção nas empresas. Neste sentido, os indivíduos devem cada vez mais fazer face a esses acontecimentos, resolver os problemas que estes engendram e – em processos de aprendizagem dinâmica – tornarem as próprias empresas “vigilantes” para as modificações possíveis da envolvente (por exemplo, detectar as novas expectativas de um público ou de uma clientela), empreender todas as acções para ajudar as empresas a “inventar” uma resposta pertinente relativamente a esses acontecimentos (por exemplo, encontrar uma resposta adequada a essas expectativas da clientela, lançar um novo produto) e, por fim, enquadrar as suas próprias acções como um processo sucessivo de acontecimentos, no seio do qual se

estudam as melhores soluções, sem considerarem respostas estandardizadas e *a priori*.

2 - A actividade humana transforma-se na acção profissional do indivíduo. Na verdade, e perante uma situação em que coexistem múltiplos acontecimentos, as competências individuais têm, pois, de ser auto-mobilizadas por referência a uma situação concreta (neste sentido há uma parte incontornável da iniciativa que parte “do interior” do trabalhador). O trabalho desloca-se do interior desse sujeito, e não apenas do ponto de vista cognitivo, mas também do ponto de vista da motivação e da atitude social que as situações e os acontecimentos suscitam, em contextos empresariais.

Reduzir os custos de produção, comprar ao exterior, aumentar as vendas dos produtos aproveitando as mutações do consumo, são agora imperativos empresariais: neste pressuposto, as empresas procuram novas formas de partilha do risco e dos proveitos com os trabalhadores, o que se traduz numa forte pressão sobre o salário base, acompanhada por uma individualização dos pacotes remunerativos. Esta evolução está relacionada com uma das tensões fundamentais para a GRH no século XXI: a globalização *versus* individualização das suas práticas.

Com efeito, as práticas de GRH oscilam entre uma visão global da gestão da mão-de-obra e as práticas que se destinam aos indivíduos. É esta dualidade que traduz a realidade que vivem actualmente a maior parte as empresas: por um lado, há regras colectivas elaboradas por razões práticas, destinadas a preservar a equidade dos trabalhadores; por outro lado, a gestão quotidiana das pessoas apela a soluções individualizadas, às quais as empresas procuram dar resposta, no quadro de regras colectivas.

Em termos estratégicos – e tal como temos vindo a expor – a GRH aborda a noção de competência considerando a oposição clássica entre a lógica do posto e lógica da competência, privilegiando uma abordagem às formas de organizar o trabalho que acentuam o seu carácter de flexibilidade. Neste sentido, a abordagem da GRH à competência engloba – de maneira inovadora –, problemas que sempre estiveram no centro das preocupações da gestão (Aubret *et al.*, 2002; Green, 1999; Sanchez, 2003):

- Como obter a melhor *performance* da parte dos trabalhadores?
- Como contribuir para melhorar a eficácia produtiva das empresas?
- Como organizar e gerir o trabalho para que os indivíduos sejam profissionalmente competentes, dando o melhor de si nas situações trabalho?

A lógica da competência intervém ao nível estratégico das empresas, num contexto económico globalizado e em profunda transformação, e num quadro de deslocalização produtiva exacerbada pela competição pelos custos. É assim que – para muitos autores – “sair da crise pela via alta” é a única solução para as empresas se tornarem competitivas. E se é verdade que muitas das formas radicais de aplicação dos princípios tayloristas se deslocaram para as zonas menos desenvolvidas do Mundo, a aplicação da Gestão pela Competência permite criar um novo tipo de organização do trabalho (Knights e Willmott (eds.), 2000; Zarifian, 1999):

- consideravelmente simples, reactiva e inovadora, reunindo as pessoas em torno das tomadas de iniciativa e dos campos de responsabilidade, e estruturando-as em redes de acção;
- em que os trabalhadores conhecem, de uma forma simultaneamente precisa e evolutiva, as competências que têm necessidade de adquirir e de desenvolver;

- em que a DRH pode – e deve – consolidar os instrumentos para antecipar as necessidades de competências, num exercício que não tem nada de burocrático e que é feito em conjunto com os trabalhadores;

- em que a DRH e a Administração da empresa relacionam as antecipações dinâmicas de necessidades de competências com as escolhas estratégicas das empresas, as políticas globais de formação, de aprendizagem interna, de troca de experiências, e de recrutamento.

Já no plano da estratégia empresarial, o “modelo dos recursos e competências” – *resource-based view of the firm* – é actualmente um dos modelos dominantes. De acordo com esta visão, os recursos fundamentais são designados como *core competences*, sendo que neste modelo a vantagem concorrencial não reside na exploração de uma posição dominante e protegida no mercado mas sim na valorização superior destes recursos.

Os recursos da empresa são considerados como a principal fonte de vantagem concorrencial, e podem ser classificados em três categorias (Aubret *et al.*, 2002; Wood e Payne, 2004):

- os recursos de capital físico (fábricas, equipamentos, financeiros, tecnológicos);

- os recursos de capital humano (competências, inteligência, capacidade aprendizagem dos indivíduos);

- os recursos de capital organizacional (estrutura, planificação, controlo, coordenação, sistemas de gestão).

É assim que as competências se constituem como o activo de base que entra no processo global de produção de produtos ou de serviços da empresa. E qual é a

implicação concreta desta constatação para a GRH e a estratégia das empresas? Aqui vale a pena recorrer a alguns casos paradigmáticos.

QUADRO 4.1: CASOS GRUPO SEB E FINLAND BANK

O Grupo SEB – um dos líderes mundiais de fabrico de pequenos equipamentos domésticos e que fabrica as marcas Téfal, Rowenta e Calor – decidiu em 1994 redefinir os seus domínios de excelência (entendam-se: os domínios em que ela era uma das líderes mundiais). As competências são então representadas de acordo com um tríptico: saberes, saber-fazer e comportamentos. Os saberes dizem respeito aos conhecimentos de base; os saber-fazer correspondem aos modos de organização que estimulam o desenvolvimento dos saberes; e os comportamentos designam valores destinados a favorecer a aquisição dos saberes e dos saber-fazer.

No plano organizacional, a explicitação destes domínios de competências produziu três efeitos:

- o reforço das equipas de projecto;
- a modificação de certas componentes da GRH, para a qual as competências se tornaram uma referência essencial;
- a definição da política de formação ligada aos domínios de competências do Grupo.

A empresa modificou então a sua visão estratégica: por exemplo, redefiniu a representação tradicional do que é uma refeição, e esta visão estratégica contribuiu para a empresa começar a fabricar outros produtos para além dos electro-culinários.

A explicitação desta visão teve, pois, três consequências maiores:

- uma profusão de produtos destinados a saturar os espaços concorrenciais;
- a criação de espaços concorrenciais novos, como a domótica;
- uma diversificação e uma inovação permanentes nos produtos, conseguida a partir da

definição de *core competences* da empresa.

Fonte: Aubret *et al.*, 2002.

A empresa Finland Bank – integrada num dos maiores grupos financeiros mundiais – actua no negócio da banca de retalho na Finlândia, tendo uma estratégia que se baseia num crescimento organizacional que acompanha as necessidades dos clientes, considerando também os obstáculos logísticos e as diferenças culturais.

A visão da empresa assenta numa ideia de liderança nos países Nórdicos e nos países Bálticos, mercados com um considerável potencial de crescimento. A organização está centrada no cliente e a cultura de empresa baseia-se na criação de valor para os *shareolders*: *para o Finland Bank criar valor para os clientes é criar valor para os accionistas*.

No plano organizacional:

- As decisões são tomadas em estreita colaboração com os clientes e com os colaboradores, de acordo com as *guidelines* do Grupo: a liderança consiste no estabelecimento de objectivos claros para cada colaborador, com um compromisso de criação de valor.

- Um dos elementos centrais para ligar a estratégia, as necessidades do negócio e os conhecimentos individuais são as discussões de desenvolvimento.

Para este efeito existe uma ferramenta estruturada que assenta em dois aspectos:

- uma discussão sobre o desenvolvimento numa base anual, a qual pode ser considerada como um acordo – “*development agreement*” –, o qual ambas as partes se comprometem a ratificar e a ver reconhecido nas actividades de trabalho;

- um plano de desenvolvimento individual baseado nessas discussões de desenvolvimento.

No Finland Bank as competências são entendidas como a capacidade de uma unidade de negócio se compatibilizar com as necessidades da envolvente. Para além da tradução das diversas áreas de competências, ao nível da estratégia a empresa lida ainda com tópicos contemporâneos, como por exemplo os do “conhecimento produtivo”, utilizando também uma ferramenta estratégica de “*customer concept thinking*”.

Fonte: MEDEF, 2003.

Os exemplos antecedentes permitem destacar – pelo menos – um ponto em comum na relação entre competência e gestão estratégica: há um importante efeito das escolhas estratégicas sobre as formas de organização do trabalho e, mesmo que a estratégia não se imponha *ex ante*, a determinação de quais os recursos internos essenciais para as empresas é um dos pontos fundamentais dessa estratégia e, portanto, da Gestão pela Competência. Neste sentido, podemos afirmar que – numa situação de Gestão pela Competência – cada um dos trabalhadores da empresa partilha o interesse pelo sucesso dos outros: o êxito de cada um é partilhado por todo o grupo.

Mas bastará uma simples definição do tipo de princípios de organização do trabalho? Aqui a resposta é negativa e implica um trabalho de seriedade e de

aprofundamento: para existir uma ligação entre a Gestão pela Competência, a produtividade e a gestão estratégica das organizações devem estar preenchidas – pelo menos – quatro condições (Zarifian, 1999; Sanchez e Heene, 2004):

1 - Existir uma visibilidade dos grandes domínios de competências – as competências-chave ou *core competencies* – que a empresa entende privilegiar. Estes encontram-se nos referenciais dos campos de responsabilidade, tendo a prática demonstrado que quanto mais simples é a construção deste referencial de competências, tanto mais as escolhas estratégicas surgem com facilidade.

2 - Existir uma visibilidade dessas competências-chave ou *core competences* capaz de orientar o papel dos quadros. A implementação de uma Gestão pela Competência implica que cada vez menos estes digam “como fazer” sendo o seu papel o de explicitar o “porquê” das escolhas organizacionais. Também aqui a prática tem demonstrado que este “porquê” está em movimento, uma vez que as escolhas estratégicas de uma empresa podem modificar-se rapidamente – por exemplo, quando aparece uma nova configuração das necessidades dos clientes.

3 - Existir uma visibilidade para cada indivíduo do sentido conferido ao seu trabalho. Aqui trata-se de possibilitar a um indivíduo situar a sua contribuição em relação à empresa, sendo importante considerar que esta visibilidade é mais facilmente assegurada nas pequenas empresas e, *mutatis mutandis*, nas grandes empresas esta é uma tarefa é mais difícil de assegurar.

4 - Existir uma visibilidade das escolhas estratégicas que toque todo o sistema de Gestão pela Competência. Isto significa:

- que é a pertinência externa do funcionamento da empresa que está em jogo e que esta confere sentido aos actos profissionais dos indivíduos;

- que é a montante da estratégia que se encontram as expectativas, latentes ou manifestas, de cada cliente ou categoria de utilizadores, e a pertinência da resposta da empresa em relação a essas expectativas;
- que é a maneira como os indivíduos se podem implicar no seu trabalho, com conhecimento de causa, que confere sentido à aplicação de uma Gestão pela Competência.

QUADRO 4.2: CASOS DANONE E EMPRESA QUÍMICA

Nas fábricas da empresa internacional Danone, as competências requeridas para desempenhar funções de acondicionamento e embalagem relevam sobretudo da regulação local de fluxos:

- existe uma importância determinante destes fluxos em termos de quantidade, de qualidade e de prazos de entrega;
- essa regulação remete, directamente, para a relação com as funções comerciais e, indirectamente, para a relação com os clientes.

Na Danone, a organização do trabalho e a definição das competências profissionais é, portanto, feita em torno deste princípio de "regulação dos fluxos" que é bastante simples mas que tem uma profunda incidência estratégica.

Uma empresa química – e que tem como principais clientes as grandes superfícies comerciais , organizou um ciclo de conferências para os operadores de base, no qual participaram os quadros do *marketing*.

- estes quadros explicaram detalhadamente a importância crescente das funções de acondicionamento e de embalagem para a colocação dos produtos nas grandes superfícies comerciais;
- esta explicação permitiu estabelecer um novo tipo de diálogo entre o *marketing* e os restantes colaboradores da fábrica, os quais passaram a visualizar e a entender a importância da regulação das máquinas, dos gestos profissionais e dos controlos de qualidade.

Por outras palavras: os operadores puderam "ver" a ligação entre a estratégia de venda da fábrica, a sua relação com os seus principais clientes, e a importância da competência profissional que se mobiliza no momento de acondicionamento e embalagem dos produtos.

Fonte: adaptado de Zarifian, 1999.

Por tudo isto – e enquanto forma de GRH – a Gestão pela Competência substituiu-se ao papel central que até aqui era conferido à gestão dos postos de trabalho, tocando a generalidade dos instrumentos dessa GRH (o recrutamento, a pilotagem das mudanças na organização do trabalho, a política de formação, a detecção de potenciais, a gestão integrada e estratégica, as entrevistas de avaliação, a construção de projectos individuais, a mobilidade) e conferindo uma coerência global às acções dos trabalhadores.

O que está aqui em causa é, pois, uma organização repensada de forma profundamente nova, em que existe uma simplificação radical das estruturas de organização e dos processos. A atenção das DRH e das Administrações deve – portanto – concentrar-se:

- sobre o modo de composição e de regulação dos leques de competências individuais no seio de redes de trabalho;
- sobre uma sistematização dos processos de aprendizagem;
- sobre o sentido que cada indivíduo confere ao seu trabalho, o qual se transforma no verdadeiro “cimento” e referencial para as suas actividades quotidianas de trabalho.

O papel central da GRH passa, então, a ser o de assegurar uma convergência e uma coerência global entre dois grandes pólos (Sanchez e Heene, 2004; Wood e Payne, 2004):

- 1 - O pólo dos princípios gerais de organização e de elucidação dos grandes domínios de competência – sempre em ligação com a estratégia –, da produtividade, da delegação de confiança e da integração qualificante das situações-tipo nas actividades de trabalho.

2 - O pólo das pessoas e das competências-acção – sempre em ligação com o sentido conferido à implicação individual e colectiva no trabalho –, das motivações, das tomadas de iniciativa e de responsabilidade – e dos projectos que as formalizam e orientam –, das organizações concretas, dos percursos de mobilidade e das acções que os acompanham.

De facto, a Gestão pela Competência diferencia-se da abordagem tradicional de diagnóstico e de construção dos diferentes instrumentos da GRH (quadro 4.3).

QUADRO 4.3: A GRH na Gestão pela Competência

<i>Para conhecer melhor:</i>	<i>A DRH descreve</i>
Os campos de responsabilidade da empresa e a sua evolução (POR EXEMPLO: as fichas de responsabilidade actual definidas a partir das competências actuais e modos de aquisição, e as fichas de responsabilidade futura descritas a partir dos factores de evolução)	Os recursos da empresa: indivíduos e respectivas aspirações de percurso profissional; competências actuais e os factores de evolução da envolvente
As necessidades futuras em matéria de competências (POR EXEMPLO: o <i>portfólio</i> de competências para todos os quadros com mais de 40 anos que não mudaram de posto há mais de 5 anos)	Os recursos actuais em competências
Os campos de responsabilidade de cada trabalhador da empresa (POR EXEMPLO: para um engenheiro, para um operador)	Os inventários de competências
Os factores de evolução de cada trabalhador (POR EXEMPLO: as tendências detectáveis nas entrevistas de progresso anual)	A <i>performance</i> de cada trabalhador na empresa
Os campos de responsabilidade projectados (POR EXEMPLO: o discurso dos entrevistados anuais sobre eles mesmos)	As aspirações de cada trabalhador na empresa e as necessidades de efectivos (POR EXEMPLO: a 3 anos, para cada tipo de campo de responsabilidade)

Como vimos, o papel dos quadros assume-se como fundamental na Gestão pela Competência nas empresas. Mais, as empresas são agora consideradas como um conjunto organizado de saberes e de conhecimentos, em que (MEDEF, 2002; Lopes, 1996):

- o papel da inovação reorienta o potencial das metodologias de organização do trabalho baseadas no *Total Quality Management* – TQM – sendo que a melhoria contínua dos processos empresariais passa agora pela criação de valor a partir das competências organizacionais;

- o papel dos quadros reposiciona-se na capacidade de gestão das tensões entre a melhoria das *performances* da empresa no curto prazo e o reforço das suas capacidades de desenvolvimento no médio e longo prazos; na verdade, as competências de influência dos quadros são agora mais importantes do que as suas competências técnicas e de gestão administrativa, pelo que os quadros devem possuir ou desenvolver uma capacidade de adaptação a organizações celulares e em rede, animadas por projectos.

Neste raciocínio, o papel dos quadros na Gestão pela Competência reparte-se por quatro grandes áreas de competências (figura 4.1):

- 1 - Consolidar as competências existentes na empresa, o que equivale a prestar uma atenção particular à fiabilidade dos processos, isto de modo a que os produtos entregues e os serviços prestados aos clientes o sejam de um modo profissionalmente competente. O papel dos quadros é o de garantir que a empresa possui um grupo de colaboradores com as competências necessárias para fiabilizar a capacidade de resposta às exigências dos seus clientes actuais (neste caso, os quadros lidam essencialmente com especificações oriundas das normas de certificação ISO e dos referenciais de competências).

2 - Antecipar as necessidades em matéria de competências que podem vir a ser mobilizadas para a empresa dar resposta às novas exigências dos clientes, num quadro de reactividade e de pró-actividade organizacional. Trata-se de gerir situações por vezes inesperadas e que exigem uma resposta imediata (uma avaria de equipamento, a contaminação de um sistema informático por um vírus, um problema na ligação de fibra óptica, por exemplo), ou de gerir o comportamento de equipas em que os quadros detêm um papel-chave na promoção de comportamentos de antecipação por parte dos operacionais (a DRH deve também consolidar os instrumentos para antecipar as necessidades de competências num exercício que – como vimos - não tem nada de burocrático e que é realizado em conjunto com os trabalhadores).

3 - Desenvolver as competências necessárias para a empresa conquistar novos mercados, o que equivale a uma atitude de atenção particular por parte dos quadros às possibilidades de novas formas de conjugação das competências existentes (promovendo a inovação estratégica). Trata-se também de gerir equipas temporalmente flutuantes, num quadro de percursos profissionais individualizados e com percursos transversais (nas quais os indivíduos têm de lidar com situações de alguma ambivalência, pretendendo a estabilidade e a protecção de uma estrutura, mas tendo simultaneamente de se adaptar a mudanças frequentes).

4 - Inovar permitindo que a empresa adquira as competências necessárias para se posicionar antes da concorrência nos seus mercados potenciais. O papel dos quadros numa lógica de Gestão pela Competência é o de criar uma capacidade de movimento, de auto-aprendizagem e de criatividade das organizações (neste caso, os quadros contribuem de forma activa para elaborar e difundir uma visão estratégica da empresa e para valorizar o seu potencial interno de criação de valor – os

investigadores e os criativos, por exemplo – e o seu potencial externo – a compra de tecnologia ou de empresas que possuem competências complementares, por exemplo).

Estamos então em condições de ilustrar estes quatro tipos de áreas de intervenção dos quadros nas empresas que adoptam uma Gestão pela Competência – “consolidação”, “antecipação”, “desenvolvimento” e “inovação” – apresentando alguns exemplos de sucesso.

QUADRO 4.4: CASOS DANTHERM, FARMACÊUTICA SIFA, PINK ROCCADE E OYJ

UM EXEMPLO DE CONSOLIDAÇÃO:

A empresa Dantherm HMS – empresa de produção de equipamentos para electrónica, com um efectivo de 180 pessoas – constitui um exemplo bastante avançado de autonomia dos trabalhadores no processo de produção, o que implica uma reestruturação radical do papel dos quadros e dos gestores. A produção está organizada em 13 grupos autónomos, de 12 a 14 pessoas, distribuídas por 7 linhas de produção.

Os papéis classicamente assegurados pelos quadros e gestores estão repartidos entre cada membro dos grupos, sendo estes responsáveis pela qualidade, pelo planeamento e coordenação, pelo secretariado e registo dos dados, pelas técnicas de produção, pelos materiais e pelo *coaching*. O *coach* deve ser um perito nos procedimentos de trabalho, sendo responsável pela formação dos novos trabalhadores: o princípio base prevalecente é o da formação pelos colegas.

Além disso, as competências criadas para cada papel estão descritas e actualizadas regularmente. Para isso existem dois instrumentos inovadores:

- O tempo necessário para desempenhar os papeis de *coach* é contabilizado em “*free resources*” e um trabalhador que utilize estes recursos é liberto dessa contagem de tempos na imputação da sua parte sua produção. Existem 4 gestores do processo que pilotam o conjunto do sistema e o seu desenvolvimento, sendo que as equipas recorrem ao seu auxílio sempre que existe um problema que elas não conseguem resolver.

- As descrições de actividades são actualizadas pelos próprios trabalhadores: estes dispõem de câmaras fotográficas digitais para registar as imagens do que se vai alterando na sua actividade, carregam estas imagens nos computadores, e juntam-lhes as descrições gráficas necessárias para uma nova descrição. Os computadores estão colocados na zona da produção.

UM EXEMPLO DE ANTECIPAÇÃO:

A empresa farmacêutica SIFA dispõe e actualiza uma lista de "*self management competencies*", que demonstra o esforço da empresa para procurar que os trabalhadores desenvolvam um certo número de competências genéricas e de carácter antecipatório. Esta lista – comum a muitas outras empresas de excelência – inclui:

- interacção com os outros;
- autonomia e responsabilidade;
- comunicação;
- organização e controlo do seu trabalho;
- contribuição para a *performance* da equipa;
- vista de conjunto do sistema;
- trabalho em grupo;
- resolução de problemas;
- tomada de decisão.

UM EXEMPLO DE DESENVOLVIMENTO:

A empresa Pink Roccade IT – que desenvolve a sua actividade na consultoria em TIC –, criou a figura do "*competence manager*" que é o responsável hierárquico pelos consultores, pelos gestores de projecto, e pelos profissionais TIC.

Nesta empresa existe um sistema de páginas amarelas sobre a Intranet que permite a cada trabalhador a introdução do seu próprio CV e das competências que este colaborador possui, após validação pelo seu *competence manager* durante a entrevista anual; além disso, existe sempre a possibilidade de recurso da avaliação, e uma avaliação feita por um terceiro (sendo possível uma avaliação radicalmente diferente em caso de desacordo).

Esta base de dados permite cruzar as preferências de percurso profissional e as necessidades dos clientes (em projectos), permite identificar os trabalhadores a reagrupar de acordo com um projecto (considerando as suas competências) e favorece ainda a partilha e troca de conhecimentos.

UM EXEMPLO DE INOVAÇÃO:

A empresa química OYJ implementou – no início da década de 2000 – um sistema de Gestão pela Competência que estimula o trabalho em equipa de quadros, gestores e peritos, assim como a discussão acerca das soluções para os problemas que se podem colocar à empresa no futuro.

Esta empresa estrutura-se distinguindo:

- as competências estratégicas, ou seja, aquelas que têm um forte impacto sobre o negócio, sobre os novos mercados, e que contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente;
- as competências críticas, que devem ser matriciadas nas suas actividades, pelo menos no mesmo grau das empresas concorrentes;
- as competências profissionais, que podem ser de equipa ou individuais; e
- as competências de base, que também podem ser de equipa ou individuais.

Neste caso o processo de desenvolvimento das competências parte da identificação dessas competências e continua no acompanhamento da sua aquisição efectiva: para cada nível de necessidade de competências deve ser encontrada uma solução a nível local, ou ao nível *corporate*.

Ao nível *corporate*, o programa KEY (*K-Company Excellence by You*) fornece diferentes recursos (nomeadamente formação) para transmitir e suportar o desenvolvimento das competências estratégicas da empresa. Os temas são directamente orientados pelos objectivos do negócio (reduzir os custos pelas economias de escala, por exemplo), procurando uma conjugação entre gestores e especialistas com competências comparáveis nas situações de trabalho.

Fonte: adaptado de MEDEF, 2002.

Considerando o cruzamento dos quatro tipos de áreas acima identificadas, os quadros das empresas passam a orientar a sua acção no desenvolvimento da lógica da competência na empresa de acordo com quatro grandes tipos de configurações, cruzando simultaneamente competências existentes e novas com mercados existentes e novos (figura 4.1).

FIGURA 4.1: Áreas de gestão predominantes para os quadros na Gestão pela Competência



COMPETÊNCIAS	NOVAS	<p>Antecipar</p> <p>Quais são as competências necessárias para a empresa responder às novas exigências dos clientes?</p>	<p>Inovar</p> <p>Quais são as competências necessárias para a empresa se posicionar antes da concorrência nos mercados potenciais de amanhã?</p>
	EXISTENTES	<p>Consolidar</p> <p>Quais são as competências necessárias para a empresa fiabilizar a capacidade de resposta às exigências dos clientes actuais?</p>	<p>Desenvolver</p> <p>Quais são as competências necessárias para a empresa conquistar novos mercados?</p>

Fonte: MEDEF, 2002.

Além deste tipo de papéis, aos quadros e gestores das empresas que decidam optar por uma Gestão pela Competência são agora confiadas tarefas específicas, ainda que variáveis de empresa para empresa:

- compete aos quadros e gestores a definição, validação e actualização dos referenciais de competências, preferencialmente em empresas que procuram integrar de forma coerente os seus objectivos estratégicos e operacionais com os objectivos de desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores;

- compete aos quadros e gestores a condução das entrevistas individuais de avaliação do desempenho dos colaboradores, recordando a estes últimos a missão e os resultados esperados e obtidos, explicitando-lhes a estratégia da empresa e analisando, em termos de evolução de competências, as necessidades desses colaboradores;

- compete aos quadros e gestores o desenvolvimento da formação das pessoas, a qual deve ultrapassar claramente a dimensão do "estágio", incluindo troca

de experiências, de práticas e de conteúdos profissionais, assim como a integração em projectos de desenvolvimento empresarial.

Mais detalhadamente, podemos apresentar uma síntese das exigências colocadas aos quadros e gestores das empresas que adoptam uma Gestão pela Competência, tendo sempre em consideração que a passagem por entre as diferentes células da matriz implica abordagem também diferenciadas (figura 4.2): os quadros e gestores passam do estruturado (consolidar) ao fluído (innovar), com estádios intermédios (antecipar, desenvolver).

FIGURA 4.2: Modelos de gestão predominantes na lógica da Gestão pela Competência

		MERCADOS	
		EXISTENTES	NOVOS
COMPETÊNCIAS	NOVAS	<p>Antecipar</p> <p>Gestão de equipas relativamente estáveis num contexto de flutuações da envolvente. Objectivo dominante = <i>performance</i> + fidelização do cliente. Necessidades complementares de próactividade. Gestão em organizações matriciais ou organizações celulares e em rede, animadas por projectos. Acentuação das competências organizacionais e da capacidade de adaptação da organização.</p>	<p>Inovar</p> <p>Acentuação da criatividade dos indivíduos e da gestão dos conhecimentos. Gestão de peritos significativamente autónomos e de criativos. Desenvolvimento de organizações qualificantes que favorecem a troca de informações e de conhecimentos. Luta contra as tendências de rigidez e de burocratização. Tendência para a externalização das actividades operacionais mais banalizadas.</p>
	EXISTENTES	<p>Consolidar</p> <p>Gestão que visa matricular os grandes processos organizacionais. Objectivo dominante = <i>performance</i>. Gestão de equipas relativamente estáveis em sistemas com constrangimentos externos (certificações ISO). Gestão de problemas de reconhecimento das competências individuais nos sistemas de classificação clássicos. Carreiras na hierarquia para um número reduzido de trabalhadores. Tendência para a externalização.</p>	<p>Desenvolver</p> <p>Gestão de projectos pela simplicidade da organização do trabalho de base, com dispositivos adequados para a conjugação das competências. Gestão de equipas temporalmente flutuantes e com forte densidade de peritos autónomos. Autonomia dos indivíduos na gestão das suas competências profissionais. Acentuação das competências de colaboração. Gestão de percursos profissionais individualizados com percursos transversais. Gestão de talentos potenciais.</p>

Fonte: adaptado de MEDEF, 2002.

Por fim, podem ainda os quadros e gestores recorrer à seguinte listagem de questões de teste ao seu grau de contribuição para a estratégia da empresa e para a implementação de uma Gestão pela Competência (quadro 4.5):

QUADRO 4.5: Teste ao grau intervenção dos quadros e gestores na lógica da Gestão pela Competência

<i>Checklist</i>
<ul style="list-style-type: none">- No projecto estratégico da empresa existe uma orientação da Gestão pela Competência? Esta é entendida por todos como coerente com a “empresa real” e com a sua envolvente?- Existe uma atitude por parte dos quadros e gestores no sentido de estes tomarem em consideração a diversidade de situações com as quais a empresa se confronta?- Existem mecanismos de comunicação multiformes, que estimulam a revisão dos procedimentos, a inovação e a tomada de iniciativa e de responsabilidade?- Estão criados instrumentos sistematizados de revisão da implementação da Gestão pela Competência, como inquéritos sobre o número e resultados das entrevistas individuais, ou sobre as necessidades e aspirações dos trabalhadores?- Estão criados procedimentos de aplicação da Gestão pela Competência que integrem uma lógica de “cliente interno” para o desenvolvimento das competências? E estes estão suficientemente afastados do modelo da “notação/avaliação profissional”?

Fonte: adaptado de MEDEF, 2002.

Para alguns autores, o esquema clássico do planeamento previsional dos empregos em GRH – que vai da fase de levantamento dos recursos humanos e dos empregos disponíveis, passa pela análise dos recursos humanos e dos empregos futuros, e termina com as políticas de ajustamento – tem apresentado falhas (Aubret *et al.*, 2002; Esson e Haddadj, 1999). Estas devem-se essencialmente às seguintes razões:

- impossibilidade de previsão;
- práticas desajustadas da realidade empresarial;
- limitações dos instrumentos disponíveis;
- ausência de consideração das racionalidades culturais e sociais;
- falta de concertação com os colaboradores.

Por seu turno, o desenvolvimento da gestão previsional de competências – GPC – permite dotar a empresa das competências indispensáveis à realização das suas actividades. Este tipo de gestão é operacionalizado:

- pela produção de referenciais de competências que visam identificar as necessidades de competências sobre a base de evolução de uma determinada actividade.

- pela proposta aos trabalhadores de diferentes meios de adaptação para a sua evolução, tais como a definição dos seus campos de responsabilidade na empresa, acções de formação, balanços de competências, ou percursos de aprendizagem.

Estes são instrumentos de desenvolvimento pessoal de cada colaborador, os quais visam permitir-lhe adquirir as competências julgadas necessárias no futuro. Articulada com as necessidades de flexibilidade, a gestão das competências pressupõe uma empresa integrada: a GPC – Gestão Previsional de Competências pressupõe, portanto, a existência de uma instância de decisão na empresa encarregue de conceber políticas que se destinam à totalidade dos trabalhadores (quadro 4.6)³⁰.

³⁰ Todavia, um tal raciocínio inclui a possibilidade de existência de uma descentralização em linha deste tipo de instâncias de decisão.

QUADRO 4.6: Instrumentos de gestão estratégica na Gestão pela Competência

<i>Para conhecer melhor:</i>	<i>A DRH descreve</i>
Os campos de responsabilidade da empresa e a sua evolução (POR EXEMPLO: os perfis de responsabilidade actual definidos a partir das competências actuais e modos de aquisição, e os perfis de responsabilidade futura descritos a partir dos factores de evolução)	Os recursos da empresa: indivíduos e respectivas aspirações de percurso profissional; competências actuais e os factores de evolução da envolvente
As necessidades futuras em matéria de competências (POR EXEMPLO: o portfólio de competências para todos os quadros com mais de 40 anos que não mudaram de posto há mais de 5 anos)	Os recursos actuais em competências
Os campos de responsabilidade de cada trabalhador da empresa (POR EXEMPLO: para um engenheiro, para um operador)	Os inventários de competências
Os factores de evolução de cada trabalhador (POR EXEMPLO: as tendências detectáveis nas entrevistas de progresso anual)	A <i>performance</i> de cada trabalhador na empresa
Os campos de responsabilidade projectados (POR EXEMPLO: o discurso dos entrevistados anuais sobre eles mesmos)	As aspirações de cada trabalhador na empresa e as necessidades de efectivos (POR EXEMPLO: a 3 anos, para cada tipo de campo de responsabilidade)

Fonte: adaptado de Aubret *et al.*, 2002.

Os quadros das empresas desempenham aqui um papel específico e particular, nomeadamente se considerarmos os quadros que se posicionam no primeiro nível da hierarquia. Para Zarifian este papel faz sentir-se em cinco grandes domínios (Zarifian, 1999):

1 - Na clarificação dos objectivos estratégicos, explicando o “porquê” do que é pedido aos trabalhadores numa dada unidade de produção.

2 - Nos peritos de suporte, que apoiam as diversas equipas nos problemas profissionais que vão para além das competências detidas por uma dada equipa. Este é um problema que se põe, de maneira crucial, quando se procuram montar estruturas de apoio facilmente acessíveis e próximas para acompanhar as necessidades das equipas autónomas.

3 - No papel de animação. Aqui existem duas abordagens desejavelmente complementares: uma que consiste em desenvolver nos quadros capacidades técnicas do tipo "saber conduzir uma reunião", e uma segunda que consiste em associar a animação de equipas ao encorajamento de práticas que facilitam a comunicação na empresa. Em suma, trata-se de adoptar uma postura que associa animação a práticas de acompanhamento do aumento da autonomia das equipas, donde de acompanhamento do aumento da sua competência.

4 - Na gestão das interacções com outros serviços e secções da empresa – assim como com a clientela –, tendo presente que papel dos quadros do primeiro nível hierárquico é o de serem o ponto de entrada e o ponto de saída do funcionamento de uma equipa. Todavia, à medida que aumenta a autonomia das equipas de trabalhadores de base, maior é a sua tendência para absorver esta gestão das interacções.

5 - Na implicação na Gestão pela Competência, sendo lógico que o papel dos quadros é o de gerir as competências dos seus próprios subordinados, com todas as implicações técnicas e de gestão que isso comporta.

QUADRO 4.7: CASO MITSUBISHI ELECTRIC

Em 1997 – 6 anos após a implementação da sua fábrica de telemóveis na Grã-Bretanha – o Grupo Mitsubishi Electric decidiu aplicar uma GPC (Gestão Previsional de Competências) nessa unidade fabril, a qual emprega 300 pessoas, 30 das quais são investigadores.

A empresa decidiu a racionalizar a sua gestão para passar de uma gestão reactiva a uma gestão proactiva:

- tratava-se de continuar a motivar os trabalhadores e de conseguir corresponder às suas necessidades de evolução profissional;

- tratava-se também de promover o desenvolvimento pessoal de cada colaborador, utilizando a gestão das competências.

A GPC centra-se sobre o indivíduo: abandona explicitamente toda a referência ao emprego, considerada como uma abordagem demasiado rígidas face às evoluções, quer tecnológicas quer comerciais, que reclamam uma constante diferenciação dos produtos.

As competências dos operadores são regularmente avaliadas e a Mitsubishi Electric esforça-se por dar a cada um os meios de progredir (quer na empresa quer no exterior). Face à incerteza da envolvente, a empresa encoraja cada indivíduo a construir o seu projecto profissional, procurando dispor de pessoas que “aprenderam a aprender”.

Fonte: Aubret *et al.*, 2002.

Actualmente, a gestão e a planificação estratégica das necessidades presentes e futuras em competências nas organizações tendem a ser acompanhadas pela utilização de instrumentos informatizados.

A utilização destes instrumentos informáticos pode estar na origem de três tipos de mudanças (Aubret *et al.*, 2002; Wood e Payne, 2004):

- Esta vem, por vezes, confrontar as práticas de gestão das competências existentes e solidamente estabelecidas, facilitando a colecta de informações, e também o seu tratamento; a capacidade de colecta e de armazenamento de dados das aplicações pode ser apreciado, sobretudo se as actualizações aos perfis de competências se tornarem mais fáceis e mais rápidas.

- Em outros casos, a informática acompanha uma evolução das práticas de GRH; esta intervém como um meio enquadrado numa mudança de conjunto, mediatizando os ajustamentos entre actores, ou seja, facilitando a mudança.

- Por fim, há ainda situações em que os instrumentos informáticos são mobilizados para “inventar” novas práticas, esperando-se que estes produzem informação que não existe na empresa; contudo, nem sempre esta se revela profícua, pois se as necessidades em competências não forem claramente identificadas não é certamente o instrumento informático que vai conseguir fazê-lo.

4.2 Individualização, autonomia e responsabilidade

A aplicação da GRH com Competência pressupõe uma progressiva autonomia do trabalhador mas coloca simultaneamente um problema tão inovador quanto delicado: o problema da inserção da tomada de responsabilidade na co-responsabilidade pelos actos de trabalho.

A tomada de responsabilidade é, simultaneamente, individual e colectiva, pois as *performances* a atingir (em prazos, em qualidade, em custos, etc.) só se podem alcançar colectivamente. Aqui existe um duplo risco (Zarifian, 2001)

- O risco de diluição da responsabilidade individual na responsabilidade colectiva, que pode ser, por exemplo, ilustrado das organizações em que existem equipas autónomas, mas em que as responsabilidades estão concentradas numa só pessoa (um animador da equipa ou *team leader*, ou uma chefia).

- O risco associado à dificuldade em construir e tornar permanente e viva a co-responsabilidade dos trabalhadores podendo este, por sua vez, ser ilustrado nas

tensões que surgem no seio de uma equipa quando se continuam a personalizar fortemente as responsabilidades (no caso surgimento de um problema importará fazer vingar a ideia de que a responsabilidade é partilhada por toda a equipa, evitando a tendência do encontro de um responsável – ou “culpado” - por esse problema).

Ora para sair destes jogos puramente internos numa empresa é necessário, segundo Zarifian, “instrumentalizar a co-responsabilidade”, quer dizer, formalizar, no seio da organização, os envoltimentos colectivos em torno de problemas e de objectivos comuns – explicitamente partilhados – e fazendo com que a avaliação hierárquica se debruce sobre esta co-responsabilidade. Para ilustrar este novo *approach* vamos, então, recorrer a três exemplos.

QUADRO 4.8: CASOS USINOR-SACILOR, FRANCE TELECOM E PECHINEY EMBALLAGE ALIMENTAIRE

Na fábrica Sollac-Dunkerque do Grupo Usinor-Sacilor tornar-se co-responsável pela elevação da cobertura sintética de uma instalação significa trabalhar sobre as causas de paragem das máquinas que não só obrigam os operadores a colocar em causa os seus modos de trabalhar, como também implicam um acompanhamento e uma co-responsabilização da própria hierarquia.

Na empresa *France Telecom* – que reúne um efectivo de 160 000 pessoas mas com uma significativa componente de comerciais – existe um debate importante sobre a forma como as equipas de comerciais gerem os pontos de venda.

A propósito da atribuição de prémios colocam-se essencialmente duas questões:

- Devem atribuir-se prémios em função dos resultados colectivos ou diferenciar estes prémios em função dos resultados de cada vendedor?

- Qual das duas escolhas fazer, uma vez que estas têm consequências muito diferentes para as equipas? E – mesmo que se opte por um misto das duas – importa ter em atenção que a equipa é um perímetro demasiado estreito para se construírem *performances* produtivas.

Aliás, esta questão da inserção da tomada de responsabilidade na co-responsabilidade tornou-se clara na fábrica de embalagens *Pechiney Emballage Alimentaire*. Neste caso, a *performance* de uma equipa – numa dada secção da fábrica – depende de forma decisiva das suas relações com as secções a montante e a jusante, depende de serviços conexos (manutenção e qualidade, por exemplo), e depende mesmo de entidades mais distantes em termos formais (como os gabinetes de estudos e de investigação e desenvolvimento - que conhecem as dificuldades de lançamento de um produto – os fornecedores de equipamentos e os departamentos de engenharia e manutenção - por via de uma possível má concepção de uma máquina, o que terá efeitos consideráveis sobre o sistema de produção).

Fonte: adaptado de Zarifian, 1999.

A individualização do trabalho – em abstracto – e a tomada de iniciativa e de responsabilidade – numa situação profissional concreta – adquirem um significado particular no caso de prestação de um serviço.

Neste caso trata-se de uma relação inter-humana em que a tomada de responsabilidade é – em primeira instância – apreciada e avaliada pela pessoa que corresponde ao verdadeiro destinatário. Neste caso, as expectativas do cliente remetem para a própria responsabilidade do trabalhador, para uma espécie de “autodisciplina” que deve ser mobilizada para a situação específica. Convirá, contudo, estar atento a dois aspectos (Pralhad e Ramaswamy, 2004; Zarifian, 1999):

- por um lado, a empresa deve fixar as regras acerca do momento em que a atitude do cliente se torna contestável ou mesmo repreensível (fixar os limites da acção do cliente); e

- por outro lado, e simultaneamente, os trabalhadores devem estar preparados para saber lidar com atitudes mais difíceis e com certos tipos de reclamações dos clientes (avaliando quais as que devem ou não proceder, o que pode implicar um trabalho de reflexão e de aprendizagem colectivas).

4.3 Competitividade, motivação e *performance*

Uma visão dinâmica da relação entre competências e *performance* é uma das condições essenciais para a aplicação com sucesso da Gestão pela Competência.

Em GRH a questão da *performance* coloca-se de uma dupla forma (Aubret *et al.*, 2002; Poister, 2003; Storey e Sisson, 2000):

- por um lado, trata-se de saber se as actividades da GRH contribuem para desenvolver a *performance* global da empresa; todavia, isto pode revelar-se relativamente difícil na medida em que nem sempre é possível decompor os inúmeros factores que intervêm para o sucesso da empresa;

- por outro lado, é a GRH que a tem a seu cargo a avaliação da contribuição de cada de trabalhador para o os objectivos da empresa.

A competência – situada sempre por relação uma situação de trabalho – é, então, avaliada a partir de indicadores e de objectivos definidos *a priori*, verificando-se depois se esses objectivos foram atingidos.

A competência, sendo um elemento constitutivo da *performance*, não é a *performance*.

Esta última depende de múltiplos factores:

- de factores externos estáveis, como a organização do trabalho, ou instáveis, como a oportunidade de negócio;

- e de factores internos, igualmente estáveis como, por exemplo, a motivação ou instáveis, como a competência.

A relação entre *performance* e competência é problemática: releva do facto de estas duas noções corresponderem a uma forma de pensar a empresa e de orientar a acção dos trabalhadores; assim, a legitimidade das noções de *performance* e de

competência é sobretudo funcional, sendo que estas duas noções adquirem o seu significado a partir de outros conceitos como os de qualidade, de serviço ao cliente, de normalização, e de flexibilidade³¹. A competência e a *performance* também se transformam por vezes em regras de conduta – autonomia, responsabilidade, polivalência – integradas nos dispositivos de GRH (Aubret *et al.*, 2002). Assim, competência e a *performance* respondem a três funções solicitadas aos gestores:

- função indexadora: clarificar o que é problemático, enunciar o que convém racionalizar;
- função instrumental: coordenar e otimizar recursos humanos e técnicos;
- função classificatória: avaliar e hierarquizar os empregos e os indivíduos.

A relação tripartida entre evolução tecnológica, Gestão pela Competência, e *performance* tem como efeito principal a integração das formas de avaliação dessa *performance* na competência técnica, o que corresponde – por outras palavras – ao desenvolvimento de uma “dimensão de gestão da qualificação”.

De facto, na tomada de responsabilidade dos trabalhadores nas situações profissionais – e no quadro dos objectivos de produtividade fixados pela empresa –, os indivíduos devem conseguir integrar esses objectivos nos seus actos técnicos. Concretamente: se os trabalhadores têm de realizar determinadas *performances* e de atingir objectivos em termos de qualidade, de prazo, ou de custos, é fundamental ter em conta que a forma de assegurar a qualidade vai retroagir sobre a maneira de regular e de supervisionar o processo produtivo (Büch, 2003; Poister, 2003; Zarifian, 1999).

Ancorados neste *approach*, ocorrem em simultâneo dois fenómenos:

³¹ Estes são conceitos que as empresas há muito concretizaram nos seus dispositivos de gestão.

- um desenvolvimento importante e uma integração entre os métodos e os instrumentos específicos de medida e de pilotagem das *performances* (por exemplo, instrumentos de controlo dos níveis de qualidade dos produtos e serviços, e dos métodos da manutenção dessa qualidade); e

- uma consideração das *performances* na forma de realizar os actos técnicos, prestando-se uma particular atenção aos processos que asseguram a qualidade de um processo ou de um fluxo (por exemplo, saber qual é o tipo de qualidade requerida por um contexto empresarial, gerindo e modificando a avaliação dessa qualidade em função do contexto).

Por isso existem, segundo Zarifian, uma "versão alta" e uma "versão baixa" da relação entre competências e *performances* (Zarifian, 1999):

- Uma "versão alta" – ou também chamada "versão activa" –, em que o trabalhador confere um sentido aos parâmetros de *performance* que deve seguir, pois conhece e avalia o contexto económico, tendo uma margem de manobra real em relação à qualidade e aos prazos. O trabalhador, neste caso, mantém-se atento às condições que permitem atingir as *performances* e, por isso, atento à qualidade que o seu próprio trabalho pode assegurar.

- Uma "versão baixa" – ou também chamada "versão passiva" –, em que o trabalhador ignora os dados do contexto e da estratégia da empresa, devendo respeitar "mecanicamente" os parâmetros técnicos.

A escolha entre uma versão activa e uma versão passiva faz, justamente, salientar a importância das condições trabalho numa evolução para uma Gestão pela Competência.

E, por isso, na existência de graus desiguais de profissionalismo e de qualidade em função das condições trabalho. Contudo – e em ambos casos – pode designar-se este tipo de competências como “competências técnico-performantes” (Wood e Payne, 2004; Zarifian, 1999). Ora o sucesso na tomada de responsabilidade dos trabalhadores nas situações profissionais – e o concomitante aumento da produtividade que essa nova atitude pode gerar – implicam que a organização do trabalho satisfaça duas condições essenciais:

- em primeiro, que exista um conhecimento do contexto de realização de uma actividade profissional, donde a importância de se poderem situar os efeitos sobre a *performance* global de uma acção local; assim sendo, o trabalhador pode ter a consciência de como uma melhoria na qualidade ou no prazo entrega, resultantes da sua acção individual, podem contribuir para melhorar a qualidade global do produto ou para diminuir o seu prazo final de entrega;

- em segundo, que a organização em que os trabalhadores estão integrados seja uma organização reactiva e que adopte uma “versão alta” da relação entre competências e *performances*; por outras palavras, que a organização saiba descentralizar a tomada de decisão, aproximando a decisão da acção e deixando uma larga autonomia aos trabalhadores de base na realização do seu trabalho e na arbitragem das decisões quanto à sua melhoria.

Por seu turno, a concretização dessas arbitragens pressupõe que estejam satisfeitas três condições:

- 1 - Que exista um acordo entre as Administrações, as Altas Direcções e os trabalhadores para fixar claramente quais são as prioridades da empresa para que, nos quotidianos trabalho, os trabalhadores possa fazer escolhas correctas, apoiando-se em referenciais que têm em conta a estratégia da empresa.

2 - Que se reconheça plenamente aos trabalhadores a capacidade e o direito de avaliar as situações e tomar as decisões convenientes, no momento exacto, conferindo-lhes uma boa capacidade de reacção aos acontecimentos inesperados.

3 - Que os trabalhadores beneficiem de uma disponibilidade temporal para fazer essas escolhas, sem serem colocados uma forte pressão dos fluxos de débito³².

QUADRO 4.9: CASOS DANONE E FRANCE TELECOM

Nas fábricas da empresa internacional Danone, cada trabalhador consegue posicionar-se na cadeia de cooperação, que tem como objectivo final e comum o aumento da *performance* global da empresa em qualidade de serviço, em respeito pelos prazos de entrega, etc. É assim que cada trabalhador consegue perceber os efeitos e as contribuições de uma determinada regulação das máquinas, ou de uma dada qualidade das informações, para a qualidade global da embalagem dos produtos.

Na empresa France Telecom os técnicos de comutação – que supervisionam funcionamento das centrais telefónicas e também estão encarregues de assegurar uma parte da qualidade do serviço prestado – empenharam-se na formação técnica e de suporte aos colegas comerciais – em particular no domínio da multimédia – e imaginaram, eles próprios, uma série de iniciativas originais (jornadas portas de abertas, utilização de intranet, criação ciberespaços, etc.) para fazer essa formação.

Foi desta forma que estes contribuíram, por sua iniciativa e de uma maneira não inteiramente prevista, para elevar a qualidade do serviço prestado aos clientes pelos comerciais das agências.

Fonte: adaptado de Zarifian, 1999.

A relação entre competência e *performance* pode – e desejavelmente deve – ser enquadrada numa abordagem ofensiva da formação profissional, orientada para a competitividade da empresa. Aliás – e o caso seguinte dá bem conta disso – a formação pode integrar planos estratégicos de competências numa perspectiva

generalizante (que envolva toda a organização) e voluntária (que oriente os trabalhadores para o seu auto-desenvolvimento). E estas são – parece-nos claro – duas importantes mais-valias para o aumento da *performance* organizacional.

QUADRO 4.10: CASO THOMSON CSF AIRSYS

A empresa internacional de electrónica Thomson CSF Airsys – com um efectivo de 3800 pessoas, e com uma forte proporção de engenheiros e de quadros – elaborou em 1996 um Plano Estratégico de Competências, para permitir a cada indivíduo gerir o seu *portfolio* de competências e, simultaneamente, assegurar a adequação das suas necessidades futuras em matéria de empregos e de competências.

Este Plano Estratégico de Competências foi elaborado pela hierarquia a partir de três instrumentos:

- o referencial dos empregos;
- o referencial de competências; e
- a avaliação das competências individuais.

O referencial dos empregos comportava mais de 440 empregos, reagrupados em 64 campos de responsabilidade (por exemplo, administração gestão das vendas, gestão de projectos, gestão de negócios), reunidos em 20 actividades (por exemplo, comercial-*marketing*, condução de projectos, estudo e desenvolvimento de computadores). Depois, cada emprego é caracterizado por uma lista de competências-alvo (12 no máximo) e classificado de acordo com a sua evolução previsível: emprego contribuidor, emprego estável, emprego fragilizado e emprego antecipado (isto é: um emprego do qual se prevê a criação).

No referencial de competências, estas estão divididas entre saberes que representam conhecimentos técnicos (por exemplo, electrónica geral, tratamento de sinal, normalização) ou de gestão (por exemplo, planificação a longo prazo, condução de reuniões, contribuição para a qualidade).

A avaliação das competências individuais é efectuada numa entrevista anual de desenvolvimento. Esta entrevista permite a cada indivíduo situar-se por relação às competências-alvo e ao emprego que ocupa. O superior hierárquico serve-se do plano estratégico de competências para elaborar o plano de formação da unidade e, além disso, a consolidação do Plano Estratégico de Competências constitui o essencial deste plano de formação.

³² Esta questão adquire um significado pleno quando articulada com os necessários e imprescindíveis investimentos em formação profissional.

Fonte: Aubret *et al.*, 2002.

Com a aplicação de uma Gestão pela Competência também a questão da motivação dos indivíduos adquire um outro sentido: este é um aspecto particularmente sensível, pois a mobilização das competências de um indivíduo não pode ser imposta ou prescrita. Na verdade: “não se obriga um indivíduo a ser competente, nem mesmo a tornar-se competente”.

O que a empresa pode fazer é criar as condições favoráveis ao desenvolvimento das competências, e validá-las, mas restará sempre um núcleo duro de competências que só se mobilizam e se desenvolvem sobre uma base de auto-mobilização e de vontade do indivíduo (Green, 1999; Neves, 2002; Zarifian, 1999). A motivação torna-se assim simultaneamente uma condição e um efeito da Gestão pela Competência:

- por um lado, a empresa deve criar as condições para que os indivíduos “queiram” mobilizar as suas competências, dando-lhes as garantias e os meios para apoiar os seus projectos e perspectivas profissionais (em particular através das modalidades de acesso à formação e a outras actividades de desenvolvimento pessoal); aliás, dar uma resposta a cada indivíduo no sentido de estimular as suas capacidades de aprendizagem e desenvolver as suas competências, aumenta a sua confiança;

- por outro lado, e este será um aspecto particularmente inovador na Gestão pela Competência, a motivação toca profundamente cada indivíduo, nos seus móveis mais profundos; aliás, na mobilização e no desenvolvimento das competências é também o futuro dos indivíduos que está em questão, pelo que um indivíduo estará tanto mais motivado quanto mais acreditar que a mobilização das competências, num

momento determinado, dá um contributo positivo para a realização dos seus projectos profissionais.

Bibliografia

AGLIETTA, M. (2001), *A Theory of Capitalist Regulation: the US experience*, New York, Verso.

ALMEIDA, P. P. (2003), "Empresas e modelo da competência: o futuro dos serviços e das empresas no século XXI", *Dirigir*, pp. 36-39.

ALMEIDA, P. P. (2009), *O Sindicato-Empresa*, Lisboa e São Paulo, BNomics.

AUBRET, J. et al. (2002), *Management des Compétences: réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.

BESSON, D. e HADDADJ, S. (1999), *Développer ou Recruter les Compétences? Les Strategies Américaines de Gestion des Compétences*, Paris, L'Harmattan.

BILHIM, J. F. A. (2002), *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BÜCK, J. Y. (2003), *Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique*, Paris, Editions d'Organisation.

BUREAU, M. C. e NIVOLLE, P. (1990), "Modes de qualification des personnes et changements dans la production", *Formation Emploi*, n.º 30, pp. 38-54.

CASCIO, W. F. (2000), *The Cost Factor: the financial impact of human resources in corporations*, Stamford, Thomson Learning.

DUBOIS, D. D. (ed.) (2000), *The Competency Case Book*, New York, Human Resource Development.

DUBOIS, D. D. e ROTHWELL, W. J. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, New York, Davies-Black Publishers.

GREEN, P. (1999), *Building Robust Competencies: linking human resource systems to organizational strategies*, New York, Jossey-Bass.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Massachusetts, Harvard Business Scholl Press.

KNIGHTS, D. e WILLMOTT, H. (eds.) (2000), *The Re-engineering Revolution: critical studies of corporate change*, London, Sage.

LE BOTERF, G. (2002), *Développer la Compétence des Professionnels: construire les parcours de professionnalisation*, Paris, Editions d'Organisation.

- LOPES, A. (1996), "TQM – Neotaylorismo *versus* cultura de qualidade. Que perspectivas para as organizações portuguesas?", *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º 1/4, pp. 79-87.
- MABEY, C. *et al.* (eds.) (1998a), *Experiencing Human Resource Management*, London, Sage.
- MABEY, C. *et al.* (eds.) (1998b), *Strategic Human Resource Management*, London, Sage.
- MARBACH, V. (1999), *Évaluer et Rémunérer les Compétences*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MEDEF (2002), *European Innovative Practices in Competence Management*, Paris, MEDEF.
- MEDEF (2003), *European Innovative Practices in Competence Management: case-studies*, Paris, MEDEF.
- NEVES, A. L. (2002), *Motivação para o Trabalho: dos conceitos às aplicações*, Lisboa, RH Editora.
- POISTER, T. (2003), *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, New York, Jossey-Bass.
- PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, V. (2004), *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- SANCHEZ, R. (ed.) (2003), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford, Oxford University Press.
- SANCHEZ, R. e HEENE, A. (2004), *The New Strategic Management: organization, competition, and competence*, New York.
- STOREY, J. e SISSON, K. (2000), *The Realities of Human Resource Management: managing the employment relationship*, Buckingham, Open University Press.
- WHITE, G. e DRUKER, J. (eds.) (2000), *Reward Management: a critical text*, London, Routledge.
- WOOD, R. e PAYNE, T. (2004), *Competency-Based Recruitment and Selection*, San Francisco, Pfeiffer.
- ZARIFIAN, P. (1999), *Objectif Compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.
- ZARIFIAN, P. (2001), *Le Modèle de la Compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.