

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PELA COMPETÊNCIA

Por: Paulo Pereira de Almeida – Professor do ISCTE-IUL, investigador do CIES-IUL
 Ilustrações: Opticreative®



1. A competência nas empresas

A disseminação empresarial da noção de competência está 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 do século XXI. Estas são exigências em matéria de produtividade, criatividade e de contribuição a todos os níveis da vida nas empresas. A competência representa, assim, um abandono definitivo do trabalho prescrito e da standardização (da chamada lógica do posto de trabalho), possibilitando ao mesmo tempo um reconhecimento da criatividade e da iniciativa dos indivíduos (na agora chamada lógica da competência).

A maior parte dos autores contemporâneos aceita 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, de que destacaria (Almeida, 2010; 2012b):

- o colocar em causa das aquisições sociais resultado das negociações coletivas;
- 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 atividades quotidianas de trabalho.

2. A importância da gestão pela competência

Desde o final do século XX que as formas de avaliação dos conteúdos do trabalho se têm vindo progressivamente a modificar: 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.

Ora, a chamada «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

coletivas. 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 atividade 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).

A transição da lógica do posto de trabalho para a lógica da competência

COMPONENTES	LÓGICA DO POSTO	LÓGICA DA COMPETÊNCIA
Referência principal	A tarefa	O indivíduo
Unidade de reconhecimento	O emprego prescrito	As aquisições de competências
Conceção da atividade humana	Separação entre o trabalho e o trabalhador	Confrontação com os 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: Almeida, 2012b.

3. Como implementar? E com que resultados?

A gestão pela competência apela a uma organização simples, assente num funcionamento direto 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. Esta simplicidade do funcionamento organizacional baseia-se em três pontos (Almeida, 2012b):

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.

2. Simplicidade do controlo de execução do trabalho. Na gestão pela competência, o controlo de realização de objetivos apela à inteligência e à iniciativa dos indivíduos, fazendo com que os trabalhadores confirmem 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 coletivas de aprendizagem, e aos processos de conjugação de competências, do que propriamente às estruturas e aos procedimentos.

As empresas – e particularmente as chamadas 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 2).

Teste ao grau de autonomia e de controlo

CHECKLIST

- 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 autonomia de ação?
- Qual é a parte de formal e de informal nos dispositivos de gestão das competências?
- O que é negociável, entre que parceiros, e de acordo com que modalidades?
- O que não pode ser negociado e porquê?
- Como capitalizar as iniciativas locais ou individuais dos trabalhadores da empresa?
- Como se integram essas iniciativas numa estratégia coletiva?
- Quem controlará os resultados da gestão das competências? De acordo com que referencial?

Fonte: Almeida, 2012b.

O sucesso de aplicação da noção de competência implica, portanto, que estejam satisfeitas quatro condições (Almeida, 2012b):

1. Que exista uma mudança profunda de atitude social por parte dos 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 atividades 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 dos 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 assumirem as responsabilidades em todos os domínios da sua atividade 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.

Assim sendo, a necessária e continuada elevação dos níveis de qualidade de uma empresa é um aspeto 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 atividades de trabalho, agora integradas em organizações celulares e em rede, animadas por projetos;
- por outro lado, e cumulativamente, de uma progressiva reatividade e flexibilidade das organizações que procuram dar respostas adequadas às exigências de uma clientela ativa, transformando-se a figura do cliente num dos aspetos centrais para a sua gestão e a «lógica de serviço» na principal justificação de sobrevivência de uma organização.

Neste enquadramento, a gestão pela competência emerge como a ferramenta essencial para a melhoria das condições de trabalho, das relações laborais e – *maxime* – dos níveis salariais dos trabalhadores nas empresas.

Referências Bibliográficas

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

ALMEIDA, P. P. (2012a), «Boas práticas laborais nas empresas e organizações», *Dirigir*, n.º 117, pp. 37-40.

ALMEIDA, P. P. (2012b), *Gerir com Competência: Manual para a Empresa do Século XXI*, Lisboa e São Paulo, Bnomics.