

Para uma análise da gestão de competências profissionais¹

Cristina Parente²

Resumo:

A problemática da gestão das competências profissionais a que se dedica este artigo procura reflectir sobre a transição do conceito de qualificação para o de competência, para centrar a atenção no paradigma de análise sociológica das competências.

O conteúdo cognitivo da actividade de trabalho é definido como o eixo central da análise das competências profissionais. Porém, a problematização analítica que propomos estende-se para além da vertente cognitiva do trabalho e, reporta, igualmente, a uma vertente diferenciadora ou de reconhecimento. Esta última remete para as práticas de gestão dos Recursos Humanos, incluindo os modelos de gestão directa. Termina-se o artigo discutindo as contradições do modelo de competências.

Palavras-chave: competências, qualificações, actividade de trabalho, gestão de Recursos Humanos

1. Competências: um novo conceito ou uma mera inovação terminológica?

A problemática das competências não constitui um campo teórico estabilizado no âmbito da Sociologia dada a própria juventude do conceito e do seu uso no discurso sociológico. No domínio da Sociologia Industrial, das Organizações, do Trabalho e das Empresas, ao conceito de competência sucede, quer histórica, quer teoricamente, o conceito de qualificação, amplamente desenvolvido no âmbito das temáticas clássicas desta especialidade. A noção

¹ Este artigo constitui uma versão resumida de um dos capítulos da dissertação de doutoramento em Sociologia intitulada "Construção social das competências profissionais. Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica".

² Professora auxiliar no Departamento de Sociologia e investigadora do Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras do Porto. Contacto: Via Panorâmica s/n – 4150-564 Porto. Tel: 22 6077190/100. Fax: 22 6077190. Email: cparente@letras.up.pt.

não é nova³ e o seu uso não é recente. Porém, a intensidade da sua utilização na literatura sociológica e da Economia do Trabalho data dos anos 80 do século xx⁴, sendo hoje alvo de renovadas e diferentes utilizações no âmbito da sociedade da informação e da economia do saber. Remete, por um lado, para as mudanças no sistema organizacional, gestor e técnico-produtivo das empresas e, por outro, para as novas condições de trabalho – profissionais e formativas – dos sujeitos. Responde às alterações verificadas nos sistemas de trabalho, que implicam uma adaptação dos Recursos Humanos (RH) às flutuações permanentes que caracterizam a actualidade (Dadoy, 1990 in Dugué, 1994, p. 276).

A abordagem das competências inscreve-se num movimento de reconceptualização da actividade de trabalho e das práticas de gestão dos RH, todavia não questiona, nem renova, segundo Stroobants, o paradigma sociológico de análise das qualificações, na medida em que continua a apontar para a dedução da sua definição a partir da actividade de trabalho, alterando apenas os critérios formais de avaliação (1999). Esta abordagem mantém como ponto obrigatório de toda a reflexão a referência ao modelo clássico da organização do trabalho, ainda que o questione.

Considera-se que o conceito e o paradigma da competência apesar de não romperem totalmente com o prisma de abordagem que encara a qualificação, quer na sua acepção substantiva, quer relativista⁵, propõem outros critérios de apreciação que ultrapassam, respectivamente, a separação entre a qualificação do emprego e a qualificação do trabalhador, bem como a vertente formal e taxinómica das qualificações. Para além disso, o deslocamento do interesse da qualificação para as competências dá origem a uma substituição de enfoque, participando na tendência geral que privilegia as representações locais dos actores, em detrimento da análise das estruturas sociais (Stroobant, 1999, p 2).

Apesar da diversidade de usos do termo, verifica-se um consenso entre os autores que analisam a problemática das competências relativamente a

³ Etimologicamente, o termo é originário do latim *compētentia* que significa o que está para vir, o que está para se manifestar (Hillaou, 1994, p. 62).

⁴ Stroobants (1999) salienta o facto de entre 1970 e 1989 se terem publicado na literatura francófona cerca de 60 trabalhos sobre a temática. Refira-se ainda os números temáticos dedicados ao assunto na revista *Education Permanente* (1998) e a intensidade com que a problemática aparece nos índices das revistas da especialidade, nomeadamente na *Sociologie du Travail*, *Work and Occupation* ou, ainda em Portugal, na *Organizações e Trabalho*, particularmente a partir dos anos 90 do século XX. Até então era a problemática das qualificações que dominava a produção sociológica.

⁵ Para um maior desenvolvimento da problemática das qualificações e das suas acepções, cf. Parente (2003, p. 263-278)

dois aspectos: (i) a sua existência apenas em situação de trabalho, ou seja, as competências apenas se manifestam no exercício da actividade de trabalho, daí serem sempre "competências em uso" ou, melhor, saberes em uso na acepção de Malglaive (1990); (ii) as práticas cognitivas dos trabalhadores são integrantes das competências e, ainda que relativamente desconhecidas, não se confundem com as representações formais instituídas pelas classificações profissionais ou com as certificações escolares. As divergências acentuam-se no que se refere: (i) aos critérios de identificação destas práticas cognitivas, supondo que estes critérios são passíveis de explicitação; (ii) à natureza dos saberes que lhes estão subjacentes, excepto de que se tratam de saberes mais ricos, mais globais e mais complexos do que os exigidos em situações de trabalho em que imperava a organização científica do trabalho (OCT) (*Ibidem*, p 3).

Argumentos a favor da mudança e outros a favor da continuidade paradigmática dependem sempre dos critérios adoptados. Independentemente destes, considera-se que o conceito de competências se aproxima de uma assunção ontológica realista, quando comparado com o conceito de qualificação de carácter mais nominalista, ao definir-se como uma mescla entre as exigências dos empregos e as capacidades dos trabalhadores na prática de trabalho, bem como ao integrar, por um lado, o trabalho real e prescrito, trabalho concreto e abstracto, trabalho intelectual e manual, cognição e acção e, por outro lado, as dimensões implícitas, informais e tácitas com a qualificação formal do trabalhador. Não se trata, então, de uma mera substituição da palavra qualificação, nem de uma questão de moda, mas de uma mudança de leitura da realidade, uma deslocação de perspectiva que acompanha as transformações decorrentes do novo paradigma tecno-económico ou do novo modo de regulação que emergiu a partir do último quartel do século passado.

Como afirma Costa (2002), no domínio do senso comum, o conceito de competência é alvo do paradoxo que caracteriza as sociedades de informação, em que os novos conceitos que visam dar conta das suas especificidades e transformações se tendem a banalizar pela sua utilização mediática. Teria todas as vantagens se, de acordo com os princípios do conhecimento científico pós-moderno, se "sensocomunizasse" (Santos, 1988, p. 57), isto é, se se constituísse em senso comum esclarecido, o que não se tem verificado em relação ao conceito de competência que, ao invés de ser adoptado para dar conta de um novo sentido, tem servido para reproduzir velhos significados, perdendo desta forma as suas potencialidades heurísticas. Mesmo ao nível

sociológico, o conceito de competência é usado de forma polissémica e sem limites semânticos definidos. A apropriação cognitiva do real complexo a que se refere conduz a uma utilização divergente e ambivalente do termo, contingente com o contexto em que se aplica, muitas vezes de forma aleatória e sem preocupações de rigor, o que impõe prudência na sua utilização.

Em ruptura com a noção de competência do senso comum, que reproduz os valores economicistas das sociedades capitalistas promovidos por empresas alicerçadas nos valores da meritocracia, procura-se fazer uma utilização rigorosa do conceito, de modo a torná-lo teórica e cognitivamente eficaz na produção de conhecimentos. Assim sendo, recusamos a utilização do conceito de competência apenas no singular, fazendo uso do conceito no plural, o qual não deixa de integrar o significado daquela utilização, embora a ultrapasse.

Por competências, entendemos então o resultado da relação estabelecida entre as práticas e as capacidades cognitivas dos sujeitos (vertente cognitiva) e o seu reconhecimento (vertente diferenciadora) numa dada situação de trabalho, determinada por condicionalismos de ordem organizacional e gestionária (inspirado em Demailly, 1994). Assim, o conceito de competências (no plural) relaciona-se com o de competência (no singular). Este último é sinónimo de profissionalismo no sentido do reconhecimento pelas empresas do envolvimento e implicação que os trabalhadores colocam no desempenho laboral. As competências constituem-se enquanto capacidade para combinar e fazer uso de recursos endógenos e exógenos, concretizando-se em saberes em uso. Só se fazem sentir enquanto tal para os sujeitos, se reconhecidas por parte dos outros com quem se interage, nomeadamente, os responsáveis directos e outros colegas de trabalho, dados os seus reflexos em termos do auto-conceito que os sujeitos constróem sobre si próprios. A capacidade de desempenho de uma actividade de trabalho depende dos saberes detidos pelos trabalhadores, mas também das suas condições de utilização, condições organizacionais e gestionárias, em que as primeiras determinam a possibilidade de utilização dos saberes e as segundas a vontade por parte dos seus detentores de os mobilizarem em competências. A problematização analítica do conceito proposta integra duas vertentes: (i) a vertente cognitiva, relativa ao conteúdo cognitivo do trabalho, que remete para as características técnico-organizacionais e para as condições materiais de exercício do trabalho; condicionada pelas configurações organizacionais, está na origem das competências accionadas e têm subjacente os saberes detidos pelos trabalhadores (estes entendidos como resultado da confluência entre a trajectória de vida – profissional e educativa – e as exigências da actividade de trabalho); (ii) a vertente diferenciadora ou de reconhecimento, a qual remete para as configurações gestionárias, concre-

tamente para as práticas de gestão dos RH e para os modelos de gestão directa. Ambos estão na origem da existência ou ausência das práticas de valorização dos trabalhadores e contribuem, ou não, para a promoção de um desempenho competente, o qual, por sua vez, depende igualmente das práticas cognitivas dos trabalhadores.

O pressuposto básico da abordagem que adoptamos é a concepção comum a vários estudos sobre a temática⁶ que definem as competências do "ponto de vista da estrutura interna e da sua utilização externa, mas dando prioridade analítica, na elaboração teórica do conceito, a esta última dimensão" (Costa, 2002, p.8) Do ponto de vista empresarial, considera-se que o modo de utilização externo das competências na actividade de trabalho (entenda-se a utilização pelas empresas) determina o seu desenvolvimento (estrutura interna dos sujeitos), "ou seja, privilegia-se teoricamente uma perspectiva de utilização das competências, do seu accionamento em situação, ou, se se quiser, um entendimento das competências chave do ponto de vista da prática social" (*Ibidem*, p. 9).

2. A transição da problemática das qualificações para a das competências

2.1. Contextos da transição

Passadas três décadas da crise económica que assolou, desde o início dos anos 70 do século XX, as economias ocidentais e a aceitação de que não se está mais face a uma crise conjuntural, mas diante de um novo modo de regulação económico e social marcado por características distintas no domínio das relações de trabalho e de emprego, o conceito de competência torna-se central. A sua importância intensifica-se a partir dos anos 80, como resultado das

⁶ Durante as décadas de 1980 e 1990, o interesse pela análise das competências deu origem a diversos estudos extensivos e intensivos nos vários países. Sob direcção do Instituto Federal de Estatística Suíço com enquadramento da OCDE, desenvolveu-se entre 1998 e 2002, um projecto de natureza teórica *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations* (DeSeCo), que promoveu o confronto de perspectivas e questões entre as várias ciências sociais, de modo a estabelecer um quadro conceptual para a análise das competências. Neste projecto participaram os investigadores responsáveis pelos grandes inquéritos internacionais na área, peritos e especialistas, políticos, sindicalistas, dirigentes empresariais e altos funcionários de organismos internacionais. Deu origem a um documento de síntese em que permanecem muitas das controvérsias e dúvidas no que se refere à fundamentação teórica do conceito e à sua pertinência social, bem como quanto às possibilidades de operacionalização empírica das dimensões de análise teoricamente equacionadas. Para um maior desenvolvimento, cf. Rychen e Salganick (2001).

alterações da estrutura do emprego e das qualificações, dado o surgimento de novos empregos e profissões, a regressão e desaparecimento de outros, a escassez de determinadas qualificações e competências no mercado de trabalho e a obsolescência de outras, a instabilidade das relações contratuais e atipicidade das formas de emprego, entre outras. É, de facto, no mercado de trabalho e na confluência entre a procura de emprego por parte dos trabalhadores e a oferta de emprego por parte das empresas, que se equaciona o conceito de competências, envolvendo por arrastamento o sistema educativo e o sistema de relações industriais.

Dentro do quadro de transformações do mercado de trabalho, pode dizer-se que os critérios de selecção dos RH pelas empresas tendem a deslocar-se das qualificações formais para as competências, ou seja, as exigências por parte das empresas fortalecem-se e, entre os RH qualificados, apenas acedem ao emprego e se distinguem os "competentes". O critério não é apenas a escolaridade, mas fundamentalmente "ter capacidade para", "ser capaz de" mobilizar efectivamente os saberes para um desempenho eficaz. As competências pressupõem a qualificação do trabalhador, seja a partir da formação formal, seja da experiência profissional, mas definem-se para além destas, sempre pela capacidade de mobilizar os diferentes recursos pessoais inatos e adquiridos. A formação transmite saberes e a experiência permite acumular saberes, mas nada garante que os trabalhadores os saibam mobilizar em situação concreta. As competências distinguem-se exactamente pela capacidade de mobilização dos saberes em situação de trabalho.

A inteligência operária "esmigalhada" pela parcelarização do trabalho e a ênfase no "fazer" revelam-se, na perspectiva dos analistas, pouco adaptadas às novas exigências produtivas decorrentes da passagem do "cronómetro" ao "robot", em termos de equipamento técnico, e do "fordismo" ao "toyotismo", no que se refere à gestão da produção. As orientações do paradigma da prescrição manifestam-se disfuncionais para as empresas e começam a ganhar força algumas das linhas do paradigma da cooperação. Paralelamente, assiste-se ao deslocamento do discurso das qualificações, muito característico de uma concepção taylorista do desempenho laboral, para o discurso dos saberes e das competências, o qual vai dar visibilidade aos aspectos cognitivos da actividade de trabalho. Os trabalhos dos economistas, dos ergónomos, dos sociólogos manifestam-se igualmente neste sentido.

Seguindo esta linha, para Zarifian (1998; 1996a) o conceito de competência não é isolável de um profundo questionamento acerca das teorias e práticas da organização que vigoram ainda hoje e que começaram a ser questio-

nadas já nos finais dos anos 60 do século passado. A problemática das competências não surge gratuitamente; resulta da crise dos modelos de ofício e de organização tayloriano, sendo o novo modelo de produção baseado na variedade e no *marketing* que lhe confere o seu verdadeiro sentido, dada a necessidade consensualmente aceite de se elevar as competências dos trabalhadores. Enquanto factor de produção, a actividade mental sempre esteve presente na actividade de trabalho, porém não era reconhecida (Parlier, 1995, p. 19). Menos reconhecida ainda era a necessidade de as empresas se assumirem como lugares de formação de saberes e de adoptarem uma lógica de produção, e não unicamente de consumo, de competências⁷. É este reconhecimento e a sua valorização que marcam a diferença do discurso e, em alguns casos, das práticas empresariais, fazendo emergir a competência como um conceito central nos novos modelos de gestão dos RH.

Da mudança do paradigma produtivo industrial, particularmente das tendências organizacionais e gestionárias que os novos modelos implicam para os trabalhadores do núcleo operacional, retenha-se alguns dos aspectos mais consequentes, em termos da importância da vertente cognitiva das competências: a ampliação das tarefas de fabricação e de manutenção; a participação em reuniões, círculos de qualidade e grupos de projecto; o trabalho em equipa com responsabilidades partilhadas e a necessidade de comunicação intensa para troca de informação; a resolução de acontecimentos imprevistos; as cadências de trabalho reguladas pelo *JIT* e *kanban*, ou seja, pela saída do produto final (e não pelos tempos impostos), que tornam as falhas mais críticas e impõem como decisivas as capacidades para as antecipar e resolver problemas. Estas características da actividade laboral relevam não só a importância das competências técnicas, mas fundamentalmente das competências estratégicas e relacionais.

Desta forma, impõem-se novas exigências ao sistema educativo e, particularmente, ao sistema de formação profissional, aos quais se pede agora a

⁷ A diferenciação entre saberes e competências não pode ser esquecida no domínio gestor. Os saberes são apenas um recurso cognitivo para a constituição de competências. "A gestão dos conhecimentos situa-se do lado da teoria e dos agrupamentos disciplinares. Tem nomeadamente a virtude de possibilitar a faculdade de generalização e de imaginação. A gestão de competências situa-se, pelo contrário, do lado das situações. Tem como qualidade desenvolver a inteligência da complexidade das situações reais, proceder a uma combinação «íntima» e variável entre a técnica, o económico e o social. É uma prova de acumulação de experiência. Refere-se obrigatoriamente a necessidades profissionais específicas de um dado lugar" (Zarifian, 1994, p. 113). Neste sentido, designa-se de modelo de competência, o modelo de gestão que sabe organizar a tensão entre saberes e competências, ultrapassando desta forma o falso dilema entre qualificação do emprego e qualificação dos indivíduos (Zarifian, 1994, p. 113).

preparação de perfis de banda larga em que, para além dos saberes escolares teóricos e técnicos característicos do ensino tradicional, se munam os sujeitos de instrumentos transversais, que lhes permitam a aprendizagem de saberes procedimentais transmitidos na acção e orientados para a acção e saberes relacionais capazes de alargar as capacidades de interagir, comunicar e cooperar. Ganham, neste domínio, relevo as práticas pedagógicas activas de formação – a acção e o ensino experimental - e o "fazer" e a experiência configuram-se como a principal fonte de aprendizagem.

O modelo de qualificação baseado num sistema rígido, pouco flexível, de cariz taylorista é questionado. Mais do que ser qualificado, interessa agora saber combinar e utilizar os saberes em cada contexto concreto da prática de trabalho, o que permite fazer face aos imprevistos, à flexibilidade de actividades e à resolução de problemas. É aqui que reside o conteúdo contingencial e combinatório das competências (Suleman, 2002), o qual responde às novas exigências do mercado de trabalho.

Do lado dos poderes públicos, surge a preocupação com o esforço de antecipação na gestão do emprego e dos RH, bem como com a responsabilização das empresas por esta nova função. As novas características da política de emprego e de educação orientadas por medidas pró-activas no sentido de incentivar a empresarialidade são resultado do reconhecimento da importância das competências para aumentar a empregabilidade dos cidadãos, no sentido de encontrarem um emprego ou de se manterem no emprego.

O conceito de competência é, assim, rapidamente introduzido nas empresas, no início dos anos 80, pois o discurso da gestão carecia de uma noção unificadora, uma unidade de avaliação única para a gestão racional dos RH, de forma a fazer face às decisões tomadas pelos homens das finanças e pelos engenheiros (Witte, 1994, p. 26). Apesar das críticas que acusam de economicismo as perspectivas de gestão dos RH que avaliam as competências dos trabalhadores pelo desempenho empresarial, estas têm vindo a contribuir para a tomada de consciência de que os trabalhadores são um dos recursos, ou o recurso fundamental, do qual depende o nível dos desempenhos de produtividade e de qualidade. As empresas sentem necessidade de confiar, não apenas nos quadros, mas também nos trabalhadores do núcleo operacional, de forma a poderem contar com o seu profissionalismo na capacidade de enfrentar os acontecimentos. A definição rigorosa das actividades de trabalho torna-se insuficiente para fazer face às exigências crescentes de reactividade e, particularmente, de pro-actividade por parte do sistema empresarial. Uma definição excessiva pode tornar-se contra-produtiva, impedindo a capacidade

de agir face ao aleatório e ao inédito. Segundo Le Boterf, esta é a justificação principal para o lugar-chave que as competências profissionais ocupam nas preocupações das grandes empresas, de tal modo que se pode considerar estarmos face a uma convergência de interesses entre estas e os trabalhadores. Os dirigentes tomam cada vez mais consciência de que as competências podem ser uma fonte fulcral na obtenção de uma vantagem competitiva (1998a, p. 12). Por seu lado, para os sujeitos, num contexto económico difícil onde o emprego se torna incerto, possuir um portfólio de competências e poder fazer valer-se dele é um trunfo não negligenciável no mercado de trabalho, ainda que não suficiente. O capital de competências torna-se um recurso indispensável para os sujeitos gerirem da melhor forma a sua mobilidade profissional e a sua empregabilidade (Ibidem, p. 27). Acresce que o emergir da análise das competências está também estreitamente ligado ao interesse actual em desenvolver-se processos de avaliação individuais e colectivos das competências, dadas as mudanças nos sistemas de gestão. É neste sentido que Parlier (1995) considera que a noção de competência se enraíza nas reflexões e nas práticas de gestão dos RH, na medida em que permite compreender as evoluções em curso, acompanhá-las e desencadear as mudanças necessárias às transformações empresariais. Na linha dos vários trabalhos de Zarifian (2002; 2001; 1998), Parlier (1994, p. 95) postula que o conceito de competência, enquanto objecto da gestão, reflecte o imperativo de flexibilidade empresarial ao nível da gestão dos RH, nomeadamente de adaptação dos RH às novas situações laborais e profissionais, dando origem a propostas de modelos normativos para a gestão de competências.

2.2. A transição paradigmática: do paradigma sociológico das qualificações ao das competências

No domínio da Sociologia, o conceito de competência demarca-se dos conceitos que o precederam, fundamentalmente dos conceitos de qualificação do emprego ou do posto de trabalho e de qualificação do trabalhador.

Se se atentar na noção de qualificação, esta pode ser considerada como estando na origem das problemáticas que começaram a dar corpo à Sociologia do Trabalho. Esta especialidade da Sociologia, nascida no período pós Segunda Grande Guerra, surge de um contexto de reestruturação económica e de modernização do aparelho produtivo europeu.

O lugar preponderante da qualificação nos estudos sociológicos e, sobretudo, como afirma Dadoy (1990 in Dugué, 1994, p. 278), do seu reconhe-

cimento, encontra-se associado a uma função reivindicativa e de oposição operárias à parcelarização do trabalho imposta pelo taylorismo: às funções simples e restritas, correspondem categorias profissionais específicas que definem o enquadramento convencional de cada categoria no mercado de trabalho, funcionando como mecanismo de defesa dos trabalhadores. As técnicas de racionalização do trabalho e a produção em série resultantes da OCT evidenciaram fenómenos até então desconhecidos – a relação entre a evolução tecnológica e a substituição dos operários de ofício e qualificados pelos operários especializados foi motivo de denúncia da exploração capitalista por parte dos sociólogos clássicos, destacando-se os trabalhos de Friedmann (1946), Naville (1956) e Touraine (1955). Entretanto, nas últimas décadas, face às transformações profundas nos sistemas produtivos e nas políticas de gestão dos RH, a análise sociológica das qualificações e das suas transformações depara-se com dificuldades para dar conta dos novos fenómenos, apropriando-se a Sociologia de conceitos novos, entre eles, o de competência. É já com o auxílio destes conceitos que Jones e Wood (1984 in Stroobants, 1999) demonstram que a tendência para a desqualificação não é inelutável. Os autores consideram que os teóricos do processo de trabalho que a advogam não previram a "dimensão irredutível da qualificação associada ao saber tácito" (*Ibidem*, p. 4). A habilidade e a destreza mobilizadas em actividades de trabalho aparentemente rotineiras indicam o carácter, em parte arbitrário, do processo de etiquetamento das qualificações. Estes saberes tácitos são, geralmente, subestimados no reconhecimento das qualificações. Por sua vez, nunca são inteiramente absorvidos pelos sistemas automatizados e informatizados, tendendo as empresas a ter consciência disto e a explorá-los directamente na medida em que são economicamente rentáveis (*Ibidem*).

É exactamente no contexto social de intensificação de aplicação das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) que, do ponto de vista teórico e particularmente no âmbito da Sociologia do Trabalho, se intensifica a utilização do conceito de competência. Este ganha força em detrimento do conceito de qualificação, para dar conta quer da dimensão organizacional implicada na formação e desenvolvimento das mesmas, quer dos saberes de carácter informal e implícito que o conceito de qualificação "obscurece", nomeadamente os saberes relacionais. Assim sendo, o paradigma de análise das competências vai permitir estudar a introdução e difusão das TIC e de novos métodos de organização e de gestão da produção, ao integrar novos requisitos no domínio dos saberes, em termos do seu processo de construção, do seu conteúdo e da sua natureza. Em suma, permite dar sentido ao alargamento do campo de saberes requeridos aos trabalhadores do núcleo operacional das empresas no seio do

estado actual das práticas da actividade de trabalho e, simultaneamente, alerta para a necessidade de se adoptarem medidas concorrentes à sua gestão. Daí, a transição do paradigma das qualificações para o das competências.

É dentro desta linha analítica que se destaca Zarifian (1994), sociólogo francês que vem desenvolvendo a sua actividade de investigação no seio do paradigma das competências. O autor argumenta que, por um lado, a qualificação não se reduz ao conjunto de saberes detidos pelos sujeitos e utilizados na actividade profissional, na medida em que esta abordagem ignora o papel da organização; por outro lado, a concepção de qualificação do emprego exclui a possibilidade dos indivíduos modificarem e modelarem o conteúdo da actividade de trabalho como resultado da sua acção; finalmente, a concepção de qualificação do trabalhador impõe o impasse do não reconhecimento dos saberes detidos pelos sujeitos, mas não utilizados no âmbito do emprego ocupado e da organização onde se inserem. As noções de qualificação do trabalhador e de posto de trabalho (ou emprego) remetem para uma lógica prescritiva e objectivada, típica dos modelos taylorista e fordista de organização do trabalho e de gestão imediatista dos RH, adaptados a uma envolvente estável. À nova noção subjaz uma lógica dinâmica, flexível e de instabilidade que faz apelo à competência dos trabalhadores, dada a "necessidade de gerir a incerteza e a imprevisibilidade das situações profissionais" (Valente, 1999, p. 8).

Nos discursos científicos acerca das competências adquirem pertinência os dispositivos de análise dos processos de trabalho reais e dos saberes concretos accionados, saberes estes não mais tipificados em termos disciplinares, de diplomas ou de experiência profissional. O objectivo não é apenas definir perfis teóricos de postos de trabalho, mas construir algoritmos de modo a descrever o trabalho real, concretamente desenvolvido pelos trabalhadores, pois é este que permite compreender as competências mobilizadas pelos sujeitos.

Em termos teóricos, e não tanto quanto desejável ao nível da prática empresarial, surgem progressivamente novas abordagens que utilizam menos a noção de posto de trabalho, associada à lógica da qualificação, preferindo designações mais abertas e flexíveis, tais como as de emprego-tipo estudado na sua dinâmica (ETED) (Mandon, 1990) ou de emprego de geometria variável (Le Boterf, 1998). Substitui-se, igualmente, o conceito de tarefa pelo conceito de acontecimento (Zarifian, 1996a; 1996b).

Passar de uma lógica dos postos de trabalho para uma lógica de "emprego-tipo"⁸ ou de "emprego de geometria variável"⁹ remete para o modelo de

⁸ Em Mandon, "o emprego-tipo estudado na sua dinâmica" (ETED) remete para uma nova unidade do emprego, construído a partir da antiga noção de emprego-tipo. Trata de actividades essencialmente variáveis e evolutivas no seio das empresas, resultado de constrangimentos diver-

competências, o qual permite reforçar a incitação ao seu desenvolvimento e abrir novas perspectivas de evolução profissional. De facto, na lógica dos postos de trabalho, a qualificação do indivíduo depende do posto que ocupa. Para modificar a sua qualificação, os sujeitos deviam mudar de postos de trabalho dado que as progressões de carreira se processavam por antiguidade no seio de um posto de trabalho ou em função dos postos deixados vagos. No modelo de competências, a qualificação do sujeito depende do seu perfil de competências e para mudar a qualificação os sujeitos têm de desenvolver os seus saberes e mobilizá-los em competências.

As competências mobilizadas nem sempre são explícitas e, como já foi referido, são dificilmente perceptíveis. A noção de competências tácitas remete exactamente para a dimensão não formal das competências – aquela que é característica do conceito e o diferencia do conceito de qualificação do trabalhador. Refere-se à parte das competências que não são incluídas nas classificações comuns dos trabalhadores e dos postos de trabalho, dado que ultrapassam a vertente formalizável dos saberes, concretizada em diplomas ou certificados, decorrentes de processos de aprendizagem informais e, portanto, não reconhecidos. Para Bryan Jones (1983 in Moniz, 1991, p. 260), o saber tácito resulta da familiaridade com as condições, processos e resultados produtivos, sendo diferente consoante os sistemas de divisão do trabalho, por conseguinte, distinto entre empresas ou subsectores que se dedicam à mesma área de negócio.

A oposição formal/informal que atravessa a problemática das competências corresponde a um conjunto de oposições que não são novas na análise do trabalho: a oposição entre saber intelectual e manual, entre saber abstracto e concreto, entre trabalho prescrito e real, entre classificação oficial e qualificação real, entre saber teórico e prático, entre formação escolar e experiência de trabalho, entre saber e saber fazer, entre saberes declarativos e procedimentais. Todas estas dicotomias correspondem ao hiato entre a linguagem da teoria e a realidade dos factos, entre o conhecer e o ser, entre o saber e o seu modo de emprego cuja síntese é a génese das competências. É este hiato que explica que os especialistas tenham dificuldade em explicar como procedem na realidade laboral, bem como em transmitirem explicitamente este saber tácito. É esta síntese que é realizada automaticamente na actividade de trabalho, com ou sem

sos. Reagrupa situações individuais que apresentam uma especificidade pelas suas grandes atribuições de base, procedimentos e metodologias postas em prática, bem como pela finalidade prosseguida pelos titulares dos empregos (1990, p. 21-22).

⁹ Le Boterf usa a designação de "emprego de geometria variável" para se referir a empresas onde os trabalhadores dispõem de capacidade para moldar os contornos do emprego em constante mudança. O conteúdo do emprego é progressivamente definido pelos seus titulares (1994).

recurso à actividade reflexiva, que se designa de competências. O que é de facto novidade e característico no discurso sobre as competências é a valorização da dimensão informal, na medida em que o sujeito que possui este saber aparentemente ignora como procede e, inclusive, o que sabe.

É assim que, segundo Dugué (1994, p. 277), as competências resistem à categorização. Pertencendo ao domínio do "ser", estão ligadas à esfera mais íntima dos sujeitos, prestando-se pouco à objectivação. Pelo contrário, a qualificação, ao pertencer ao domínio do "ter", pode ser mais facilmente medida, classificada e hierarquizada. De acordo com este tipo de raciocínio considera-se a qualificação como pertencendo ao domínio do colectivo e do institucional e a competência ao domínio individual e do contingente. A qualificação assume um lugar privilegiado nas relações entre sistema educativo, sistema produtivo e sistema de relações profissionais, ao proporcionar grelhas de classificação que, respectivamente, apontam para as três vertentes do conceito: qualificação do trabalhador, qualificação do posto de trabalho (ou do emprego) e qualificação convencional. As competências, por sua vez, mais ligadas à acção dos sujeitos ou dos colectivos numa determinada actividade concreta de trabalho, são reconhecidas e desenvolvem-se na intercepção dos percursos de socialização, formação e experiência profissional (Valente, 1999, p. 8). Ao serem definidas como uma relação entre os sujeitos e a actividade de trabalho, são dificilmente inventariadas fora dos contextos laborais locais.

Zarifian (1994; 1996; 1998), nos trabalhos que tem desenvolvido, insere as competências numa dimensão eminentemente colectiva e socializada do trabalho, isto é, a problemática das competências, para além de ser remetida para uma dimensão da gestão dos RH, é equacionada ao nível da organização do trabalho e do conteúdo do mesmo. As competências existem sempre em relação a um domínio de tarefas (Malglaive, 1990), o qual assume forma num contexto de relações sociais específicas. Este é determinante da produção individual de saberes, assim como da atitude social de implicação e de responsabilidade profissional que permite aos trabalhadores serem mais ou menos competentes no seu exercício laboral.

Segundo o autor, o conteúdo das competências remete então para uma atitude social de implicação que mobiliza a inteligência e a subjectividade dos sujeitos no sentido da responsabilidade pessoal face às situações de trabalho. Esta definição, para além de pressupor a existência de elementos cognitivos que sustentam a acção, incluindo capacidades técnicas para fazer face a situações imprevisíveis e aleatórias, implica o reconhecimento desta capacidade por parte da organização. Assumir esta atitude social de implicação e mo-

bilizar-se subjectivamente para a concretizar, pressupõe que sejam criadas condições favoráveis à sua manifestação, nomeadamente ao nível dos meios de trabalho, do reconhecimento material e simbólico, e da repartição de poderes (Zarifian, 1994, p. 112), o que se encontra intimamente dependente das configurações gestionárias. Não se perfilha então uma abordagem individualizante e autocentrada da competência (de cada profissional), na medida em que a sua construção individual processa-se por referência a condições organizacionais que podem ser mais ou menos favoráveis à sua aquisição, estimulação e desenvolvimento.

Da mesma forma, ao contrário do conceito de qualificação que, assumindo uma vertente convencional por um lado, e classificatória, por outro, tem os seus usos legitimados legalmente segundo modalidades regulamentares, as competências permitem evidenciar os efeitos de julgamentos sociais individualizados, resultado de práticas concretas e situacionais de gestão dos RH. A construção social das competências é demonstrada pelos efeitos de etiquetagem que reconhecem ou não os saberes mobilizados pelos sujeitos no seio de determinada organização, continua pois a ser atravessada por jogos estratégicos dos diversos actores sociais, apesar da sua aparente e desejada objectividade. É neste sentido que Stroobants (1999) postula a não ruptura com os princípios de análise do paradigma das qualificações. Porém, o cerne analítico desloca-se agora dos diplomas e respectivo estatuto social para as competências efectivamente mobilizadas e respectivos processos de aquisição, estimulação e desenvolvimento na sua dupla vertente cognitiva e de reconhecimento. É este o nosso entendimento do conceito.

Advirta-se que, se no centro da noção de competências, particularmente da sua dimensão cognitiva, está um processo de aprendizagem que pode ser mais ou menos favorecido pela organização, privilegia-se uma análise em termos da dialéctica da acção/cognição, aferindo implicitamente o carácter qualificante ou desqualificante da organização e do conteúdo do trabalho. A hipótese da desqualificação merece uma atenção particular na medida em que não se pode cair numa visão idílica e mistificadora da realidade empresarial, sendo necessário equacionar igualmente o carácter desqualificante do trabalho, consequência organizacional e gestionária frequentemente subvalorizada nos discursos sobre a problemática das competências, que tendem a ser dominados por preocupações gestionárias¹⁰.

¹⁰ Posturas típicas destas preocupações são as de Parlier e Le Boterf (1998; 1997). Zarifian, apesar de ter um discurso orientado no mesmo sentido, mantém-se mais afastado das preocupações gestionárias nos relatos dos estudos de caso que tem desenvolvido (cf. nomeadamente, Zarifian, 2001).

É assim necessário equacionar o carácter desqualificante do conteúdo do trabalho. A degradação dos saberes por parte de sujeitos que não têm oportunidade de os mobilizar sob a forma de competências é uma característica dos modelos produtivos característicos da OCT, as quais tendem a permanecer hoje em sistemas de trabalho fabris. As situações de trabalho, se apelarem apenas a acções não dominadas pela cognição (Malglaive, 1990), não passam de meras actividades rotineiras e habituais, em função das quais os operacionais não podem desenvolver qualquer processo de aprendizagem, nem mobilizar as suas competências.

Em síntese, podemos dizer que a introdução do "novo" conceito é controversa: cria uma certa instabilidade conceptual dadas as múltiplas acepções teóricas e aplicações práticas de que vem sendo alvo (Valente, 1999, p. 7). Esta incerteza, em nossa opinião, reflecte a própria natureza do conceito de competências, na medida em que se conhece muito pouco acerca das actividades cognitivas dos trabalhadores e, paralelamente, apenas existe um acordo precário quanto aos critérios de interpretação das mesmas, quer no que diz respeito à sua natureza, quer à sua amplitude, quer ainda à influência sobre elas exercida pelas variáveis organizacionais e gestionárias.

3. A heurística do conceito de competências

3.1. Contributos interdisciplinares para uma análise sociológica das competências

A apropriação científica do conceito de competência, de acordo com diferentes enfoques disciplinares, não é recente. Porém, a sua aplicação aos procedimentos e estruturas cognitivas dos trabalhadores em contexto de trabalho veio colocar a discussão da relação entre a cognição e a prática de trabalho na ordem do dia da agenda sociológica. Esta discussão vai ser construída a partir de um conjunto de contributos interdisciplinares, cuja revisão, numa perspectiva necessariamente sintética, se revela fundamental para o seu actual equacionamento sociológico.

Como conceito de fronteira, a competência "escapa parcialmente às grandes correntes teóricas das ciências sociais, mesmo se se considerar que a linguística a coloca no centro das suas interpretações e dos seus quadros conceptuais" (Hillau, 1994, p. 54), sendo, actualmente, alvo de uma intensificação de análises multidisciplinares.

A Linguística, com os trabalhos de Chomsky (1965), marca a primeira abordagem científica do conceito. Introduce uma articulação entre competência e *performance* no comportamento linguístico do locutor. A primeira é definida como o conhecimento que os indivíduos têm da sua língua, o seu saber linguístico; a segunda, é a actualização da primeira nos actos de comunicação, a sua realização concreta, o seu uso efectivo "na enunciação ou na compreensão de um número infinito de frases correctas do ponto de vista do sistema de regras da língua, mesmo se nunca foram emitidas ou ouvidas antes" (Chomsky, 1971 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15). Neste caso, a competência é definida como o saber em si e a *performance* como o resultado da sua mobilização ou da sua actualização em situação, o que remete para o aspecto criador da utilização da linguagem.

Mais recentemente, no campo da Filosofia, as competências são definidas por Morin como propriedades globais resultantes da reorganização e do crescimento da complexidade do cérebro (1990 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15). Considera-as heurísticas (aptas a programar, procurar e encontrar soluções), estratégicas (combinam um conjunto de processos de decisão em função de um objectivo) e inventivas (efectuam combinações novas, não conhecidas pelos sujeitos que as põem em prática) (*Ibidem*). As competências têm como função organizar os dados mentais heterogéneos e desordenados e as mensagens ambíguas transmitidas pelos sentidos, sendo capazes de propor uma resposta para a situação que os sujeitos enfrentam.

Do ponto de vista da Ergonomia, a abordagem das competências também não é uma temática clássica. Contudo, esta disciplina ao dedicar-se à análise da actividade de trabalho teve sempre subjacente no seu objecto de estudo e no seu discurso a dimensão cognitiva das competências. A utilização do conceito é, no entanto, recente.

Landsheere (1984 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15) considera que a competência não é uma aplicação isolada das capacidades cognitivas, afectivas ou psicomotoras, mas de várias capacidades combinadas em estruturas adaptadas a uma situação particular. Esta definição remete para a interacção dinâmica entre diferentes elementos constitutivos da competência, bem como para a articulação desta com a acção, através da qual se exprime.

Montmollin¹¹ reconhece que o conceito de competências se torna indispensável à Ergonomia ao permitir aprofundar a explicação das condutas pro-

¹¹ Opta por uma utilização do conceito no plural, não o diferenciando do seu singular. A mesma perspectiva é adoptada por Gilbert e Parlier (1992).

fissionais. Define-as como "conjuntos estabilizados de saberes e de saberes-fazer, de condutas-tipo, de procedimentos estandardizados, de tipos de raciocínio", que se podem utilizar sem novas aprendizagens (1984 in Gilbert; Parlier, 1992, p. 15), o que pressupõe uma adequação directa entre aquisições individuais e exigências da situação (Hillau, 1994, p. 56).

Os dois autores propõem uma concepção cognitiva de competência que enfatiza uma perspectiva de análise em termos de "sistemas de competências". As competências são definidas enquanto conjuntos estruturados de elementos diversos, com naturezas distintas, que se combinam e ordenam de forma a responder às exigências das actividades de trabalho, procurando-se analisar as relações globais que as competências estabelecem entre si, mais do que identificar cada elemento isoladamente (Gilbert; Parlier, 1992, p. 15). Ao contrário da competência behaviourista, que se define pelas tarefas que o sujeito sabe executar num determinado contexto, a concepção cognitiva da competência define-a como um sistema de conhecimentos que permite desenvolver uma actividade.

A Psicologia utiliza classicamente, nas suas diversas especialidades, vocábulos próximos do de competência, tais como, o de aptidão ou o de capacidade. Todavia, só recentemente se assiste ao desenvolvimento de estudos sobre esta problemática.

A questão da medida das competências, o seu lugar na empresa, o sentido e os procedimentos de análise e de avaliação, constituem uma das vertentes analíticas mais fortes em Psicologia do Trabalho. Daí a importância que adquirem os balanços de competências e os portfólios de competências como meios de avaliação. Na análise de competências, procura-se estabelecer uma relação entre as qualidades dos indivíduos e as características da actividade de trabalho, centrando-se os estudos sobre a auto-construção dos sujeitos nas suas interacções com o meio de trabalho.

Em Psicologia Geral consideram-se as competências sob influência directa das aquisições, das qualidades dos indivíduos e das condutas de adaptação dos indivíduos ao ambiente, estando ligadas aos grandes registos da construção da personalidade (Hillau, 1994).

Nas Ciências da Educação, incluindo o domínio da formação, o conceito de competências remete para metodologias de concepção dos conteúdos de formação mais orientados para o exercício de actividades profissionais. A avaliação das competências é realizada ao nível individual, na definição e na gestão de percursos de formação, mas também ao nível institucional, na medida em que as instituições, nomeadamente as de ensino superior, são elas próprias

avaliadas pela sua capacidade de fomentarem a mobilização de competências por parte dos estudantes. Novas relações se estabelecem entre a escola e a empresa, entre a formação e o trabalho, de modo a preconizarem respostas para as novas exigências de profissionalização, que conduzem a repensar as competências profissionais.

No domínio da Gestão, a noção de competências remete para as políticas e práticas de emprego e de formação no seio das empresas. Tende-se a enfatizar o discurso acerca da necessidade de uma socialização profissional em que as empresas assumem uma função acrescida em matéria de formação dos RH, pressupondo uma nova articulação entre aquisição de saberes e a sua aplicação em actividade de trabalho, principalmente no seio dos colectivos de trabalho. É neste âmbito que surgem as perspectivas da gestão preventiva e previsional dos empregos e das competências, as quais ficam, frequentemente, condicionadas pela análise prospectiva do emprego e pelas práticas dos balanços de competências, com efeitos escassos no domínio da formação.

Centremos então a nossa atenção no enfoque que mais nos interessa, a análise sociológica das competências. Esta remete para o já referido debate surgido à volta das "novas competências" exigidas no desempenho das actividades laborais, no contexto das mudanças profundas dos sistemas de trabalho, particularmente decorrentes da intensificação da aplicação das TIC. As competências passam a designar uma combinação complexa de saberes formalizados, mas também de saberes adquiridos pela experiência e, portanto, de carácter tácito e informal. Considera-se que existe uma distorção entre as representações formais das classificações profissionais e as certificações escolares por um lado, e as capacidades dos indivíduos no desempenho das suas actividades de trabalho, por outro. O conceito de competências pretende dar conta deste hiato.

Os estudos sociológicos sobre esta temática são diversos. Uns orientam-se para a definição de perfis de competências, nomeadamente para a definição de planos, programas e conteúdos de formação, todavia, as dificuldades de operacionalização do conceito têm resultado em grandes divergências entre os diferentes estudiosos quanto à natureza e amplitude dos processos cognitivos envolvidos nas actividades de trabalho e nas actividades de aprendizagem. As relações entre competências e inovação, também, tendem a ser alvo de atenção privilegiada, estabelecendo-se entre elas relações de várias ordens, mas sobretudo de causa e efeito, em que as competências tendem a estar na origem e na base de sustentação dos processos de inovação, fundamentalmente tecnológica. Porém, não deixa de haver espaço para uma relação

biunívoca entre competências e inovação, em estudos que tentam compreender os efeitos "em anel" entre ambas. Numa perspectiva mais próxima da gestão dos RH, a Sociologia tende a considerar que, comparativamente ao conceito de qualificação, a noção de competência é mais apta para dar conta das novas condições de mobilidade interna e externa dos RH, bem como de transferência de saberes, resultado da recomposição dos empregos. Segundo Le Boterf (1998; 1994), face a um problema ou uma situação, constrói-se uma arquitectura cognitiva particular, a qual tem uma natureza combinatória ao integrar múltiplos componentes. Ao sujeito cabe seleccionar os elementos necessários no repertório de recursos e organizá-los de forma pertinente para resolver a situação. Zarifian (1988) propõe um entendimento diferente, ainda que não se trate de uma divergência de base, mas apenas de uma exposição analítica de raciocínios heurísticos diferentes. Zarifian, criticando Le Boterf, recusa a definição de competência enquanto saber combinar, concebendo-a como uma atitude social, uma postura de compromisso assumida pelos indivíduos face às situações profissionais, da qual decorre a forma como mobilizam e combinam os seus saberes.

Sistematizando, é possível salientar, do ponto de vista sociológico, três características comuns ao conceito de competências (no plural): (i) o carácter operativo e finalizado, dado que só tem sentido numa acção (competência para agir) e em função dos objectivos que prossegue; (ii) o carácter situacional, tirando partido dos elementos da situação para se adaptar às suas condições evolutivas (competência-em-situação); (iii) o carácter dinâmico, ao combinar os diferentes elementos para responder às exigências de adaptação (Gilbert; Parlier, 1992, p. 15-16). A estas, acrescem duas características que, associadas àquelas, definem os contornos do conceito de competências que propomos; são elas: (iv) o carácter tácito, ao resultar de uma trajectória de aprendizagem implícita, não necessariamente formalizada; (v) o condicionamento organizacional e gestor, ao responder às exigências da organização e à sua estratégia de gestão.

Tendo em conta as características enunciadas, as competências configuram-se sempre como comportamentos, acções ou práticas profissionais que garantem a ligação entre as aquisições anteriores e a actualidade da acção, entre as qualidades individuais e as propriedades da situação (Hillau, 1994, p. 47). As competências são propriedade dos indivíduos, resultado das suas trajectórias sócio-profissionais e educativas, incluindo as suas experiências e as suas atitudes. Associam-se a factores individuais inatos e adquiridos, e não excluem, muito pelo contrário, integram as dimensões organizacional e ges-

tionária dos contextos empresariais onde os sujeitos se inserem e se foram inserindo ao longo da sua trajectória de vida. Estabelecem a relação entre as capacidades do trabalhador e o seu desempenho laboral, numa situação profissional particular.

Deste modo, o centro do debate sociológico acerca da análise empírica das competências situa-se na possibilidade de se constituírem ou não como entidades distintas da acção. Propomos uma perspectiva de análise das competências que encontra fundamentação na Linguística. A transposição das propriedades da competência linguística a toda a competência (para agir) conduz a afirmar as competências como virtualidade ou poder para agir por um lado, e a acção, a prática ou os comportamentos como a efectivação, a realização ou a actualização dessa virtualidade, por outro. A este fundamento analítico associa-se um princípio básico da abordagem construtivista que consiste em analisar as competências no contexto das situações de trabalho, atribuindo um papel activo às empresas na sua produção e mobilização.

Do ponto de vista empírico, operacionaliza-se o conceito de competências a partir da análise da actividade de trabalho, a qual implica a mobilização de saberes e atitudes por parte dos sujeitos durante o seu exercício. Rompe-se com a concepção de alguns estudiosos que fazem incidir a sua atenção na imediatez da acção, recusando a existência de quaisquer predisposições para a prática. As competências situam-se entre o saber e o fazer ao transformar o saber em acção. Actuam ao nível da inteligência operatória, nas palavras de Piaget (1978), ou da inteligência prática na acepção de Malglaive (1994; 1990), traduzindo-se mais num "saber como" do que num simples "saber que" (Bruner, 1983 in Parlier, 1994, p. 101). Concretizam-se no desempenho de uma determinada acção laboral concreta, situacional e temporalmente definida, ainda que sejam resultado de um processo de aprendizagem desenvolvido ao longo da trajectória sócio-profissional dos sujeitos.

3.2. A actividade de trabalho no centro da análise empírica das competências: limitações teorico-metodológicas

Os processos de produção de saberes e de mobilização de competências não são directamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e informais; tratam-se de fenómenos que apenas são constatáveis, de forma inferida, a partir das suas manifestações na actividade concreta de trabalho desenvolvida pelos sujeitos. Como afirma Witte, tudo se complica quando se trata de definir o que explica estas manifestações (1994, p. 26).

O primeiro problema que se coloca é o da definição das competências mobilizadas na actividade de trabalho, de forma a distingui-las desta, uma vez que as primeiras se realizam na segunda.

Considera-se o exercício das competências a partir da análise da actividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores, na medida em que se trata sempre de exercitar um acto de trabalho que se concretiza num saber em uso ou, melhor, num uso de saberes. O exercício das competências exige que o sujeito saiba e consiga mobilizar-se em situação de trabalho. Por um lado, considera-se serem os saberes, frequentemente, de cariz escolar e disciplinar que estão na origem das competências, embora se denunciem as fraquezas do sistema de ensino-formação na produção de competências. Por outro lado, a experiência demonstra que há situações de trabalho em que detentores de saberes não os conseguem mobilizar de forma pertinente e oportuna. É pela mobilização na acção que as competências se manifestam, não lhe pré-existem. Finalmente, a experiência profissional e respectivos saberes tácitos daí decorrentes também estão na origem das competências, mas nem sempre são capitalizáveis na actividade de trabalho concreta. Paralelamente, as competências revestem de uma dimensão ética e cívica, de carácter eminentemente comportamental, que não se pode ignorar. Todavia, esta dimensão manifesta-se, de forma imbricada e implícita, nas competências profissionais e, conseqüentemente, nas acções de trabalho. Neste sentido, considera-se, seguindo a perspectiva de Zarifian¹², que as competências sociais não podem ser isoladas das competências estritamente profissionais, encontrando-se coligadas entre si¹³.

Face a estas questões, opõem-se duas grandes perspectivas: uma, em que o conceito de competências se confunde com o de acção de trabalho, sendo ambos definidos como se formassem uma unidade; outra, que advoga as competências como independentes da acção, definindo-as como poder ou virtualidade que a acção efectivará ou não.

Postulando a perspectiva da diferenciação entre competências e acção no domínio da mobilização de competências, embora sem ignorar a sua associação, o centro das dificuldades, em termos analíticos, reside na metodologia de análise das competências entendidas enquanto entidades distintivas da acção,

¹² Exposta em reunião científica tida com o autor em Novembro de 1998, no Laboratoire des Techniques, Territoires et Sociétés (Latts) da École Nationale des Ponts et Chaussées – Paris.

¹³ Embora na realidade das acções não seja possível a diferenciação, do ponto de vista analítico e empírico postula-se a distinção entre competências relacionais, estratégicas e técnicas. As primeiras caracterizam-se pela orientação eminentemente social, as últimas pela orientação profissional, sendo as segundas um misto de ambas as orientações, social e profissional. Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (2003, p. 312-314; p. 723-725).

mas que se realizam sempre nesta. Tal metodologia exige um raciocínio de compromisso entre a abordagem dos conteúdos cognitivos (concretizados em saberes, atitudes ou predisposições) detidos pelos indivíduos e as características das suas actividades de trabalho, ou seja, a questão passa também pelo problema da medida. Quando se trata de construir instrumentos analíticos e de os aplicar, não se revela possível analisar as competências em si mesmas, mas sim por intermédio das suas manifestações na prática, na acção ou nos comportamentos profissionais. O problema básico é o da caracterização destas manifestações, sem cair na descrição dos postos de trabalho aferidos em termos do conteúdo prescritivo das tarefas (perspectiva da qualificação do posto de trabalho) ou na descrição dos diplomas escolares e da experiência profissional (perspectiva da qualificação do trabalhador).

A mobilização de competências tem inerente a si a posse de saberes resultantes de processos de aprendizagem desenvolvidos pelos sujeitos ao longo da sua trajectória de vida. Nestes, particularmente no caso dos adultos, a construção da compreensão faz-se, em grande parte, com base naquilo que se experimenta e daí que se considerem os desafios da resolução de problemas como experiências de aprendizagem por excelência¹⁴, logo, ocasiões de observação privilegiada para a análise das competências mobilizadas pelos sujeitos. Neste âmbito colocam-se outra série de problemas analíticos, resultado das representações que os sujeitos têm sobre o que para si mesmos constitui ou não um problema. Como tal, as representações acerca da resolução de problemas ser encaradas com alguma cautela e auxiliadas, do ponto de vista metodológico, por observações prolongadas do desempenho laboral.

Em primeiro lugar, considerar o espaço e a actividade de trabalho como situações potenciais de aprendizagem implica uma ruptura com a representação formal das actividades de ensino, onde os papéis de "aluno" e "professor" se encontram estabilizados e pré-estabelecidos. A aprendizagem informal assume um carácter implícito e tácito, dificilmente identificado segundo coordenadas espaciais ou temporais. Por outro lado, o equacionamento de uma situação de trabalho enquanto processo de aprendizagem é claramente perceptível, quando se assiste a comportamentos explícitos de transmissão de saberes de um dos sujeitos em relação a outro – é o caso da tutoria, em que se revela de forma explícita uma acção racional e intencional dirigida do trabalhador experimentado (sénior ou titular) ao aprendiz, com o objectivo de o

¹⁴ Cf., nomeadamente, as teses de Le Boterf (1994; 1997), Zarifian (1994; 1996a; 1996b), Deslile (2000), Lopes (1996; 1995; 1993).

ensinar e de o acompanhar na sua iniciação profissional. Porém, face a um processo de auto-aprendizagem não existem contornos objectivos conducentes à sua identificação. Uma das dificuldades na identificação prende-se com a familiaridade do trabalhador face à situação de trabalho. Entre o aprendiz, que inicia o trabalho e para quem tudo se constitui como situação de aprendizagem, e o trabalhador experimentado, para quem as actividades de trabalho se reduzem a rotinas interiorizadas, existem múltiplas situações de aprendizagem possíveis, de acordo com o capital de saberes profissionais, escolares e sociais detidos pelos sujeitos. Para o aprendiz, a actividade mais simples é novidade e, enquanto tal, fonte de aprendizagem; para o trabalhador experiente, só as actividades de trabalho complexas podem ser fonte de aprendizagem, dado que as restantes se encontram integradas nas suas práticas sob a forma de hábitos e rotinas. Esta apreensão subjectiva diferenciada entre as duas categorias de trabalhadores não é directamente observável.

A diferenciação entre iniciantes e experientes repercute-se na forma como os sujeitos relatam a actividade de trabalho. Os trabalhadores experimentados tendem a descomplexificar o conteúdo do trabalho porque os seus modos operatórios encontram-se já rotinizados. A mesma actividade de trabalho, exercida por um principiante, é descrita de forma muito mais complexa pois desempenha-a de forma controlada pela cognição. Os trabalhadores experimentados tendem a verbalizar, de forma simplificada, o seu trabalho, não distinguindo as situações excepcionais das habituais. Inversamente, os trabalhadores aprendizes tendem a ser mais minuciosos nos seus depoimentos. Numa análise apressada, corre-se o risco de considerar que os trabalhadores experimentados desenvolvem actividades de trabalho onde as competências mobilizadas são menos complexas do que as exigidas aos trabalhadores inexperientes, o que se explica unicamente pela experiência no desempenho da função. Pelo exposto, conclui-se não ser legítimo limitar a análise de competências à descrição que os trabalhadores fazem da actividade de trabalho, sob pena de se introduzirem enviesamentos analíticos.

Um raciocínio idêntico explica que, aquilo que constitui um factor de aprendizagem para uns, poderá constituir um obstáculo para outros. Situações de elevada incerteza poder-se-ão revelar um desafio à aprendizagem para trabalhadores motivados e envolvidos no projecto da empresa ou constituir obstáculos à aprendizagem, no caso de sujeitos mais vulneráveis às pressões e com menor capacidade de iniciativa para desencadear, eles próprios, processos autónomos de aprendizagem. Um trabalhador interessado e motivado tem maior probabilidade de tomar as diferentes situações à sua volta como

ocasião de aprendizagem, não se verificando este comportamento em sujeitos desmotivados, tendentes a limitar o desempenho à esfera restrita da actividade regular de trabalho, sem ultrapassarem os deveres inerentes às funções atribuídas.

Ainda acerca da resolução de problemas, um outro obstáculo que se interpõe a esta abordagem é a dificuldade demonstrada pelos sujeitos em definirem os problemas presentes na actividade de trabalho¹⁵. Esta dificuldade poder-se-á dever, entre outras causas, ao facto de as diferentes situações que surgem na actividade de trabalho dos sujeitos se tratarem, para eles próprios, do seu quotidiano laboral, o qual é preenchido por uma variedade de acontecimentos que assumem um carácter "normal" - não há dia de trabalho sem problemas, os problemas constituem uma vertente do próprio trabalho. Pode igualmente tratar-se de uma atitude defensiva, na medida em que o reconhecimento dos disfuncionamentos poderá pôr em causa a qualidade do exercício profissional - não se admitem situações embaraçosas e ameaçadoras que, eventualmente, imporiam alterações nas práticas de trabalho. Os problemas são identificados apenas em domínios que não põem em causa a autoridade de quem os transmite; os restantes são ocultados. A ocultação dos erros impede que se tornem públicos, discutíveis e ultrapassáveis, criando uma situação de duplo impasse (*double-bind*) (Argyris; Schon, 1996). As teorias da aprendizagem organizacional consideram as atitudes de defesa como um dos factores que está na origem dos ciclos inibitórios da aprendizagem: ao não se demonstrar uma atitude frontal face aos problemas ou erros, estes não serão encarados como uma oportunidade de aprendizagem, nem se desenvolverá face a estes uma postura pedagógica de resolução dos problemas.

Outra razão explicativa do desajustamento entre as propostas teorico-metodológicas de análise das competências através das actividades de resolução dos problemas e os dados do terreno é, possivelmente, o facto de se tratar de uma metodologia inspirada nos pressupostos de uma organização taylorista do trabalho. Se, de facto, as actividades de trabalho, na sua essência, mantêm estes princípios, assiste-se, nas últimas décadas, a algumas transformações. O conteúdo do trabalho tende a ser mais variado, mesmo quando se organiza em cadeia de montagem, visto produzirem-se uma diversidade de modelos em pequenas quantidades, contrariamente ao que acontecia até ao início da década-

¹⁵ Os trabalhos que desenvolvemos demonstram que os sujeitos, independentemente dos seus níveis de qualificações profissional e escolar, apresentam dificuldades em identificar ou reconhecer os problemas das unidades funcionais que lideram ou onde exercem as suas actividades. Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (2003, p. 308-309).

da de 1970, quando se produziam, em grande quantidade, modelos únicos estandardizados. Deste modo, o trabalho, não deixando de ser parcelar, exige aos trabalhadores maior flexibilidade e capacidade de adaptação. Os sujeitos deparam-se com situações regulares de disfuncionamentos, por norma perfeitamente controláveis, dado estarem habituados à variabilidade do trabalho executado diariamente. Assiste-se, por isso, a uma naturalização do que outrora para outros trabalhadores constituía, eventualmente, um problema.

Do que ficou exposto, conclui-se que o propósito de identificar problemas para, a partir deles, se estudarem as competências mobilizadas em actividade de trabalho, dificilmente pode ser alcançado com o recurso estrito aos depoimentos dos sujeitos que os vivenciam. Trata-se de uma análise em que o investigador assume um papel necessariamente activo: cabe-lhe identificar, a partir da sua matriz teórica e das suas percepções empíricas, o que se pode definir como constituindo um problema, através de observações prolongadas da actividade de trabalho.

Paralelamente, há que atender que se está face a um objecto de estudo onde as representações acerca dos saberes detidos e das competências mobilizadas se encontram, frequentemente, já formalizadas e conceptualizadas pelos sujeitos, antes dos observadores se dedicarem à sua conceptualização. As teorias da construção social das competências evidenciam a dinâmica local dos efeitos do etiquetamento – a maneira como os discursos sobre as competências podem afectar o seu uso –, bem como a interpretação que os sujeitos fazem do reconhecimento dos seus saberes e da sua mobilização de competências, apesar das características objectivas do trabalho. Os enfoques construtivistas das competências referem a eficácia do juízo social que intervém no reconhecimento local dos saberes (Stroobants, 1999, p. 6).

Finalmente, as competências são resultado de múltiplos saberes, modalidades de expressão e qualidades, para além de representações sobre as acções, o controlo e a sua pilotagem, resultantes de numerosas fontes – a tal alquimia difícil de descodificar que segundo Malglaive (1990) e Zarifian (2001) as caracterizam. Daí a dificuldade dos sujeitos quando se lhes pergunta como aprenderam a resolver determinado problema, na medida em que utilizam, de forma inconsciente, diferentes fontes de aprendizagem. Resulta, assim, que seja mais fácil avaliar as manifestações de competências do que o subjacente processo de aprendizagem e mobilização cognitiva. Esta dificuldade, em geral, ainda dependente de outros factores, é tanto maior, quanto maior for a complexidade e o grau de especialização da actividade de trabalho ou do problema em causa.

Deste modo, considera-se que uma forma de ultrapassar os obstáculos enganadores da linguagem consiste em complementá-la por uma observação directa da actividade de trabalho. Esta tem o inconveniente de não permitir estimar ao fim de quanto tempo se encontra captada a "imagem completa da actividade", ao contrário do que sucede com a actividade discursiva que nos dá as representações da actividade, ainda que "mutiladas" pelos sujeitos, num tempo relativamente dominado. Por sua vez, se existem acções técnicas de trabalho directamente observáveis, outras há, consubstanciadas em truques, pequenos segredos de fabricação e habilidades, que não são forçosamente transparentes e partilhados. Se os comportamentos observáveis ou manifestos, de origem sensorio-motora, colocam problemas na observação, as actividades ou operações de carácter unicamente intelectual encerram uma dificuldade acrescida de análise. A questão que se põe é a de saber como estudar estas actividades intelectuais inerentes a todas as acções de trabalho. Witte afirma que, neste caso, só podemos apreendê-las por intermédio da verbalização do autor (1994, p. 27). Assim sendo, os problemas multiplicam-se, quer devido às dificuldades de verbalização dos sujeitos, quer devido à necessidade de domínio das técnicas de análise no âmbito da Linguística.

Em qualquer uma das opções, o investigador raciocina por inferência, visto pretender reconstituir um raciocínio que não pode observar, o que exige uma enorme familiaridade com o processo de trabalho em causa e, em simultâneo, um profundo conhecimento dos saberes necessários às actividades. A este propósito, Witte (1994) afirma que os sujeitos são consensuais quanto aos tipos de saberes teóricos utilizados, contudo, é difícil precisar o nível, a extensão e o grau de domínio destes saberes. Esta dificuldade é acrescida caso o investigador não domine os saberes implícitos à actividade profissional em análise. Para contornar este obstáculo, ter-se-á que recorrer a especialistas que acompanhem e auxiliem a análise técnica da actividade de trabalho. Todavia, há que ter presente que a definição específica dos procedimentos ao nível de cada empresa, bem como o usual apelo a procedimentos não sistematizados e individualizados na resolução de problemas, escapam aos próprios especialistas, em particular, aos consultores externos. Os saberes práticos decorrentes da experiência são, geralmente, os únicos que os trabalhadores (em especial, os mais experimentados) descrevem com facilidade, quer em termos de metáforas, quer ao nível da representação figurativa (Ibidem, p. 35-36). Os restantes tipos de saberes apelam a um estudo pormenorizado, com uma ajuda intensa por parte de especialistas, pois remetem para questões técnicas e metodológicas com uma singularidade muito superior.

Em todo o caso, partilha-se da opinião de que nunca se sabe se a inferência é correcta ou distorcida, só se saberia caso a informação inferida fosse usada para recrutar, formar ou transferir trabalhadores. Não existe um método garantido e fiável de identificação e medida das competências e existirão sempre questões epistemológicas e de carácter metodológico incontornáveis. Não são as capacidades cognitivas dos sujeitos que se estudam, mas sim as competências observáveis dentro do quadro teórico-analítico assumido, isto é, as competências directamente concretizadas na actividade de trabalho, através das quais se podem inferir, de forma mais ou menos generalista, os tipos de saberes detidos.

4. Gestão de competências

4.1. Reconhecimento e imagem de si: a centralidade da gestão dos Recursos Humanos

Problematizada a vertente cognitiva das competências, reflecte-se agora sobre a dimensão do reconhecimento ou vertente diferenciadora das competências. Esta remete para o conceito de competência (no singular) no sentido do profissionalismo, do envolvimento e da implicação no desempenho laboral. Trata-se de uma aptidão para combinar e fazer uso de recursos endógenos e exógenos, a qual se encontra associada ao reconhecimento por parte dos outros com quem se desenvolvem as interacções de trabalho – é assim que se considera que as competências são um problema de gestão.

A competência está no centro da historicidade do sujeito (Hillau, 1994, p. 66), isto é, da construção do seu papel enquanto actor social, sendo o reconhecimento uma condição fundamental para que os trabalhadores "queiram mobilizar as competências" (Zarifian, 2001, p. 122) e o façam com consciência profissional. Esta depende do sentido que os trabalhadores atribuem à sua actividade laboral, da motivação "para realizar um trabalho bem feito e cuja utilidade é notória (utilidade para os destinatários desse trabalho, utilidade para a sociedade)", utilidade que o trabalhador percebe e cujos sinais de reconhecimento o beneficiam (Zarifian, 2001, p. 123).

O sentido dado ao trabalho e os sentimentos de utilidade e de responsabilidade condicionam a consciência e o brio profissional do desempenho laboral. O maior ou menor envolvimento ou retraimento dos trabalhadores face às empresas depende, então, do reconhecimento por parte das empresas das competências mobilizadas, reconhecimento do qual lhes advém, por sua vez,

a autonomia de que dispõem e os recursos que podem mobilizar. Deste modo, o reconhecimento também condiciona o conteúdo do trabalho a que os trabalhadores estão afectos em termos de responsabilidade e autonomia de decisão, estabelecendo-se, desta forma, uma relação sinérgica entre as vertentes cognitiva e diferenciadora das competências.

Pode dizer-se que a produção do reconhecimento social, não se limita à adequação entre os desempenhos laborais dos trabalhadores e os requisitos das actividades de trabalho na sua dimensão material, implica da parte dos sujeitos um trabalho estratégico, simbólico e retórico de reconhecimento, associado ao eixo relacional da actividade de trabalho. Este trabalho de afirmação pode ser de ordem individual e/ou colectiva, ter origem nos sujeitos, numa equipa de trabalho, num grupo profissional ou em outros grupos concorrentes e/ou em interacção e passa, nomeadamente, pela valorização de uns desempenhos laborais em detrimento de outros e pela sua rotação (Demailly, 1994, p. 72).

As empresas constituem um espaço organizacional onde se estabelecem relações de poder necessariamente assimétricas. Na perspectiva de Crozier e Friedberg (1977), as interacções entre os diferentes actores pautam-se pela mobilização dos recursos de que cada um dispõe e que gere num enquadramento estrutural pautado por regras e normas institucionalizadas. Entre estas, há zonas de incerteza relativamente aos comportamentos, objectivos e intenções dos outros actores, nas quais cada um pode actuar de modo a aumentar a sua margem de liberdade e de arbitrariedade e, conseqüentemente, reduzir a dos outros actores com os quais se encontra em interacção. Como há uma desigualdade de recursos, há necessariamente relações de poder assimétricas, não detendo os actores as mesmas capacidades estratégicas. Crozier e Friedberg (1977, p. 82-90) propõem uma classificação de quatro tipos de fontes de poder: (i) a posse de uma competência específica dificilmente substituível; (ii) o domínio das relações com o exterior; (iii) o controlo dos fluxos de informação e de comunicação internos; (iv) a utilização de regras organizacionais.

Parece unânime que a competência no sentido distintivo e diferenciador implica atingir-se um resultado, mas sobretudo a validação, por outrem, desse resultado como bem sucedido. Ou seja, só se é competente a partir do momento em que se é reconhecido como tal, o que significa que alcançar este estatuto envolve o julgamento de outrem, particularmente do topo estratégico e da linha hierárquica, e respectivos instrumentos de validação da apreciação. Entre estes, destacam-se as práticas de gestão dos RH e os modelos de gestão

directa, que vão permitir consagrar ou não o reconhecimento dos trabalhadores, constituindo um dos vectores que intervém na construção do auto-conceito dos trabalhadores acerca do seu desempenho laboral, o que remete para a representação que os trabalhadores têm de si mesmos e de si na relação com os outros - são juízos que têm origem nas diversas auto-imagens que os sujeitos vão construindo sobre si próprios, as quais se estruturam a partir da interpretação que fazem acerca da avaliação do reconhecimento social dos outros e da justeza das práticas de gestão dos RH e dos modelos de gestão directa. A consciencialização de si pela apreciação e pelo reconhecimento dos outros conduz os sujeitos a sentirem-se competentes ou não, ou seja, a formarem um auto-conceito no que se refere ao seu desempenho laboral.

Em contextos fabris, é a hierarquia directa que, estando em interacção directa com o núcleo operacional, tem como inerência das suas funções manifestar as condutas e os juízos de aprovação ou de desaprovação face aos desempenhos dos subordinados, desenvolvendo práticas materiais e/ou simbólicas de reconhecimento que, actuando por intermédio da rotulação, promovem nos trabalhadores a tomada de consciência acerca da sua competência ou não competência no sentido normativo, isto é, do seu bom ou mau desempenho laboral. Por sua vez, as práticas de gestão dos RH são um dos instrumentos usados por aqueles na aprovação ou reprovação dos desempenhos laborais. Enquanto esfera de responsabilidade partilhada, as práticas de gestão dos RH e a rotulação daí decorrente dependem frequentemente das decisões dos responsáveis directos, as quais não deixam de ser condicionadas pelas directrizes globais das políticas de RH das empresas.

O reconhecimento das competências no sentido de um julgamento favorável gera e potencia a mobilização das mesmas ao criar um sentimento de segurança interna e uma imagem positiva do *self* que conduz ao empenhamento, ao esforço e também ao reforço da acção. Um julgamento desfavorável tende a contribuir para a construção de uma imagem negativa do *self*, desmobilizadora do investimento no desempenho laboral, acentuando o medo e a incapacidade para aceitar desafios, impondo limites à própria aprendizagem e reproduzindo um lugar de dominação na divisão do trabalho (Le Boterf, 1997). As apreciações podem ser convergentes com o conteúdo dos saberes e com o desempenho laboral, estando-se face a uma rotulação adequada que incentiva o envolvimento dos trabalhadores na sua actividade de trabalho. Em situações de divergência, pelo contrário, a apreciação pode ser negativa para os sujeitos, se os seus saberes e desempenhos não são devidamente reconhecidos, desincentivando a aprendizagem de novos e renovados saberes e o

accionamento de competências; ou ainda positiva, se identificados com saberes e com competências profissionais que os sujeitos de facto não detêm ou mobilizam, mas conseguem fazê-las valer, por vias simbólicas, junto das hierarquias directas. Vivenciam-se, desta forma, sentimentos de justiça e injustiça, quer por parte dos sujeitos visados, quer por parte dos outros, que avaliam a justeza das interpretações.

A imagem de si situa-se mais na ordem do *contatif* do que do domínio do cognitivo; isto é, impele à acção ou retém-na, incita ao esforço ou evita-o (*Ibidem*, p. 158). Esta imagem de si traduz-se no domínio das atitudes, orientando valorativamente a acção e efine-se aquém desta, mas orienta-a positiva ou negativamente, isto é, a favor ou contra as situações em que se está envolvido ou aos objectos a que se dirige. Toda a acção pressupõe uma atitude (Zarifian, 2002, p. 6) de tal modo que um sujeito pode ser competente em determinado domínio, mas, por múltiplas razões, encontrar-se desmotivado e, por isso, não tomar qualquer iniciativa no seu trabalho, nem desempenhá-lo com rigor e brio profissional. A confiança, a auto-estima, a imagem evolutiva e positiva constituem pré-requisitos para o desempenho de práticas de trabalho adaptadas aos problemas a resolver ou aos projectos a realizar, noutras palavras, para a mobilização bem sucedida das competências. A imagem negativa ou a falta de confiança gera inibição, desvalorização, incompetência e medo de aceitar o risco de novas situações. É preciso ter uma certa audácia para se ser competente, isto é, ser capaz de arriscar, de aceitar novas missões, de tolerar as consequências do insucesso. Ora, os sujeitos mobilizam os seus recursos em função, não apenas, das representações operatórias¹⁶ que constroem acerca da actividade de trabalho, mas também da representação que têm de si próprios, da forma como se auto-avaliam e se auto-apreciam (Le Boterf, 1997). Dentro desta perspectiva, considera-se pouco plausível que um operacional ameaçado pelos temores da incerteza e do desemprego consiga manter um forte espírito crítico e uma forte autonomia na sua acção e reflexão, ainda que os seus desempenhos possam ser competentes.

Saliente-se que o auto-reconhecimento não remete para uma consciência objectiva dos saberes detidos pelos sujeitos, a qual é dificilmente apreendida pelos sujeitos com baixos níveis de escolaridade (BNE) e de baixos níveis de

¹⁶ As representações operatórias são definidas, por Le Boterf (1997; 1994), como uma construção por parte do sujeito de uma representação funcional da situação e das práticas profissionais. Permitem enquadrar o problema, detectá-lo e identificar os procedimentos de resolução em tempo oportuno. Constituem um meio de os sujeitos actuarem sobre o seu próprio pensamento, representando-o e objectivando-o. Assumem uma função cognitiva, previsional, decisional e normativa.

qualificação (BNQ) para quem "saber é fazer". É a dimensão simbólica de etiquetagem pelos outros que é a mais vulgarmente reconhecida pelos sujeitos, a qual não exclui, para os indivíduos mais escolarizados, a consciencialização mais ou menos objectiva dos elementos cognitivos detidos. Estes últimos, conscientes da posse de ambas as dimensões das suas competências, cognitiva e diferenciadora – normativa ou de rotulagem, como prefere Demailly (1994) –, têm consciência do seu saber e poder e, conseqüentemente, uma maior capacidade de negociação dos seus saberes e do exercício das suas competências.

Por sua vez, sendo as situações de trabalho eminentemente evolutivas, as competências mobilizadas pelos sujeitos tendem a estar em constante processo de recomposição, o que requer uma capacidade de adaptação dos trabalhadores que, doutra forma, correm o risco de ser excluídos do mercado de trabalho. Aqueles que detêm capacidade de adaptação "não são aqueles que sabem mais, mas os que sabem e sabem aprender" (*Ibidem*, p. 80). Ora, está teórica e empiricamente corroborado que o comportamento dos sujeitos e dos grupos se orienta privilegiadamente no sentido da resistência à mudança e da defesa da situação existente. Sabe-se ainda que este é o comportamento mais comum entre os que detêm menos recursos, aqueles cujo capital de competências não os torna autónomos e insubstituíveis, na medida em que não vêem a mudança como uma oportunidade de progressão. Aqueles cujos processos de profissionalização são mais ricos, e para os quais as configurações organizacionais e gestionárias das empresas são menos castradoras, têm maior probabilidade de se envolverem voluntariamente nas mudanças, questionando as rotinas pois entrevêem nelas possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, novas oportunidades de realização de projectos e novos desafios. Os modelos e as práticas de gestão no sentido do desenvolvimento e do reconhecimento por parte das empresas das competências mobilizadas pelos trabalhadores constituem dimensões fundamentais do processo de aprendizagem de saberes, na medida em que podem garantir uma eventual ligação entre o projecto profissional e pessoal dos trabalhadores e o projecto da empresa. O modo como os sujeitos relacionam os seus desempenhos laborais com a construção do seu próprio futuro ou, retomando as palavras de Zarifian (2001, p. 125), o sentido que lhe atribuem, pode ser um factor de motivação para a mobilização de competências, de impasse ou regressão das mesmas.

Neste domínio, o reconhecimento através das práticas de gestão dos RH, particularmente no âmbito dos subsistemas de emprego e de mobilidade, de remuneração, de formação e de comunicação e participação, desempenha um

papel central. Os trabalhadores são reconhecidos pelas empresas por intermédio de sistemas de incentivos que podem assumir, ou não, formas pecuniárias. A remuneração individual e colectiva (directa e indirecta, fixa e variável), a progressão na carreira, a formação profissional, a troca de informação, bem como a participação no quotidiano laboral e da empresa, são elementos fundamentais de compensação dos desempenhos, tendo um impacto directo nos processos de produção de saberes e de mobilização de competências.

Como afirma Zarifian (*Ibidem*, p. 126), qualquer que seja o ângulo de abordagem das competências, tal implica sempre revisitar as práticas de gestão dos RH, as quais, dentro da lógica do modelo de competências¹⁷, passam a ocupar o lugar central desempenhado pelo posto de trabalho no modelo da qualificação. Consideramos que a actuação ao nível dos quatro subsistemas da gestão dos RH enumerados, no que se refere particularmente aos trabalhadores do núcleo operacional, permite responder às actuais exigências das empresas no domínio da estimulação dos processos de aprendizagem e da mobilização de competências, compatibilizando-os com as características do paradigma produtivo da cooperação. Todavia, estas abordagens são muito exigentes e complexas em termos dos próprios instrumentos de gestão. Segundo Zarifian (*Ibidem*, p. 30), assiste-se a um "descompasso histórico e a uma curiosa confusão semântica", na medida em que, apesar da utilização intensa do conceito de competências, as técnicas de gestão dos RH continuam a construir-se em torno do conceito de qualificação do emprego e em favor dele, o que reitera a já referida posição de Stroobants (1999).

A este propósito, Zarifian diferencia entre duas variantes do modelo de competências, as quais, apesar de interligadas, apresentam uma diferença fundamental quanto ao papel atribuído às competências dos trabalhadores na estratégia das empresas: numa, gere-se o desenvolvimento da estratégia da empresa e o desempenho empresarial pela utilização e desenvolvimento das competências; na outra, gere-se, prioritariamente, o desenvolvimento e a mobilização de competências.

A primeira é designada por *gestão pela competência* (no singular), porque o objectivo prioritário é pôr em curso a estratégia da empresa para a qual a competência é considerada um recurso central, cabendo-lhe assegurar o sucesso da mesma. É também designada de *política da competência*, na

¹⁷ O modelo de competências remete para uma concepção da função de pessoal que emergiu a partir dos anos 80 do século XX e cujo ponto nevrálgico se prende com o reconhecimento de que as pessoas constituem um recurso estratégico no seio único das empresas.

medida em que a competência é usada de forma instrumental enquanto meio ao serviço da estratégia, quer na sua definição, quer na sua implementação, encontrando-se fortemente relacionada com as escolhas organizacionais das empresas (Zarifian, 1996a, p. 1; 2002, p. 3).

Contrariamente, a *gestão das competências* (no plural), situa-se ao nível dos indivíduos, com um duplo objectivo de desenvolver e de proporcionar recursos em competências necessários a garantir a *política da competência* (ou seja, de garantir a primeira variante) por um lado, e de ter em conta as aspirações individuais dos trabalhadores, o sentido que dão ao seu trabalho e as suas perspectivas pessoais, bem como a necessidade de coesão social, de equilíbrios sociais e de reconhecimento a que os sujeitos legitimamente aspiram, por outro (*Ibidem; ibidem*). Nesta variante, para o exercício da competência (no singular) é imprescindível que os trabalhadores disponham de possibilidades de mobilização das competências (no plural), ou seja, de desenvolvimento dos saberes e das atitudes que lhes permitem confrontar, com sucesso, uma situação de trabalho, dominá-la, pensá-la e desenvolver as acções de trabalho adequadas.

Estas duas variantes devem sustentar-se mutuamente, mas não se fundem uma na outra necessariamente: na primeira, afirmam-se os objectivos das empresas; na segunda, as expectativas e os projectos dos trabalhadores. Se uns e outros se devem reforçar, não se podem confundir, havendo sempre em menor ou maior grau oposições entre ambos. Repare-se como estas tensões se manifestam num domínio tão aparentemente neutral como a aplicação da entrevista individual de avaliação. Segundo Zarifian (2002, p. 3), esta só tem sentido se for operacionalizada no cruzamento das duas variantes, visto que, por um lado, se não se tiver em conta os objectivos das empresas, elas perdem significado; mas se, por outro, não se encontrar formas de resposta às aspirações e projectos dos trabalhadores pode tratar-se de um mero pró-forma aplicado mecanicamente. O interesse primordial do modelo de competências será o de integrar as lógicas de cada uma das variantes.

Relacionando as duas variantes do modelo de competências com as práticas de gestão dos RH a partir de uma tipologia construída noutra trabalho¹⁸, é-se conduzido a afirmar que as práticas de gestão dos RH imediatistas e utilitaristas (Parente, 1995) não têm lugar em nenhuma das variantes do

¹⁸ Definiram-se três tipos de modalidades de gestão de RH a partir da análise das práticas de gestão do emprego e da mobilidade, das remunerações, da formação: a gestão de RH imediatista e utilitarista; a gestão de RH adaptativa e de ajustamento; a gestão de RH desenvolvimentista e estratégica. Para um maior desenvolvimento, cf. Parente (1995, p. 90-93; p. 65-70).

modelo de competências, ao tratarem-se de modalidades de gestão típicas do modelo da qualificação, adaptado aos princípios clássicos de organização do trabalho e da gestão do pessoal. Le Boterf (1998a, p. 27) denuncia ser neste âmbito que se utiliza abusiva e ideologicamente o conceito de competências. Estas são equiparadas a um saber-fazer fragmentário e os referenciais de competências a listas intermináveis de saberes. As competências aparecem reduzidas a fragmentos, perdendo todo o seu sentido dado que a lógica da decomposição é incompatível com a da autonomia, da responsabilidade e do empenho exigido pelo modelo de competências.

Se nos centrarmos na variante da *gestão pelas competências*, esta tenderá a estar associada a uma gestão de RH de carácter adaptativo e de ajustamento (Parente, 1995), em que o principal fito da mesma é a prossecução da estratégia da empresa. Deste modo, promovem-se práticas de gestão dos RH distintas entre os trabalhadores que se apresentam como um recurso insubstituível para o sucesso dos resultados empresariais e os restantes trabalhadores das empresas. Os primeiros são integrados no mercado interno de trabalho¹⁹, sendo alvo de práticas de gestão de RH não precarizantes e evolutivas, ao contrário dos segundos que tendem a ser geridos de acordo com parâmetros de flexibilidade quantitativa externa, ao estarem afectos a um mercado de trabalho não qualificado e ocasional (Marsdens, 1989, p. 219).

A *gestão das competências* remete para uma gestão dos RH numa perspectiva desenvolvimentista e estratégica (Parente, 1995). Para além de práticas de gestão dos RH que incentivam a produção de saberes e a mobilização das competências dos trabalhadores, põem-se em prática modos de organização e conteúdos da actividade de trabalho que procuram não desperdiçar os RH, bem pelo contrário, procuram potenciá-los, ao promoverem uma articulação gratificante entre o desempenho laboral dos trabalhadores e o desempenho empresarial. É nesta perspectiva que Zarifian defende que, antes de "gerir as competências, é preciso definir em que medida a mobilização da competência é um modo de gestão da empresa", isto é, "gerir as competências, antes de gerir pelas competências" (1996a, p. 9). O autor remete, assim, para um modo de gestão baseado no envolvimento social e profissional, na cooperação e na responsabilidade que, pelos seus efeitos sócio-profissionais, se sobre põe à gestão dos empregos. Pressupõe ainda uma revisão das práticas de forma-

¹⁹ A especificidade das qualificações, a formação interna nas empresas, particularmente de carácter informal, e a lei consuetudinária são consideradas por Doeringer e Piore (1985, p. 57-74) como os factores que explicam a constituição dos mercados internos de trabalho.

ção profissional, o seu enquadramento no seio das políticas de gestão das pessoas (e não dos empregos) e, sobretudo, a articulação daquelas com as opções de organização de trabalho. Assim, estas práticas rompem com uma abordagem individualizante e auto-centrada das competências. Segundo Zarifian (1997), a construção individual das competências faz-se por referência a situações profissionais no sentido em que assumem a dimensão eminentemente colectiva e socializada do trabalho, cujas condições podem ser mais ou menos favoráveis ao seu desenvolvimento. Por um lado, os próprios recursos não se encontram todos na posse do sujeito : cada indivíduo tem uma rede de relações informais e de bases informacionais – segundo Le Boterf (1997, p. 41) o "quarto cérebro" – e as suas competências dependem da capacidade para aceder e para tratar esta rede de conhecimentos; por outro, um trabalhador não é competente de forma isolada, mas com os seus instrumentos de trabalho, com os seus pares, com os especialistas que consulta, com a rede de clientes e fornecedores com que se relaciona e com os suportes institucionais que o apoiam (Zarifian, 1997). Deste modo, a dimensão organizacional é uma variável chave a ter em conta na gestão das competências. Paralelamente, a mobilização de competências implica um reconhecimento encarado não como uma "recompensa pela leal prestação de serviços", mas como uma condição de desenvolvimento dos indivíduos e das suas competências. Na perspectiva de Zarifian (1998), a organização do trabalho pode ser pensada como um mecanismo de reconhecimento (tal como as práticas de gestão dos RH) pela forma de funcionamento da organização, pelas relações hierárquicas que permite, pela qualidade das relações sociais que cria. Podemos, então, dizer que a variante da *gestão das competências* resulta de uma combinação favorável entre configurações gestionárias e organizacionais.

4.2. Apologia gestionária e contradições do modelo de competências

O avanço dos conhecimentos teóricos e empíricos no âmbito da gestão de RH tem contribuído para a criação da necessidade de se praticar uma gestão interna das competências face aos mecanismos de gestão externalizada dos RH. Porém, apesar da evolução da função de pessoal no sentido do modelo de competências, este assume fundamentalmente um carácter teórico e ideológico, isto é, domina os discursos científicos e gestionários, mas a sua aplicação nas práticas das empresas é restrita e minoritária. A prática das empresas é muito distinta, constatando-se uma divergência nítida entre a evolução dos conhecimentos teóricos no seio da gestão de RH e da Sociologia e o discurso

dos gestores, bem como entre este e as práticas organizacionais e gestionárias implementadas. Assim, apesar da gestão de competências estar na ordem do dia nos discursos das grandes organizações é, como se constatou anteriormente, muito ambiciosa quer nos seus propósitos, quer nos instrumentos operatórios para os atingir²⁰. Deste modo, apresenta taxas de execução fraquíssimas, para além de se concretizar, frequentemente, em decisões práticas clássicas, quer em termos de emprego, quer em termos da formação. A este propósito, Le Boterf afirma haver uma forte contradição entre o discurso oficial dos dirigentes e a realidade da sua gestão (1997). Zarifian (1996b) partilha da mesma perspectiva²¹. A sociedade actual legitima a importância dada aos RH, o discurso empresarial, sobretudo o oriundo das empresas mais poderosas, promove uma apologia aos RH como um investimento, considerando-os um dos factores básicos da competitividade das empresas; todavia, o que se constata é uma prática empresarial, onde os RH continuam a ser perspectivados, pelo menos ao nível operacional, como um custo a minorar.

O reverso de uma gestão de RH economicista é inegável. Crê-se, contudo, que os discursos apoloéticos de uma gestão interna de competências se afirmam e ganham sentido, não pela positiva, mas pelos efeitos negativos da sua ausência. De facto, as práticas imediatistas e utilitaristas de gestão dos RH criam problemas ao necessário compromisso dos RH com as empresas: a mobilidade profissional intensifica-se devido à instabilidade vivida e a saída de trabalhadores implica, muitas vezes, a perda de saberes não formalizados e sistematizados e custos adicionais de recrutamento, selecção, integração e formação de trabalhadores.

A evolução do pensamento gestionário em termos dos modos de organização do trabalho, no sentido da defesa de formas flexíveis e enriquecidas de trabalhar, também não encontra correspondência na prática empresarial que se continua a pautar por orientações de flexibilidade organizacionais clássicas. O conceito de competência é usado de forma enviesada no seio de uma abordagem que se pretende modernizada da organização do trabalho, mas que mantém os traços tradicionais, isto é, que procura equacionar os critérios de auto-

²⁰ Veja-se o manancial de instrumentos que, por exemplo, Le Boterf associa à gestão de competências (1994; 1998).

²¹ Saliente-se que Le Boterf e Zarifian, apesar de assumirem perspectivas baseadas em premissas idênticas, apresentam discursos e argumentos diferenciados, decorrentes dos objectivos que prosseguem: o primeiro, direcciona-se primordialmente para actividades de consultoria empresarial na área de formação e o segundo, para a investigação científica académica, ainda que ambos se dediquem a uma e outra actividades.

nomia e de responsabilidade no seio de uma prescrição estrita dos postos de trabalho. Como resultado, temos um paradoxo: a autonomia é limitada e a responsabilidade ilimitada, visto que se trata de pôr em prática, por conta e risco próprio, o que se encontra prescrito. Ora, uma organização prescritiva exclui a competência, ao excluir a autonomia (Zarifian, 1994, p. 113).

A grande questão que se coloca hoje é a de saber porque é que face à anunciada falência da OCT, os seus traços essenciais continuam a persistir, quando são variadíssimos os estudos que, no âmbito das mais diversas disciplinas, provam que as organizações que fizeram a ruptura com o paradigma tayloriano apresentam níveis de eficácia e de produtividade superiores, para além de se adaptarem melhor aos contextos de inovação constantes (*Idem*, 1996b).

Da leitura de Zarifian (*Ibidem*), concluem-se algumas razões que justificam a manutenção dos pressupostos básicos da OCT. Por um lado, a existência de normas que permitem quer descrever os postos de trabalho sob a forma de operações objectivadas, quer associar-lhes requisitos de qualificação dos trabalhadores, incluindo regras de comportamento social. Ao guiarem a actividade concreta, bem como as margens de liberdade, garantem um maior domínio e controlo por parte das direcções. Deste modo, as prescrições permanecem, ainda que, muitas vezes, coexistam com uma gestão por objectivos, o que demonstra a permanência de traços do taylorismo que, apesar de todas as críticas, têm a vantagem de rotinizar parte das actividades. Estas ao encontrarem-se perfeitamente estabilizadas proporcionam aos trabalhadores uma disponibilidade intelectual e "temporal" para lidarem com os acontecimentos imprevistos.

Por outro lado, as mudanças organizacionais têm permanecido internas às próprias empresas, sem quaisquer ou com fracos vínculos à sociedade²² e sem preocupações políticas de generalização das mesmas²³. Na ausência deste vínculo, não há qualquer tendência para a sua difusão e face à concorrência extremada entre empresas, os trabalhadores vêem limitadas as margens de

²² Cf. nomeadamente, e para o caso português, Freire (2002).

²³ A título exemplificativo, destaque-se no caso português o programa de "Apoio a Projectos Pilotos de Inovação Organizacional", iniciado em 1999, sob tutela do Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR) e do Instituto de Desenvolvimento e Inspecção das Condições de Trabalho (IDICT) co-financiado pelo Fundo Social Europeu, que, apesar de ter como objectivos difundir casos bem sucedidos de inovação organizacional, tem repercussões muito limitadas, restringindo-se a alguns seminários entre especialistas e alguns dirigentes empresariais e a publicações, cujo valor científico é inquestionável. Porém, os seus efeitos em termos de conhecimentos aplicados ao tecido empresarial nacional são escassos.

manobra para as negociações no interior de cada empresa. As políticas neoliberais fazem emergir uma concorrência económica permanente com horizontes temporais muito curtos, baseada em critérios de competitividade socialmente retrógrados, que impossibilitam a negociação de compromissos positivos com os assalariados. Decorrem problemas acrescidos para os sistemas de relações profissionais, com dificuldades em intervirem sobre as escolhas organizacionais e sobre as modalidades de reconhecimento dos assalariados (*Ibidem*), para além de se verem confrontados com novas dificuldades, a partir da última década do século XX, decorrentes das tensões económicas e sociais intensificadas num contexto de desemprego crescente (Bertrand; Boudier; Rousseau, 1992, p. 76). Deste modo, constata-se que são raros os casos em que os modelos de gestão das competências constituem uma solução para impedir a exclusão profissional e social de trabalhadores BNQ e BNE.

De facto, a análise dos pressupostos e dos princípios do modelo de competências revela uma oposição fundamental em relação ao modelo da qualificação, ao atribuir um papel activo aos trabalhadores na sua capacidade de influenciar os sistemas de trabalho, contrariamente ao que acontece no modelo da qualificação, em que a relação é exactamente inversa no sentido em que são as características dos sistemas de trabalho que modelam os sujeitos nas suas práticas e atitudes. Desta forma e segundo Dugué, está em causa uma alteração da relação entre os homens e o trabalho – a referência às competências substitui a referência aos postos de trabalho ou à qualificação, modificando a maneira de pensar e de agir sobre "a articulação entre as qualidades dos trabalhadores e as exigências do trabalho" (1994, p. 274). Contudo, esta alteração não é objecto de consenso. Enquanto alguns autores criticam o modelo por enfatizar uma gestão individualizada dos RH que ignora o quadro institucional de enquadramento e de gestão colectiva, outros afirmam-no como o modelo de responsabilização social das empresas na gestão dos RH, nos quais apostam como um dos seus factores estratégicos fundamentais, valorizando-os e potencializando-os. As controvérsias sobre o modelo são abundantes.

O modelo da qualificação pressupõe uma correspondência entre a hierarquização dos diplomas e a dos empregos, baseando-se num paradigma de adequação entre educação/ formação/emprego. Esta adequação é impossível e o desajustamento imprescindível, quer porque as estruturas produtivas têm dificuldade em definir com precisão as suas necessidades em qualificações e de as propor em tempo útil, compatível com a possibilidade de resposta do sistema educativo, quer porque este último tem como principal missão formar

cidadãos conscientes e solidários, aptos a desenvolver as suas capacidades e potencialidades, enquanto o sistema produtivo tem como objectivo fundamental a rentabilização das suas actividades.

O modelo de competências vai justamente pôr em causa tais objectivos meramente utilitaristas e economicistas por parte das empresas, atribuindo-lhes uma responsabilização social na formação de saberes e na mobilização de competências. É neste sentido que cabe às empresas procederem a "investimentos de forma" que, quando pensados ao nível das competências, pressupõem um investimento para "dar forma" aos RH, de modo a estes poderem ter um determinado uso no seio do espaço produtivo particular, assim como o seu respectivo reconhecimento na relação trabalhador/empregador. Todavia, Zarifian critica o conceito, considerando que o próprio termo investimento cria uma "pseudo-homogeneidade" (in Tanguy, coord., 1986, p. 242) de processos que se orientam segundo princípios e objectivos distintos, ao equiparar os investimentos em formação aos investimentos materiais. Apesar das críticas, considera-se ser um conceito interessante no âmbito da produção de saberes, na medida em que extravasa a dimensão financeira do investimento e o alarga a uma dimensão de investimento técnico e sócio-cultural em formação.

Os "investimentos de forma" das empresas traduzem-se, no fundo, na valorização de uma nova articulação entre a dimensão experimental e prática, resultado da experiência de trabalho e a dimensão conceptual e teórica dos resultados da aprendizagem formal na estruturação dos saberes em uso. A primeira é característica da lógica da competência e a segunda da lógica da qualificação, ainda que, quer numa, quer noutra, nenhuma das dimensões seja excluída. Porém, o reconhecimento dos saberes da experiência, característico do modelo de competências, como sendo os principais responsáveis pela capacidade de resolução dos problemas e dos imprevistos, resulta do insucesso dos métodos prescritos e das decisões centralizadas. Simultaneamente, ao fazer apelo ao eixo prático das competências, recusa a pertinência dos diplomas, o que parece reproduzir a tendência taylorista em manter os trabalhadores no estatuto de meros executantes e afastados das verdadeiras decisões. Os saberes teóricos só são valorizados se os trabalhadores os utilizarem e dentro dos limites da divisão do trabalho. É assim que Durand apelida tal situação de "*remake taylorien*" (in Dugué, 1994, p. 275), no sentido de uma retoma do modelo tayloriano segundo novas modalidades, na medida em que só se reconhece a necessidade de participação activa e dinâmica dos trabalhadores no processo de produção por imposição dos insucessos produtivos (Dugué, 1994, p. 274). Zarifian (1996a; 1996b) corrobora esta contradição, quando afirma

que o modelo de competências, apesar de marcar uma ruptura com a lógica tayloriana ao ser associado a organizações mais flexíveis e mais responsabilizantes, é ideologicamente manipulado de modo a responder a objectivos gestionários em contextos prescritivos de trabalho.

Pode então dizer-se que o modelo de competências facilita uma transferibilidade de saberes favorável à gestão do emprego e da mobilidade quer do ponto de vista empresarial, quer dos trabalhadores, porém desvaloriza saberes específicos detidos pelos trabalhadores e destrói identidades profissionais, o que coloca novamente em jogo lógicas contraditórias. O conceito de competências favorece a elaboração de espaços profissionais flexíveis, no sentido em que o referencial formativo deixa de ser unicamente o posto de trabalho, para ser uma família de profissões ou um ETED, o que favorece a "«adaptabilidade profissional» pela aquisição de competências transversais" (Dugué, 1994, p. 277-278). Com a criação das famílias profissionais que substituem as fileiras de empregos, os saberes profissionais específicos reduzem-se em benefício de qualidades mais gerais, supostamente necessárias, de maneira idêntica, em situações artificialmente reagrupadas (*Ibidem*). A este propósito, Dugué conclui, a partir da análise de quatro estudos de caso na área dos serviços, que a ênfase nas competências transversais favorece a mobilidade dos trabalhadores em espaços profissionais ficticiamente homogêneos, cujos limites e configurações se devem mais à necessidade de flexibilidade do que à proximidade das actividades de trabalho (Dugué, 1994). Deste modo, os saberes profissionais, enquanto mecanismo de identificação social, são questionados pelo modelo de competências.

O modelo de competências é acompanhado por uma entrada em crise dos sistemas de classificação colectivos porque, por um lado, se tornam pouco operatórios para que a gestão dos RH possa fazer face às modificações constantes exigidas à gestão do emprego e da mobilidade e das remunerações e, por outro, porque cristalizam regras desajustadas face à necessidade de pôr em prática políticas de mobilização das competências individuais através de mecanismos de motivação (adaptado de Zarifian in Stankiewicz, org., 1988, p. 82). Os autores mais críticos ao modelo de competências acusam a gestão individualizada dos RH pelo facto de pôr em causa direitos históricos adquiridos pelos trabalhadores, bem como por conseguir evitar lutas e reivindicações sociais colectivas, porque acaba por destruir as identidades sócio-profissionais e impedir a constituição de outras novas. Consideram que facilita uma gestão flexível dos RH pela negativa, pois os processos de regulamentação colectiva deixam de fazer sentido, visto que a negociação passa a ser feita nas

empresas e ao serviço da estratégia da empresa. Neste sentido, os assalariados perdem a sua força colectiva.

Relembre-se que o conceito de qualificação e a sua centralidade na problemática sociológica resultou dum poder reivindicativo, na fase de implementação massiva do taylorismo, dirigido para a necessidade de reconhecimento das qualificações dos trabalhadores. As negociações sobre as classificações revelaram, desde sempre, ter como núcleo central as relações de força e as oposições entre as partes em presença na avaliação dos postos e dos trabalhadores, sendo a qualificação associada a um modelo de confrontação das relações sociais.

Este conflito é escamoteado pelo conceito de competência: ao referir-se à relação dos sujeitos com a acção, integra a definição do posto de trabalho e os saberes dos sujeitos; ao remeter para as práticas dos trabalhadores no posto de trabalho, considera que este último varia em função das competências do sujeito que o integra²⁴; ao remeter para a influência do posto sobre o trabalhador, considera que as competências emergem das possibilidades de uso e de renovação dos saberes na actividade de trabalho. De acordo com estas características, a negociação é feita por cada trabalhador no seio do posto de trabalho de forma individual e implícita, isto é, cada um, no seu quotidiano concreto de trabalho, negocia o conteúdo da actividade de trabalho e o reconhecimento das suas competências. Assim sendo, perde valor a defesa dos interesses colectivos e os conflitos de interesses (Dugué, 1994, p. 278-279). Como consequência, atribui-se aos indivíduos a responsabilidade de gerirem a sua trajectória profissional de acordo com os seus projectos individuais, desresponsabilizando as empresas do papel condicionante das mesmas. Privilegia-se, então, a gestão individualizada das carreiras e dos salários, o que pressupõe, respectivamente, uma aposta dos trabalhadores na sua formação e uma remuneração salarial baseada nos desempenhos individuais e colectivos, mas sempre em detrimento da remuneração em função do posto de trabalho.

Para concluir...

saliente-se que a problemática das competências e das qualificações, bem como os respectivos paradigmas teóricos de análise e modelos de prática empresarial, remetem para campos de visibilidade distintos, mas não incompatíveis. O cruzamento entre os dois quadros permite uma análise comple-

²⁴ A noção de Mandon (1991) de elasticidade do emprego tipo dá exactamente conta do papel estruturador detido pelo sujeito sobre o seu posto de trabalho.

mentar e enriquecida da complexidade dos processos de gestão das competências profissionais enquanto dinâmica conjunta de produção de saberes e de mobilização de competências condicionada por variáveis organizacionais e gestionárias.

BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C.; SCHON, D. (1996) – *Organizational Learning II: theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Welsey Publishing Company. ISBN 0-201-00174-8.

BERTRAND, O.; BOUDER, A.; ROUSSEAU, M. (1992) – *Les qualifications et leur adaptabilité au marché du travail*. Marseille, Paris: Centre d'Études et Recherches sur les Qualifications (CEREQ).

COSTA, A. Firmino da (2002) – Competências para a sociedade educativa: questões teóricas e resultados de investigação. [Texto policopiado]. *Ciclo de Conferências: Cruzamentos de Saberes, Aprendizagens Sustentáveis*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1977) – *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Ed. Seuil. ISBN 2-02-018220-3.

DELISLE, Robert (2000) – *Como realizar uma aprendizagem baseada em problemas*. Porto: Ed. Asa ISBN 972-41-2351-0.

DEMAILLY, L. (1994) – Compétence et transformation des groupes professionnels. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 71-89.

- (1987) – La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º 1 (1987), p. 59-69.

DUGUE, Elisabeth (1994) – La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail*. ISSN 0038-0296, n.º XXXVI-3 (1994), p. 273-292.

FREIRE, João (2001) – *Sociologia do Trabalho: uma introdução*. 2ª ed. Porto: Ed. Afrontamento. ISBN 972-36-0601-01.

FRIEDMANN, Georges (1946) – *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard.

GILBERT, Patrick; PARLIER, Michel (1992) – La compétence: du "mot-valise" au concept opératoire. *Actualité de la formation permanente*. ISSN 0153-2448. (1992), p. 8-14.

HILLAU, Bernard (1994) – De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 45-67.

LE BOTERF, Guy (1998) – *L'ingénierie des compétences*. Paris: Ed. d' Organisations. ISBN 2-7081-2126-X.

LOPES, Helena (1996) – Da concepção do indivíduo na ciência económica à especificação das competências em Portugal. *Cadernos de Ciências Sociais*. ISSN 0871-0945, n.º 17 (1996), p. 91-103.

- (1995) – *La dimension apprentissage de la relation du travail. Working Paper*. Lisboa: DINÂMIA.
- (1993) – *L'enjeu théorique des processus d'apprentissage en Économie: le cas de la production des compétences au Portugal*. Université de Paris: Sorbonne. Dissertação de Doutoramento em Ciências Económicas.
- MALGLAIVE, Gérard (1995) – *Ensinar adultos*. Porto: Porto Editora. ISBN 972-0-34116-5.
- (1994) – Compétences et ingénierie de formation. In MINET, F., PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 153-167.
- MANDON, Nicole (1990) – Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences. *Revue Éducation Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 105 (1990), p. 101-108.
- MANDON, Nicole (1991) – *La gestion prévisionnelle des compétences: la méthode ETED*. Paris: Centre d'Études et Recherches sur les Qualifications (CEREQ). ISBN 2-11-086822-8.
- MARSDEN, D. (1989) – *Marchés du travail: limites sociales des nouvelles théories*. Paris: Economica. ISBN 2-7178-1756-5.
- MONIZ, António Brandão (1991) – *Processos de mudança tecnológica e organizacional na indústria portuguesa*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Dissertação de Doutoramento em Sociologia, especialização em Sociologia Industrial e do Trabalho.
- NAVILLE, Pierre (1956) – *Essai sur la qualification du travail*. Paris: Marcel Riviere.
- PARENTE, Cristina (1995) – *Avaliação de impacto da formação sobre as trajetórias profissionais e a competitividade empresarial: um ensaio em empresas do sector têxtil do Vale do Ave*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Tese de mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos.
- PARLIER, Michel (1995) – *L'entreprise, système apprenant, Mémoire D.E.A. Organisation appliquée*. Institut d'Administration des Entreprises de Paris. Université de Paris I Panthéon – Sorbonne.
- (1994) – La compétence au service d'objectifs de gestion. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 91-107.
- PIAGET, Jean (1978) – *Seis estudos de psicologia*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-0058-6
- SANTOS, Boaventura de Sousa - (1988) – *Um discurso sobre as ciências*. 2ª ed. Porto: Ed. Afrontamento.
- STANKIEWICK, F., org. (1988) – *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L' après-taylorisme*. Paris: Económica.
- STROOBANTS, Marcelle (1999) – Trabajo y competencias: recapitulación crítica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo. *Calificaciones & Empleo*. n.º 21 (1999), p. 1-11.
- SULEMAN, Fátima (2000) – Empregabilidade e competências-chave: do conceito de competências às competências-chave. In LOPES, Helena; SULEMAN, Fátima, coord. – *Estratégias empresariais e competências-chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional. ISBN 972-732-615-3, p. 79- 116

TANGUY, Lucie, coord. (1986) – *L'introuvable relation formation-emploi: un état des recherches en France*. Paris: La Documentation Française. ISBN 2-1100166-4.

TOURAINÉ, Alain (1955) – *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Paris: CNRS.

VALENTE, A. Cláudia VALENTE, Claudia (1999) – *Perfis e competências estratégicas: uma perspectiva intersectorial*. Seminário: Desenvolvimento de competências, competitividade e cidadania. Lisboa: INOFOR. ISBN 972-8619-00-6, p. 173-176.

ZARIFIAN, Philippe (2002) – La politique de la compétence et l'appel aux connaissances à partir de la stratégie d'entreprise post-fordiste. *Colloque de Nantes*. [Em linha]. Disponível na WWW: <URL: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page64.htm>.

- (2001) – *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Ed. Atlas. ISBN 85-224-2880-8.

- (1998) – *La compétence en débat*. Paris: Le Monde.

- (1996a) – *Gestão da e pela competência*. Seminário: Internacional: Educação Profissional, Trabalho e Competência. Paris: Presses Universitaires de France. ISBN 2-13-047357-1.

- (1996b) – *Produtividade e novo modelo de organização industrial*. Paris: École Nationale de Ponts et Chaussées.

- (1994) – Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-2683-2, p. 111-133.

ZARIFIAN, Philippe; PALLOIX, Christian (1988) – *La société post-économique: esquisse d'une société alternative*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-0209-7.

WITTE, Serge de (1994) – La notion de compétence, problèmes d'approche. In MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2, p. 23-38.

Pour une analyse de la gestion des compétences professionnelles

Résumé

La problématique de la gestion des compétences professionnelles à laquelle cet article est dévoué cherche à mettre en réflexion la transition du concept de qualification à celui de compétence, pour centrer l'attention sur le paradigme de l'analyse sociologique des compétences. Le contenu cognitif de l'activité de travail est défini comme étant l'axe central de l'analyse des compétences professionnelles. Pourtant, la problématique analytique que proposons s'étend au delà de l'aspect cognitif du travail et concerne également un aspect de différenciation ou de reconnaissance. Cette dernière renvoie aux pratiques de gestion des Ressources Humaines, en incluant les modèles de gestion directe. L'article s'achève mettant en discussion les contradictions du modèle des compétences.

Mots-clé

Compétences, qualification, activité de travail, gestion des Ressources Humaines

Professional competencies management: an analysis framework

Abstract

The theme of management of professional competencies on which this article focuses on, is on the transition of the concept of skill to the one of competence, also to shed more light on the paradigm of the sociological analysis of competencies. The cognitive content of the work activity is defined as the central axis of analysis of professional competencies. We additionally propose a further discussion of these according to a recognition point of view. This means studying practices used in the Human Resources management and also in models of leadership. The article ends with a discussion in the contradiction of the model of competencies.

Key-words

Competencies, skills, work activity, Human Resources management

