

# UTOPIA COM OS PÉS NO CHÃO? A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS PELA PERSPECTIVA SOCIAL ≠ EXPERIÊNCIAS SETORIAIS NO BRASIL

Allan Claudius Queiroz Barbosa\*

RESUMO

A discussão sobre competências como alternativa para orientação no gerenciamento de pessoas revelou aspectos que amplificaram as contradições que uma ferramenta gerencial traz quando adotada com o propósito de criação de valor e alto desempenho organizacional. Até mesmo a legitimidade e permanência deste ferramental estão cada vez mais condicionadas à comprovação quase “matemática” de sua efetividade; o que impõe uma série de desafios, tanto na adoção de receituário pautado nas competências, quanto na própria lógica da gestão de recursos humanos. O “discurso” das competências, então, surge como prática gerencial de importância significativa e apresenta em sua aplicabilidade grande diversidade. É nessa perspectiva que se introduz a reflexão sobre a possibilidade de construção de modelos de competência com características setoriais ou por categorias profissionais, que tanto minimizem dispêndios e recursos destinados ao processo de preparação e adequação do indivíduo à sua atividade profissional, quanto o preparem para o mercado de trabalho. Tal abordagem abre a possibilidade de incorporar diferentes atores sociais, pois um dos pressupostos que deve ser considerado é a possibilidade de uma *concertação*, que apresente uma lógica negocial ou de interesses compartilhados.

ABSTRACT

Competencies' debate as alternative for orientation to people management brought aspects that had amplified the contradictions that a managerial tool brings when adopted with the intention of value creation and high organizational performance. Even though the legitimacy and permanence of this tool is each time conditioned to mathematical evidence of its effectiveness. It imposes a series of challenges, as much in the adoption of competencies models, how much in the proper logic of human resources management. So, competencies' "speech" appears as significant and important practical manager and presents in its applicability great diversity. Through this perspective it is introduced the reflection about possibility to build competence models with sector characteristics or for professional categories, while minimize great expenses and resources destined to the formation process and at the same time the individual' adequacy for professional activity, as much prepares for the world of work. This perspective opens the possibility to incorporate different social actors, since a pillar to be considered is the possibility of agreement, that presents negotiation logic or shared interests.

\* Prof. Associado da UFMG

A discussão sobre competências está longe de ser uma mera reflexão teórica acerca do impacto e amplitude que o conceito assumiu na vida organizacional. Ao surgir como alternativa para uma orientação no gerenciamento de pessoas, em um quadro marcadamente complexo e de permanentes transformações sociais e produtivas, trouxe consigo aspectos que amplificaram as naturais contradições que uma ferramenta gerencial traz quando adotada com o propósito de criação de valor e alto desempenho organizacional.

A idéia de que qualquer atividade dentro das organizações passa a ser submetida a uma rotineira e sistemática comprovação de sua importância e utilidade está embutida no conceito de competências. Essa idéia, por si, traz uma preocupante contradição, na medida em que o discurso corrente demonstra ênfase na gestão de recursos humanos como sendo importante diferencial competitivo<sup>1</sup>.

O fato é que até mesmo a legitimidade e permanência desse ferramental ou lógica gerencial pautada nas competências estão cada vez mais condicionadas à comprovação quase "matemática" de sua efetividade: o que, naturalmente, impõe uma série de desafios, tanto na adoção de receituário pautado nas competências quanto na própria lógica da gestão de recursos humanos.

Ao "contribuir" para a comprovação de valor, o conceito de competências ganha uma conotação pragmática e operacional e é entendido, na maioria das empresas, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, traduzido em resultados concretos e palpáveis. O "discurso" das competências, então, surge como uma prática gerencial de importância significativa e apresenta em sua aplicabilidade grande diversidade.

Um exemplo dessa diversidade pode ser visto na vastíssima produção de autores que abordam as experiências em curso em empresas brasileiras, tais como Bitencourt (2001 e 2004), Fleury & Fleury (2004), Barbosa (2003, 2005), dentre outros.

É de se destacar os inúmeros artigos incluídos nos anais do ENANPAD, além do considerável volume de dissertações e teses apresentadas em diversos programas de pós-graduação em Administração do país. Some-se ainda o trabalho de Caldas *et alli* (2003) que, ao estudarem a produção acadêmica de recursos humanos no Brasil no período 1990/2001, identificaram o tema Gestão de Competências no tema políticas, refletindo "o discurso hegemônico do período que apregoava a promoção de grandes mudanças na gestão de pessoas para acompanhar as transformações das organizações" (p. 113).

Mesmo assim, o que se observa é uma visível diversidade que, necessariamente, torna cada caso quase como único. Se, de um lado, apresenta enorme riqueza quanto às quase infinitas possibilidades geradas, por outro, levanta uma questão: até que ponto essa diversidade não traz dificuldades quanto à maximização de recursos destinados a tal prática, considerando a possibilidade da condução de estudos e/ou práticas que identifiquem pontos comuns em setores produtivos específicos ou categorias profissionais previamente definidas?

Essa leitura, que pode ser percebida quase como *utilitarista*, traz ainda um aspecto de fundo e que se associa diretamente à própria idéia de gestão de recursos humanos em um contexto que pressupõe a preparação do indivíduo para "o" trabalho, e não para "um" trabalho em particular.

É dentro dessa perspectiva que se introduz uma reflexão sobre a possibilidade de construção de modelos de competência com características *setorizadas* ou por categorias profissionais, que tanto minimizem dispêndios e recursos destinados ao processo de preparação e adequação do indivíduo à sua atividade profes-

<sup>1</sup> Ulrich (1998 e 1999) é um dos renomados autores de recursos humanos que reforçam esta importância.

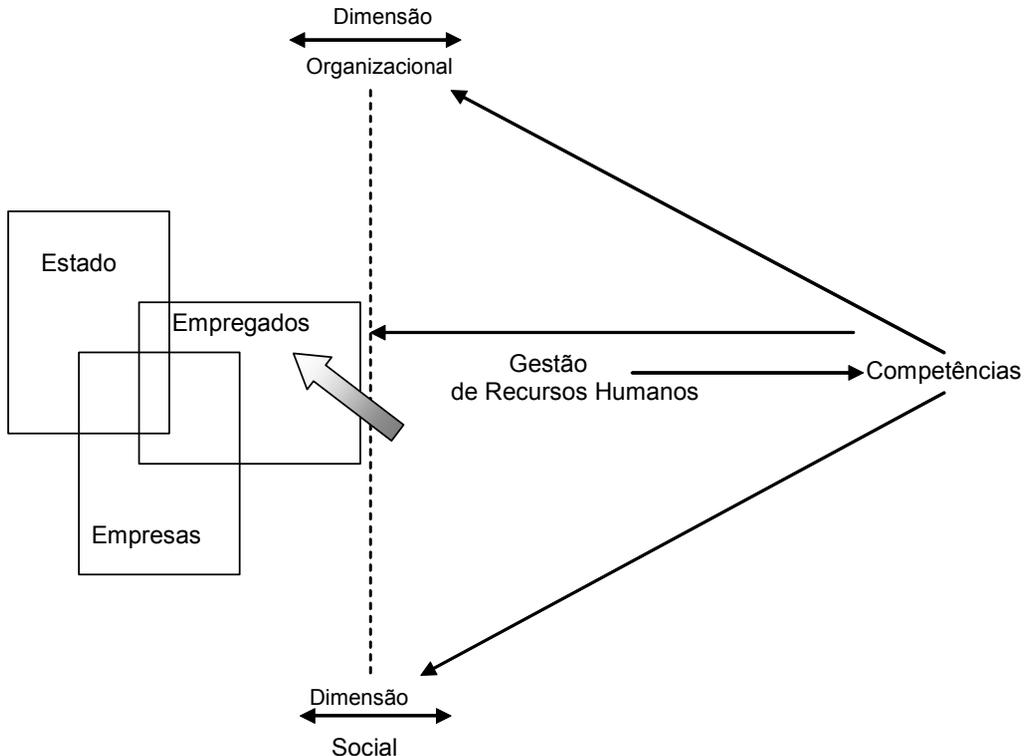
sional, quanto o preparem para o mercado de trabalho, sem um direcionamento exclusivo ou particularizado, conforme preconiza a lógica das competências em sua aplicabilidade.

Isso, ao mesmo tempo em que reforça uma reflexão sobre a gestão de competências, abre a possibilidade de incorporar no universo reflexivo do tema outros atores sociais, pois um dos pressupostos que deve ser considerado é a possibilidade de uma *concertação*, a qual envolva diferentes atores em uma lógica negocial ou de interesses compartilhados.

A partir dessa abordagem, que visa ampliar o debate para além de sua aplicabilidade meramente instrumental, este artigo procura refletir sobre alternativas que vislumbrem um norte mais afeito à formação do indivíduo para o trabalho sem destacar uma inserção exclusiva em uma empresa em particular. A hipótese central é que somente com a entrada em cena de novos atores sociais será possível, ao mesmo tempo, garantir minimização de dispêndio na formação do indivíduo e, também, assegurar a ele melhores condições de mobilidade organizacional, sem estar preso a uma ou outra empresa. Deste ponto em diante, que seria uma espécie de "bandeirada inicial", tanto a empresa quanto o indivíduo estariam em condições de "negociar" um novo pacote de requisitos necessários ao trabalho.

Para essa reflexão, a estrutura proposta apresenta vertentes teóricas que se inter-conectam no constructo proposto. A primeira delas discute as dimensões de recursos humanos e os desafios colocados frente ao contexto produtivo. Isso permite tanto a inserção do conceito de competências como parte de sua lógica e trajetória, como a inclusão de uma reflexão sobre a importância da articulação de atores diretamente envolvidos na lógica da gestão de pessoas. O esquema teórico pode ser visualizado na figura 1 a seguir.

Figura 1 - Esquema Teórico Proposto



Fonte: elaborada pelo autor.

Por fim, é descrita a experiência de duas entidades brasileiras voltadas à certificação de competências, observando seu papel na formação de um ambiente propício ao desenvolvimento de uma lógica social.

## Uma Discussão Teórica

A discussão sobre o papel da Gestão de Recursos Humanos frente ao contexto produtivo apresenta uma situação no mínimo curiosa, para não dizer paradoxal. Curiosa na medida em que assume no discurso contemporâneo lugar de destaque dentre aquelas áreas consideradas prioritárias na geração de diferencial competitivo e como fonte de inovação. É paradoxal, pela sua contradição estrutural em um contexto marcadamente assimétrico como o que perpassa a realidade brasileira.

No primeiro aspecto, é evidente que a situação encontra respaldo na própria valorização excessiva que o tema sobre recursos humanos assume no discurso atual. Nessa direção, como aponta Barbosa (2005), a área de recursos humanos passou por uma crise de identidade que demonstra seus efeitos na produção acadêmica da área, como bem atestam diferentes autores, tais como Caldas (2003) *et alli*, os quais desnudam a situação da área a partir da produção acadêmica realizada na década de noventa.

A identidade esta corroída, de forma exógena, devido às transformações no espaço produtivo, as quais alteraram, ao que parece, de maneira irreversível, a dinâmica social e de seus atores; e, de forma endógena, pela dificuldade em legitimar de modo consistente e convincente um discurso e uma prática que atendam aos interesses organizacionais.

Os argumentos utilizados por Barbosa (2005) demonstram que a área de recursos humanos é pressionada por uma força externa, que tem origem nas complexas mutações observadas na sociedade e no modelo produtivo nas duas últimas décadas, a qual levou a uma transformação sem precedentes nos papéis e atribuições de diferentes atores sociais.

Quanto ao Estado, este acabou sendo repensado à luz de um discurso que apregou o esgotamento de seu papel como promotor do bem estar social. As empresas, forçadas a fazerem frente a uma crise do modelo de acumulação com base taylorista/fordista, impuseram minimização de custos e aumento de produtividade. Já a representação de interesses (leia-se sindicatos) foi atingida em cheio na sua base, por meio da redução do número de filiados em todo mundo<sup>2</sup>.

Os três atores (Estado, Empresas e Sindicatos), com papéis distintos daqueles representados até então, forçaram uma revisão na lógica de atuação e no posicionamento frente às profundas modificações que atingiram a sociedade.

A denominada **segunda força** surge do próprio papel da área de recursos humanos. A dificuldade em garantir legitimidade ganhou destaque tendo em vista a opção por alternativas mais afeitas ao discurso, com pouco embasamento técnico, desprovida de uma racionalidade compatível àquela pensada pelo novo arranjo organizacional.

Têm sido "testadas" soluções no gerenciamento de recursos humanos, nas quais a crença de que a humanização das ações e/ou práticas, associadas a um clima de trabalho mais cordial e "saudável", seriam suficientes para alterar um quadro que tem exigido aportes mais consistentes no campo racional. Esse discurso e prática têm sido fortemente combatidos por autores dispostos a uma via mais afeita a critérios objetivos e pragmáticos de entendimento da realidade

Tal arranjo tem como *palavra de ordem* a maximização da equação aumento de receitas *versus* redução de custos, o que impõe ações de natureza organizacional, as quais atingem diretamente a lógica de gestão de pessoas, em última instância expressa pela redução sistemática do quadro de pessoal efetivo e o reflexo na contínua precarização dos vínculos empregatícios.

<sup>2</sup> Antunes (1997), Williams (1997), Kochan (1998) e Giovannini (1989), dentre outros, abordam essa questão.

O argumento externo às empresas poderia, por si só, minimizar o impacto sobre o gerenciamento e as práticas de recursos humanos pela falta de controle sobre essa dimensão. Mas, ao se observar alguns pontos que surgem da própria lógica de recursos humanos, percebe-se que as dificuldades no trato de tal dimensão têm raízes na própria trajetória de recursos humanos no Brasil.

Fortemente influenciada e, por que não dizer, condicionada pela configuração social e produtiva existente, sempre a *reboque* de ações e medidas de impacto estrutural, a gestão de recursos humanos acabou transformando-se em braço ou suporte operacional do quadro organizacional dominante, tendo atribuições normativas com pouca densidade estratégica. Deve-se observar que muito já foi dito sobre essa evolução de recursos humanos no Brasil. A já clássica categorização em fases e/ou momentos históricos com características peculiares servem como referência ao entendimento dessa trajetória, nem sempre linear.

A trajetória da área de RH acabou deixando a atividade presa a marcos normativos e funcionais ou, quando muito, a uma lógica quase comportamental, e abriu uma linha de estudos com abordagem mais crítica a esse enfoque quase legalista, imposto às práticas de recursos humanos<sup>3</sup>.

Este quadro evidencia, em grande medida, a diversidade encontrada na gestão de recursos humanos, que convive com mecanismos considerados avançados no gerenciamento de pessoas, pela sua lógica e aplicabilidade, com receituários tidos como anacrônicos e pouco afeitos a um ambiente competitivo. O que denota, em grande medida, um reforço do perfil contraditório, na medida em que incorpora o *novo* sem ter processado o que poderia ser chamado de *tradicional*.

Vale lembrar que a observação anterior, feita em cima de uma reflexão teórica, não desconhece a miríade organizacional existente, com suas idiosincrasias e suas ilhas de excelência, o que vem tão somente reforçar a contradição.

Nessa perspectiva, Barbosa (2005) chama de **abordagem comportamental** uma forma de enxergar a gestão de recursos humanos com forte ênfase no indivíduo e nos grupos e em suas relações inter-pessoais, visando ao desempenho da organização. Esta abordagem atua, basicamente, em cima de aspectos relacionados ao comportamento dos indivíduos. A **abordagem funcional** é entendida por esse autor como sendo o mix de diferentes atividades que compõem a prática cotidiana de recursos humanos em uma organização. Ou seja, atividades ligadas às práticas de recursos humanos seriam aquelas que proporcionam uma leitura que incorpora elementos "novos" na análise sobre gestão de recursos humanos, notadamente aqueles relacionados aos atores sociais em suas interações e como se avaliam os embates e/ou controvérsias de interesses dentro de uma perspectiva mais subjetiva.

Essa discussão traduziria a própria formação dos gestores que atuam em recursos humanos e pode sinalizar para uma mudança de perfil e de formação. Ou seja, se até fins da década de oitenta, a tradição de recursos humanos baseava-se em agir como um anteparo ao embate existente sustentado por uma ação de natureza assistencial e/ou comportamental, a partir da percepção de que recursos humanos não mais poderia ser um centro gerador de despesas, fez com que houvesse a inserção de profissionais com experiência em áreas de natureza técnica (produção, logística e finanças) na prática de recursos humanos, como gestores e responsáveis por reposicionar a área.

Barbosa (2002), em estudo junto a grandes empresas localizadas em Minas Gerais, observa o crescimento significativo nas empresas estudadas de gestores de recursos humanos com formação mais técnica, diferente da tradição mais voltada ao humanismo com traços assistencialistas, existente até então.

<sup>3</sup> *Uma longa tradição de estudos observando o mundo do trabalho e seus impactos na produção e organização serviu como referência e crítica, em última instância, de uma lógica de recursos humanos afeita a uma mera reprodução de administração de pessoal. De uma forma geral, essa tradição é herdeira e ao mesmo tempo parceira dos estudos de Braverman (1978), Dejours (1988) e Pagès (1987), dentre os mais representativos.*

Também, o reconhecimento de que recursos humanos não são meros *recursos*, seja de natureza ferramental ou política, para atingir fins que transcendem o ideário cotidiano dos indivíduos, deve fazer parte de uma nova lógica. Essa perspectiva, aliás, em grande medida, pode evidenciar um paradoxo frente ao novo papel de recursos humanos. Ou seja, como garantir a integralidade do indivíduo sabendo que é imprescindível alcançar resultados e/ou metas que quase sempre deslocam o eixo dos interesses individuais para o interesse organizacional?

Esse caminho abriu as portas para que novas “tecnologias”, “ferramentas” “modelos”, dentre outras denominações que podem ser utilizadas, sirvam para identificar alternativas gerenciais que reconheçam a necessidade de garantir respostas ao ambiente no que se refere a pressões externas, e fundamentar filosoficamente ações concretas que reposicionem recursos humanos em um patamar *identitário* condizente à sua importância.

Aqui, insere-se a discussão sobre competências, que tem lugar de destaque nos estudos contemporâneos sobre as organizações e, mais particularmente, sobre a prática de recursos humanos. Em termos históricos, pensar o surgimento da lógica das competências encontra eco no que Rodrigues e Barbosa (2004) observam como resposta à redefinição nos parâmetros de competitividade cuja esfera empresarial estimulou o desenvolvimento, sendo recompensado com a oferta de concepções e modelos “inovadores” de gerenciamento.

O “discurso” das competências surgiu como uma prática gerencial de importância significativa e com diferentes perspectivas teóricas. Uma perspectiva de análise, presente na argumentação de inúmeros teóricos<sup>4</sup>, trabalha a noção de competências em uma lógica que valoriza recursos e capacidades - considerando-os determinantes para o desenvolvimento organizacional<sup>5</sup>. Outra dimensão presente no campo das competências amplia a idéia de recurso, por meio da incorporação da dinâmica dos processos de sua criação e utilização, notadamente a partir dos estudos sobre capacidades organizacionais na perspectiva da economia evolucionária (NELSON e WINTER, 1982), capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO SHUEN, 1997) e competição baseada em competências (HAMEL, 1994, PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Le Boterf (2003) observa que a noção de competência, que se desenvolveu em um contexto de alto desemprego e de busca crescente de competitividade, nos anos 1980, refere-se à capacidade de combinar recursos incorporados à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidade, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos presentes no meio (bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares etc.).

Em uma linha mais preocupada com os resultados efetivos da competência, Boyatzis (1982) afirma que as competências são características subjacentes ao indivíduo que o levam a resultados efetivos e/ou a uma performance superior no trabalho.

Em outra abordagem, Sanchez (2001) afirma que competência é a habilidade de uma organização de sustentar uma coordenação de recursos e capacidades de forma a alcançar suas metas. O autor ressalta três elementos essenciais desse conceito: (i) a coordenação de recursos e capacidades; (ii) a intenção de direcionar recursos e capacidades para propósitos específicos; e (iii) o direcionamento da organização para o alcance das metas.

Barbosa (2003), por sua vez, considera que o modelo de competência estaria afeito à busca de respostas a problemas ligados a remuneração, tendo em vista sua aproximação à gestão da produção. A noção de competência surgiria da necessidade de reformulação do conceito de qualificação. O autor argumenta que as competências técnicas não seriam suficientes para um novo desenho produtivo, resgatando a idéia de que seriam necessárias atitudes críticas e reflexivas voltadas para o trabalho em geral e não somente para uma única ocupação.

<sup>4</sup> Selznick (1962), Penrose (1962) e Chandler (1987, 1997)

<sup>5</sup> Essa discussão encontra respaldo nas obras de Wernerfelt (1997), Barney (1991, 1997) e Andrews (2001).

Outra sistematização das diferentes concepções que o tema assume pode ser expressa considerando-se o relacionamento do conceito a diferentes dimensões de análise. Assim, é possível observar as competências: a partir do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes<sup>6</sup>; como indicativo de capacitação, segundo apregoa Zarifian (1999); enquanto práticas de trabalho e capacidade de mobilizar recursos, desenvolvido também por Zarifian, em obra mais recente (2001); como busca de resultados, conforme apregoa Boyatzis (1982); e enquanto interação e/ou relacionamento com outras pessoas, na linha argumentativa de Sandberg (1996).

Dentro dessa miríade de concepções, ainda pode ser destacada a sistematização elaborada por Bitencourt e Barbosa (2003), enumerando vários conceitos, diversificados e muitas vezes divergentes quanto ao enfoque, lógica e/ou perspectiva.

É possível, ainda, discutir se as competências seriam definidas a partir de atributos, isto é, a partir de sua aplicação. De acordo com tal argumento, existem diferentes classificações e conceitos que procuram definir as Competências, reforçando uma perspectiva analítica multifacetada. Dessa forma, tem-se uma percepção das competências a partir de uma idéia integradora de educação e trabalho, ganhando em relevância a própria dimensão histórica que favoreceu estudos sobre o tema. Este leque de definições, longe de ser definitivo, traz consigo aspectos importantes de reflexão, notadamente quanto ao seu desdobramento funcional, isto é, sua aplicabilidade no contexto das organizações.

Assim, nota-se a diversidade conceitual existente, ou seja, a multiplicidade de abordagens e perspectivas. O consenso aqui pensado não deve ser confundido com uma visão unificadora que paralise o conhecimento. Pelo contrário, a idéia que essa linha argumentativa deve ter é a de consistência, independente da referência adotada. Fato que ainda encontra um caminho a percorrer. Nessa perspectiva, o estudo das experiências setoriais e/ou de categorias profissionais surge como alternativa à discussão, na medida em que tenta construir uma linha argumentativa que possa ser comum a empresas de um mesmo setor ou categorias profissionais, sem perder de vista, contudo, as especificidades inerentes ao mercado e à lógica particularista das organizações.

As experiências em países europeus e latino-americanos reforçam tal preocupação. Deve-se destacar que, durante o período de transformações das duas últimas décadas do século passado, questionou-se nos países centrais o distanciamento entre educação e trabalho. O então governo de Margaret Thatcher, na Inglaterra, patrocinou uma profunda revisão profissional que identificou falhas, podendo-se destacar a limitada absorção de qualificações profissionais, o insuficiente reconhecimento da aprendizagem obtida fora do ensino formal, métodos de avaliação que não levavam em conta habilidades e competências etc. Esse mesmo governo criou um sistema de qualificações que visava incorporar claramente as demandas que refletissem os padrões requeridos pelo mercado de trabalho. Daí foi criado o *National Vocational Qualifications* (QCA, 1999).

O que a diversidade conceitual demonstra é que, no plano prático, encontra-se eco, o que acaba reforçando uma reflexão em direção à lógica por setor produtivo e/ou por categorias profissionais. Um exemplo que reforça esta diversificação pode ser pinçado em Barbosa (2002), quando este fez uma análise comparativa no setor siderúrgico. Naturalmente, deve-se considerar que quaisquer medidas de natureza organizacional levam em conta as idiosincrasias e necessidades expressas, notadamente quando o assunto diz respeito ao seu mercado de atuação ou, de maneira mais direta, ao grau de concorrência travado entre empresas do mesmo setor.

Tal situação, em grande medida, imporia uma "fragmentação" para preservar as respectivas posições empresariais, mais afeitas a um padrão de competitividade, e, assim, colocar cada empresa em posição superior em relação às outras de um mesmo setor ou segmento produtivo.

<sup>6</sup> Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), Sandberg (1996), por exemplo.

Não cabe aqui definir o que seria competitividade, mas é importante uma referência geral. Do ponto de vista das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. Decorre dessa definição que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais. Isso sugere, em grande medida, que a reflexão sobre competências assume magnitude ampliada e sistêmica em uma perspectiva setorial ou por categoria profissional. Steffen (1998) contribui para reforçar essa percepção ao afirmar, analisando a educação profissional, que há uma tendência, notadamente nos países da América Latina, no atendimento por setores.

Essa caracterização é corroborada pela OIT (2006), que preconiza quatro possibilidades concretas de atendimento dessa tendência: o desenvolvimento de programas públicos de competências, o desenvolvimento de sistemas nacionais públicos de competências, o desenvolvimento de programas privados de competências e o desenvolvimento de sistemas nacionais privados de competências. O corte público-privado por si só já denota a natureza da lógica das competências.

Ao se analisar dessa forma, emerge, novamente, a necessária articulação entre empresas, empregados (e seus representantes) e governo para ações integradas que favoreçam os interesses desses diferentes atores no que tange às competências. Tal análise permite, ainda, minimizar o efeito excludente ou restritivo dos modelos de gestão de competências, as quais acabam contemplando realidades específicas de organizações, sem assegurar de forma mais efetiva a empregabilidade das pessoas quando deixam tais organizações.

À luz do arcabouço construído, com o qual se procurou reconhecer a importância de unificar ações que articulem de maneira equilibrada, interesses distintos e nem sempre convergentes, é possível analisar uma tentativa concreta voltada a categorias profissionais específicas. Escolheram-se duas entidades brasileiras que atuam dentro da tipologia da OIT (2006) explicitada anteriormente, desenvolvendo programas privados.

### Formação Social de Competências pela Via Privada? A certificação como estratégia de duas entidades brasileiras<sup>7</sup>

#### Caso I

O surgimento da **Entidade Brasileira 1** está ligado à realização, em 1983, pelo Instituto Brasileiro de Petróleo, do 3º Congresso Interamericano no Brasil. No seu encerramento, discutiu-se a necessidade de criação de uma associação nos moldes daquelas existentes na Europa. Daí nasceu o embrião de sua criação em 1984, desenvolvendo trabalhos da associação técnica como eventos, seminários, cursos, publicações técnicas.

Na década de noventa do século passado, a Entidade Brasileira 1 passou a trabalhar com o conceito de certificação. Inicialmente em acordo com um organismo internacional, a idéia inicial previa a obrigatoriedade da certificação na América Latina dentro do seu segmento de atuação. Segundo relatos, esse talvez tenha sido o erro estrutural do projeto, pois a América Latina sempre exibiu baixa qualificação de sua mão-de-obra. Na visão dos entrevistados, no momento em que tornou obrigatória, ao invés de elevar o nível, acabou criando restrições e barreiras ao emprego.

<sup>7</sup> *Dados obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com gestores das instituições no Rio de Janeiro e Brasília no ano de 2005. No roteiro constavam 59 questões, abrangendo as seguintes categorias: dados gerais da entidade; dados gerais do respondente; dados gerais da estrutura e histórico da formulação do modelo de competências; operacionalidade e funcionalidade do modelo de competências; resultados alcançados pelo modelo de competências; sobre o modelo; e aspectos gerais.*

Mesmo com essa dificuldade, a Entidade Brasileira 1 continuou desenvolvendo seu projeto, não mais sob a égide internacional, mas calcada na idéia da certificação voluntária, como eram basicamente todas as certificações na área técnica existentes no país.

Inicialmente executado nos estados brasileiros da Bahia e Rio de Janeiro, definiu-se que o programa não teria o caráter técnico, mas voltado a uma avaliação. Para isso, seriam avaliados os conhecimentos e as habilidades mínimas necessárias para um profissional desenvolver sua ocupação, e dar a ele um diagnóstico de qual foi sua performance ao longo do processo avaliativo. No momento em que terminasse a avaliação, ele teria condições de apresentar à sua empresa quais eram os pontos fortes e fracos e melhorar o seu desempenho, mesmo tendo sido certificado.

Com a premissa de uma certificação voluntária, a Entidade Brasileira 1, iniciou a montagem da primeira comissão de sistematização que criou todas as bases do programa: como deveria ser o manual da qualidade, as normas, que tipo de organizações seriam certificadas, que nível de ocupações seriam certificadas.

A idéia inicial era certificar três níveis: nível 1 (profissional que necessita de acompanhamento técnico), nível 2 (profissional que tem autonomia técnica) e nível 3 (supervisores). Nesse processo, foi levantada a questão de que supervisão é uma atividade de confiança, sendo considerado difícil para as empresas certificar um supervisor que posteriormente poderia não ocupar mais o cargo. Por fim, decidiu-se certificar somente o nível 1 e 2. Os trabalhos foram iniciados com a criação de normas de competência em uma atividade específica com a participação da comissão, empresas prestadoras de serviços, empresas tomadoras de serviço e instituições envolvidas nesse processo, sendo, também, convidadas representações dos empregados.

O quadro inicial evidenciou a dificuldade de se ter um profissional comum aos diversos setores, já que não havia um consenso entre os diversos conceitos da função existentes dentro das empresas. Depois de muitas discussões, o grupo conseguiu elaborar uma primeira norma de competência e, a partir daí, foram criadas todas as estruturas da prova ocupacional, dos pesos que cada um dos itens e da validade das questões. De lá para cá, foram, aproximadamente, sete mil profissionais certificados e, desde então, ampliaram-se as categorias de certificação.

A Entidade Brasileira 1 tem atuado dentro de uma lógica que gera inclusão social, pois constatou que 26% da mão-de-obra do setor onde ela atua tem somente o primeiro grau. Por causa disso, seu sistema de certificação, se não gerenciar o tipo de avaliação, pode restringir o mercado em um número significativo.

Na visão da Entidade Brasileira 1, o processo de certificação tem como subproduto o fornecimento de dados para as instituições de ensino sobre qual é o treinamento adequado aos profissionais. Além disso, o processo de certificação permite a realização de um diagnóstico da mão-de-obra. Nessa linha, segundo relatos, 75% das empresas consideram a sua mão-de-obra no setor de atuação da Entidade muito fraca. Um dado relatado e que chama atenção é o percentual gasto em treinamento por parte das empresas que compõem a base da Entidade; seriam em torno de 3% do total de homem/hora investidos. Este número é considerado pelos entrevistados como referência de países avançados. Entretanto, não significa aplicação adequada. Tal fato, na visão dos entrevistados, faz com que o programa de certificação forneça para as empresas um retrato da mão-de-obra, direcionando de maneira equilibrada os treinamentos necessários.

Os dados internacionais de certificação mencionados pelos relatos dos informantes da Entidade Brasileira 1 giram em torno de 33%, bem abaixo dos encontrados nesta mesma entidade, que chegam a 65%. A explicação encontrada pelos entrevistados para este índice é que as empresas começam a preparar bem seus profissionais e isso influencia no índice brasileiro de aprovação e certificação dos profissionais.

Um aspecto que chama atenção no trabalho desenvolvido pela Entidade Brasileira 1 é que ela, em grande medida, iniciou *de trás para frente*, isto é, começou a certificação antes de se definir as competências. Segundo relatos, essa

situação decorreu do interesse em implantar, primeiramente, a filosofia de certificação em busca de melhoria da qualidade, do entendimento do que é certificação, para depois, em um outro momento, começar realmente a especificar competência. O processo é entendido como de certificação por competências.

## Caso II

A **Entidade Brasileira 2** atua desde 1999 em dois caminhos: a formação por competência e a certificação profissional por competência; tendo sido iniciativa de seu departamento nacional e da área de educação. A entidade surgiu devido a uma demanda do mercado, quando se percebeu que as empresas estavam caminhando para a questão de competências. Inicialmente, constituiu-se grupo de trabalho com vários departamentos regionais até chegar à definição da metodologia. Nesse processo, foi criado um comitê técnico composto de representantes dos empregados, da empresa, do governo (instância municipal, ministerial, secretaria de educação) e da universidade ou sindicato.

O conteúdo que esse comitê produz é chamado de *Pesquisa Entidade*. Nele consta qual a competência geral que determinada profissão tem, quais são as competências derivadas ou outras competências, surgindo daí outras derivações, tais como unidade de competências, pré-requisitos, tecnologia e o *portfólio* do chamado perfil profissional.

Na parte de certificação, é feito o mesmo trajeto: comitê, perfil e desenho da chamada norma de competência. Essa norma dá o subsídio para fazer a avaliação, permitindo a montagem dos instrumentos. Posteriormente, são capacitados os avaliadores responsáveis pela aplicação dos instrumentos e, a partir daí, são realizados os processos de verificação. Caso o indivíduo não comprovar por meio das verificações que possui as competências para aquela atribuição, ele recebe um documento intitulado *Balanco de Competências*, no qual é possível saber quais as competências que ele possui e quais ainda faltam ser adquiridas.

Na visão da entidade, quando se fala em competências é possível ter várias interpretações, mas sempre chegando aos três elementos constitutivos considerados centrais: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Na definição adotada, o essencial seria mobilizar conhecimentos necessários ao desempenho de atividades ou funções típicas, segundo padrões de qualidade. Há um padrão de qualidade requerido pela natureza do trabalho e, também, as dimensões: competências de gestão, competências específicas e competências básicas.

Esse modelo foi, inicialmente, adotado em oito estados brasileiros e depois disseminado por todo país, tendo hoje aproximadamente 110 profissionais capacitados para implantar a metodologia como multiplicadores. Tal postura está ligada à lógica expressa de que é necessário adotar a metodologia de forma sistêmica.

Segundo relatos<sup>8</sup> e documentos que descrevem o modelo da Entidade 2, a linha percorrida é trabalhosa, tanto para chegar à concepção, quanto para conseguir o perfil demandado. É destacada, ainda, a necessidade de se ter uma dedicação dos participantes envolvidos, tendo em vista os objetivos confessos de se buscar, ao final do processo, um profissional melhor capacitado e em condições de atender à demanda, tanto no que se espera em termos pontuais, cotidianos, quanto na perspectiva de consolidação do conhecimento.

### É Possível Pensar em Competências pela Perspectiva Social? Uma breve conclusão

Ao se pensar em uma reflexão que extrapolasse a quase trivial noção de que a gestão de competências seria por si só uma lógica afeita à diversificação e particularização, naturalmente a construção teórica impôs um desdobramento di-

<sup>8</sup> Gestores do modelo na Entidade 2 responsáveis pela coordenação e disseminação pelos estados.

ferente e a realidade prática vislumbrou identificar entidades que se voltariam ao trabalho por categorias profissionais ou por setores produtivos.

Com efeito, o marco teórico procurou abordar tanto a perspectiva conceitual clássica, com diferentes matizes e abordagens, quanto uma possível alternativa que envolve uma reflexão sobre o papel da gestão de recursos humanos como espaço privilegiado para discutir o tema, passando pela inevitabilidade em se pensar de maneira ampliada.

As experiências descritas se, por um lado, reforçam a diversidade das experiências, por outro, deixam dúvidas sobre seu real efeito em construir experiências que considerem as particularidades organizacionais. Ou seja, mesmo que seja possível buscar uma homogeneidade em torno de categorias ou grupos funcionais específicos, o desenho não necessariamente se reproduz ao conjunto de atividades de uma organização, ficando restrito às particularidades de grupos.

Da mesma forma, não fica claro se há uma adesão massiva das organizações em utilizar o perfil profissional proposto, o que pode sugerir, de um lado, ações localizadas de empresas que consideram relevante esta condução por parte de entidades específicas. Assim, tal postura pode significar a minimização do esforço da organização, sem impacto sistêmico no conjunto; isto é, o papel de recursos humanos nesse processo não fica claramente identificado.

Isso significa dizer que, em última instância, a formulação de modelos organizacionais, num quadro de fragilidade da atividade de recursos humanos, devido às transformações produtivas que exigem novos papéis e posturas, tem o impacto ampliado se for considerado a, muitas vezes, indiscriminada eliminação de postos de trabalho e a precarização do emprego. Ao mesmo tempo, sinaliza-se um aumento das exigências educacionais para os que, ainda, se encontram inseridos no mercado de trabalho.

O quadro apontado, por si só, gera, dentre os inúmeros efeitos possíveis, uma situação paradoxal de exclusão, pois se o maior grau de exigências profissionais e a elevação da qualificação, por um lado, tornam o indivíduo melhor preparado, de outro, distanciam-no do mercado de trabalho como um todo, ficando cada vez mais específica sua atividade para aquela empresa.

É nesse cenário que uma discussão envolvendo os diferentes atores sociais se faz presente, a fim de permitir não somente a preparação do indivíduo para uma empresa, mas para o mercado de trabalho, de maneira a ampliar o seu horizonte profissional e garantir o domínio sobre sua competência.

As duas experiências em tela trazem um elemento constitutivo da lógica das competências que parece demonstrar um patamar diferenciado de reconhecimento do empregado em suas situações de trabalho. A certificação é vista como a certeza de que a pessoa está apta a desempenhar uma dada atividade, o que naturalmente garantiria à empresa um perfil profissional compatível ao esperado. Ainda, permitiria ao empregado maior capacidade de inserção no mercado de trabalho, considerando uma diferenciação de formação que poderia assegurar a ele inclusive algum diferencial remuneratório. Deve-se destacar, também, que a discussão aqui tratada abre uma nova "frente" reflexiva sobre a validade e/ou efetividade desta alternativa de garantia ao indivíduo, o que permite um aprofundamento em posteriores artigos que abordem tal questão.

Em termos da racionalidade inerente à inserção da certificação como garantia de que as competências estariam sendo traduzidas em ação, isto é, na materialização via uma tarefa ou função, as entidades aqui descritas apresentam um bem articulado percurso que permite, tanto às empresas quanto aos indivíduos, o cumprimento da premissa presente nessa lógica.

De fato, a certificação externaliza e reconhece um conjunto de competências do indivíduo à luz do que o mercado de trabalho exige, mas, ao mesmo tempo, leva a reflexões que, também, devem fazer parte da discussão e que podem sinalizar a construção de uma referência social das competências.

A certificação, antes de ser uma exigência da empresa ou do mercado, deve ser encarada como necessariamente a garantia de que o indivíduo tem *mobilidade funcional*, isto é, consegue sua inserção no mercado de trabalho *vis a vis* sua

qualificação. Em outras palavras, a certificação assegura ao indivíduo a comprovação de sua competência, renovável em função de necessidades tecnológicas ou setoriais, sem, contudo, deixá-lo refém de circunstâncias alheias a esta capacitação. Isso exige, naturalmente, a sintonia entre ações que assegurem emprego ou trabalho tanto dos poderes constituídos, quanto da própria lógica do mercado.

Em uma perspectiva mais abrangente e, por que não dizer, quase utópica, pensar nesta linha seria a certeza de que a certificação, ao assegurar condições de inserção do indivíduo no mercado de trabalho, reforça a relevância social das competências e são uma espécie de passaporte para um direito quase inalienável do indivíduo em uma sociedade pautada pelo trabalho; é o que lhe permite o acesso ao trabalho.

Isso, em um ambiente conceitual que apregoe a articulação entre as diferentes instâncias, sejam elas públicas ou privadas, traz um alento sobre os rumos que podem ser dados às ações voltadas ao trabalho, tornando possível a construção de competências sociais as quais minimizem as oscilações do mercado e a preocupante exclusão de pessoas.

As experiências das Entidades Brasileiras no campo da certificação podem gerar dúvidas sobre a efetiva formação de competências necessárias ou mesmo da quase dependência das mesmas ao que o mercado indica como necessário, muitas vezes podendo somente assegurar níveis de resultados quantificáveis. Por outro lado, tais experiências garantem uma formação setorizada ou por categoria profissional e pode ampliar a inserção profissional pela via de uma qualificação superior. De qualquer forma, deixam clara a possibilidade de uma construção conceitual que amplie o escopo de entendimento das competências, muito associadas às dimensões individuais e organizacionais.

Nessa perspectiva, pensar em **competência social** é defini-la como a capacidade do indivíduo assegurar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que promovam sua inclusão social, seja por meio da garantia da cidadania, seja a partir do acesso ao mercado de trabalho. Isso se for considerado a existência de condições que permitam a adequada articulação entre educação e trabalho, e entre os atores que compõem esta rede com seus diferentes papéis, quais sejam, empregados, empregadores, representações de interesses e Estado.

Nessa circunstância, não se concebe a competência dissociada de seu papel social, de efetiva criação de condições de inclusão. Seria esse o futuro das competências?

## Referências

- ANDREWS, Kenneth. O conceito de estratégia empresarial. p. 58-62. In: MINTZBERG, H; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANTUNES, Ricardo Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. In: ANTUNES, R. (org) *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*. São Paulo: Boitempo, 1997
- BARBOSA, A. C. Q et alli. Competências no Brasil – Um Olhar sobre os Modelos de Grandes Organizações de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2005 (relatório de pesquisa).
- BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, V. 38, No. 4, out/nov/dez 2003 . pp 285-297.
- BARBOSA, A. C. Q. *Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais*. Belo Horizonte, 2002. UFMG/CNPq, 144 p. Relatório de Pesquisa.
- BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, p. 146-160. In: Nicolai J. Foss (Edit.) *Resources firms and strategies - A reader in the resource-based perspective*, Oxford University Press, 1997.

- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, p. 99-120, 1991.
- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *RAE*, V. 44, n. 2, Janeiro/Fevereiro/Março 2004
- BITENCOURT, C. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001. (tese de doutorado).
- BITENCOURT, C. BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências In: BITENCOURT, C. (org) *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BOYATIZIS, R. *The competent manager: a model of effective performance*. New York, Wiley, 1982.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- CALDAS, M. P. et alli. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *RAE*, volume 43, N.1, janeiro/fevereiro/março 2003.
- CHANDLER, Alfred D. *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure. In: Nicolai J. Foss (Edit.) *Resources firms and strategies - A reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, 1997, pp. 146-160, 1997.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré, 1988
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. *RAE*, v. 44, n. 1. Janeiro-Março 2004
- GIOVANNINI, P. El sindicato en Italia: una crisis de representación ? España: *Papers: Revista de Sociologia*. 32 (1989) 11-36
- HAMEL, Gary. The concept of core competence. p. 11-33. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (ed.) *Competence based-competition*. Chichester, Wiley, 1994.
- KOCHAN, T. The future of worker representation: an american perspective. *Labour and Society*, vol. 13, nº 2, abril 1998.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- OIT, 2004. [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy). Acesso em 13 de outubro de 2006.
- PAGÈS, M. et alli. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987
- PENROSE, Edith T. *Teoria del crecimiento de la empresa*. 1 ed. Madrid: Aguilar-Madrid, 1962.
- PRAHALAD, Gary; HAMEL C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Harvard Business School Press. Editora Campus, 10ª edição. Rio de Janeiro, 1995.
- QUALIFICATIONS AND CURRICULUM AUTHORITY (QCA). London: 1999.
- RODRIGUES, M. A.; BARBOSA, A. C. Q. *Gestão e Recursos Humanos e a Lógica da Gestão de Competências: Discurso e Prática Frente a Frente – Um Estudo em Empresa de Manufatura Subcontratada*. Belo Horizonte: UFMG, 2004 (mimeo)
- SANCHEZ. Ron, *Knowledge management and organizational competence*. United States: Oxford University Press Inc, 2001

SANDBERG, Jörgen. *Human competence at work: an interpretative approach*. Göteborg: BAS, 1996.

SELZNICK, P. *Liderança na administração*. São Paulo, Atlas, 1962

SPENCER, L. M. Jr; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. Inglaterra: John Wiley, 1993.

STEFFEN, I. *Tendências do mercado de trabalho e políticas de educação profissional*. Turim: OIT, 1998.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*, p. 268-285. In: Nicolai J. Foss (Ed.) *Resources firms and strategies - A reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, Oxford.

ULRICH, Dave *Os campeões de recursos humanos - Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave et alli. *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business Scholl, 1999.

WERNERFELT, Biger. A resource-based view of the firm. p. 117-132. In: Nicolai J. Foss (Ed.) *Resources firms and strategies - A reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1997.

WILLIAMS, S. The nature of some recent trade union modernization policies in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 35:4 December,1997. pp. 495-514

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio*. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. OIT/CINTERFOR. Montevideo, 1999.