

Gestão de Competências: da Experiência Organizacional à Proposta Setorial e/ou por Categorias Profissionais – Um Estudo de Modelos no Brasil

Autoria: Allan Claudius Queiroz Barbosa

Resumo

A discussão sobre competências como alternativa para orientação no gerenciamento de pessoas trouxe 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 dentro desta 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. Essa perspectiva 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.

1. Apresentação

O ambiente contemporâneo, que vem sistematicamente sofrendo alterações em sua configuração, causa profundos impactos no *modus operandi* da sociedade e nas organizações que a compõem. Neste componente, a lógica da racionalidade tem exigências e um discurso consistente e uma prática que atingiram alto grau, materializando-se no que é esperado em termos de resultados e performance. Conseqüentemente, a idéia de uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas em um patamar diferenciado de vantagem competitiva acabou encontrando aderência ao contexto, marcadamente complexo e de permanentes transformações sociais e produtivas, no qual a criação de valor pressupõe, naturalmente, alto desempenho.

Isso necessariamente joga luz sobre os indivíduos e seu papel. Em qualquer organização foi assumida uma retórica que associa a necessidade de altos padrões de desempenho a níveis de capacitação compatíveis a este novo desenho. Ao mesmo tempo, desnudaram as dificuldades estruturais e conjunturais, de indivíduos e organizações. De um lado, a busca por perfis altamente qualificados e capazes de transformação, com diferentes estratégias compensatórias. De outro, indivíduos que tentam uma diferenciação em um quadro de alta competitividade. Isso leva à externalização da individualização.

Este quadro, que muitas vezes pode parecer *sombrio* pela quase perda de opções que ajudem a construir uma identidade coletiva, permite, na verdade, uma reflexão sobre a possibilidade concreta de alternativas que tentem minimizar estas diferenças. Alternativas que reconheçam e garantam as particularidades setoriais e ou profissionais dentro dos setores, entre as diferentes organizações. No viés profissional, que assegure a identidade das opções profissionais dos indivíduos.

Retórica, romantismo, ou possibilidade real de construção de alternativas aos indivíduos e organizações? Sem a intenção de formular ou definir modelos homogeneizadores, este artigo analisou a experiência de construção de modelos de competência com características setorializadas ou por categorias profissionais, discutindo como foram pensadas e objetivadas ações setoriais e por categorias profissionais na formulação de

competências, considerando as diferentes experiências desenvolvidas por entidades de classe brasileiras. Ao mesmo tempo em que o estudo evidenciou uma lógica que reconhece a excelência do indivíduo, que passa a ser visto e avaliado quanto às suas capacidades, foi possível observar que os ditames destas competências são continuamente “pautados” pela lógica do mercado, em busca de padrões de exigência crescentes e/ou mutáveis. Nesta situação, destaca-se que os modelos adotados ainda encontram-se restritos a grupos reduzidos de empregados, com abrangência setorial e/ou por determinadas categorias profissionais, mas evidenciando sua relevância ao direcionar a valorização dos indivíduos em um mercado que se torna mais e mais seletivo.

Na constituição deste artigo foram trilhados os preceitos ligados à definição e detalhamento de um marco teórico que situou o debate das competências em sua dinâmica. Nesta perspectiva, o desenho metodológico adotado ao longo do período da pesquisa permite o entendimento das competências a partir dos atores sociais envolvidos e tem, como consequência, uma apresentação de resultados e de análise que levam às considerações finais que recuperam o debate e permitem vislumbrar possibilidades reflexivas e novas pistas para aprofundamento posterior dentro desta temática.

2. Referencial Teórico¹

O desenvolvimento desta pesquisa teve como ponto de partida uma demarcação conceitual que envolve diferentes dimensões de análise no que se refere à gestão de competências em sua multiplicidade de abordagens conceituais. A figura 1 a seguir procura situar de forma esquemática a discussão sobre competências, considerando as dimensões social, organizacional e individual. É importante destacar que a dimensão social serve como pano de fundo e referência à contextualização das práticas de gestão de Competências.

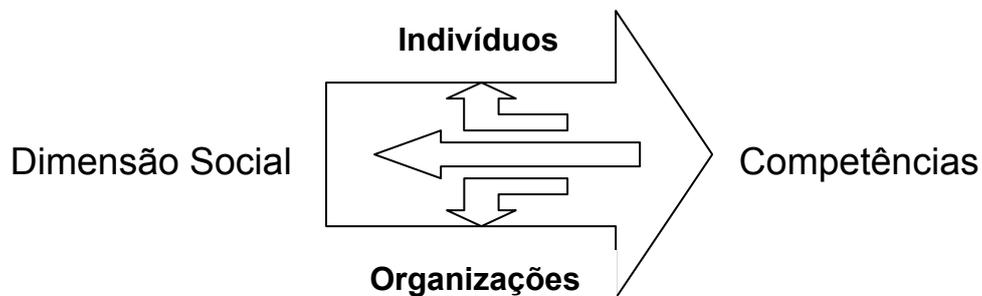


Fig. 1. Esquema Teórico Proposto

Fonte: elaborado pelo autor

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. Nesse quadro, qualquer atividade dentro de uma organização passou a ser submetida a uma rotineira e sistemática comprovação de sua importância e utilidade. É importante observar que, mesmo que no discurso corrente fique demonstrada certa ênfase nos recursos humanos, sendo isso um

importante, senão o mais significativo, diferencial competitivo. O fato é que até mesmo sua legitimidade e permanência no dia-a-dia organizacional está cada vez mais condicionada à comprovação quase “matemática” de sua efetividade. O que, naturalmente, impõe uma série de desafios².

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. O “discurso” das competências, então, surge como uma prática gerencial de importância significativa e com grande diversidade. Um exemplo dessa diversidade são os estudos de inúmeros autores que abordam as experiências em curso, tais como Bitencourt (2001 e 2004), Fleury & Fleury (2004), Barbosa (2003), Luz (2001), dentre outros³.

O que se observa, então, tanto na produção acadêmica em curso quanto nas experiências levadas ao cabo em diferentes organizações brasileiras, é uma visível fragmentação, que necessariamente torna cada caso quase como único. Se de um lado apresenta enorme riqueza quanto às quase infinitas possibilidades geradas, levanta uma questão: até que ponto essa fragmentação não traz dificuldades quanto à maximização de recursos destinados a essa 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 desta perspectiva que se introduz a 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 profissional, quanto o preparem para o mercado de trabalho, sem um direcionamento exclusivo ou particularizado, conforme preconiza a lógica das competências em sua aplicabilidade. Essa perspectiva, 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*⁴, que envolva diferentes atores em uma lógica negocial ou de interesses compartilhados.

A construção teórica do conceito traz de imediato a necessária compreensão das complexas mutações observadas na sociedade e no modelo produtivo nas duas últimas décadas, que levou a uma transformação sem precedentes nos papéis e atribuições de diferentes atores sociais. O Estado, que 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 fazer frente a uma crise do modelo de acumulação com base taylorista/fordista, impondo minimização de custos e aumento de produtividade. E as representações de interesses (leia-se sindicatos), sendo atingida em cheio na base de representação, através da redução do número de filiados em todo mundo.

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. Modificações que tem como *palavra de ordem* a maximização da equação aumento de receitas *versus* redução de custos, o que impõe ações de natureza organizacional que 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.

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. 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 teóricos⁵, trabalha a noção de competências em uma lógica que valoriza os recursos e capacidades - considerando-os determinantes para o desenvolvimento organizacional⁶. Outra dimensão presente no campo das competências amplia a idéia de recurso, através da incorporação da dinâmica dos processos de sua criação e utilização⁷.

O amplo leque de conceitos que procura definir as Competências reforça uma perspectiva analítica multifacetada. Isso leva à percepção das competências a partir de uma idéia integradora de educação e trabalho, ganhando em relevância a própria dimensão histórica que favoreceu estudos sobre competências. 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.

O que a fragmentação conceitual demonstra é que, no plano prático, isso encontra eco, o que acaba reforçando uma reflexão em direção à lógica por setor produtivo e/ou por categorias profissionais. Isso permitiu o desenvolvimento do estudo da experiência de iniciativas profissionais brasileiras, que serão descritas na seqüência, tendo como hipótese a idéia de que setores e/ou categorias profissionais poderiam desenvolver modelos que minimizassem as naturais diferenças presentes nas realidades organizacionais.

A hipótese central é que somente com a entrada em cena de novos atores sociais é 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. Esta perspectiva tem um duplo significado: de um lado, permite a ampliação da análise do estado atual da adoção de modelos de competências em empresas de dois segmentos produtivos diversos quanto à natureza, mas absolutamente imbricados na lógica competitiva.

De outro, permite a reflexão sobre a possibilidade de alinhamento da gestão de competências à lógica da gestão de recursos humanos, tendo como premissa a idéia de que estes modelos de gerenciamento estariam associados às estratégias e práticas correntes, ou, na direção contrária, os mesmos se encontrariam descolados, mantendo autonomia e dinâmica próprias em relação ao gerenciamento de recursos humanos.

Essa discussão é um importante elemento que auxilia na construção do debate sobre o real significado da gestão de recursos humanos, considerando a emergência de modelos gerenciais que ganharam relevância pela sua proposta e aplicabilidade. Associado a esta perspectiva quase “pragmática”, a discussão conceitual remete aos *ditames* que regem a plena legitimidade da gestão de recursos humanos como campo conceitual em contínua consolidação, permitindo antever se a profusão de modelos gerenciais com lógicas muitas vezes distanciadas do que o discurso corrente de recursos humanos apregoa, causam impactos de natureza a fortalecer este campo do conhecimento ou se, ao contrário, auxiliam na sua descaracterização e minimização de importância no contexto das organizações.

3. Procedimentos Metodológicos

A partir desta definição metodológica, a escolha do espaço da pesquisa recaiu sobre entidades de classe no Brasil que atuam na formulação de modelos de competências. Sua demarcação obedecerá ao esquema formulado pela Organização Internacional do Trabalho (2004), no qual são definidas quatro grandes dimensões de experiências na América Latina considerando, conforme mencionado anteriormente, experiências públicas no desenvolvimento de programas, experiências públicas no desenvolvimento de sistemas nacionais, experiências privadas de desenvolvimento de programas e experiências privadas no desenvolvimento de sistemas nacionais.

Esta demarcação acabou gerando um observatório de experiências na América Latina, no qual são identificadas diferentes experiências em curso. Considerando a opção inicial pelo espaço geográfico brasileiro e as experiências desenvolvidas por entidades de classe, o grupo de entidades estudadas encaixa-se nos seguintes quadrantes: Programas Privados e Sistemas Nacionais Privados

A partir do que foi identificado, então, o estudo foi desenvolvido junto às 06 (seis) entidades e/ou organizações que desenvolviam programas voltados à formulação de competências. É importante destacar que o mapeamento, transformado em observatório pela Organização Internacional do Trabalho, é um poderoso indicador das discussões e ações do tema na América Latina, tendo em vista o papel de relevância que este organismo internacional assume no âmbito do trabalho e pela magnitude das experiências descritas. No caso brasileiro, e de maneira geral, as entidades e organização identificadas têm uma inserção de grande importância na realidade social.

a **Entidade 1** foi criada em 1991 e congrega parte significativa dos sindicatos brasileiros em diferentes categorias e bases de representação. Com sede em São Paulo (SP), possui programa específico de capacitação por competências, voltado aos sindicatos e filiados e, conseqüentemente, aos trabalhadores a elas ligados. A **Entidade 2** foi fundada na década de 1980 na cidade de São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, no 1º Congresso Nacional da Classe Trabalhadora.

A **Entidade 3** surgiu do interesse de várias empresas e instituições usuárias dos serviços de soldagem em melhorar a qualidade através de um sistema nacional de certificação e qualificação de inspetores de soldagem. Com sede no Rio de Janeiro (RJ), foi fundada em 1982 e atua diretamente com uma categoria profissional, no caso soldadores, que se distribuem por diferentes ramos e setores da indústria (Bens de Capital, Consultoria, Construção e Montagem, Máquinas de Solda e Consumíveis de Soldagem, Siderúrgico e Metalúrgico, Petróleo, Petroquímico e Elétrico).

A **Entidade 4**, com sede no Rio de Janeiro e fundada em 1984 por representantes de setores como os de petróleo, eletricidade, siderurgia e transportes, vem atuando em um processo de certificação de trabalhadores para melhoria das disfunções na manutenção de equipamentos. A **Entidade 5**, com sede em Brasília (DF), vem desenvolvendo um modelo de formação por competências de amplitude nacional através da elaboração de perfis e programas de formação por competências e o reconhecimento das mesmas adquiridas pela experiência profissional. Criado em 1942, surgiu para atender a uma necessidade de formação de mão-de-obra para a indústria de base. Atua hoje no assessoramento da indústria brasileira no campo da tecnologia de processos, de produtos e de gestão. A **Entidade 6**, instalada no Rio de Janeiro (RJ), empresa brasileira responsável por executar as atividades da indústria petrolífera para a União, e fundada em na década de 1950 do século passado, vem desenvolvendo ações voltadas a uma maior confiabilidade e qualidade de seus serviços, através da adoção de uma política de garantia de qualidade que inclui qualificação e certificação do pessoal que trabalha no controle de qualidade em particular.

O levantamento de dados foi feito considerando diversas fontes de evidências tais como, documentos, arquivos, entrevistas semi-estruturadas com gestores, coordenadores e analistas responsáveis pela concepção, desenvolvimento e aplicação dos modelos em setores e/ou categorias profissionais, além da possibilidade de levantamento de dados junto a organizações receptoras de modelos com esta caracterização.

A escolha por este *mix* de critérios de coleta encontra respaldo na própria natureza qualitativa do estudo. As fontes documentais, classificadas por Albarello et alli (1997) em não escritas e escritas, compreendem, no primeiro grupo, os objetos e os vestígios materiais, a imagem não fotográfica (iconografia), as fontes orais e a imagem e o som registrados. No segundo grupo os documentos oficiais das entidades, as fontes não oficiais (revistas, mídia e publicações periódicas), e os dados gerais relacionados ao tema em discussão.

As entrevistas semi-estruturadas, por sua vez, compuseram o esteio central da coleta. Conforme bem observa Flick (2004), o interesse que as mesmas tem atraído decorre da expectativa que criam, na medida em que “é provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada”. (página 89).

No uso desta ferramenta, os informantes foram os gestores dos modelos de competência bem como executores (profissionais encarregados de sua operacionalização). O número de entrevistados variou entre as entidades, tanto pela magnitude do modelo quanto pela rotinização e/ou definição assumida na sua execução. Este aspecto por si só chama atenção, pois nas seis entidades foram entrevistadas 24 pessoas, o que pressupõe duas leituras possíveis: o alto grau de informatização dos procedimentos, reduzindo o contingente gestor e profissional do modelo a um grupo de pessoas capaz de “rodar” o modelo: e a “terceirização” de grande parte das rotinas, procedimentos e pessoal envolvido. Notou-se que as duas perspectivas encontravam-se imbricadas em algumas experiências.

As diferentes categorias presentes no roteiro da entrevista semi-estruturada foram as seguintes: Dados Gerais do(s) Respondente(s); 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; e Possível desenvolvimento da estratégia da entidade. Fizeram parte do *mix* de questões abordadas aspectos relacionados ao desenvolvimento da estratégia da entidade, possibilidade de ganhar vantagem competitiva, proporcionar a otimização na utilização da força de trabalho, proporcionar a otimização na utilização da força de trabalho, alcançar o foco em tecnologia e pessoas, proporcionar condições para acompanhamento do desempenho, observar se é solução eficaz para se atingir resultados e estimular e reconhecer o bom desempenho

A partir da definição metodológica apresentada anteriormente, foi possível coletar as informações nas diferentes entidades considerando sua localização geográfica e informantes. Por causa disso, os dados foram coletados diretamente nas sedes das entidades e/ou organizações, sendo realizadas entrevistas no Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília⁸ durante uma primeira rodada nos meses de abril a dezembro de 2005.⁹ Além das entrevistas, foram feitas visitas específicas às entidades para consulta a documentação pertinente aos modelos de competência adotados. O número de visitas foi variável, em função do volume dos documentos existentes para consulta e da disponibilidade no recebimento de membros da equipe indicada para esta tarefa.¹⁰

4. Resultados Encontrados

Os resultados encontrados ao longo das entrevistas realizadas nas sedes das respectivas entidades visitadas ao longo de 2005, 2006 e 2007 revelam uma situação no mínimo curiosa quanto às perspectivas adotadas e seus impactos. Mesmo que as lógicas e

dinâmicas adotadas possam ser diferenciadas, é importante situar e pontuar aspectos que tornam as experiências únicas mas também as fazem compartilhar elementos comuns quanto ao que pregam e defendem.

Na proposta de levantamento de dados feita através dos relatos (entrevistas) pelos informantes foram definidos quatro grandes grupos de questões que perpassam esta análise: dados gerais do(s) respondente(s), dados gerais da estrutura e histórico da formulação do modelo de competências, operacionalidade e funcionalidade do modelo de competências e resultados alcançados pelo modelo de competências. Ainda, compuseram o mosaico acerca dos modelos analisados.

- Questões de natureza estratégica e com características mais reflexivas (Possível desenvolvimento da estratégia da entidade;
- Possibilidade de ganhar vantagem competitiva;
- Como proporcionar a otimização na utilização da força de trabalho;
- Como alcançar o foco principal: tecnologia e pessoas;
- Como promover a cultura organizacional;
- Como proporcionar condições para acompanhamento do desempenho;
- Acompanhar tendências de gestão - benchmarking;
- Observar se é solução eficaz para se atingir resultados;
- Observar se é possível promover a aprendizagem contínua;
- Como alavancar e estabilizar resultados;
- Como estimular e reconhecer o bom desempenho;
- Desenvolvimento Organizacional – acompanhar)

O quadro 3 a seguir apresenta uma síntese dos resultados encontrados considerando as seis entidades e as grandes categorias de análise adotadas no levantamento.

Quadro 3 – Síntese dos Resultados nas Seis Entidades

Entidade	Dados Gerais do(s) Respondente(s)	Dados Gerais da Estrutura e Histórico da Formulação do Modelo	Operacionalidade e Funcionalidade do Modelo de Competências	Resultados Alcançados pelo Modelo de Competências	Observações Gerais
1	São dirigentes da Entidade, atuando no campo político. Tem formação superior e estão à frente desta área dentro da Entidade desde a época de sua criação.	Entidade de natureza sindical, o Modelo surgiu em 1997 dentro do Programa maior de educação profissional. Atingiu inicialmente setor metal-mecânico	Funciona fundamentalmente como programa de capacitação, dividido em seis fases (da sensibilização de lideranças à capacitação). Capacitação de Competências para o mercado	Não foram indicados números relativos ao impacto do Programa quanto ao número de pessoal capacitado ou de certificados emitidos. Entretanto, foi sugerido um número próximo a 800 mil trabalhadores qualificados	O modelo tem como lógica atender as necessidades do mercado e a certificação surge como resultado da capacitação. Possui um número próximo de 450 pessoas que atuam no país inteiro como facilitadores/ indutores do programa
2	Dirigentes da	Implantado em 1996	Concepção	Não foram	Ênfase no

	Entidade, atuando no campo político. Tem formação superior e estão à frente desta área dentro da Entidade desde a época de sua criação.	com a proposta de articular re-qualificação profissional e certificação de competências	pedagógica não se baseia em modelos, sendo que professor e aluno trazem sua própria “bagagem” e as necessidades e expectativas do aluno é que conduzem a pedagogia utilizada.	indicados números relativos ao impacto do Programa quanto ao número de pessoal capacitado ou de certificados emitidos. Foi colocado que este Programa nasceu a partir de proposta governamental de educação profissional	participante/ aluno, procurando não desenvolver a certificação pois a mesma reforçaria o preceito da individualização. O número de pessoas que atua no modelo é variável em função da regional da Entidade, mas possui somente dois dirigentes como gestores do mesmo que vai se desdobrando pelos estados brasileiros
3	Atuam na Entidade desde a implantação do modelo sendo responsáveis pela sua gestão e operação. Têm formação em engenharia e experiência em empresas do setor privado na área de manutenção e gestão. Posições gerencial e técnica	Nasceu em 1990 da constatação do hiato entre a mão de obra e as necessidades do mercado, evoluindo posteriormente para a certificação	Ênfase na certificação e avaliação dos trabalhadores	Tem indicadores sobre percentual dos trabalhadores do setor que atuam certificados bem como número e valor gasto para cada procedimento individualizado. Possui também 22 indicadores dos resultados voltados à certificação	Definiu a necessidade da certificação antes da definição das competências. São dezessete pessoas no total, sendo três engenheiros, um contador, e o suporte administrativo. Inclui ainda o gerente.
4	Gerente e quadro técnico da Entidade com formação superior e experiência em pedagogia e gestão	Pautado pelo sistema brasileiro de certificação	Tempo de acreditação indicado é a cada quatro anos	Foi informado um número de 1650 inspetores certificados e afirmam que os resultados podem ser visualizados pelas empresas que possuem mão de obra certificada	Voltado à certificação de pessoal, Possui dezoito pessoas em seu escritório atuando em certificação, treinamento e desenvolvimento. O mercado regula a certificação
5	Gerente e quadro técnico da Entidade com formação	Desde 1999 começou a desenvolver a metodologia com	Definiu conceitualmente competências	Possui oito pessoas que desenvolveram o	Modelo utilizado de forma reativa

	superior e experiência em pedagogia e gestão	consultoria espanhola. Atua na formação por competência e na certificação profissional por competência	através de três elementos centrais: conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo essencial mobilizar conhecimentos para o desempenho das atividades ou funções segundo padrões de qualidade	modelo e cento e dez multiplicadores espalhados pelo país.	ao mercado
6	Gerência voltada a esta atividade com engenheiros e suporte	Desenvolveu em 1979 projeto de qualificação de pessoas para melhorar o desempenho dos funcionários das empresas prestadoras de serviços	O projeto de qualificação se baseia em normas internacionais de segurança e certificação (como a ISO), assim os trabalhadores que se certificarem podem realizar serviços de acordo com o que é estabelecido no exterior	Certificação gera para candidato imediato aumento de salário	Voltado às necessidades da empresa sendo a certificação comprobatória desta aptidão

Fonte: a partir de dados da pesquisa

Os resultados evidenciam distintos perfis das Entidades quando o assunto é o modelo de competências adotado e surgem neste debate aspectos antagônicos que reforçam posições de natureza ideológica. Um primeiro aspecto que chama atenção e que em grande medida se coaduna ao que Barbosa (2005) encontrou em empresas brasileiras que adotaram modelos de competências, é o reduzido contingente de pessoal voltado a esta atividade. Ou seja, entidades que atuam em diferentes estados brasileiros, com uma base ampla, seja de trabalhadores, seja de empresas associadas e mesmo de unidades instaladas, alocam poucas pessoas em uma atividade considerada por todas de grande magnitude e impacto.

No caso das Entidades, a concepção está a cargo das mesmas com eventuais suportes internacionais, sendo acompanhada por uma transferência maciça de atribuições para parceiros e/ou prestadores de serviços, fazendo com que algumas Entidades cumpram um papel de monitoramento e validação do modelo adotado.

Um segundo ponto que merece destaque é a quase irreversível ênfase dada à certificação como centro dos modelos. Exceção feita a uma das entidades, que adota metodologia e procedimentos pedagógicos que asseguram uma presença ativa do participante no centro de todo processo, as demais Entidades tem nesta lógica a noção de individualização e conseqüentemente o atendimento das necessidades do mercado, que se pauta por padrões de desempenho e resultados compatíveis ao que lhe convém. Este ponto, em grande medida, gera reflexões sobre qual o limite da “propriedade” da competência, isto é, se ela pertence ao indivíduo, que conseguiu, por exemplo, uma certificação¹¹, ou se permanece no mercado. Ou seja, a periodicidade da obtenção deste certificado pode implicar em sua perda e conseqüentemente a não validação por parte do mercado ao qual se encontra inserido.

Outro aspecto que merece destaque é a constatação que a prática da capacitação em grande medida se traduz em certificação. Ou seja, nas entidades pesquisadas a prática usual é a de cursos voltados a uma dada necessidade, normalmente com um conteúdo previamente definido, ministrado por terceiros sob rígidos controles de conteúdo onde sua avaliação e posterior certificação são feitos através de testes específicos. Se de um lado esta situação

evidencia lacunas de conteúdo voltado ao trabalho, por outro não necessariamente assegura uma formação que transcenda ao mercado de trabalho, estando subordinados à lógica do mercado.

A abordagem que privilegia nas Entidades estudadas a capacitação, em grande medida reflete uma prática de recursos humanos que reforça a lógica do treinamento e capacitação em sua acepção tradicional e funcional. Ou seja, as Entidades, ao buscarem esta via podem sugerir uma alternativa que reforça os preceitos usuais em uma prática de recursos humanos.

Embora não explicitado de maneira clara pelas Entidades estudadas, a comprovação dos resultados obtidos parece ser um preceito que tem, novamente, sua validação no mercado. Seja pela remuneração, que assume valores superiores comparativamente entre quem foi submetido a um programa de capacitação e posterior certificação e quem não foi, seja pelos relatos de empresas que buscaram esta mão de obra, é consenso que os desenhos modulares adotados cumprem o que se propõe. Um ponto que chama atenção é de que as Entidades estudadas, ao afirmar que certificam contingentes significativos de pessoas (os dados numéricos não foram apresentados), deixam transparecer que o esforço não seria suficiente para reduzir a lacuna entre as exigências do mercado e a formação média do trabalhador brasileiro, notadamente nos setores de atuação. Este ponto joga luz sobre a necessidade de rediscutir a amplitude dos esforços de capacitação perpetrados por entidades e/ou empresas.

Nas seis Entidades estudadas as discussões sobre a vinculação a uma possível estratégia dos modelos em curso tende a ser marginalizada, sendo que somente uma das Entidades (5) tende a discutir dentro das premissas maiores da instituição esta lógica. Mesmo assim, aspectos de natureza estratégica macro (ganho de vantagem competitiva, promoção da cultura organizacional, acompanhamento de tendências (benchmarking), aprendizagem contínua, desenvolvimento organizacional não foram mencionadas ou identificadas, tanto nas informações documentais quanto nos relatos dos entrevistados.

Em contrapartida, a ênfase no resultado e nas necessidades que o mercado apregoa em seu discurso (solução eficaz para atingir resultados, estimular e reconhecer o bom desempenho, alavancar e estabilizar resultados) surgem como prerrogativas dos modelos, com foco principal nas tecnologias advindas de processos considerados exitosos.

Por último, os dados agregados demonstram que, à exceção feita à Entidade 5, que procurou desenvolver um substrato conceitual para competências, e a Entidade 2, que tem no seu discurso a permanente troca entre aqueles que aprendem e aqueles que ensinam, sem contudo ter nas competências sua diretriz, as demais tem na certificação uma ênfase mais forte.

Isso significa dizer que a lógica das competências nasce quase que exclusivamente da necessidade colocada pelo mercado, qual seja, de mão de obra capaz de dar as respostas pedidas a determinadas demandas. Tal situação, em grande medida, distorce a lógica das competências, que acabam submetidas ao resultado esperado. Nesta perspectiva, a ênfase na certificação pode ser visualizada quando se confrontam certificação e competências. Se se pensar, no plano conceitual, que a primeira seria uma forma de expressar a segunda, este corte não se faz necessário. Mas, pelas experiências das entidades estudadas, é possível observar que nem sempre caminham juntos estes conceitos. Os dados e os relatos obtidos demonstram claramente que a ênfase está fortemente concentrada na lógica da certificação, sendo que uma das entidades estudadas não considera os dois conceitos como componentes de sua prática.

Em contrapartida, uma das entidades manifestou-se contrária a esta lógica, tanto da certificação quanto das competências, propondo um caminho que não exacerbe, na visão dos entrevistados, o caráter individualista que estes conceitos aprofundam. Daí sua posição antagônica no desenho elaborado. Somente uma das seis entidades estudadas evidenciou um maior equilíbrio e concatenação entre os conceitos, observado inclusive pela trajetória de reflexão adotada ao longo das escolhas feitas.

Esta ênfase acaba ratificando a principal característica dos modelos desenvolvidos, que tem nas necessidades do mercado sua base, ocasionando uma postura de natureza reativa e complementar àquelas colocadas pelas organizações. E acabam também, em um espectro mais macro, colocando dúvidas sobre a capacidade das instâncias públicas estarem em posição de vanguarda na formação e capacitação de trabalhadores para além das necessidades do mercado.

De forma geral, os resultados encontrados e analisados neste item evidenciam múltiplas possibilidades de leitura. No plano teórico, a concepção adotada pelas entidades nem sempre segue o desenho e/ou definição normalmente adotadas pela literatura em sua amplitude. Ou seja, os conceitos adotados seguem uma linha que tem na proximidade com o mercado, de um lado, e com a contestação deste mesmo mercado, de outro, sua construção. O que se observa é uma linha que privilegia muito mais as competências e seu papel de catalisador de ações voltadas aos resultados. Outra reflexão importante que os resultados trazem é que o debate sobre capacitação, qualificação e competências exige maior aprofundamento, na medida em que o entendimento destes conceitos pode assumir diferentes formatos e práticas por parte das entidades estudadas em função de suas ações. Longe de parecer um debate meramente retórico, é importante inclusive no sentido de buscar a homogeneização considerando uma proposta que avance não em direção a uma pessoa, mas a todo um conjunto de pessoas e/ou organizações.

6. Considerações Finais ¹²

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 diferente 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.

Para esta reflexão, a estrutura proposta apresenta vertentes teóricas que se interconectam no constructo proposto, permitindo a inserção das 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. 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 fragmentação e particularização, naturalmente a construção teórica impôs um desdobramento diferente 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. Isso significa dizer que, em última instância, a formulação de modelos organizacionais, em um quadro de fragilidade da atividade de recursos humanos em função das transformações produtivas que exigem novos papéis e posturas, tem o impacto ampliado considerando muitas vezes indiscriminada eliminação de postos de trabalho e a precarização do emprego, ao mesmo tempo em que sinaliza uma elevação das exigências educacionais para quem ainda se encontra inserido no mercado de trabalho.

Essa equação por si só gera, dentre os inúmeros efeitos possíveis, uma situação paradoxal de exclusão, isto é, cada vez mais o grau de exigências profissionais e a elevação da qualificação, se de um lado tornam o indivíduo melhor preparado, de outro fazem isso distanciando-o do mercado de trabalho como um todo, ficando cada vez mais específica sua atividade para aquela empresa. É nesse cenário que uma discussão que envolva os diferentes atores sociais se faz presente, visando garantir não somente a preparação para uma empresa, mas para o mercado de trabalho, ampliando o horizonte profissional do indivíduo e garantindo a ele o domínio sobre sua competência. As experiências descritas, se reforçam a diversidade, também deixam dúvidas sobre seu real efeito em construir experiências que considerem as particularidades organizacionais. Isto é, mesmo que seja possível buscar uma homogeneidade em torno de categorias ou grupos funcionais específicos, este 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 que utilizam deste perfil profissional, o que pode sugerir, de um lado, ações localizadas de empresas que consideram relevante esta condução por parte de entidades específicas. Nesta linha, esta postura pode significar a minimização do esforço da organização sem impacto sistêmico no conjunto. Neste aspecto, as 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.

Nessa linha, a certificação é vista como a certeza de que a pessoa está apta ao desempenho de 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 ainda que esta discussão 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 esta 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 nesta 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 joga luz sobre reflexões que também devem fazer parte desta discussão e que podem sinalizar a construção de uma referência social das competências.

Nesta linha, 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 à vis* sua qualificação. Ou seja, 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 sua sociedade pautada pelo 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 que 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 garante uma formação setorializada 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. O estudo abriu uma importante frente de reflexão, pois observa claramente a possibilidade de se pensar em um conceito de competências que extrapole o usual, que contempla indivíduos e organizações. Nessa circunstância, não se concebe a competência dissociada de seu papel social, de efetiva criação de condições de inclusão. Este conceito proposto acaba por compor com os normalmente aceitos e estudados uma referência que parte da dimensão do indivíduo, com suas nuances e perspectivas alicerçadas nos atributos, passa pela perspectiva das organizações, que visam resultados e utilizam os indivíduos como recursos, chegando a esta dimensão que extrapola ao espaço maior, de natureza social.

A definição de **Competências Sociais**¹³, longe de ser a síntese dos conceitos discutidos, é parte de um construto mais abrangente e sistêmico, que visa fundamentalmente minimizar as incertezas de um ambiente muitas vezes hostil ao indivíduo e assegurar sua identidade e direitos, ao mesmo tempo em que devem ser preservadas as diferenças e naturais embates de posturas e posições distintas.

7. Referências Bibliográficas

ALBARELLO, L. et alli. Práticas e métodos de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gadiva, 1997.

ANDREWS, Kenneth. O conceito de estratégia empresarial. p. 58-62. In: MINTZBERG, H; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? A Gestão de Competências pela Perspectiva Social - Uma Experiência Setorial. Belo Horizonte: 2007 (MIMEO)

BARBOSA, A. C. Q. Estratégias e Práticas da Gestão de Competências e sua Articulação à Gestão de Recursos Humanos em Empresas Brasileiras dos Setores Siderúrgico e Telecomunicações. Belo Horizonte: UFMG/CNPq (Projeto de Pesquisa), 2007.

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.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, p. 99-120, 1991.

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.

- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. RAE, Volume 44, No. 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).
- 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.
- FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. RAE, Volume 44, Número 1. Janeiro-Março 2004.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREITAS JR, Antônio Rodrigues. Conteúdo dos pactos sociais. São Paulo: LTr, 1993.
- HAMEL, Gary. The concept of core competence. p. 11-33. In: HAMEL, G.: HEENE, A. (ed.) *Competence based-competition*. Chichester, Wiley, 1994.
- LUZ, T. R. Telemar-Minas: competências que marcam a diferença. Belo Horizonte, UFMG, 2001 (tese de doutorado)
- NELSON, Richard R. and WINTER, Sidney G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- OIT. <http://www.cinterfor.org.uy>. (2004)
- 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*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- SELZNICK, P. *Liderança na administração*. São Paulo, Atlas, 1962
- STEFFEN, IVO, BRÍGIDO, R. (org) *Certificação de competências profissionais – relatos de algumas experiências brasileiras*. Brasília: OIT, 2002.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1994). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, p. 268-285. IN FOSS, N (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.

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.

Documentação das Entidades

¹ Elaborado a partir de Barbosa (2005) e Barbosa (2007).

² Ulrich (1998), por exemplo, identifica alguns desafios: mudança de foco do processo para o foco nos resultados entregues aos clientes; necessidade de comprovar a necessidade de determinadas práticas; necessidade de gerenciar relações de uma ampla rede de agentes organizacionais – parceiros, clientes, fornecedores, funcionários, etc - em função de projetos ou esforços; necessidade de desenvolvimento de capacidades organizacionais que levem à competitividade; capacidade de administração da mudança e concentração em processos de transformação que gerem mudanças fundamentais e duradouras - como a criação de uma nova identidade para funcionários e consumidores; redirecionamento da atenção para a cadeia de valor na qual a empresa está inserida, mudança para foco no consumidor; capacidade de utilizar a tecnologia como aliada, tornando-a viável e produtiva no ambiente de trabalho; capacidade de atração, retenção e mensuração da competência e capital intelectual.

³ Os inúmeros artigos incluídos nos anais do ENANPAD, além do considerável volume de dissertações e teses apresentados em diversos programas de pós-graduação e Administração do país são um exemplo do vigor desta produção.

⁴ O conceito foi aqui herdado da idéia de identificar temas considerados estruturadores para o estabelecimento de um “contrato social” visando alcançar posições acertadas e que possam ser consideradas hegemônicas na sociedade. De forma literal, “indica o procedimento negocial que visa à obtenção de um pacto social em sentido próprio. O pacto social, como resultado colimado pelas tratativas entre os grandes atores sociais, pode eventualmente não ser alcançado ou mesmo não chegar a ser formalizado. Isso não descaracteriza a concertação social como um procedimento que se justifica em nome de sua obtenção” (FREITAS JR, Antônio Rodrigues. Conteúdo dos pactos sociais. São Paulo: LTr, 1993. p. 25).

⁵ Selznick (1962), Penrose (1962) e Chandler (1987, 1997)

⁶ Essa discussão encontra respaldo nas obras de Wernerfelt (1997), Barney (1991, 1997) e Andrews (2001).

⁷ 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).

⁸ Foi consultada a regional da Entidade 5em Belo Horizonte para complementação de informações documentais.

⁹ Nos anos de 2006 e 2007 também foram feitas em entidades para complementar a coleta de dados.

¹⁰ É importante ressaltar que na coleta de dados documentais nem sempre foram enviados os mesmos pesquisadores, o que não ocorreu com as entrevistas. Sempre realizadas por uma dupla que possuía pelo menos um dos participantes presentes nas demais. Em 2006 e 2007 foram necessários ainda, durante a tabulação dos conteúdos, contatos adicionais para esclarecimento das respostas obtidas e inclusão de informações adicionais que não foram obtidas no primeiro momento. As entrevistas, com duração média de uma hora e quarenta minutos, foram realizadas com todas as pessoas diretamente ligadas aos modelos nas entidades, seja gestores, seja corpo técnico diretamente envolvido. Neste aspecto, chama atenção o reduzido número de pessoas que atuam na concepção e gestão dos modelos, tendo inclusive uma das entidades estudadas com somente uma pessoa na organicidade e operacionalidade do modelo. O que não significa que o contingente envolvido seja pequeno, pois na reprodução dos modelos via capacitação, por exemplo, os modelos atingem um número

significativo de pessoas, notadamente instrutores e/ou facilitadores e pessoal de suporte/apoio administrativo, que atuam de forma terceirizada em todas as situações.

¹¹ Steffen e Brígido (2002) relatam experiências brasileiras diversas em segmentos específicos, também incluindo alguns dos programas estudados nesta pesquisa. Os autores em grande medida reforçam a lógica da certificação ao afirmarem que a certificação vem ocupando espaço importante no espectro da formação profissional brasileira.

¹² A partir de Barbosa (2007)

¹³ Barbosa, 2007.