

VILMA GOMEZ

ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Allan Claudius Queiroz Barbosa*

Marco Aurélio Rodrigues**

Abstract

This article examines the origin of the “competence approach” in the field of studies of organization, labor, and strategy, as a response to increasing environmental turbulences and uncertainties. It describes and compares the distinctive characteristics of some of the main methodological approaches that have been suggested to identify and build systems for managing people through competences.

Keywords: Competences; Capacity; People Management; Corporation; Management; Methodology.

INTRODUÇÃO

A partir da década de 90 do século passado, o termo “competência” ingressou na agenda dos estudos estratégicos com um sentido renovado. Conceito nuclear de uma abordagem ainda em desenvolvimento no âmbito do pensamento gerencial contemporâneo, o termo exprime o retorno aos recursos e às capacidades das empresas enquanto uma dimensão chave da sua força competitiva.

De fato, após duas décadas de predomínio de perspectivas cujo foco são as condições externas, ou seja, a dinâmica do setor ou indústria na qual a empresa atua, a análise estratégica redescobriu, a partir da abordagem da “visão baseada em recursos”¹, a natureza decisiva dos aspectos internos à empresa.

Embora os contornos dessa perspectiva já estivessem presentes na gênese da análise estratégica contemporânea, enquanto área de estudo e pesquisa, ela, no entanto, foi relegada a um plano secundário pois, ainda que oferecesse roteiros completos para se identificar as “forças e fraquezas” das empresas, os métodos e ferramentas de análise disponíveis não respondiam de forma adequada às questões substantivas levantadas.

A ascensão e predomínio de modelos baseados na abordagem de Edward Mason e Joe Bain², originária no campo da economia industrial e, particularmente, o trabalho de Michael Porter,³ contribuíram para obscurecer a perspectiva interna da empresa.

O modelo de Porter, ao explicar a origem da vantagem competitiva com base na exploração de espaços favoráveis dentro da indústria e a construção de barreiras de proteção, conferiu à análise estratégica, além de uma sólida fundamentação, maior robustez. Isso talvez explique sua ampla aceitação, tanto no espaço acadêmico como no profissional, ao longo da década de 80 e em parte da de 90 do século passado.

Entretanto, sob a égide de uma transformação histórica sem precedentes, a reestruturação do capitalismo no final do século XX provocou impactos profundos no *modus operandi*, tanto de empresas como de nações. No plano da competitividade, as condições determinantes do sucesso empresarial foram significativamente alteradas à medida que o fundamento do desempenho econômico superior deslocou-se do tamanho e posse de ativos para a capacidade de adaptar-se às condições de incerteza.⁴

*Pós-Doutor pelo ISEG-UTL (Portugal) e Doutor em Administração pela USP. Professor adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e coordenador do Núcleo Interdisciplinar sobre Gestão em Organizações (não Empresariais (Nig.one) da UFMG. E-mail: allan@ufmg.br.

** Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor assistente da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e sub-coordenador do Núcleo Interdisciplinar sobre Gestão em Organizações (não Empresariais (Nig.one) da UFMG. E-mail: marco@face.ufmg.br.

Recebido para publicação em: 05/04/06.

Na esfera industrial, concomitante a um padrão concorrencial distinto do que prevaleceu no ciclo virtuoso do pós-guerra, as empresas ocidentais viram-se diante de uma demanda muito mais volátil e exigente. Concretamente, a inversão nas condições de mercado – de comprador para vendedor – impôs às firmas novos constrangimentos que se intensificaram com o aprofundamento da internacionalização. A necessidade de lidar com novos entrantes, capazes de oferecer produtos com uma relação preço/qualidade mais atrativa, marca a passagem da lógica ‘técnica’ para uma lógica centrada no ‘cliente’. Qualidade e serviços diferenciados tornam-se ubíquos.

Novos ofertantes, empregando sistemas e processos de produção inovadores, exibem não apenas níveis mais elevados de eficiência como se mostram mais bem adaptados às novas condições de mercado. Portadores de arranjos flexíveis no plano da organização e gestão do trabalho, para muitos analistas, essas novas formas organizacionais representaram respostas às condições,

...

*A necessidade
de lidar com
novos entrantes,
capazes de
oferecer produtos
com uma relação
preço/qualidade
mais atrativa,
marca a passagem
da lógica ‘técnica’
para uma lógica
centrada no
‘cliente’.*

agora transformadas, entre, de um lado, as relações de produção e produtividade e, de outro, entre consumo e concorrência⁵.

No encerramento dos anos 1980, outras modalidades de flexibilidade revelaram-se eficazes, particularmente, as que decorreram das formas assumidas pelo Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Precedida por estratégias de terceirização, maior envolvimento com pesquisa e desenvolvimento e liberação da produção, a formação de alianças presidiu o nascimento das redes de firmas, uma configuração articulada de atividades cooperando em certas áreas e competindo em outras, podendo ou não ser coordenada por uma firma-rede⁶.

A empresa horizontal, termo que expressa a mudança no padrão de organização corporativa, anteriormente centrada na grande empresa integrada verticalmente⁷, além de apresentar uma configuração de atributos que a distingue das demais trajetórias organizacionais, marca uma mudança significativa nas condições de produção do valor agregado. Ou seja, deslocam o fundamento do desempenho das estruturas internas para as economias externas, criadas a partir das interações contínuas entre as firmas. Esses movimentos contribuem para esmaecer os recortes tradicionais de análise, principalmente as noções usuais de setor, indústria e mercado.

Nesse contexto, à medida que os novos “modelos” são desvendados, entendidos e imitados como “melhores práticas”, diluem-se progressivamente os diferenciais de desempenho que estas formas organizacionais inovadoras proporcionavam individualmente às empresas, equalizando, uma vez mais, as condições de competitividade. O reconhecimento que na nova configuração das economias de mercado, “as forças competitivas das empresas repousam sobre capacidades organizacionais aprendidas”⁸, consolida e reforça a perspectiva que atribui aos recursos e capacidades internos da empresa ou rede a fonte

primária da criação de valor para os clientes.

Dentro desta perspectiva, o presente artigo procura apresentar diferentes abordagens metodológicas a partir da conceituação de competências, considerando a perspectiva das capacidades e dos indivíduos. A identificação das competências e a posterior discussão dos enfoques metodológicos conduz a reflexões conclusivas sobre a validade da sua utilização, visando otimizar o espaço do trabalho e da gestão.

2. A DIMENSÃO CONCEITUAL CAPACIDADES E COMPE- TÊNCIAS INDIVIDUAIS

O percurso conceitual adotado parte da idéia inicial de que a natureza integradora da “visão baseada em recursos” se caracteriza em larga medida por conformar um campo de estudos para onde convergem conhecimentos de inúmeras correntes e abordagens de pensamento. Embora seja um campo em evolução, sem dispor ainda de uma teoria unificada, são inúmeros os pontos compartilhados com outras perspectivas, tais como a “competição baseada em competências”, a “economia organizacional” e as agendas de pesquisa no campo do “aprendizado organizacional” ou da “gestão do conhecimento”.

Nesse sentido, não devem ser consideradas incomuns ambigüidades ou até mesmo imprecisões na definição dos conceitos básicos no âmbito dessa abordagem. Esse é o caso, por exemplo, das noções de “competência” e “capacidade”, termos usualmente referidos ao nível da análise estratégica ou organizacional. Aqui se constata uma espécie de dominância da perspectiva da “competência” sobre a noção de “capacidade”, fato que pode ser atribuído à rápida disseminação e aceitação do conceito de “competência essencial” (*core competence*)⁹.

Ressaltando a natureza crítica ou central de determinadas competências empresariais, a ênfase situa-se no

conjunto de atributos que conferem à empresa uma capacidade distintiva e única e, dessa forma, o termo denota um vínculo direto com atividades ou ações. Embora a noção de “ativo estratégico”¹⁰, por incorporar todo o leque de recursos e capacidades da empresa, seja considerada por alguns analistas como um termo mais apropriado que competência, assume-se, para efeito de diferenciação, no âmbito da visão baseada em recursos, que as capacidades são definidas com relação às “rotinas” organizacionais, ao passo que as competências expressariam a capacidade de combiná-las.

Coerente às discussões que se processam em nível organizacional, a noção de competência foi igualmente re-introduzida no léxico dos analistas da organização do trabalho e de recursos humanos. Vale observar, no entanto, que nessas áreas o termo exibe de forma ainda mais acentuada sua natureza polissêmica. São tão variados os significados atribuídos ao termo que não é possível discernir tratar-se de um mesmo conceito.

Em um esforço de *recenseamento* na literatura corrente sobre o significado do conceito¹¹, é observado o emprego do termo com nada menos que duas dezenas de diferentes conotações e ênfases. Um balanço desse extenso rol de significados associa o conceito a aspectos múltiplos e variados do mundo do trabalho, da educação, da gerência e da gestão de pessoas.

Em resposta às preocupações de que o interesse atual por esse tema venha a se tornar mais um daqueles “modelos salvadores” que, recorrentemente, transformam-se na “moda” do momento no ambiente empresarial, são utilizados argumentos que, se na sua origem, na década de oitenta do século passado, a questão ficou circunscrita ao universo empresarial e às discussões de especialistas, atualmente faz parte do debate social e político¹².

Remetida ao nível individual, a discussão sobre competências busca configurar novas práticas de gestão de pessoas, em resposta a

um duplo estímulo. De um lado, uma forte reorientação das práticas empresariais, privilegiando a criação de valor e resultados e, de outro, as pressões de um contexto cada vez mais complexo e turbulento¹³.

No âmbito dos recursos humanos, embora a identificação de capacidades únicas da empresa possa parecer simples, uma vez que se refere à base de recursos previamente disponíveis, essa tarefa é repleta de dificuldades. Isso é ilustrado, por exemplo, tanto na natureza incompleta e fragmentada dos dados e informações, quanto na elevada incerteza que decorre sobretudo da imbricação de redes e fluxos de relacionamentos entre recursos e capacidades¹⁴.

Além disso, uma vez que se trata de algo “novo” e que, potencialmente, remete a mudanças em áreas sensíveis da gestão, há, por parte das empresas, uma enorme cautela na formatação dessas iniciativas.

Assim, no que se refere às competências individuais, embora potencialmente seja factível estabelecer inferências com base na experiência efetiva dos empregados, nas descrições ocupacionais, nos níveis de qualificação e outros atributos relacionados, essas fontes, na realidade, são insatisfatórias e limitadas para expressar a capacidade das pessoas. Esses motivos talvez expliquem a variedade de entendimentos sobre o que são competências e, particularmente, as dificuldades de se identificá-las, etapa inicial na construção de sistemas de gerenciamento fundados nesse enfoque.

Com efeito, a engenharia e a administração dispõem de uma longa tradição de análise do trabalho. Nessas áreas, apreender e explicitar, para fins de racionalização, os atributos mobilizados pelo trabalhador para executar tarefas foi sempre um objeto relevante de interesse, tanto de teóricos como de praticantes. Esse é o caso, por exemplo, do *Estudo de Tempos e Movimentos*, ferramenta aperfeiçoada no bojo do taylorismo-fordismo, e que pode ser considerada como o ancestral dos



métodos modernos de análise do trabalho. Com as contínuas mudanças introduzidas no espaço produtivo ao longo do século XX, inúmeros outros métodos de análise, alguns dos quais extremamente sofisticados, foram desenvolvidos.

Uma argumentação possível¹⁵ afirma que os procedimentos para tornar a capacidade do trabalhador apreensível aos gerentes, para fins de treinamento e desenvolvimento, permaneceram inalterados desde Taylor. Nessa perspectiva, as características desses métodos podem ser categorizadas em função de três orientações básicas. A primeira, direcionada ao trabalhador, é dominante no gerenciamento de recursos humanos. Sua ênfase acentua, por um lado, os atributos detidos pelo sujeito em termos de conhecimentos, habilidades e destrezas, e por outro, nos traços pessoais requeridos para o desempenho da tarefa. A segunda, focaliza as atividades de trabalho ao invés dos atributos do trabalhador. A principal dificuldade relacionada a essa abordagem é a inexistência de mecanismos capazes de traduzir as atividades de trabalho em atributos requeridos. Finalmente, uma terceira abordagem contempla simultaneamente ambas as orientações, ou seja, o trabalhador e o trabalho, buscando com isso contornar as deficiências de cada uma isoladamente.

Nessa perspectiva, a principal limitação dessas orientações deve-se ao fato de serem portadoras de uma concepção ultra-racionalista, tanto do trabalho como do trabalhador. Assim,

seus resultados: (i) são descrições fragmentadas, atomísticas e difusas; (ii) são contingentes, ou seja, as conexões que mantêm com a teoria e os dados empíricos são frágeis; (iii) apresentam sérios vieses à medida que tendem a confirmar as premissas adotadas pelos pesquisadores; (iv) pressupõem um relacionamento externo entre os atributos do trabalhador e as atividades de trabalho, não apreendidos ou definidos pelas mesmas medidas e, finalmente, (v) por que as descrições são indiretas e não diretas; ou seja, são na melhor das hipóteses pré-requisitos que habilitam ao desempenho de um trabalho¹⁶.

...

*a competência,
noção que se
confunde com a
de qualificação,
é uma espécie
de “ativo” ou de
“capital”; algo
que os indivíduos
adquirem nos
processos de
socialização e
formação e que
os habilita agir e
obter resultados
em um posto de
trabalho.*

Corroborando essas críticas, as mudanças induzidas pelas novas lógicas de organização, e sua contraparte, as tecnologias de informação, intensificaram os argumentos, assim como as evidências, demonstrando as

limitações dessas concepções.

De fato, o movimento de revalorização e resgate do trabalhador, dimensão intrínseca das novas estratégias de produtividade e competitividade, contribuiu para acentuar a rigidez da definição estrita dos postos de trabalho e das tarefas como referenciais de análise e definição de perfis ocupacionais. Para muitos analistas, neste campo, estaria em curso um processo de mudança acelerado cuja característica é a passagem da lógica centrada no posto de trabalho para uma outra, centrada nas competências do trabalhador. A implementação desse novo enfoque, no entanto, não é isenta de dificuldades. Refletindo as variações do conceito de competência, há uma grande diversidade de métodos e ferramentas sugeridos para apoiar a construção de sistemas de gestão com base nesse enfoque. Inventariar as propostas existentes nesse sentido é o propósito das próximas seções.

3. ENFOQUES METODOLÓGICOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Cinco correntes metodológicas podem ser identificadas como potencialmente relevantes para a construção de sistemas de gestão com base na noção de competências. São elas: os enfoques **ocupacional**, **comportamental**, **construtivista**, pela **fenomenografia** e **funcional**.

Cada um desses enfoques, fundado em referenciais teóricos singulares e em aplicações concretas, emprega princípios metodológicos distintos e oferecem referências a partir das quais é possível construir programas de capacitação.

3.1. ENFOQUE OCUPACIONAL

Essa denominação abrange um elenco variado de perspectivas e orientações metodológicas¹⁷ que têm em comum, por um lado, a ocupação como categoria central de análise e, por outro, o objetivo de identificar competências básicas e genéricas.

Nesse enfoque, a ocupação é definida como um conjunto de postos de trabalho cujas tarefas principais são análogas e demandam requisitos semelhantes em termos de conhecimento e habilidades.

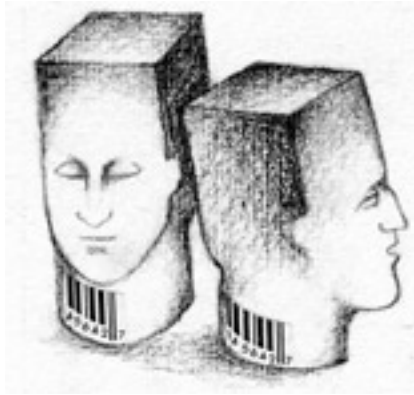
Em uma de suas modalidades, o estudo de análise ocupacional busca identificar comportamentos similares e comuns de conjuntos de ocupações do aparato produtivo. Seu objetivo é proporcionar, mediante uma linguagem padrão, a identificação dos requisitos de conhecimentos, aptidão, habilidade, destreza e atitudes que, demandadas pelo mercado de trabalho, são comuns a diversas ocupações.

Outra importante característica da metodologia refere-se aos vínculos estreitos que o produto da análise – conhecimento real e objetivo do trabalho – deve manter com os processos conexos de avaliação-certificação e de formação-capacitação.

Nessa perspectiva, a competência, noção que se confunde com a de qualificação, é uma espécie de “ativo” ou de “capital”; algo que os indivíduos adquirem nos processos de socialização e formação e que os habilita agir e obter resultados em um posto de trabalho.¹⁸ Nesse sentido é, grosso modo, um atributo que reflete a “capacidade potencial” de uma pessoa em termos daquilo que ele/ela pode realizar e, não necessariamente, o que efetivamente faz.

3.2. ENFOQUE COMPORTAMENTAL

Remontando à década de vinte do século passado, o enfoque comportamental da competência é, nos Estados Unidos, depositário de uma longa tradição de pensamento nos campos da educação, da capacitação e da psicologia¹⁹, e, mais recentemente, no plano gerencial.²⁰ Seu modelo genérico de competência enfatiza o elenco de *atributos* que um indivíduo mobiliza no “desempenho efetivo ou superior” do trabalho gerencial. Nesse sentido, a competência inclui uma gama variada de características pessoais, tais como motivos, traços



de personalidade, autoimagem e conhecimentos que se combinam para a obtenção de “resultados específicos com ações específicas” em um contexto determinado.

3.3. ENFOQUE CONSTRUTIVISTA

Originário da França, as bases lógicas dessa corrente de pensamento estão ancoradas no campo da pedagogia. As estratégias metodológicas utilizadas nessa abordagem visam não apenas identificar competências, mas, sobretudo, o desenho de processos formativos. O cerne da abordagem irradia da relação dialética que se estabelece entre indivíduo e conhecimento, fazer e saber, teoria e prática.

Inerente ao pensamento construtivista encontra-se a premissa básica da capacitação construída em torno da reflexão sobre o trabalho, *per se*, em uma dupla determinação: o de ser, simultaneamente, a origem do conhecimento e do aprendizado, bem como o repositório das transformações que decorrem da sua aplicação.

A competência, nesse enfoque, é concebida como um campo de convergência das necessidades do contexto – trabalho e situação – e das características do indivíduo. São identificadas a partir do processo de formação, ou seja, em situação de trabalho e suas propriedades básicas se caracterizam por “*estar centrada no desempenho, incorporar as condições sob as quais esse desempenho é relevante[...].e favorecer o desenvolvimento de níveis maiores de autonomia*

dos indivíduos”²¹.

Duas estratégias de capacitação através do trabalho derivam da abordagem construtivista:

1. A formação em alternância e,
2. A pedagogia da disfunção.

Além da formação e identificação de competências, essas estratégias visam a inclusão das pessoas na esfera produtiva, sobretudo, embora não exclusivamente, as de menor escolaridade.

As premissas que fundamentam tais estratégias colocam em primeiro plano o seguinte:

- O conhecimento que as pessoas detêm sobre o trabalho que realizam são indissociáveis do processo de formação e capacitação;
- A capacitação individual resulta de um processo reflexivo e de tomada de consciência no contexto da capacitação coletiva;
- As necessidades, conteúdos e percursos formativos são definidos com a participação ativa dos que serão capacitados.

Partindo de elaborações e re-elaborações, contínuas e progressivas, dos vínculos entre o saber e o fazer, essas estratégias visam construir um conhecimento sistemático da situação e do ambiente, através de um ciclo que parte do trabalho para a formação e dessa para o trabalho.

A aplicação dessas abordagens, em formatos de intervenção denominados de experiências-piloto, requer, além dos princípios enunciados acima, que o trabalho ofereça uma dupla possibilidade: a de proporcionar uma evolução progressiva em termos de complexidade e a aplicação do conhecimento na transformação do próprio trabalho.

A formação por alternância, como sugere sua denominação, privilegia a dimensão formativa da capacitação e, nesse sentido, inverte o binômio ensino-aprendizado para aprendiza-

do-ensino. Contempla, portanto, o espaço de trabalho como um espaço de aprendizado e *locus* permanente de formação e capacitação. Em contraste com a formação convencional, na qual ensino e aprendizado são momentos distintos, saber e fazer são aqui integrados.

A competência, nessa abordagem, emerge e se desenvolve da tomada de consciência do que se aprendeu, do que se possui e, sobretudo, do potencial de transferir esse acervo para outras situações, pessoas ou coletivos. Essa condição remete à dinâmica dos processos de intervenção, responsáveis por criar espaços de reflexão e síntese.

Adotando as mesmas premissas da formação por alternância, o enfoque da pedagogia da disfunção é centrado na percepção e reflexão dos imprevistos ou disfunções como eixo do processo de formação-aprendizagem-capacitação. O imprevisto, identificado e sistematizado com base na metodologia da pesquisa-ação participativa, é empregado como material de aprendizado. O confronto de perspectivas, intrínseco ao método da pesquisa-ação, confere ao processo a dinâmica necessária para construir, em termos individuais e coletivos, o conhecimento analítico, o espaço de reflexão e abertura necessários para empreender ações de correção e transformação do próprio trabalho.

Implementada no contexto das estratégias de produtividade e competitividade, a experiência-piloto não exige o emprego de instrumentos analíticos ou conceituais sofisticados para sua operacionalização. Precisamente, o que se requer é que sejam flexíveis, sustentados nos princípios que fundamentam essas abordagens e elaborados no sentido de apoiar a reflexão individual e coletiva. Embora não haja restrições quanto ao número ou categoria de análise para orientar o processo de reflexão, essas incluem normalmente a organização, o conteúdo e a situação de trabalho. Sensibilização, diagnóstico, planejamento, implementação e documen-

tação final são algumas das etapas típicas nas intervenções que adotam esse enfoque.

3.4. ENFOQUE PELA FENOMENOLOGIA

O trabalho de Jörgen Sandberg²² é a referência maior desse enfoque. Sua contribuição, ao pontuar as fragilidades epistemológicas dos estudos fundados no racionalismo, tem o mérito de inaugurar uma nova perspectiva nesse campo de estudo, enriquecendo, de forma extraordinária, as discussões sobre competência. Para Sandberg, a preocupação com as competências humanas no trabalho foi sempre uma questão relevante para os gestores. Porém, no atual ambiente competitivo, ela se tornou um problema gerencial crítico.

Uma maior dependência com a competência humana passou a demandar novas modalidades de gerenciamento da força de trabalho, sobretudo nos aspectos relacionados ao treinamento e desenvolvimento. É, portanto, nesse amplo espectro de atividades, que este trabalho e suas propostas se inserem.

Embora as perspectivas convencionais possam oferecer contribuições no esforço de apreender a competência humana, elas são limitadas em alguns pontos principais. Primeiro, seus resultados são descrição fragmentadas e atomizadas da competência, não provendo mais do que orientações difusas e incompletas à gestão. Segundo, na totalidade dos modelos ocorre tanto uma escolha 'arbitrária' das categorias de atributos quanto são empregadas definições apriorísticas da competência. Finalmente, e no entendimento do autor citado a mais séria limitação desses enfoques, é a dissociação que fazem do trabalhador e do conteúdo do trabalho, tomadas em todos os modelos como entidades distintas e separadas²³.

Com esse último ponto, algumas pistas da alternativa que será proposta para resolver a questão central de 'como' apreender efetivamente os

aspectos *essenciais* da competência humana são identificadas.

Em termos substantivos, as perspectivas descritas acima, fundamentadas no pensamento racionalista, falham no seu intento porque seus resultados são obtidos de forma indireta. Precisamente, o que é questionado são as premissas epistemológicas e ontológicas dos métodos fundados no racionalismo que assumem, por um lado, que o conhecimento refere-se a uma realidade que é objetiva, passível de ser apreendida e está situada externamente ao indivíduo e, por outro, que indivíduo e mundo são instâncias distintas e separadas. O emprego de métodos fundados na perspectiva racional leva não apenas à divisão do fenômeno da competência em duas entidades distintas – o trabalhador e o trabalho –, como também, o objetivismo, produz descrições do trabalho que são independentes daquele que o realiza²⁴.

O resultado é a redução da competência a duas entidades separadas: uma lista de atributos e uma lista de atividades. Assim, face às limitações estruturais do modelo racional, é adogada a tese que, para descrever a competência de forma direta – única forma viável para captar os aspectos essenciais do fenômeno –, é necessário mudar radicalmente o *approach* científico empregado.

Com base nos resultados de estudos-piloto, concebidos e executados sob o enfoque de atributos – portanto nos marcos da epistemologia racionalista –, foram obtidas importantes evidências. Dessas evidências, vale ressaltar, primeiro, o conceito de "concepção do trabalho", empregado inicialmente como uma categoria de atributo em seus estudos. Suas conclusões foram que, mais que um atributo, a "concepção" governa não apenas a forma como o trabalho é realizado como também quais atributos efetivamente são mobilizados na sua realização. No entanto, permanecia como não resolvido o problema da descrição indireta, impedindo-o de identificar 'como' operava o concei-

to. A segunda evidência, objeto do questionamento das premissas por ele adotado, referia-se a um componente "interno", e não externo, da concepção do trabalho. Portanto, a questão de apreender os aspectos essenciais da competência no trabalho consistiria em adotar, como ponto de partida, a "*concepção ou interpretação do trabalhador sobre o trabalho*"²⁵.

Assim, considerando as limitações do enfoque racional, essa alternativa remete à abordagem interpretativa que, enriquecida e re-elaborada com conceitos oriundos da fenomenologia, fornece as bases metodológicas para o emprego da fenomenografia enquanto método mais eficaz para descrever, de forma direta, a competência no trabalho.

Com raízes no empirismo britânico, nas ciências humanas e na filosofia contemporânea, a *fenomenologia* foi desenvolvida, notadamente, no início do século XX, a partir do trabalho do filósofo alemão Edmund Husserl. Desde então, ao desenvolvimento do movimento fenomenológico estão associados inúmeros pensadores como Heidegger, Sartre, Merleau-Ponty, Ricoeur, Gadamer and Schütz.

Foi no bojo do pensamento fenomenológico que surgiu pela primeira vez o termo fenomenografia. Empre-

...

*a "concepção"
governa não
apenas a forma
como o trabalho
é realizado
como também
quais atributos
efetivamente são
mobilizados na
sua realização.*

gada por Ulrich Sonnemann em 1954 para diferenciar duas vertentes dessa corrente filosófica, o termo referia-se, no campo da pesquisa psicopatológica, a um registro descritivo, tal como relatado, da experiência subjetiva imediata. No campo da educação, um dos mais proeminentes representantes foi D. A. Schon, cujas críticas às universidades e outras instituições de educação profissional enfatizaram os limites da epistemologia racionalista, especialmente as dicotomias que essa abordagem induz nos educandos ao separar teoria e prática, saber e fazer. A formulação de Schon concebia a competência humana como composta de duas dimensões fundamentais: conhecimento em ação e reflexão em ação.

A fenomenografia é uma abordagem de pesquisa empírica e qualitativa empregada originalmente no campo da educação, para melhor entendimento das formas como as pessoas, em diferentes disciplinas, experimentam as tarefas de aprendizado. Seu objeto é descrever as variações qualitativas nas experiências individuais do ponto de vista do indivíduo.

3.5. ENFOQUE FUNCIONAL

O enfoque ou análise funcional configura um modo particular de olhar o mundo do trabalho. Tem como premissa básica a idéia que “*uma pessoa é competente para fazer algo quando demonstra que sabe fazer*”²⁶. Referida ao mundo do trabalho, a competência é mais um atributo da pessoa que demonstra ser capaz de realizar uma atividade específica, em condições de eficiência e segurança. Portanto, identificar competências no campo do trabalho requer o emprego de indicadores ou de parâmetros de referência que, extraídos de atividades concretas, possam evidenciar, de forma inequívoca, o alcance dos resultados esperados e as capacidades mobilizadas nessa realização.

A característica distintiva do enfoque da análise funcional, relativamente à análise ocupacional, é

sua orientação para desempenhos ou resultados concretos. Assumindo como referência conceitual as relações contextualizadas entre o todo e suas partes integrantes, é uma ferramenta que busca explicitar, a partir de desdobramentos sucessivos das atividades produtivas, as funções elementares do trabalho que podem ser realizadas por uma pessoa.

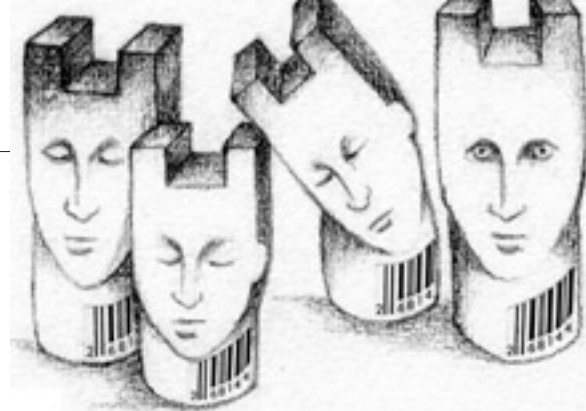
Cada função elementar, expressando um desempenho ou um resultado, constitui uma referência técnica à qual é possível vincular critérios para a sua verificação, definir as condições em que ela se aplica e demonstrar, por evidências, tanto a sua realização efetiva quanto o conhecimento eventualmente requerido. Nos termos da análise funcional, a função elementar de trabalho constitui o que se denomina de *elemento de competência* e seus aspectos associados são rotulados como *componentes normativos*.

Na esfera do trabalho, desvendar tecnicamente os elementos de com-

...

*a competência é
mais um atributo
da pessoa que
demonstra ser
capaz de realizar
uma atividade
específica, em
condições de
eficiência e
segurança.*

petência – que, vale observar, não se apresentam de forma isolada, mas combinados, conformando atividades compostas – consiste, na lógica da análise funcional, em proceder à desagregação sucessiva das funções produtivas até encontrar as que são



realizáveis por uma pessoa. Trata-se, portanto, de um procedimento analítico que, à semelhança da *Análise do Valor / Engenharia do Valor* ou do *Desdobramento da Função Qualidade*, busca identificar as funções necessárias para se alcançar o que se denomina de *Propósito Principal* ou enunciado que evidencia o *valor agregado* de uma macro-função produtiva.

A decomposição sucessiva da macro-função produtiva em subfunções é expressa por um diagrama ou mapa, que fornece uma identificação lógica e visual dos inter-relacionamentos necessários que devem ser desempenhados para atingir o Propósito Principal.

Preconizados pelas principais instituições que aplicam esse método, os seguintes princípios fundamentam a análise funcional:

1. A análise funcional se aplica do geral (o Propósito Principal) para o particular;
2. A análise funcional deve identificar funções delimitadas (discretas), separando-as de um contexto específico de trabalho;
3. O desdobramento na análise funcional é realizado com base na “relação de causa-efeito” ou “problema-solução”.

A análise se encerra quando são identificadas, no último nível de desdobramento, as funções que podem ser desempenhadas por uma pessoa e correspondem, no método, aos elementos de competência.

A conjugação de elementos e componentes conforma um padrão ou estrutura que, normalizados, dão origem à *Norma Técnica de Competência*, uma descrição do conjunto

de capacidades que uma pessoa deve possuir para desempenhar uma atividade produtiva. No contexto dos sistemas normalizados de certificação, a norma é o instrumento de referência para identificação da competência no trabalho.

A verificação da acuidade do desdobramento, para cada enunciado de função, é realizada no sentido inverso à construção do mapa – da direita para esquerda –, com base na resposta à pergunta “Para que realizamos isto?”

Vale lembrar que os elementos de competência não se encontram isolados. Na realidade, apresentam-se na atividade produtiva de forma integrada, formando compostos ou subconjuntos mais ou menos complexos – elementos de competência e respectivos componentes normativos – denominados na metodologia de *unidades de competência*. Essas unidades são passíveis de certificação e, como tal, constituem o primeiro de reconhecimento formal da competência.

A elaboração do mapa – ou árvore – é o centro da análise funcional. Independente do âmbito ocupacional do objeto de exame – área, empresa, ramo ou setor produtivo –, recomenda-se o emprego de procedimentos padronizados, de forma a garantir sua

consistência e objetividade. As seguintes etapas compõem sua realização: (i) constituir o grupo de especialistas; (ii) fixar o propósito principal e o escopo da análise; (iii) desenvolver o mapa funcional; (iv) definir, determinar e redigir os componentes normativos; e (v) proceder a sua validação.

Vale observar que o alcance e a precisão da técnica reside na observância, juntamente com o princípio da participação, da premissa subjacente de que são os especialistas aqueles que melhor conhecem as funções e o trabalho realizado.

Esses aspectos asseguram e fundamentam a base de legitimidade e a representatividade do processo de análise. A figura 1 reproduz o esquema de um mapa funcional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das características distintivas da literatura – e da mídia – atual de negócios é sublinhar a persistência das mudanças a que estão submetidas as organizações, tanto no plano interno como externo. Nessa perspectiva, o campo do gerenciamento tem sido permanentemente questionado como uma área altamente suscetível a “modismos”.

Nesse quadro, qualquer atividade dentro de uma organização passou a

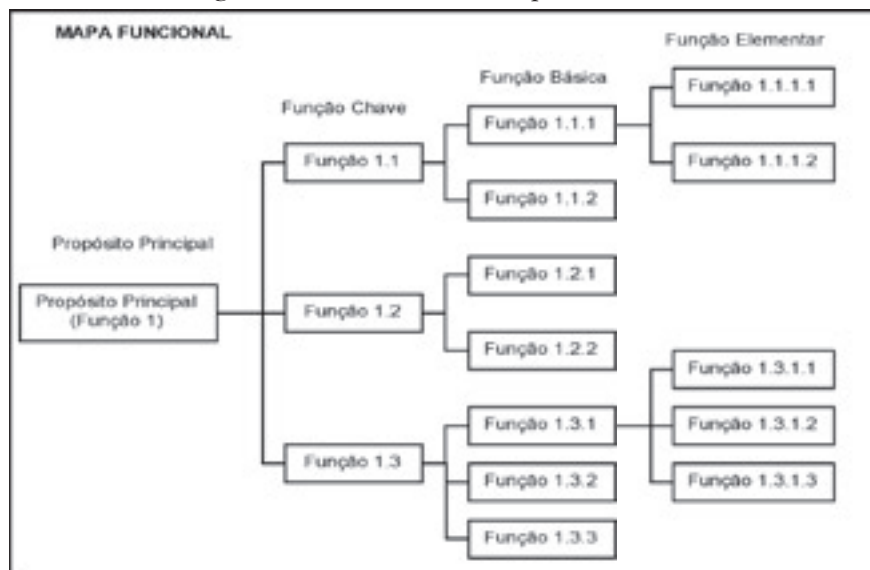
ser submetida a uma rotineira e sistemática comprovação de sua importância e utilidade. É importante observar que, mesmo que no discurso corrente fique demonstrada uma certa ênfase nos recursos humanos, sendo isso um importante, senão o mais significativo diferencial competitivo, o fato é que até mesmo sua legitimidade e permanência no dia-a-dia organizacional estão cada vez mais condicionadas à comprovação quase “matemática” de sua efetividade.

Ao “contribuir” para a comprovação de valor, o conceito de competências ganha uma conotação mais 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 a *noção* de competência, mesmo que aplicada ao espaço organizacional, não pode prescindir de um mapeamento preliminar que a situe em um contexto conceitual mais amplo.

Esse conceito, que apresenta uma diversidade que leva a uma multiplicidade de abordagens e perspectivas, evidencia que a noção de competência ainda encontra-se em construção e tem sido amplamente submetida a uma ação operacional no âmbito das empresas, com diferentes resultados e impactos. E com uma gama variada de interpretações quanto ao seu escopo.

Assim, não seria infundado pensar que o tema da competência

Figura 1 - Modelo de mapa funcional



viesse a se constituir como mais uma daquelas soluções ‘milagrosas’ que cotidianamente são oferecidas a dirigentes e gestores. Acredita-se que os argumentos apresentados neste texto mostram que, felizmente, não é esse o caso.

A concepção adotada é que o tema *competência* e seus desdobramentos, tanto no plano teórico quanto no plano concreto das práticas de gerenciamento, pode representar uma extraordinária revitalização do campo da “organização e gestão do trabalho”. Isto se justifica, por exemplo, nas discussões e debates no mundo acadêmico, no crescimento do número de publicações, nas iniciativas empresariais e, mais importante, no reconhecimento dos limites da perspectiva convencional, fundada na noção de posto de trabalho, para uma gestão eficaz de novos padrões de organização.

Todavia, avanços efetivos nessa área – que ultrapassam as fronteiras dos estudos em seus campos originais – somente serão possíveis com a disponibilidade de métodos, técnicas e ferramentas apropriadas. Os enfoques metodológicos apresentados neste documento oferecem alternativas interessantes para operacionalizar sistemas integrados de gestão com base no conceito de competência.

NOTAS:

¹ Visão baseada em recursos, ou *resource based view (RBV)*, é uma perspectiva teórica que conferiu um novo impulso ao desenvolvimento das estratégias de gestão. Fundada no pensamento de Edith Penrose (1959) e nas idéias de David Ricardo, a RBV oferece uma nova forma de explicar a origem da vantagem competitiva das empresas, localizando a fonte principal dessas nos recursos (ativos estratégicos) e capacidades internas, e na forma como são empregados em estratégias únicas.

² Denominação dos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria. Argumenta que o *desempenho* das firmas em uma indústria particular depende do *comportamento* (estratégia) de compradores e vendedores quanto a preços, cooperação, pesquisa, investimento, publicidade etc. O comportamento é, por

sua vez, definido pela estrutura da indústria em questão.

³ Michael Porter, da Universidade de Harvard, deixou contribuições que dominaram o pensamento estratégico nas décadas de 80 e parte da de 90.

⁴ CASTELLS, M. **A sociedade em rede – a era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo : Paz e Terra, 1999, v. 1.

⁵ **Id. Ibid.**

⁶ **Id. Ibid.** ; ANDREFF, W. **Multinacionais globais**. São Paulo : Unesc, 2000.

⁷ CASTELLS, M. (1999) **op. cit.**, v. 1; CHANDLER, A. D. **Strategy & structure** : chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962.

⁸ CHANDLER, Alfred D. **O século eletrônico**. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

⁹ 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 : Campus, 1995. cap. 10, p. 257-274.

¹⁰ AMIT, R; SCHOEMAKER, P-J. Strategic assests and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, nº 1, p. 33-46.

¹¹ BITENCOURT, C.; BARBOSA A. C. Q. A gestão de competências In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre : Bookman, 2003.

¹² ZARIFFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro : CIET, 1996. (Seminário Internacional); **Id. 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. Montevideo: OIT/Cinterfor, 1999.

¹³ BARBOSA, A. C. Q. et al. **Competências no Brasil** – um olhar sobre os modelos de grandes organizações de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2005. (Relatório de Pesquisa)

¹⁴ **Id. Ibid.**

¹⁵ SANDBERG, Jörgen. **Human competence at work** : an interpretative approach. BAS. 1996.

¹⁶ **Id. Ibid.**

¹⁷ <<http://www.job-analysis.net/>>.

¹⁸ MERTENS, L. **Sistemas de competência laboral** : surgimiento y modelos. Guanaajuato, México : Resumen Ejecutivo, 1996.; LEITE, Elenice M. **El rescate de la calificación**. Montevideo : Cinterfor, 1996.

¹⁹ MERTENS, L. (1996) **op. cit.**

²⁰ BOYATIZIS, R. **The competent manager**: a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.

²¹ IBERFOP **Análisis ocupacional del trabajo**. Madrid : OIT, 1998.

²² SANDBERG, Jörgen. **Human competence at work** : an interpretative approach. BAS. 1996.

²³ **Id. Ibid.**

²⁴ **Id. Ibid.**

²⁵ **Id. Ibid.**

²⁶ IBERFOP. **Análisis ocupacional del trabajo**. Madrid : OIT, 1998.

RESUMEN

*Allan Claudius Queiroz Barbosa; Marco Aurélio Rodrigues. **Alternativas metodológicas para la identificación de competencias.***

El trabajo examina el origen del enfoque de la “competencia” en el ámbito de los estudios de la organización, del trabajo y de la estrategia como respuesta al crecimiento de las turbulencias e incertidumbres ambientales. Describe y compara las características distintivas de algunos de los principales enfoques metodológicos sugeridos para identificar y construir sistemas de gestión de personas por competencias.

Palabras clave: *Competencias; Capacidad; Gestión de Personas; Empresa; Metodología.*