

CAPA

COMPETÊNCIAS E EMPREGABILIDADE

Guy Le Boterf



PÁTIO ENSINO MÉDIO ANO 6 N.º 20 MARÇO/MAIO 2014

10

A evolução do contexto de trabalho induz a uma elevação do nível de profissionalismo e a uma recomposição tanto das funções quanto dos ofícios, tornando importantes a polivalência, a multifuncionalidade e a capacidade de cooperar

O conceito de competência, que acompanha o de profissionalismo, só ganhou importância no decorrer dos anos 1980. Na década de 1970, era a noção de “qualificação” que dominava. É interessante constatar que o termo competência não aparecia no *Vocabulário de Psicologia*, publicado por Pieron em 1973. As noções de competência e de profissionalismo parecem mais adaptadas à gestão da mobilidade profissional do que à de qualificação, mais apropriada a um contexto de estabilidade das profissões.

Por outro lado, as trágicas demissões coletivas e os planos de aposentadoria antecipada confrontaram as empresas com o problema da perda do saber e do saber-fazer de sua memória profissional. Não é por acaso que as normas ISO 9000 insistem sobre a formalização dos saberes da empresa. A incerteza torna-se uma companheira fiel da economia e das empresas. O retorno a um contexto de crescimento constante e previsível é pouco provável.

Essa situação leva os diretores de empresa a apostar mais nas competências dos empregados, em sua capacidade de adaptação e de iniciativa ou em sua capacidade de aprender do que em uma previsão fina das evoluções do conteúdo dos empregos. O profissionalismo está mais ligado à capacidade de enfrentar a incerteza do que à definição estrita e totalizadora de um posto de trabalho. Não pode haver flexibilidade e reatividade sem uma boa gestão de um capital de competências. É preciso apostar mais nas inteligências e nas competências locais do que se fiar em um planejamento central.

Em inúmeras empresas, os dispositivos sofisticados de gestão previsional e preventiva dos empregos estão sendo deixados de lado ou em lista de espera. Outros estão em tratamento de emagrecimento. Mais uma tendência: a necessidade de construir a empresa de amanhã com os homens de hoje. O recrutamento externo perde importância em relação à gestão da mobilidade

interna. Conhecer e gerir de modo evolutivo as competências torna-se um imperativo de primeira linha.

Portanto, a emergência da noção de profissionalismo não se deve ao acaso, nem é produto de um fenômeno de moda. Vários fatores socioeconômicos estão em sua origem.

O INVESTIMENTO NA INTELIGÊNCIA

A produção não é mais — ou não será mais — o que era. Ela deverá incorporar uma parcela crescente de inteligência para fazer frente às exigências de renovação, reatividade, flexibilidade e complexidade. Para ser competitivo, deve-se investir na inteligência. As normas de custo e qualidade tornam-se comparáveis graças à automatização, e é o investimento nas competências que permite manter uma vantagem competitiva duradoura.

O diferencial de competitividade não depende mais apenas da boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa.

O gerenciamento do capital dos recursos humanos assume um lugar preponderante. São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, as restrições de custo e as exigências de qualidade, tornando-se próximas sob o efeito da automatização. A capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa-desenvolvimento, mas sim no investimento nos recursos raros que são as competências. É preciso saber investir eficientemente em inteligência. As empresas que

apresentam um “saber-fazer” estático estão fadadas a desaparecer.

A evolução do contexto de trabalho (novas tecnologias, novas organizações de trabalho, gestão dos fluxos, transversalidade, etc.) induz a uma elevação do nível de profissionalismo e a uma recomposição das funções e dos ofícios. A polivalência, a multifuncionalidade e a capacidade de cooperar adquirem maior importância. O desenvolvimento dos processos de concepção

São os serviços
e a inteligência
que fazem a diferença
entre as empresas

ou de engenharia simultânea – dos quais os projetos Taurus, no grupo Ford, e Twingo, na Renault, são aplicações significativas – supõe que se considere coordenadamente a gestão das competências em relação às outras dimensões (equipamento, marketing, seguros).

O desempenho desses projetos provém sobretudo da gestão adequada das interfaces, da qualidade das interoperações, da contribuição das unidades elementares à produtividade global. Essas exigências são, por vezes, vivenciadas de modo ameaçador e não são desprovidas de riscos de reações de retorno ao que já existe. Agentes de manutenção poderão temer “não estar mais à altura” ao perderem sua atividade tradicional de reparo e serem responsabilizados pela confiabilidade das instalações. Uma “economia da variedade” está desenvolvendo-se. Diante das exigências incessantes de renovação e de adaptação de produtos ou serviços e da necessidade de inovar, torna-se indispensável renovar os conhecimentos e as competências, colocando-se em situação de aprendizagem permanente.

O desenvolvimento de um novo significado para as atividades de concepção não se limita mais à área acadêmica, mas tende a implicar os atores dos processos de produção e os fornecedores. Essa nova concepção levanta questões sobre o desenvolvimento e o domínio das competências coletivas. As consequências das diminuições maciças de efetivos (demissões, aposentadorias, etc.) revelaram os efeitos negativos de uma perda de conhecimentos e competências, principalmente por ocasião de incidentes, contingências ou problemas que o pessoal em exercício não sabia mais tratar. Às vezes, é preciso ir atrás dos aposentados para que venham ajudar na solução de problemas complexos que ninguém mais sabe resolver!

Estamos entrando em uma economia que exige uma nova concepção da produtividade. Tal concepção tende a assumir a significação de “desempenho global”. A produtividade da mão de obra deve dar lugar à “produtividade global”. Nessa concepção ampliada, a produtividade não pode mais se referir apenas à redução de custos. Se a inovação reside no coração da competitividade, convém tanto criar valor quanto reduzir os custos. Esse ponto de vista leva a considerar a empresa não mais como uma simples carteira de negócios a gerir, mas como uma *carteira de competências*

a valorizar e desenvolver. A noção de competência profissional passa a ser mais pertinente para tratar das questões de confiabilidade de um sistema socio-técnico de produção do que a de tarefa, a qual corresponde melhor à segmentação tayloriana dos processos de trabalho.

PROFISSIONAIS PARA ADMINISTRAR A COMPLEXIDADE

Confrontadas com a complexidade e a incerteza, organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis, as empresas e organizações devem dispor de homens e mulheres capazes de enfrentar o inesperado e a mudança permanente. O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto das microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. É preciso saber enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco definidas. Isso leva, evidentemente, a interrogar a distinção clássica operada entre as noções de qualificação, profissão, emprego e profissionalismo.

A noção de *qualificação* remete a um julgamento oficial e legitimado, que reconhece em uma ou em várias pessoas as capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função. A aceitação social dos critérios de qualificação resulta de uma negociação e depende das relações de força existentes entre os parceiros sociais. A qualificação reveste-se de um caráter convencional.

Quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, em vez disso, que ela dispõe de certos recursos com os quais pode construir competências. Contudo, não se deve opor qualificação e competência, nem querer substituir a qualificação pelas competências. O desenvolvimento dos “recursos competência” deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação mais do que suprimi-la.

Por que as competências construídas em situação de trabalho não se inscreveriam em uma qualificação considerada evolutiva? Não se deve buscar conjugar a necessidade de dispor de pontos de referência coletivos e o reconhecimento das competências individuais? A qualificação é uma construção social e resulta de negociações que levam a convenções coletivas e a sistemas de classificação.

É preciso ser
capaz de enfrentar
o inesperado
e a mudança
permanente

O PROFISSIONALISMO COMO GARANTIA INDIVIDUAL

O profissional detém um *corpus* de conhecimentos e habilidades reconhecido e valorizado no mercado de trabalho. Graças a esse reconhecimento, ele dispõe de uma vantagem para administrar a promoção interna ou sua mobilidade externa. Aquele que é reconhecido como um profissional competente possui uma identidade social que vai além do emprego que ocupa. O emprego é necessariamente um “emprego doméstico”. Está ligado às características específicas da empresa. Ele “vale” porque vale a empresa. Nem sempre ele solicita a totalidade dos *corpora* de saberes que o profissional possui.

Em uma conjuntura econômica incerta e difícil, ser reconhecido pelo profissionalismo torna-se uma forma de garantia contra os riscos de mudança e um trunfo para administrar sua mobilidade social e, portanto, sua empregabilidade. Encontra-se aqui outra razão para o apelo crescente à noção de profissionalismo. Os jovens que ingressaram no mercado de trabalho no final década de 1990 provavelmente terão de mudar de ocupação de três a cinco vezes ao longo de sua carreira. A responsabilidade de cada pessoa em desenvolver sua empregabilidade torna-se uma exigência crescente.

O que está em jogo é o que Francis Kramarz (1991) chama apropriadamente de espaço de validade das competências. Esse “espaço” varia ao longo da história de acordo com os setores. Pode estar circunscrito ao uso de uma máquina ou de um dispositivo técnico (“condutor de forno”, “operário sobre máquina de comando numérico”, “secretária Word 3”) ou a uma função (“agente comercial”, “responsável financeiro”, etc.). Também pode estar ligado a uma organização particular (“engenheiro da EDF [Elettricidade da França]”, “empregado da Michelin”).

No caso do profissional, a competência faz parte de sua pessoa. O espaço de validade tende a coincidir com o potencial profissional pessoal e a definir, assim, a possibilidade de empregabilidade. A empregabilidade não se reduz à adaptabilidade a um posto de trabalho. Ela se define menos em relação a um emprego determinado do que em relação à capacidade interna que a pessoa tem para construir competências pertinentes em relação a novos empregos.

Não significa que a empregabilidade seja responsabilidade apenas da pessoa. A organização na qual ela

se situa e age deve igualmente favorecer essa empregabilidade. A baixa empregabilidade que caracteriza os empregados das empresas tayloristas deve-se, em grande parte, à execução repetitiva, à duração da vida profissional, aos trabalhos parcelares e não qualificados. A organização do trabalho é indutora do grau de empregabilidade.

A empregabilidade não passará de um termo na moda caso certo número de condições não seja reunido nas empresas. Desenvolver ou encorajar a empregabilidade supõe que se facilite a transversalidade, favorecendo

a variedade das situações de aprendizagem, treinando para a reflexividade sobre as práticas profissionais, recrutando não somente pela busca de competências similares, mas também pela capacidade de criar novas competências, tratando a avaliação não como uma operação de controle, mas como uma oportunidade para criar ciclos de aprendizagem.

De maneira mais geral, o desenvolvimento da empregabilidade supõe que as questões de organização e redução do tempo de trabalho sejam tratadas simultaneamente. O tempo ganho com a redução do tempo de trabalho não deve ser consagrado, ao menos em parte, ao desenvolvimento da empregabilidade?

**A responsabilidade
de cada pessoa
em desenvolver sua
empregabilidade é uma
exigência crescente**

NOTA

Este artigo é uma adaptação do livro *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, de Guy Le Boterf (Artmed, 2003).

REFERÊNCIA

KRAMARZ, F. Déclarer sa profession. *Revue Française de Sociologie*, janvier-mars, 1991.

● Guy Le Boterf é consultor em gestão do desenvolvimento dos recursos humanos e das competências e diretor-geral da Le Boterf Conseils.

SAIBA



PERRENOUD, P. *Desenvolver competências ou ensinar saberes?: a escola que prepara para a vida*. Porto Alegre: Penso, 2013.

ZABALA, A.; ARNAU, L. *Como aprender e ensinar competências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.