

# Desenvolvimento de competências: parte do problema ou parte da solução?

*Maria João Amante*

Departamento da Educação Básica do  
Ministério da Educação

*Paula Ochôa*

Secretaria Geral do Ministério da Educação

## RESUMO

A necessidade de inovar os processos organizacionais tem levado à reconceptualização de várias problemáticas ligadas à gestão da formação profissional, caracterizando-a como um dos pilares da flexibilidade na organização do trabalho, da gestão de competências e no conhecimento. A aprendizagem organizacional constitui uma etapa essencial da gestão do conhecimento, alargando o âmbito da formação ao desenvolvimento de competências no local de trabalho e à transformação das organizações. Procura-se responder às questões – chave: Como podem as organizações ajudar os seus colaboradores a aprender continuamente? Quais as etapas essenciais à concepção dos sistemas de aprendizagem? São apresentadas modalidades diversificadas de gestão da formação no local de trabalho : auto-aprendizagem; formação-acção, *benchmarking*, laboratórios de mudança e construção de redes de aprendizagem.

## PALAVRAS-CHAVE

Competências, formação, aprendizagem organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

A época em que vivemos é marcada por mudanças que se sucedem a um ritmo alucinante. Muitos consideram que vivemos numa época de transição para uma economia baseada no conhecimento tornando-se assim imprescindível a implementação de uma política integrada de apoio à inovação, aqui entendida como a criação ou incorporação de novos conhecimentos como factores chave de competitividade. De acordo com Rodrigues, Neves e Godinho (2003) "A inovação assim considerada incide, não apenas sobre os processos, mas também sobre os produtos e os serviços, não só sobre a tecnologia mas também sobre a organização e a gestão, implicando, antes de mais, uma mudança no plano das

atitudes, dos comportamentos e das próprias relações sociais." (p. 17)

Estes aspectos têm consequências no modelo de gestão (pela exigência de uma abordagem estratégica e que privilegie articulações), a nível dos recursos (no desenvolvimento de adequados sistemas de informação e comunicação que viabilizem a cooperação e o funcionamento em rede) e na gestão do desenvolvimento e aproveitamento de competências específicas. Dada a natureza do nosso trabalho, interessa-nos analisar com maior detalhe o último aspecto enunciado.

## 2. O PROBLEMA

No tocante à gestão dos recursos humanos podemos identificar três aspectos na opinião de Neves (2003)<sup>(1)</sup> o desenvolvimento de competências, a mobilidade e melhor aproveitamento dos recursos e um sistema efectivo de incentivo pelo reconhecimento dos desempenhos. Considera-se necessário o reconhecimento e a criação de formas de incentivar o desenvolvimento de competências transversais (capacidade de risco, criatividade, línguas, capacidade de relação) e competências técnicas específicas, que tornem possível o desenvolvimento da investigação e da difusão da inovação. A maior mobilidade dos recursos humanos é considerada fundamental por permitir tirar partido das suas competências e motivações valorizando a experiência acumulada com a vivência de situações diversificadas.

Santos (2003) considera que o saber, numa organização, se encontra em três factores: tecnologias<sup>(2)</sup>, competências e *know-how*<sup>(3)</sup>. Destes factores, destacamos as competências, consideradas como o saber que reside nas pessoas (recursos humanos) de uma organização.

Em 1996, de acordo com a decisão do Conselho e do Parlamento Europeu, foi proclamado o Ano Europeu da Educação e do Formação ao Longo

da Vida, com dois objectivos fundamentais(4) dos quais destacamos o segundo, a saber, a responsabilização do indivíduo pela renovação constante das suas competências: o indivíduo deve estar mais motivado para tomar iniciativas e decisões no domínio da aquisição do saber. "A responsabilidade quase exclusiva do Estado pela educação/formação tende a ser questionada e transferida para a esfera da sociedade civil. As empresas tendem a ter um papel crescente na oferta de formação, ao mesmo tempo que se pretende responsabilizar cada vez mais as pessoas pela sua formação com vista à sua melhor inserção profissional e melhor integração na sociedade." (Kovács, 2002, p. 64) A aprendizagem tem de ser contínua por forma a permitir a actualização e o aperfeiçoamento de conhecimentos, o desenvolvimento de competências exigidas pelas mudanças técnico-organizativas do trabalho, e também por forma a permitir a promoção de novos perfis profissionais que possibilitem uma maior mobilidade profissional. Simultaneamente, a construção da sociedade do conhecimento relaciona-se com o desenvolvimento de organizações aprendentes, isto é, organizações que desenvolvam as capacidades inerentes ao facto de o conhecimento constituir actualmente a principal fonte de criação de riqueza. Moura (2003) defende que "...a inovação e a aprendizagem organizacional ligam-se, de forma muito estreita, a uma perspectiva de desenvolvimento estratégico das pessoas, na medida em que a consideração do factor humano como fundamental para a competitividade, baseia-se na obtenção de uma vantagem concorrencial..." (p. 332)

Este tipo de organizações implica a existência de um novo modelo de gestão das pessoas que considere os seguintes aspectos:

- O papel – que diz respeito à natureza da função correspondendo às responsabilidades que são atribuídas a um indivíduo.
- O indivíduo – o qual se conhece através das competências que possui na organização. As competências compreendem qualquer tipo de saber, qualidade de trabalho, traços de personalidade, motivações, aptidões, características.(5)
- O desempenho – que exprime como um indivíduo executou o seu papel, assumindo a sua parte na estratégia da organização, tanto em termos de realização de objectivos específicos como demonstrando competências consideradas pertinentes para a organização.

Estes três aspectos interagem dentro de dois enquadramentos:

- A cultura da organização, que representa o conjunto de atitudes e de valores acumulados, que não só reflectem como decorrem da direcção da organização;
- As influências exteriores, caso do valor no mercado das competências específicas dos indivíduos.

Vários autores defendem que as organizações do futuro se vão construir em torno das pessoas o que significa que a tónica será colocada sobre as competências individuais. Desta forma, "Considerar os indivíduos como os elementos base da organização resulta na capitalização que eles trazem à função, ou seja, a sua competência." (Domingues, 2003, p. 368)

Domingues (2003) apresenta a tipologia de competências de Armstrong, segundo o qual podem ser:

- Competências comportamentais/pessoais ou baseadas no trabalho/ocupacionais;
- Competências iniciais e de resultados;
- Competências diferenciadoras.

O mesmo autor apresenta outra classificação das competências, conceptualizada por Jolis, a saber:

- Competências teóricas;
- Competências práticas;
- Competências relacionais;
- Competências estratégicas (ou combinatórias, resolutivas, cognitivas).

A diversidade dos perfis profissionais e das responsabilidades dos bibliotecários tem dificultado a criação de uma dinâmica de desenvolvimento de competências que lhes dê um novo tipo de reconhecimento social. Entre os profissionais desta área existe igualmente a percepção de um grande desfasamento entre as competências que detêm e o que delas sabem as organizações (particularmente as empresas) que a eles recorrem. Este desfasamento traduz-se normalmente num fraco reconhecimento, num posicionamento profissional difícil e em remunerações baixas

Em França, a ABDS(6) decidiu abandonar as questões ligadas à nomenclatura da própria Associação e das profissões a ela ligadas) (7) e empenhar-se, no âmbito da sua acção em matéria de emprego e de promoção da profissão, numa campanha de comunicação junto das empresas e do mundo do trabalho. Foi assim, lançado o Projecto Imagem (*Projet Image*).

Em primeiro lugar, procurou-se fazer um diagnóstico sobre a imagem das profissões de informação e documentação para o que foi constituído um grupo de **reflexão interna**

(denominado grupo de criatividade) e realizada uma **escuta externa** com base em entrevistas qualitativas. A amostra foi seleccionada cruzando o sector a que pertenciam as organizações (privado, público, associativo), a importância da organização (com base no nº de trabalhadores) e as responsabilidades das pessoas entrevistadas (directão geral ou estratégica, direcções operacionais técnicas, direcção de recursos humanos).

Um dos aspectos analisados foi o das representações ligadas à informação e à documentação. Para as pessoas externas à nossa profissão, a informação e a documentação reenviam para universos distintos, tanto ao nível dos significados desses dois termos como dos imaginários que lhes estão associados. Para os responsáveis pelo Projecto é talvez este aspecto que está na origem da complexidade e da instabilidade das representações relativas às relações entre informação e documentação e, sobretudo, da incompreensão da expressão "profissões de informação-documentação".

Quanto à percepção que existe sobre estas profissões, as pessoas que já recorreram a profissionais deste domínio identificam como mais relevante a capacidade para gerir a documentação nela incluindo uma dupla aptidão; para criar, organizar e gerir a documentação, por um lado; para pesquisar a informação e a difundir, por outro. Os que não tiveram ainda contacto com estes profissionais, caracterizam a sua actividade como fluida, abstracta, muito afastada da realidade das empresas.

Foram constatados vários pontos de convergência entre os resultados da reflexão interna e a percepção que dela têm os elementos externos, dos quais destacamos a falta de conhecimento sobre estas profissões ao nível da formação, das competências e das actividades e a sua desvalorização devido ao distanciamento relativamente às instâncias estratégicas de decisão.

Existem, contudo, algumas divergências:

- Os profissionais valorizam muito o aspecto gestão e organização da informação-documentação enquanto os elementos externos estão particularmente preocupados com a obtenção de respostas a questões pontuais, isto é, com a pesquisa de informação;
- A profissão destaca a fiabilidade e a exaustividade da informação obtida em resultado de uma pesquisa como um valor acrescentado essencial, mas a questão da fiabilidade nunca é referida pelas pessoas externas à profissão.

Como resposta à questão inicial, "Como melhorar a visibilidade, o reconhecimento e a atractividade das profissões de informação e documentação?", a síntese feita a partir da reflexão do grupo de criatividade e das respostas dadas pelas pessoas entrevistadas defende que devem ser considerados quatro grandes tipos de problemas:

- o desconhecimento quanto às profissões da informação-documentação;
- a imagem medíocre das profissões da informação-documentação.
- a incompreensão quanto ao conceito de informação-documentação, cujo âmbito é mal conhecido;
- a insuficiente identificação das profissões de informação- documentação.

Na ausência de estudos semelhantes realizados em Portugal, parece-nos haver o mesmo tipo de percepção social e os mesmos preconceitos em relação às competências dos profissionais de informação e documentação, pelo que urge pensar na solução para este problema de identidade profissional.

### 3. A SOLUÇÃO

Entre os vários cenários possíveis da sociedade do conhecimento destacam--se dois estágios:

- A aprendizagem torna-se uma actividade contínua, exigindo que a formação esteja bem adaptada às necessidades dos diversos grupos de intervenientes, não só em termos de conteúdo e de enunciação, mas também nos formatos de auto-aprendizagem no local de trabalho.
- O acesso ao conhecimento não é sinónimo de cultura da aprendizagem numa organização: para conseguirem integrar-se num ambiente de conhecimento mais intensivo, terão de ser desenvolvidas novas formas de gestão, participação, colaboração e relação, baseadas na gestão de competências.

O contexto em que as pessoas trabalham irá alargar-se, o leque de opções quanto à maneira de realizar o trabalho irá aumentar; será frequente a reavaliação do posto de trabalho relativamente a outros postos de trabalho dentro da organização e terão lugar avaliações periódicas das actividades, feitas pelas organizações usando referenciais de

competências na área da Informação e Documentação.

Para todos os bibliotecários as implicações serão muito positivas:

- teremos uma noção mais clara da **prática que realizamos**, fundamentada na nossa reflexão sobre o que fazemos e sobre a razão pela qual o fazemos dessa (e não de outra) maneira.
- a **reflexão irá permitir reconhecer o conhecimento tácito** que cada um aplica ao actuar numa determinada situação, conhecimento esse que é muito mais difícil de comunicar que os conhecimentos explícitos que constituem o cerne da educação/formação.

Para que um serviço de informação consiga adaptar-se às condições exteriores em mudança e a inicie internamente é necessário accionar mecanismos de aprendizagem em que as pessoas actualizem continuamente os seus conhecimentos e competências, mas também, aprender com os erros.

A organização baseada no conhecimento desenvolverá um trabalho interno intenso de criação, desenvolvimento e gestão de competências individuais, visando o seu aproveitamento através da sua transformação em competências organizacionais. Fundamental para isso é a cultura que permite um ambiente estável para o processo de aprendizagem : encontrar informação importante e aplicá-la às actividades e tarefas de cada colaborador por forma a obter um valor positivo para os resultados da organização.

As grandes questões que se colocarão à gestão do conhecimento serão:

- como é obtido?
- como é partilhado/ difundido?
- como é utilizado?
- como pode ser actualizado/melhorado?

Os atributos do conhecimento passam pela sua descoberta; pela sua integração na organização, quer seja nos seus produtos / serviços quer ainda nos processos de gestão; no seu armazenamento – a curto, médio, ou longo prazo, tendo ainda em atenção que ele poderá revestir várias formas e consequentemente utilizar várias tecnologias; na decisão sobre a sua utilização (eliminação, transferência ou arquivo), na sua difusão na organização – através de mensagens, grupos de discussão, bibliotecas públicas ou

privadas, bases de dados documentais e outros suportes.

A motivação é um factor determinante do envolvimento na gestão de competências, já que se refere ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas – o porquê de se envolverem em determinados esforços. Não depende de decisões (como no caso dos recursos) ou de transferência (como no caso da formação); é um processo mais complexo que não depende da vontade de quem quer motivar, mas da disposição intrínseca daqueles a quem se dirige a estratégia motivacional. Não é transferível, pelo que há que criar condições favoráveis à motivação, bem como determinar formas de acompanhamento e avaliação que permitam definir, de forma simples e objectiva, tanto o grau actual de motivação quanto a evolução desse processo. Em geral, utilizam-se indicadores, como a participação dos colaboradores em projectos individuais, a sua adesão espontânea a actividades específicas ou ainda, a sua contribuição em equipas informais ou grupos formais da organização. Desde há três décadas que as mudanças nas organizações caminham para a minimização dessas mesmas mudanças através do incentivo ao surgimento de novos padrões comportamentais, tanto de pessoas como dos grupos. Actualmente as novas abordagens relacionam-se com o comportamento de cidadania organizacional, a confiança nas organizações, os processos grupais, a gestão da mudança, da cultura e dos recursos humanos (Caetano, 1999).

As diferentes abordagens à motivação apontam para a criação de um clima organizacional favorável a que as pessoas se motivem através de diferentes abordagens:

- *Abordagem participativa*: quem melhor conhece os problemas são os que trabalham neles, pelo que a criação de grupos de trabalho constitui o instrumento básico de envolvimento. Pretende-se o desenvolvimento das pessoas, assente na sua participação e interesse pela identificação e resolução de problemas. Nesta metodologia é necessária a formação interna que vai da descoberta da estratégia até à auto-avaliação. Os conflitos são minimizados; a comunicação é mais eficiente; o trabalho em equipa é incentivado; os elementos integram-se bem e esta abordagem conduz à reflexão sobre como se fazem as tarefas e os resultados que se obtêm.
- *Abordagem promocional* - dirigida a determinadas actividades que incentivem

novos níveis de acção através da descoberta do seu interesse. Parte-se do princípio de que todos têm contribuições úteis a fazer, seja detectando falhas, seja apresentando ideias de melhoria. O principal papel cabe à direcção que irá gerir as expectativas e determinará o evoluir do processo. Daí que se fale em participação induzida e não espontânea.

- *Abordagem progressiva*: visa a superação de obstáculos em etapas, estipulando para o efeito níveis a serem obtidos de forma a motivar o indivíduo e o grupo a congregar esforços e a motivar-se para os obter. Exige uma especial atenção ao que se pretende alcançar.

A revalorização e a descoberta do potencial formativo das situações de trabalho valorizam a aprendizagem no processo central de cada sujeito num processo de auto-construção como pessoa e como profissional. A formação tende a articular-se com as mudanças nas organizações. Iremos abordar algumas modalidades de formação na mudança.

Campbell, Dunette, Lawler e Weick (1970), definem o desenvolvimento de critérios de desempenho pela determinação do valor de comportamentos relevantes para os *outputs* organizacionais, sendo o próprio desempenho definido pela contribuição de cada participante organizacional para os resultados.

A formação contribui para os objectivos estratégicos da organização, enquanto instrumento capaz de agir sobre as competências individuais em dimensões relevantes para o desempenho no posto de trabalho. A missão de toda a formação profissional, reside na sua capacidade de ser um instrumento de mudança, quer ao nível do indivíduo, intervindo no âmbito dos seus conhecimentos, atitudes ou capacidades – traduzidas, por sua vez, em competências operacionais no âmbito dos objectivos estratégicos de uma organização – quer ao nível organizacional, no sentido de que as mudanças operadas nos indivíduos terão o seu reflexo ao nível do desempenho no trabalho e, por seu turno, na organização.

*Estímulos para a aprendizagem*

#### **Condições internas:**

- Liderança (visão partilhada, consenso e expectativas)
- Objectivos

- Actores (apoio individual, estímulo intelectual, modelo de exercício profissional)
- Descentralização (estrutura, responsabilidades e autonomia)
- Cultura (promover uma cultura de colaboração).

#### **Processos de aprendizagem: o que promove a aprendizagem**

Os factores facilitadores são:

- A importância das melhores práticas versus cultura, experiência e competência comum.
- Conhecer o meio
- Insatisfação com a situação actual
- Preocupação com os resultados
- Disposição para a experimentação
- Clima de abertura
- Formação contínua
- Disposição para inovar
- Liderança empenhada
- Formas de gerir o conhecimento (aquisição, disseminação e utilização)

A gestão de competências assume um carácter vincadamente estratégico para os profissionais, correspondendo ao conceito de **core competencies**, proposto por Hamel e Prahalad (1994): um sistema estruturado de competências, tecnologias, processos e soluções organizativas que interagem para gerar e manter uma vantagem competitiva decisiva num determinado sector da actividade. Como componentes incluímos as lições da experiência; as metas de desenvolvimento individual; os projectos em curso e as relações externas e inter-profissionais.

Os meios para fomentar a aprendizagem são:

- *Actividades de aprendizagem – workshops* e acções de formação em áreas consideradas prioritárias;
- *Actividades de apoio* – em que um serviço de informação “patrocina” a transferência de competências para um ou mais serviços de informação, por exemplo acolhendo visitas de estudo, ou destacando especialistas para ajudarem ao arranque de uma actividade.
- *Actividades de pesquisa* – em que os serviços de informação se associam para desenvolver conjuntamente competências em determinados domínios, como por exemplo em projectos de *benchmarking* de processos.

Estes processos de aprendizagem poderão constituir um instrumento de gestão de competências, ancorado na gestão de carreiras

BAD mas receptivo à permeabilidade de outros domínios profissionais, abrindo perspectivas inter-profissionais de desenvolvimento da identidade profissional.

## Bibliografia

- Argyris, C.; Schon, D.A. (1978) – *Organizational learning*: Addison-Wesley.
- Bilhim, João Abreu de Faria (1996)– *Teoria organizacional : estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Canário, Rui (org.) (1997)– *Formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Domingues, Leonel H. (2003) – *A gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas: a renegociação colectiva como um dos elementos viabilizadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994) – *Competing for the future – Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: Harvard Business Press.
- Kovács, Illona (2002) – *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta.
- Lesne, M.; Mynvielle, Y. (1999) – *Formation et socialisation*. Paris: Paideia.
- Moura, Rui (2003) – Inovação e aprendizagem organizacional, in *Para uma política de inovação em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote, p. 323-339.
- Neves, Arminda (2003) – O papel da administração pública na política de apoio à inovação, in *Para uma política de inovação em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote, p. 213-237.
- Paladini, Edson Pacheco (2000)– *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, Maria João, Neves, Arminda e Godinho, Manuel M., coord. (2003) – *Para uma política de inovação em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote.
- Srikantaiah, T. Kanti; Koenig, Michael (2000) - *Knowledge management for the information professional*. Medford: Asis.
- Stewart, A. Thomas (1998) – *Intellectual Capital*. London: Nicholas Breakey Publishing.
- Thiolon, Catherine (2003) – L'image des métiers de l'I-D:diagnostic et recommandations pour une communication active, in *Documentaliste. Sciences de l'Information*, vol 40, nº 6 Décembre.

<sup>1</sup> Neves, Arminda (2003) – O papel da Administração Pública na política de apoio à inovação, in *Para uma política de inovação em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote.

<sup>2</sup> Considera que as tecnologias "...são os processos, mecanismos e formulações que uma organização tem ao seu dispor." (p. 283)

<sup>3</sup> O *know-how* "...é o saber que uma organização possui, independentemente do que exista nas tecnologias e nas competências. (...) é o saber codificado e explícito, geralmente em sistemas, sob a forma de manuais, normas,

<sup>4</sup> O primeiro objectivo diz respeito à procura de soluções para os problemas do emprego relacionados com as profundas transformações actuais, tais como a necessidade de adaptação cada vez mais rápida dos conhecimentos e competências de cada indivíduo às exigências postas pela aceleração da evolução científico-tecnológica e a necessidade de reduzir os riscos de exclusão social.

<sup>5</sup> Domingues (2003) defende que as competências apresentam dois tipos de conteúdos: os conhecimentos e a qualidade de trabalho, que podem ser adquiridos pelo estudo, a experiência e a prática; e os traços de personalidade bem como as qualidades pessoais dos indivíduos, as quais são mais difíceis de desenvolver e de modificar.

<sup>6</sup> Em 1993, a ABDS, Association française des documentalistes et des bibliothécaires spécialisés, modificou os seus estatutos para se rebaptizar como Association des professionnels de l'information et de la documentation.

<sup>7</sup> A última proposta discutida foi a de "info-manager" (gestor de informação), a qual foi rejeitada em Janeiro de 2002.