

---

## Produção de competências profissionais em contextos de trabalho

*Cristina Parente<sup>1</sup>*

1. Discute-se neste texto alguns dos resultados de uma investigação empírica que se encontra na base de um projecto de doutoramento subordinado à problemática da aprendizagem de saberes e da mobilização de competências em contextos de trabalho operário.

A matriz teórica que norteou o projecto equaciona a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento de competências sob uma perspectiva organizacional. Entre as diversas questões que se levantam deste prisma, aborda-se neste documento apenas o exercício da actividade profissional do ponto de vista do seu contributo para o processo de formação dos saberes. Dito de outra forma, procura-se saber se o desempenho laboral se resume à mobilização de saberes pré-constituídos, ou, pelo contrário, se associado ao conteúdo da actividade de trabalho desenvolvida se constroem saberes, se renovam outros e se destituem iguais, num processo cumulativo e selectivo.

Deste modo, a produção de saberes é analisada por via da mobilização de competências, ou seja, da capacidade para a acção e do poder para agir, o que remete para o carácter qualificante e desqualificante do desempenho laboral. Considera-se que as competências não estão imbuídas apenas da qualificação do emprego, isto é, das exigências deste em termos de capacidades requeridas para o ocupar, nem unicamente da qualificação do trabalhador - da sua formação escolar e profissional, incluindo a experiência de trabalho. **As competências** são, também, resultado de escolhas condicionadas pelas configurações organizacionais e gestionárias das empresas, respectivamente pela organização e pelo conteúdo do trabalho e pelos modelos de gestão, variáveis perspectivadas enquanto condições facilitadoras e/ou inibidoras da aprendizagem.

2. A pertença dos trabalhadores a uma empresa particular enquanto elemento estruturador de configurações organizacionais e gestionárias próprias foi considerada, a título de hipótese teórica, o elemento distintivo principal das modalidades assumidas pelos processos de produção de saberes e de mobilização de competências profissionais.

De forma a testar esta hipótese a metodologia de análise utilizada consistiu no desenvolvimento de dois estudos de caso em empresas do sector metalomecânico, a LUME e a HAME<sup>2</sup>. Em cada uma delas, estudaram-se duas actividades de trabalho integradas nos domínios de tarefas da montagem e da maquinaria. Estas caracterizavam-se por serem actividades modais nas duas empresas embora com incidências inversas, isto é, as actividades de trabalho integradas no domínio de tarefas da montagem predominam no seio da LUME e as integradas no domínio de tarefas da maquinaria eram maioritárias na HAME. Acresce que se tratavam de actividades de trabalho suficientemente distintas entre si, pois ao caracterizarem-se por conteúdos de trabalho com graus de complexidade nitidamente diferenciados – as primeiras apresentam um menor grau de complexidade comparativamente às segundas -, os quais exigem, por parte dos trabalhadores do núcleo operacional, saberes distintos, baseados numa formação escolar e profissional e numa experiência profissional, igualmente, diferenciadas.

A abordagem micro adoptada na análise da produção e da mobilização de competências consistiu na observação directa da actividade de trabalho, na análise documental e na aplicação de entrevistas semi-directivas aos trabalhadores e aos responsáveis directos. A análise de dados baseou-se na triangulação entre técnicas de análise qualitativa e quantitativa, com particular incidência para a análise multivariada de correspondências múltiplas e para a análise classificatória. Trata-se, por isso, de discutir um conjunto de resultados de carácter exploratório.

3. Constatou-se que as variáveis organizacionais e gestionárias exercem menor poder de diferenciação na produção das competências dos trabalhadores analisados do que os domínios de tarefas em que os mesmos exercem as suas actividades de trabalho. Os domínios de tarefas assumem, sempre,

---

<sup>1</sup> Assistente do Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

<sup>2</sup> Tratam-se de nomes fictícios de modo a garantir o anonimato das empresas.

um poder mais fortemente diferenciador no processo de produção e mobilização de competências profissionais.

Sendo assim, os trabalhadores das duas empresas analisadas que exercem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação aproximam-se entre si, diferenciando-se nitidamente dos que exercem actividades no domínio de tarefas da montagem. Estes, por sua vez, independentemente de pertencerem a uma ou a outra empresa, encontram-se também mais próximos uns dos outros.

Debrucemo-nos sobre os dados empíricos que nos permitem afirmar esta conclusão.

A análise da mobilização das competências operacionaliza-se segundo a lógica da capacidade para a acção na perspectiva de Malglaive (1995). O conteúdo das competências foi analisado de acordo com três dimensões analíticas fundamentais – as competências técnicas, as competências estratégicas e as competências relacionais –, abordadas a partir do estudo da actividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores.

O quadro seguinte sintetiza o perfil de competências dos trabalhadores em análise por empresa e domínios de tarefas.

**Quadro 1**  
**Conteúdo das competências por perfis de trabalhadores<sup>a</sup>**

	LUME	HAME	LUME	HAME
	Domínio de tarefas da maquinação		Domínio de tarefas da montagem	
<b>Competências técnicas</b>	Alargadas e multivalentes		Restritas e multivalentes	Restritas e especializadas
<b>Competências estratégicas</b>	Independência, auto-controle e autonomia		Subordinação moderada, auto-controle e autonomia parcial	Ausentes
<b>Competências relacionais</b>	Intensas	Escassas	Moderadas	<i>Escassas</i>

<sup>a</sup> O grafismo em itálico refere-se a perfis parciais temáticos não diferenciadores estatisticamente do perfil de trabalhadores, porém significativos do ponto de vista da sua caracterização sociológica.

A observação do quadro mostra a semelhança entre o conteúdo das competências técnicas e o das competências estratégicas dos trabalhadores de ambas as empresas que exercem actividades de trabalho no domínio de tarefas da maquinação, os quais se distinguem apenas pelo conteúdo relacional das competências.

O conteúdo diferenciado das competências de índole relacional explica-se por uma apropriação organizacional e gestonária que as empresas promovem da natureza da actividade de trabalho exercida no domínio de tarefas da maquinação. Os tipos de organização do trabalho e de modelos de gestão directa implementados modelam a actividade técnica de trabalho. Podemos dizer que se apropriam da natureza técnica das actividades de trabalho, imprimindo-lhe um cunho diferenciado consoante as empresas, ao imporem um exercício laboral em condições interactivas, comunicacionais, cooperativas e participativas diferenciadas.

No domínio de tarefas da montagem, o conteúdo das competências é nitidamente diferenciado nas duas empresas. A apropriação organizacional e gestonária da tecnicidade da actividade de trabalho é mais favorável aos trabalhadores da empresa HAME do que aos da LUME. Na primeira, os modelos organizacionais e gestonários assumem uma vertente antropocêntrica vincada, atenuando o carácter simplista das acções técnicas de trabalho; na segunda, os parâmetros técnicos da actividade de trabalho impõem-se, não se verificando quaisquer indícios de uma apropriação antropocêntrica da mesma. O determinismo técnico tende, na empresa LUME, a imperar face à possibilidade de apropriação social da técnica favorável ao desempenho dos trabalhadores.

Os conteúdos dos perfis de competências analisados demonstram que os trabalhadores com actividade de trabalho no domínio de tarefas da maquinaria se caracterizam por desempenhos laborais complexos por contraposição aos perfis dos trabalhadores afectos ao domínio de tarefas da montagem. Esta conclusão conduz-nos a afirmar que a actividade de trabalho é uma variável determinante dos perfis de competências estudados. O alcance desta determinação é todavia condicionado pelos modelos de organização do trabalho e pelos modelos de gestão adoptados nas duas empresas, que introduzem diferenciações no seio dos perfis de competências. É inegável a apropriação organizacional e gestonária que é feita no interior das empresas sobre o conteúdo técnico das actividades de trabalho, o que explica os aspectos diferenciadores centrais dos perfis de competências.

Um primeiro aspecto refere-se aos perfis de competências dos trabalhadores da empresa HAME, cujo conteúdo é, de um modo geral, qualitativamente superior ao dos trabalhadores da empresa LUME nas diferentes dimensões analíticas do conteúdo das competências – técnico, estratégico e relacional. Esta característica é mais visível no domínio de tarefas da montagem, onde a apropriação organizacional e gestonária da actividade de trabalho na empresa HAME atenua o carácter simplista de que se revestem tecnicamente as actividades de trabalho deste mesmo domínio de tarefas na empresa LUME. Nesta, tende a impor-se um modelo de organização do trabalho e de gestão que acentua a natureza empobrecedora do trabalho de montagem. No domínio de tarefas da maquinaria, ainda que com menor grau de transparência, esta diferenciação qualitativa do conteúdo das competências mobilizadas faz-se sentir quando se procede a uma análise mais fina dos perfis de competências. De facto, em termos globais, as competências técnicas e estratégicas mobilizadas pelos trabalhadores de ambas as empresas são idênticas, resultado da tecnicidade da actividade de trabalho. Todavia, a análise aprofundada do conteúdo da actividade de trabalho revelou algumas diferenciações associadas à apropriação organizacional e gestonária: na HAME as modalidades de organização do trabalho de tendência antropocêntrica e os modelos de gestão flexíveis acentuam o carácter enriquecido desta actividade de trabalho, revelando-se ainda mais favoráveis ao de competências técnicas e estratégicas, o que contrasta com as tendências tecnocêntricas de organização do trabalho e os modelos de gestão directa de pendor rígido, verificados na LUME que se saldaram num desempenho laboral comparativamente mais pobre.

O segundo aspecto remete para a importância assumida pelas competências relacionais nas actividades de trabalho da empresa HAME. O alargamento desta dimensão é apontado por Malglaive (1995, p. 258) como uma das características fundamentais da actual evolução do trabalho. As necessidades produtivas qualitativamente complexas e quantitativamente exigentes encontram respostas mais adequadas na conjugação de esforços dos trabalhadores, na possibilidade de inter-relacionamento e na partilha de actividades, bem como na autonomia dos desempenhos, mas nada determina este tipo de conduta laboral. Nos perfis de competências dos trabalhadores integrados na empresa HAME, os conteúdos relacionais são sempre mais actantes do que nos integrados na empresa LUME, independentemente da complexidade da actividade de trabalho. Conclui-se que tal valorização está associada a uma apropriação organizacional e gestonária que confere ênfase aos aspectos relacionais do exercício laboral na HAME e se opõe aos modelos tecnocêntricos da LUME. À rigidez, à regulamentação do desempenho laboral e ao isolamento do capital de saberes dos trabalhadores da LUME opõe-se a flexibilidade, a autonomia e a cooperação no exercício do trabalho na HAME, em que se potenciam as sinergias resultantes do trabalho em equipas semi-autónomas e se capitalizam saberes detidos e competências accionadas.

**4.** A título conclusivo, destaque-se o seguinte:

- (i) as configurações organizacionais e gestonárias das empresas exercem genericamente um menor poder de diferenciação no perfil de competências mobilizadas pelos trabalhadores do que os domínios de tarefas em que os mesmos exercem as suas actividades de trabalho;

- (ii) o domínio de tarefas onde os trabalhadores se integram e, concretamente, o conteúdo da actividade de trabalho, é determinante das competências mobilizadas. São particularmente as características técnicas da actividade de trabalho que determinam o perfil de competências técnicas, o que conduz a reafirmar a existência de determinismos tecnológicos, porém não intransponíveis;
- (iii) existe margem de actuação empresarial sobre as características técnicas da actividade de trabalho. Estas últimas são parcialmente modeláveis pelo modelos organizacionais e gestionários, o que é particularmente saliente no que se refere aos conteúdos relacionais das competências em ambos os domínios de tarefas, bem como à generalidade das competências mobilizadas no domínio de tarefas da montagem;
- (iv) as características técnicas da actividade de trabalho ao serem apropriadas pelas empresas permitem desempenhos laborais mais ou menos enriquecedores ou empobrecedores, o que depende de uma vontade política expressa por parte dos dirigentes das empresas para ultrapassar alguns dos condicionalismos impostos pelas variáveis tecnológicas. Doutra forma, pela facilidade que daí decorre, impõe-se a sobredeterminação tecnológica;
- (v) as condições organizacionais e gestionárias têm um papel determinante nas oportunidades de aprendizagem que se criam no seio das empresas.

## Referências bibliográficas

- BONNAFOS, Géraldine de (1985) – Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie. *Formation Emploi*. ISSN 0759-6340, n.º 12, p. 39-49.
- COSTA, A. Firmino da (2002) – Competências para a sociedade educativa: questões teóricas e resultados de investigação. [Texto policopiado]. *Ciclo de Conferências: Cruzamentos de Saberes, Aprendizagens Sustentáveis*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- COURPASSON, David ; LIVIAN, Yves-Frédéric (1991) – Le développement récent de la notion de «compétence». Glissement sémantique ou idéologie? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. ISSN 1163-913X. N.º 1 (1991), p. 3-10.
- GILBERT, Patrick; PARLIER, Michel (1992) – La compétence: du "mot-valise" au concept opératoire. *Actualité de la formation permanente*. ISSN 0153-2448. (1992), p. 8-14.
- GILLET, Pierre (1998) – Pour une écologie du concept de compétence. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1998), p. 23-32.
- JOUBIER, Jean-Michel (1997) – Les dangers de l'approche par les compétences. In KAHN, Sylvain [et al.] – *L'orientation face aux mutations du travail*. Paris: Syros. ISBN 2-84146-392-3, p. 121-124.
- KOVÁCS, I.; CASTILLO, Juan José (1998) – *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-8027-96-6.
- KOVÁCS, I. (2002) – *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-139-8.
- KOVÁCS, I. (1998) – Trabalho, qualificações e aprendizagem ao longo da vida: ilusões e problemas da sociedade de informação. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 69-84.
- LE BOTERF, Guy (1998a) – *L'ingénierie des compétences*. Paris: Ed. d'Organisations. ISBN 2-7081-2126-X.
- (1998b) – Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances? *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1998), p. 143-151.
- (1997) – *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Ed. d'Organisations. ISBN 2-7081-2021-X.

- (1994) – *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Ed. d'Organisations. ISBN 2-7081-1753-X.
- LOPES, Helena (1995) – *La dimension apprentissage de la relation du travail*. Working Paper. Lisboa: DINÂMIA.
- (1994) – O desenvolvimento das competências pela organização do trabalho. [Texto policopiado]. *Colóquio: Estado actual da investigação em formação*. Monte da Caparica: Uninova.
- (1993) – *L' enjeu théorique des processus d' apprentissage en Economie: le cas de la production des compétences au Portugal*. Université de Paris: Sorbonne. Tese de Doutoramento em Ciências Económicas.
- MALGLAIVE, Gérard (1995) – *Ensinar adultos*. Porto: Porto Editora. ISBN 972-0-34116-5.
- MINET, Francis (1995) – *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-3870-9.
- MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, Serge de, orgs. (1994) – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-738-2683-2.
- MONIZ, António Brandão [et al.] (1998) – Sobre o conteúdo formativo do trabalho. In APSIOT, org. – *Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*. VII Encontro Nacional. Oeiras: Celta Ed. ISBN 972-774-021-9, p. 61-67.
- (1997) – *Influence of organisational models on the development of skills obtained by vocational training*. Lisboa: UNINOVA. [Texto policopiado].
- MONTMOLLIN, Maurice de (1997) – *Sur le travail: choix de textes (1967-1997)*. 2ª ed. Toulouse: Octáres Ed. ISBN 2-906769-37-1.
- STROOBANTS, Marcelle (1999) – Trabajo y competencias: recapitulación crítica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo. *Calificaciones & Empleo*. n.º 21 (1999), p. 1-11.
- (1993) – *Savoir-faire et compétence au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruxelles: Ed. l' Université de Bruxelles. ISBN 2-8004-1067-1.
- WITORSKI, Richard (1997) – De la fabrication des compétences. *Revue Education Permanente*. ISSN 0339-7513, n.º 135 (1997), p. 57- 69.
- ZARIFIAN, Philippe (2002a) – La politique de la compétence et l'appel aux connaissances à partir de la stratégie d'entreprise post-fordiste. *Colloque de Nantes*. [Em linha]. Disponível na WWW:<URL: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page64.htm>- (2002b) – *Manager par la compétence, manager les compétences*. Synthèse des résultats de la recherche menée dans une unité de services aux clients d'une grande entreprise. [Em linha]. [consult. 28 Mai. 2003]. Disponível na WWW:<URL: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page63.htm>
- (2001) – *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Ed. Atlas. ISBN 85-224-2880-8.
- (1998) – *La nouvelle productivité*. Paris: Ed. L' Harmattan. ISBN 2-7384-722-6.
- (1996) – *Gestão da e pela competência*. Seminário: Internacional: Educação Profissional, Trabalho e Competência. Paris: Presses Universitaires de France. ISBN 2-13-047357-1.
- (1995) – Organização qualificante e modelos da competência. Que razões? Que aprendizagens? *Formação Profissional*. ISSN 0258-7491, n.º 5 (1995), p. 5-10.