



A. Estado, Poderes e Sociedade

B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões

C. Educação e Desenvolvimento

D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes

F. Família, Género e Afectos

G. Teorias, Modelos e Metodologias

Sessões Plenárias

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS, UM PROBLEMA SOCIOLÓGICO

Um caso de desenvolvimento e renovação de novas competências profissionais

Maria Teresa Castro*

Os indivíduos são a alma da mudança e factor decisivo para a criação de empresas competitivas, capazes de responder às aspirações de uma sociedade à procura de equilíbrios económicos e sociais que se consubstanciem num desenvolvimento integrado.

(Rui Moura^[1])

A Inovação da organização do trabalho no limiar do século XXI

Nenhum sistema de trabalho é intrinsecamente bom ou mau.

Ele pode ser apreciado relativamente às expectativas, às capacidades e às aspirações dos indivíduos que o servem, o vivem, e nele se desenvolvem.

Nos sistemas Taylorista e Fordista da sociedade Industrial, com produção em série por grandes lotes, baseada em formas de automação rígida, caracterizados pelo sistema de trabalho maquinal, marcados por postos de trabalho e organogramas fixos e maximização da divisão do trabalho, a tónica é posta na tarefa e os indivíduos, “expropriados” do saber existente no antigo operário de ofício e geridos directamente como recursos, são qualificados quando detêm o saber-fazer técnico próprio para a execução de tarefas pré-determinadas.

Face à emergência da nova sociedade da informação, poder-se-á questionar por que mudança passa a mudança da organização do trabalho.

A internacionalização e interpenetração crescentes das economias, a concretização do Mercado Interno Europeu, o crescimento, de forma acelerada, de novas identidades regionais e locais, o ritmo vertiginoso com que se operam as mudanças tecnológicas e a emergência do novo paradigma técnico-económico, associado a uma exploração intensiva da informação e a um desenvolvimento flexível e integrado da automatização, estão a condicionar os diferentes mercados, designadamente ao nível da situação concorrencial que as empresas terão que enfrentar.

Ao nível dos sistemas de produção e da organização do trabalho, à medida que se avança para a nova sociedade da informação, onde o saber e o conhecimento são os recursos estratégicos que ocupam o lugar do capital, registam-se alterações profundas e substanciais cujas linhas de força se sintetizam nos seguintes temas principais: Flexibilidade, Qualidade, Diferenciação e Integração, pressupondo-se uma estrutura organizacional dinâmica e versátil, capaz de gerir a mudança, e de uma organização do trabalho assente, cada vez mais, em equipas pluridisciplinares e multicompetentes com colaboradores exercendo funções de “banda larga”.

Neste cenário, os actores organizacionais, através de conhecimentos, *know-how*, capacidades de acção, quicá habilidades, possuem os “trunfos” estratégicos e competitivos primordiais da sociedade pós-industrial emergente, pelo que entre gestores e colaboradores há que estabelecer novas “regras de jogo”, jogos de colaboração, jogos de interesses partilhados pelos protagonistas, onde a informação circula livremente e as transacções pessoais e sociais se estruturam em rede; intensificam-se todas as formas de comunicação interactiva que, suportadas pelas inovações nas telecomunicações e na informática, pressionarão num mecanismo de *feedback* a crescente sofisticação das novas tecnologias o que proporciona a libertação da actividade humana para tarefas mais inovadoras, interessantes e complexas.

Educação-Formação-Educação/Formação Contínua será a trilogia a ter em conta numa economia globalizada de informação onde a mais valia é aumentada não pelo trabalho, mas pelo conhecimento, donde surge a necessidade de uma nova articulação entre a educação geral e a formação profissional, com vista à adequação das competências individuais e colectivas, já que o

“herói” do novo sistema de trabalho é o inovador, “homem instruído” que apelando à sua formação e experiência sabe combinar conhecimento criativo com a acção, de uma forma efectiva, tornando-se não permutável na sua situação de trabalho. [2]

"Produtor e consumidor fundem-se para formar o 'pro-sumidor' que divorciados pela revolução industrial são novamente reunidos no ciclo de criação de riqueza". [3] Mas o contexto de “criação de riqueza” na sociedade pós-industrial é diferente da que existiu durante a maior parte do século XX; o que faz a diferença, nas empresas, deriva tanto da definição do próprio trabalho como das pessoas que o realizam. Nesta perspectiva, falaremos sobre os métodos que permitem a cada organização a valorização dos recursos que detêm, através dos seus colaboradores, numa estratégia antecipativa, adequada ao seu espaço ambiental.

Trata-se de uma abordagem eminentemente contingencial e antropocêntrica que nos coloca num ponto de intersecção, cruzamento da organização, das actividades que ela prossegue e das pessoas que as realizam — dado pela noção de competência — "conjunto de saberes, saber-fazer, saber-ser, saber-aprender, que são usados no contexto particular de uma situação de trabalho". [4]

O desenvolvimento da empresa não vai depender de qualquer tipo de “liderança visionária” mas da capacidade dos seus gestores em identificar, renovar e cultivar as competências principais

da organização, “*core competence*”, articulando-as de forma constante e flexível com o contexto económico, político, social e cultural do meio em que se integra e da sua capacidade de comunicar acções, numa perspectiva de envolvimento e responsabilização dos colaboradores, criando um espírito de grupo e equipa na “organização aprendiz”— aquela que prevê as contingências externas, as integra na organização da aprendizagem da empresa e onde as

peças aproveitam a totalidade do seu potencial. [6]

Donde diversos estudos de implementação de projectos em empresas apontam para uma proposição dominante: existe um vínculo entre o potencial de desenvolvimento de uma empresa e o conjunto de competências, a todos os níveis, que ela reúne e desenvolve.

Neste cenário, a formação continua desempenha, cada vez mais, um papel central na valorização dos actores organizacionais, o que conseqüentemente conduz a uma maior eficácia na prossecução dos objectivos da organização. A formação desencadeará, também, vias de especialização e flexibilização, traduzidas numa maior mobilidade dos trabalhadores, cujo aproveitamento, por parte das empresas, se materializará na obtenção de vantagens acrescidas e competitivas.

Torna-se, então necessário, estudar a inovação dos padrões da organização, na perspectiva da flexibilidade.

Ambiente, modelo de gestão e novas formas da organização do trabalho

A crise dos últimos anos, como a maior parte dos períodos de depressão económica importantes, levando as organizações a ter por objectivo primordial a centralização dos capitais, tendo em vista modernizar o sistema produtivo e as redes de distribuição, provocaram movimentos de concentrações de empresas, constituindo-se, em numerosos ramos, oligopólios mundiais.

Face ao pressuposto que as organizações são sistemas sociotécnicos abertos profundamente influenciados pelo meio onde se inserem, Emery e Trist propuseram uma tipologia de ambientes, definindo o modelo de oligopólio, como característico de um ambiente dinâmico, turbulento e imprevisível, desenvolvendo-se nele empresas do mesmo tamanho, tipo, com objectivos similares, dispendo das mesmas informações e pretendendo o mesmo mercado, pelo que as actividades de uma organização causam repercussões adversas sobre as outras. [7]

Chandler [8] apontou que a estratégia daquelas organizações, numa perspectiva de racionalização do uso de recursos em expansão, se traduziu numa abordagem ao mercado através de uma política multidiversificada com novos produtos, aparecendo assim a estrutura departamentalizada

ou divisionalizada, o que marca um estado de diferenciação [9] entre departamentos; mas essas divisões precisam fazer um esforço convergente e unificado para atingir os objectivos

organizacionais como um todo, obrigando então a um processo de integração. [10]

Mintzberg afirma, então, que as organizações confrontadas com ambientes complexos não podem coordenar as suas actividades recorrendo à standardização de procedimentos, pelo que procuram mecanismos de coordenação mais flexíveis e menos formalizados, adoptando uma estrutura adaptável a mudanças e inovações, sem nítida divisão do trabalho nem fragmentação

muito definida de funções.^[11]

Aquelas orientações, características dos sistemas orgânicos descritos por Tom Burns e G.M. Stalkner, do Tavistock Institute, obrigam à descentralização das decisões para os níveis mais baixos, hierarquia e sistema de controlo flexíveis, sendo o conhecimento mais importante que a posição hierárquica, a informação sobrevalorizada e distribuída em todas as direcções pela empresa e prevalecendo maior confiança nas comunicações informais, bem como permanentes mudanças intra-

organizacionais provocadas pela constante preocupação de adequação ao meio.^[12]

A globalização da economia e as mutações científicas, tecnológicas e sociais, a crescente terciarização e a extrema orientação das empresas para o cliente-local, obriga-as ao desenvolvimento de novas tecnologias de produção baseadas na exploração de formas de informatização e automação flexível e integrada, tendo em conta a necessidade de cumprir prazos, com diferentes estruturas de custos e de, rapidamente, se adaptarem, com qualidade, às renovadas exigências do mercado, criando novas relações cliente-fornecedor (JIT).

Desenha-se um novo paradigma técnico-económico, com expressão ao nível da gestão e da organização do trabalho, que dá ênfase à “intensidade em informação e na flexibilidade”^[13] (acentuando-se a prioridade na inovação organizacional sobre a inovação técnica), bem como “na importância do *learning by doing* e do *learning by using*” (associados a uma exploração intensiva do conhecimento e da informação), como factores suplementares da produtividade e da competitividade,

o que obriga a desenvolver e renovar novas competências profissionais”^[14]

Desta perspectiva, surge a necessidade de centralizar e focalizar os processos produtivos não

na tecnologia, mas nos homens e nas mulheres - abordagens antropocêntricas de produção^[15] — em detrimento da abordagem tecnocêntrica, o que abre novos cenários de reapreciação e revalorização do papel de todos os actores organizacionais, no sistema de trabalho informacional, característico

das organizações pós-Tayloristas.^[16]

Põe-se a tónica na descentralização do planeamento das decisões operacionais por grupo de trabalho, relações informais e de rede, flexibilidade do grupo na organização, o que exige a “desespecialização” e “desparcelização” do trabalho, substituindo-se a perspectiva individual pela perspectiva grupo, havendo, por conseguinte, novas exigências de qualificação-competências múltiplas e flexibilidade profissional, que se define como a capacidade dos indivíduos realizarem um conjunto de tarefas diversas, com autonomia e responsabilidade.

A organização pós-Taylorista, partindo da noção de sistema, em termos de qualificação, pode ser definida basicamente da seguinte forma: — substituição das noções de tarefa pela de função integrada no sistema e de trabalho prescrito e instruções pelas de corresponsabilidade, iniciativa e criatividade dos trabalhadores, no interior do sistema; — alteração da visão segmentária da organização de tarefas por uma representação dinâmica de movimentos de interdependência, de interacção, entre as várias funções constituintes do sistema — polivalência.

Neste contexto, a própria noção de qualificação é substituída pela de competência - conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos estruturados em função de um objectivo no interior de um determinado tipo de situação de trabalho; aqui, põe-se a tónica nos homens e nas mulheres, nas suas formas de acção e de adaptação a organizações do trabalho em evolução.

^[17] Com efeito, na relação indivíduo/posto de trabalho, o elemento estável é o indivíduo, porque o posto de trabalho agora substituído pela situação de trabalho tem que se adaptar, permanentemente, às necessidades do meio ambiente organizacional, o que obriga a uma constante adequação das competências dos trabalhadores. Por isso a empresa sente, actualmente, necessidade de proporcionar aos seus colaboradores um conhecimento global de todos os sectores da empresa, uma vez que a sua performance depende cada vez mais de um sistema organizacional integrado.

Esta perspectiva abre novas formas de participação/cooperação e integração dos trabalhadores. No modelo pós-Taylorista as empresas são organizações socioprodutivas, que ao atribuírem centralidade aos indivíduos, dilatam o conceito de posto de trabalho para situação de trabalho e de actor para protagonista (aquele que, como titular da situação de trabalho, intervém no processo de mudança ou, porque colocado no centro dela, a promove). Isto é, os homens e as mulheres nas organizações são “pessoas motivadas, sabendo tomar iniciativas, responsabilidades, capazes

de trabalhar em grupo, revelando espírito de decisão e criatividade”.^[18]

Nestas novas formas de funcionamento a empresa tem que caminhar no sentido de facultar ao trabalhador uma formação contínua, integrada e global, que lhe permita atingir um nível elevado de especialização e, simultaneamente, um grau de flexibilidade suficiente que o leve a constituir-se como membro de uma equipa, o que desafia os sistemas tradicionais de aprendizagem profissional, habitualmente propostos para elevar e potenciar competências somente ao nível do

saber-fazer técnico.

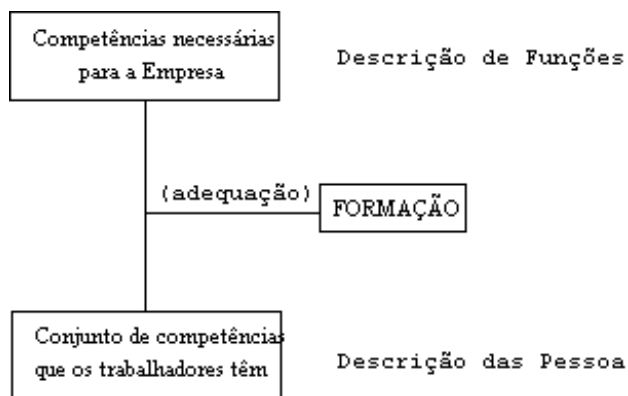
“Para que se atinja as exigências do sistema informacional no quadro do modelo orgânico, verifica-se que face à clara decadência da tradicional divisão do trabalho, é necessário intensificar a formação contínua (...) de tal modo que possam emergir competências múltiplas de carácter socio-organizacional nomeadamente a aprendizagem do trabalho flexível em grupo e a preparação para a prática de cooperação auto-regulada, o desenvolvimento da iniciativa e da criatividade, o treino da autonomia e da responsabilidade delegada (...)” [19]

Desta forma, os novos modelos de gestão terão que possuir um denominador comum: gerir as actividades e os sistemas de forma a permitir que o homem se desenvolva e recrie valor. Nas novas formas de organização emergentes gerem-se recursos imateriais — conhecimento, saber, informação; não os homens ou as mulheres directamente, mas as suas competências, para que a criatividade humana se projecte e, a partir daí, se desenvolvam processos de coesão partilhados para garantir uma orientação comum a essa criatividade.

A organização do futuro vai construir-se para e à volta de pessoas — será dada menos atenção às funções do que aos elementos que constituem a situação de trabalho. O que quer dizer que a tónica será posta sobre as competências individuais e colectivas. Considerar os indivíduos como os elementos de base da organização resulta na capitalização do que eles trazem à função, ou seja, da sua competência.

A gestão de competências

Ultrapassando a forma estática como se fazia a análise e avaliação de funções, a gestão de competências inscreve-se numa perspectiva dinâmica de mudança antecipativa e define-se como a procura de ordem relacional entre a organização do trabalho e os indivíduos que nela participam; esta relação é construída a partir das competências de cada trabalhador ajustando continuamente, de forma flexível, através de perfis de formação profissional adequados, as competências dos actores organizacionais às competências necessárias à empresa. (**Quadro 1**)



Quadro 1 — Gestão de competências

Isto é, a competência de um indivíduo resulta de um movimento dinâmico entre a sua qualificação e a situação de trabalho que ele ocupa, tendo em conta que o posto de trabalho por retorno modifica a sua competência — as competências são mobilizadas pelas pessoas quando é necessário provar a capacidade de resolver uma dada situação ou atingir um objectivo pré-definido numa adaptação

concreta a um posto de trabalho, mobilizando um conjunto de comportamentos e atitudes complexas. Agnès Bekourian faz uma abordagem sociológica do conceito de competência e define-a como um “conhecimento aprofundado, reconhecido, que confere ao seu titular o direito de julgar ou decidir sobre certas matérias” [20]

Neste conceito, para a autora, estão implícitas três dimensões: uma dimensão técnica, do conhecimento aprofundado; uma dimensão social, do conhecimento reconhecido; uma dimensão política, de poder, ao dar o direito de julgar ou de decidir junta-se uma outra dimensão pessoal. Isto é, reconhece-

-se que paralelamente aos saberes técnicos e aos saberes-fazer se acentua cada vez mais outro tipo de capacidades, pelo que a valorização de saberes profissionais passa pelo reconhecimento de um contributo individual, específico — o saber-ser — levando a pensar a competência em termos de polivalência e transferibilidade.

A abordagem pela competência, se tem o mérito de puxar a análise para o nível da actividade concreta da situação de trabalho, não parece no entanto fácil de contornar. Esse “não sei quê”, através do qual a noção de qualificação se torna eficiente e se actualiza no posto de trabalho, é representado pelo

aspecto subjectivo, individual, transversal da qualificação.^[22] A uma certificação “objectiva” corresponderá uma competência menos codificável, um pouco mágica, próxima do talento (pelo qual, com igual nível de qualificação, um colaborador será declarado mais “competente” que outro). A competência pode descrever-se em termos de estrutura e não somente de conteúdo. Isto é, toda a competência combina de forma dinâmica os diferentes elementos que a constituem: os saberes, o saber-fazer, os tipos de raciocínio, as capacidades relacionais.^[23]

Podem descrever-se três operações que, segundo P. Gilbert e M. Parlier, devem necessariamente ser levadas em conta para todo o sistema de gestão de competências: 1 — Explicitação das competências requeridas, segundo o seu conteúdo, vários níveis de explicitação são possíveis seguindo a natureza das questões às quais a formulação da competência deve responder; 2 — Diferenciação das competências, segundo a sua natureza, a diferenciação das competências é sobretudo destinada a localizar as competências que possam ser transferidas para outras situações de trabalho. A orientação no decurso da vida profissional leva a considerar as “competências genéricas” a uma grande gama de actividades (ex. competência em negociação comercial, em realização administrativa, em estudos técnicos, em animação de equipas). Estas, pretendem distinguir as competências específicas de uma dada situação de trabalho — “competências determinantes” — que estão, estreitamente, ligadas ao equipamento, aos procedimentos utilizados, a comportamentos relacionais ou individuais específicos, e que são dificilmente transferíveis; 3 — Hierarquização das competências, é necessária para assinalar as etapas de aquisição e os seus processos. A competência não é regida pela “lei do tudo ou nada”; existem diferentes níveis de matriz de competência. É necessário clarificá-los para, por sua vez, tornar possível a sua avaliação e o seu desenvolvimento, através de planos de formação com os perfis adequados.^[24]

Do ponto de vista operativo, P. Carré assinala a dificuldade de passar de uma visão operativa de qualificação a outra: “Sai-se de um sistema de “tudo ou nada”, no qual ou se tinha ou não a qualificação de um posto de trabalho, para passar a um contínuo mais perturbador, onde a qualificação cobre realidades variadas e difíceis de apreender”.^[25] Com efeito, para analisar um posto de trabalho, os instrumentos herdados do passado e baseados na observação de uma actividade identificada e solitária não são os mais adequados; respondem de forma imprecisa à necessidade de explicar “uma situação” mais abstracta, mais colectiva, menos delimitada nas suas fronteiras. Para responder às necessidades da evolução de um serviço, de uma empresa, para atenuar os défices de competências, detectados numa dada categoria profissional, para dominar um funcionamento de um departamento, é indispensável, face à permanente complexidade do trabalho, dotar as empresas de instrumentos que permitam a análise das múltiplas actividades. Esses instrumentos devem propor percursos críticos e linguagens comuns, para aplicar um método de apreensão do contínuo, que conduz dos conteúdos das actividades, aos objectivos da formação, passando pelas competências requeridas. A observação deve, então, incidir no aspecto microscópico, no “olhar” etnológico, a fim de permitir a elaboração gradual de instrumentos a partir da observação concreta de cada situação de trabalho, e daí inferir operações mentais e recursos mistos postos em prática.

Planeamento, desenvolvimento e renovação de competências

O despontar de uma economia pós-industrial e a emergência do paradigma informacional, ao perspectivarem a transformação dos sistemas produtivos em sistemas antropocêntricos de produção, vêm alterar o cenário tradicional do sistema de Relações Profissionais jogando na “ordem participativa” por contraposição à “ordem conflitual”. O êxito desta Nova Ordem, na empresa, depende cada vez mais, de um conjunto de acções solidárias que levam à formação de um novo modelo de relações de trabalho, mais igualitário, tomando por ponto de partida a maior participação social.

Aquelas acções, conduzindo a uma adequação entre competências requeridas e competências reais dos colaboradores, são tão mais necessárias quanto se sabe da importância das políticas de educação/formação, quer na superação de certas desigualdades sociais quer no aumento

da competitividade económica.^[26] Essas acções tenderão a produzir e a articular as inovações técnicas e sociais desejáveis.

A formação profissional contínua, funcionando numa estratégia antecipativa com um efeito, simultaneamente, sincrónico e diacrónico, potenciará a mudança, quer ao nível dos modelos organizacionais, quer ao nível da valorização profissional e societal dos actores sociais. Neste quadro, a formação deverá orientar-se, não somente, para as necessidades criadas pela utilização flexível das novas tecnologias mas, também, para a “transformação da empresa

enquanto espaço social autónomo, produtor de relações identitárias específicas”.^[27] Nesta perspectiva, “...a formação profissional possibilita o desenvolvimento adequado das dimensões presentes no trabalho: dimensão produtiva, orientada para o desenvolvimento profissional dos indivíduos no âmbito do aumento da produtividade e da melhoria da qualidade; dimensão pessoal orientada para o desenvolvimento da personalidade em interligação com o desenvolvimento profissional; dimensão social, orientada para a integração do indivíduo no contexto organizacional e em redes de comunicação cada vez mais amplas, que fazem interagir as capacidades individuais adquiridas na formação profissional, promovendo a emergência do grupo de trabalho.”^[28]

Mas a emergência das novas formas de organização do trabalho nas empresas que pretendem ser competitivas obriga à formulação de “planos contingentes” de formação contínua, passíveis qualitativamente, não só de mobilizar e potenciar os tradicionais saber e saber-fazer, mas também o saber-ser, saber-estar relacional, saber-participar, saber-cooperar (atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho e de formas “desejadas” de agir, interagir e comunicar — competências de acção, realização e eficácia pessoal) e o aprender-a-aprender, o fazer-saber (capacidades criativas e de auto-aprendizagem, de autopesquisa de informação, que comporta acções e realizações do actor que antecipa o seu comportamento à mudança, gerando-a — competências de 3ª dimensão ou competências críticas).^[29] Esta evolução da formação em qualidade potenciará estratégias de desenvolvimento das empresas, levando-as a “reconversões individuais e colectivas com o nível de qualidade dos produtos/serviços e a participação dos actores na criação e gestão dessa qualidade”.^[30]

A proposta de um modelo dinâmico de planeamento e desenvolvimento das competências dos actores profissionais, ao usar uma estratégia antecipativa em relação ao ambiente, começa com o assumir de um processo de desenvolvimento otimizado, das pessoas de uma empresa, para criar o potencial tecnológico e organizacional que corresponda pró-activamente às condições do mercado em mutação.^[31] Desta forma, a visão que a empresa tem das pessoas sofre uma alteração, de factor adaptável, o indivíduo transforma-se em factor limitacional do crescimento da organização, desenvolvendo-se progressivamente o actor profissional, protagonista activo da mudança/desenvolvimento. O universo de possibilidades de desenvolvimento de mercados e de respostas é acompanhado por um grande número de opções tecnológicas. A selecção que a empresa faz depende da competência de acção dos actores organizacionais, começando pela equipa gestora e terminando nas diferentes equipas de operadores; são os seus conhecimentos, as suas capacidades, atitudes e comportamentos (competências determinantes e genéricas para a situação de trabalho) que definem as competências da empresa para poder focalizar as opções de tecnologia e ganhar vantagem competitiva ao responder ao desenvolvimento dos mercados. De igual forma, é o potencial de competências dos indivíduos que limita a capacidade de uma empresa de apreender essas opções e oportunidades. Por tudo isto, a aprendizagem tem que estar mais perto da realidade “do campo de acção” ou das competências da empresa e esta tem, por sua vez, que arranjar lugar para os processos de formação contínua, que possam ter lugar no seu interior — daí a necessidade de as empresas evoluírem no sentido da organização aprendiz.

A mobilização e o desenvolvimento de capacidades suplementares dos actores, com fins económicos, dependem, não só, da aptidão dos indivíduos para renovarem os seus talentos e habilidades num esforço colectivo, mas também, das relações sociais de produção que podem suscitar a emergência e a complementaridade das acções colectivas, a solidariedade, a comunicação e a criatividade no seio do sistema social; isto é, há que apreciar as consequências das representações colectivas, valores e símbolos que resultarão sobre os projectos e o desenvolvimento das empresas, levando-as à mudança.

As culturas das empresas terão que ser consideradas como factor de desenvolvimento organizacional numa época de contingências, de mudanças económicas e de crise. É a sua capacidade para produzir um sistema social, mais ou menos rico em actores, em inovações e projectos de desenvolvimento que deverá ser analisada, apoiando-se sobre o estudo sociológico de processos de acção cultural, no seio das interacções estratégicas.

Na cultura de desenvolvimento social da empresa, proposta por R. Sainsanlieu, há necessidade da empresa focar uma atenção específica para o seu sistema social como forma de promover a

qualidade e flexibilidade dos seus actores profissionais.^[32] Há que ter em conta a estrutura desse sistema e os processos transformadores que poderão criar novos actores, outras relações de trabalho e uma atitude colectiva a gerar situações novas e operatórias face aos múltiplos problemas da mudança. A empresa dos nossos dias, tem que sofrer uma transformação profunda em três pilares fundamentais: — a relação entre as pessoas, o seu sistema de regras, o seu sistema de trocas. Esta mudança

pressupõe uma aprendizagem no colectivo que é feita no quotidiano, dando a ideia de um processo integrado, através, nomeadamente, da “resolução de problemas”, troca de opiniões entre o trabalhador e a chefia, visto que não se mudam as relações humanas através de ordens, regras ou entusiasmo persuasivo, mas através da comunicação que criará uma nova relação social na

empresa.^[33] Por isso, comunicar significa escutar e reconhecer o parceiro sem criar riscos de manipulação, nem reacções de medo e desconfiança. Esta forma de comunicar exige o conhecimento integrado e diferenciado das diferentes “racionalidades e lógicas de acção” dos vários actores dentro da empresa, isto é, implica escutar o que os diversos actores têm para dizer e a

partir daí criar, de forma tolerante, confiante e transparente, ocasiões e zonas de cooperação.^[34] A necessidade de um projecto de formação contínua no modelo dinâmico de planeamento e desenvolvimento dos actores profissionais, apoiado numa cultura de desenvolvimento social da empresa, conduz a uma “visão” de organização para e de pessoas que estão preparadas para trabalhar em conjunto, para construir um novo tipo de colectivo, com novas estruturas, novas relações, novas competências, entre actividades laborais e de aprendizagem, e entre os colaboradores, a todos os níveis da organização — daí nasce a ideia da organização aprendiz que é necessariamente uma organização comunicante.

Estudo de caso dos profissionais de telecomunicações

Face ao referencial teórico apresentado e após a caracterização do campo empírico (objectivos da organização, suas competências nucleares, capacidades estratégicas, e factores/qualidades para atingir aqueles objectivos), esta investigação teve por objectivo determinar quais os perfis profissionais que deveriam ser desenvolvidos nos actores organizacionais (profissionais técnicos de Telecomunicações), diante de uma nova estrutura agora implementada, numa empresa de serviços nacional. Ao adoptar uma estrutura “adhocrática decomposta em divisões” (unidades comerciais), a empresa multiserviços pretendeu dar resposta a situações em que a complexidade

da organização e do mercado constituía o maior desafio.^[35] Como foi evidenciado no quadro teórico é desejável que as empresas, no actual panorama socioeconómico-tecnológico, promovam uma gestão constante das mutações que deverão ser acompanhadas por uma necessária adequação do actor organizacional.

Através deste estudo pretendeu saber-se quais as competências necessárias aos profissionais técnicos de Telecomunicações das duas unidades comerciais mais importantes na empresa, face ao novo modelo de gestão. Aplicando-lhe o conceito de competência, expresso no **Quadro 1**, subdividiu-se aquela questão em duas: o ponto de vista da empresa, pesquisando quais as competências necessárias para os referidos profissionais, tendo em conta os objectivos e o modelo de gestão da empresa; o ponto de vista das pessoas, observando que conjunto de competências tinham os profissionais individualmente e dentro da equipa de trabalho. A adequação dos dois pontos de vista seria promovido através de perfis de desenvolvimento de competências. Provisoriamente foram propostas duas suposições a serem confrontadas com os dados da observação: 1) as competências actuais dos colaboradores das duas unidades comerciais não estavam ajustadas ao novo modelo de gestão; 2) existiam perfis de competências determinantes diferentes dentro da mesma unidade comercial, para colaboradores com funções diferentes.

Após aquelas formulações foi construído um plano de observação que conduziu à apreensão e compreensão da dinâmica organizacional, tendo em vista a construção do modelo de análise específico de competências.

Modelo de Análise de Competências

Competências profissionais e técnicas

- Formação académica (FA)
- Experiência (EX)
- Formação técnica especializada (FTE)
- Formação profissional geral (FPG)

Competências socioorganizacionais

1) Competências de assistência e serviço

- Compreensão interpessoal (CI)
- Orientação para o serviço de cliente (OE)

2) Competências de influência social

- Impacto e influência (II)
- O sentido da organização (SO)
- Estabelecimento de relações (ER)

3) Competências de gestão

- Desenvolvimento dos outros (DO)
- Capacidade directiva (CD)
- Trabalho em equipa e cooperação (EC)
- Direcção de equipas (DE)

Competências de acção, realização e eficácia pessoal

- Adesão à organização e motivação (AM)
- Preocupação com a qualidade (PQ)
- Autocontrolo (AA)
- Adaptação à mudança (ADM)

Competências críticas

- Autonomia, espírito de iniciativa e criatividade (AC)
 - Pesquisa de informação e atitude à autoformação (PI)
 - Capacidade pró-activa de mudança (PA)
-

Metodologia aplicada

Na fase de observação procedeu-se a uma análise intensiva, um estudo de caso, visando conhecer todas as dimensões do contexto organizacional, no que se refere a competências dos profissionais técnicos das duas unidades escolhidas.

Tratou-se de um exame exaustivo, tanto em amplitude como em profundidade, que utilizou todas as técnicas disponíveis para uma amostra particular, seleccionada de acordo com o objectivo de estudo, ordenando os dados resultantes de forma a preservar o carácter unitário da amostra, com a finalidade última de obter uma ampla compreensão dos fenómenos na sua totalidade. Se a investigação do maior número possível de aspectos do caso particular facilitou a intensidade da análise e a compreensão profunda do fenómeno social estudado, poderá dizer-se em contrapartida, que a sua não standardização favoreceu a excessiva dependência da capacidade e do comprometimento pessoal da investigadora e, conseqüentemente, tornaram este instrumento dificilmente transmissível. Outra desvantagem é a sua incapacidade para generalizar com rigor as conclusões obtidas a classes mais amplas de factos.

Utilizando o método atrás descrito traçou-se:

- 1) Um perfil de competências que a organização julga adequado para cada uma das situações de trabalho das duas unidades estudadas — *perfil profissional requerido* ou *perfil de competências requerido*.
- 2) Um perfil de competências de cada colaborador adequado segundo o próprio actor na situação de trabalho para responder aos objectivos delineados pela organização — *perfil profissional real* ou *perfil de competências real*.
- 3) Um perfil de competências de que cada colaborador é capaz potencialmente na situação de trabalho — *perfil profissional potencial do colaborador* ou *perfil de competências potencial*.

O gráfico destes três perfis permitiu traçar perfis profissionais de desenvolvimento de competências adequados à situação de trabalho em particular e à realização dos objectivos da empresa em geral.

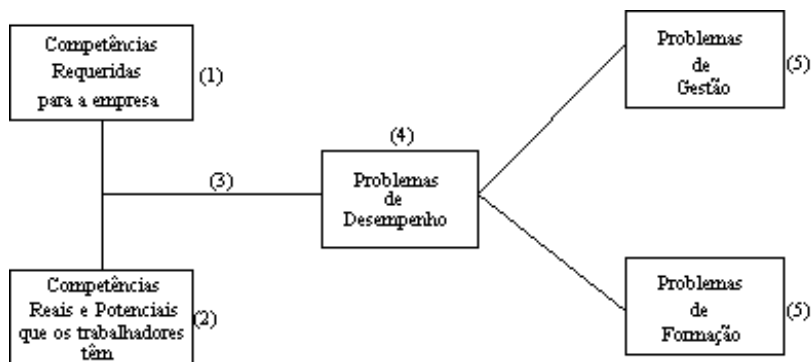
A fase de observação decorreu de:

- uma recolha de informação pré-existente na empresa e seu tratamento e análise, tendo em conta os objectivos do trabalho (recolha do organograma, descrição de funções, planos de formação, dados referentes às unidades comerciais, alguns dados pessoais dos colaboradores, colecta durante um ano de todas as revistas referentes à empresa bem como recortes de jornais).
- uma observação directa (foram utilizadas durante oito meses formas de observação comparáveis

às utilizadas pela observação etnológica, seguindo-se um guia de observação específico e particular, pondo a tónica na actuação dos profissionais-alvo no seu “espaço ecológico organizacional”). — uma observação indirecta (efectuaram-se: 1— entrevistas semidirectivas, em períodos distintos, decorrendo em três fases, a vários níveis da hierarquia, incluindo um representante da administração, com vista a conhecer a dinâmica organizacional bem como as competências a deter pelos profissionais técnicos das duas unidades; 2— entrevistas directivas, com recurso a um questionário fechado e a perguntas abertas sujeitas a análise de conteúdo, decorrendo em duas fases, aplicadas a todos os profissionais em questão, tendo em vista o conhecimento das competências postas em acção por cada um deles, ou colectivamente na equipa de trabalho, na sua situação de trabalho, bem como das competências detidas potencialmente por cada um deles). O objectivo do questionário fechado foi a explicitação, diferenciação e hierarquização das competências genéricas escolhidas como mais ajustadas ao novo modelo de gestão do ponto de vista do colaborador. Desta forma, definiu-se também as competências determinantes por situação de trabalho.

Análise dos resultados

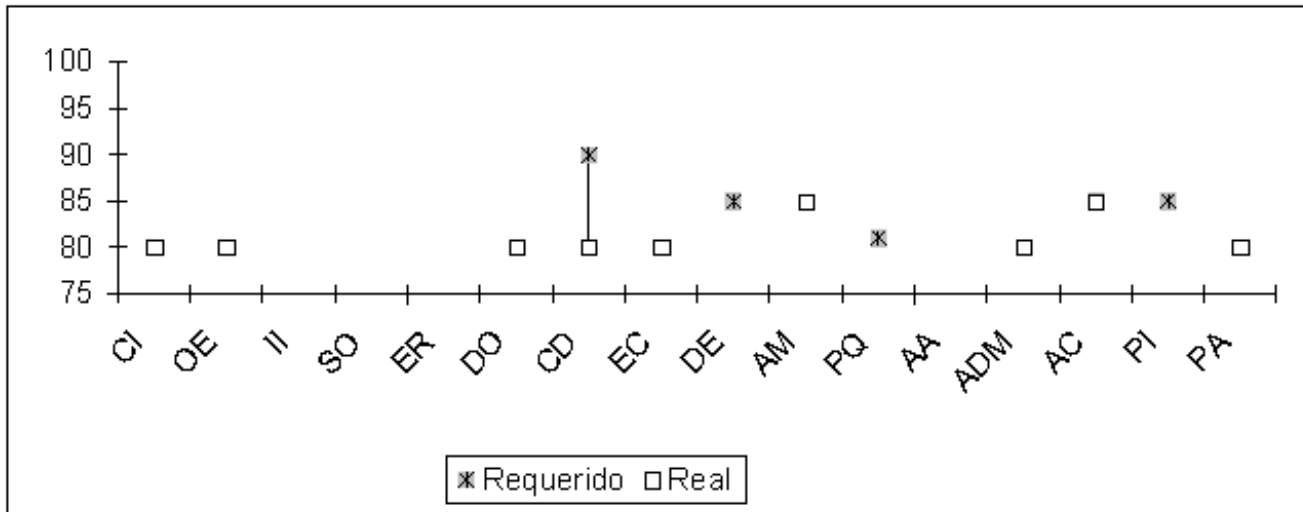
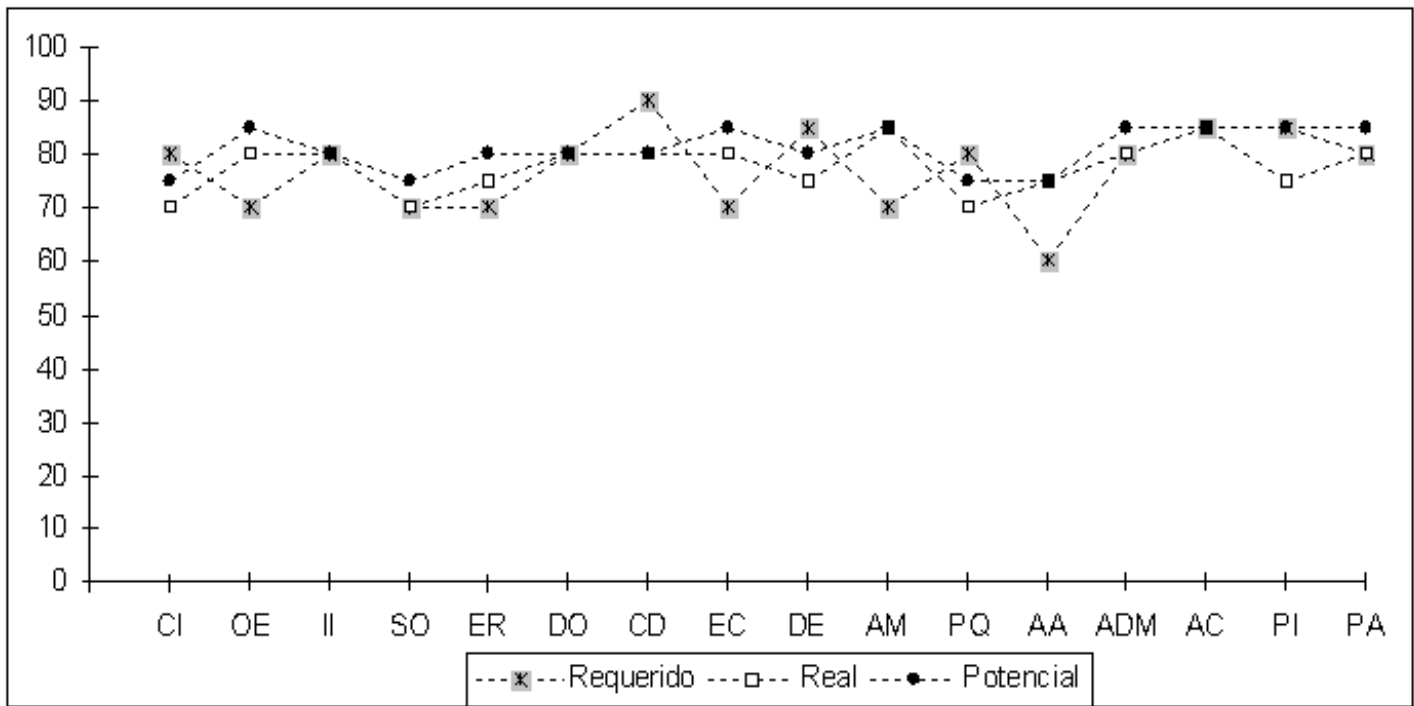
A população-alvo era representada por 16 pessoas igualmente distribuídas pelas duas unidades comerciais. Para analisar os resultados obtidos recorreu-se a um “percurso crítico” que assegurasse a adequação das competências da empresa ao ambiente e simultaneamente o ajustamento das competências das pessoas para alcançar os objectivos traçados pela organização. Aplicando o **quadro 1** temos:



Quadro 2 — Gestão de competências — “percurso crítico”

Foram desenhados 32 perfis de competências, tendo-se confrontado em cada situação de trabalho, por colaborador 2 gráficos: o perfil de competências genéricas (perfil requerido, perfil real, perfil potencial) e o perfil de competências determinantes (perfil requerido e perfil real); donde foi possível concluir um perfil de desenvolvimento de competências determinantes por situação de trabalho e/ou conjunto de situações colectivas de trabalho. Apresentaremos 2 situações de trabalho específicas.

Situação de trabalho Gestão Comercial

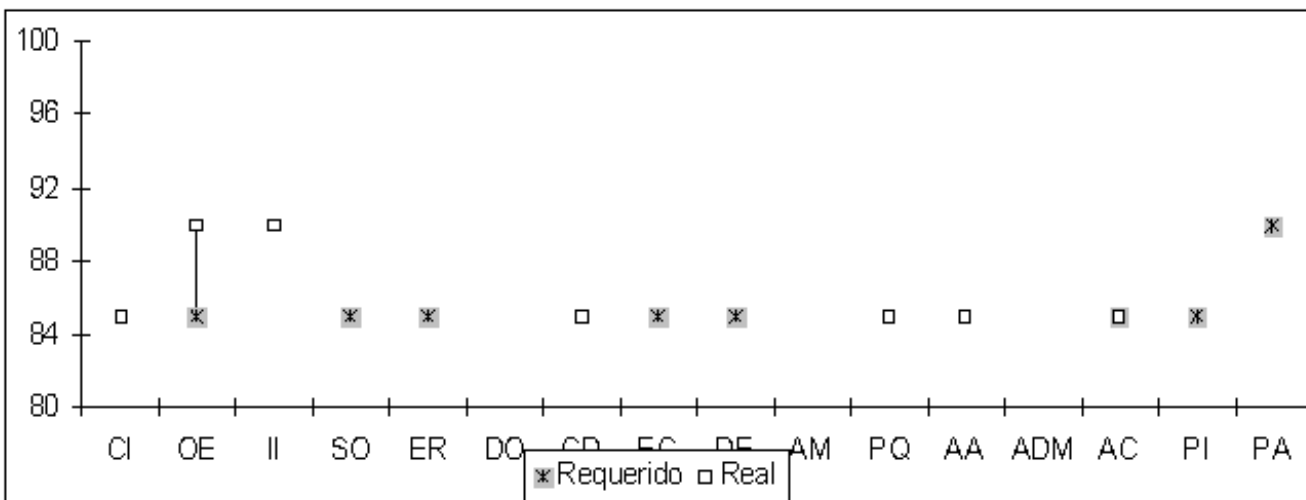
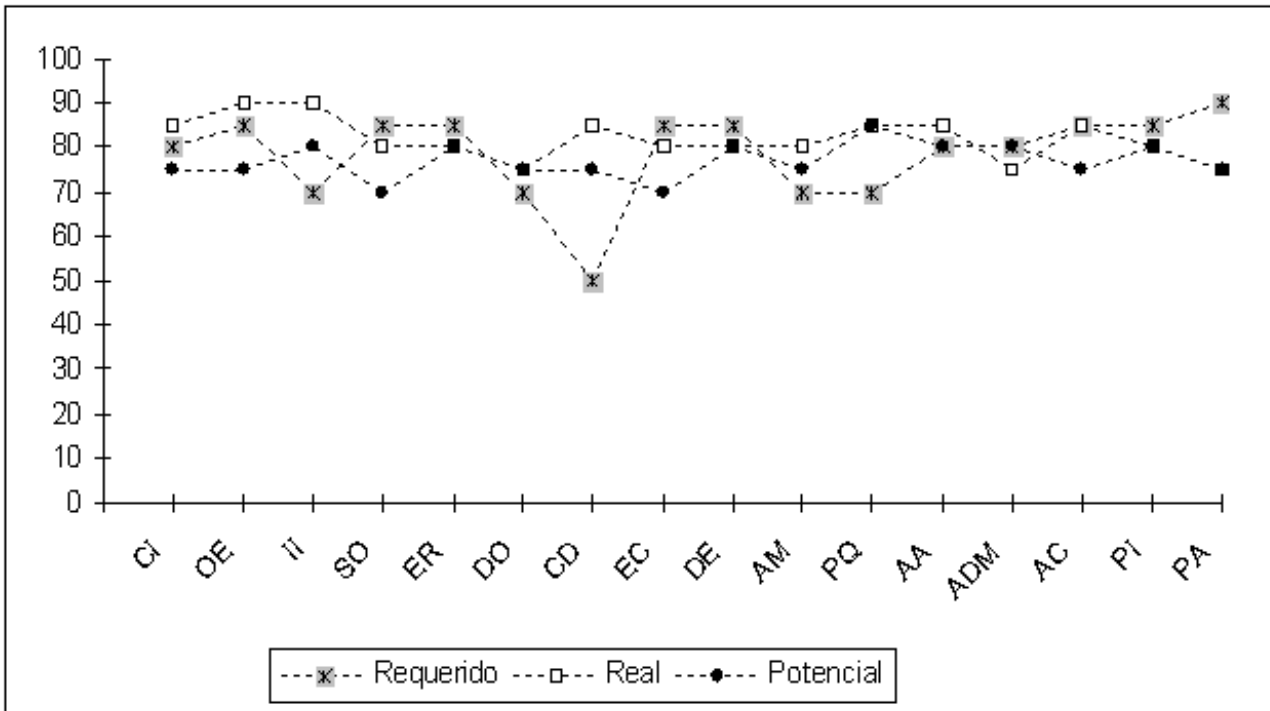


Análise resumida

O colaborador tem idade, competências profissionais e técnicas acima das referidas pela empresa.

No primeiro gráfico — competências genéricas — algumas competências reais encontram-se subvalorizadas em relação ao perfil desejável, notando-se essencialmente constrangimentos na capacidade directiva, desenvolvimento de equipas e pesquisa de informação, que no entanto potencialmente o colaborador necessita desenvolver. O perfil potencial encontra-se bastante ajustado ao requerido. No segundo gráfico as competências requeridas determinantes para esta função são: capacidade directiva, desenvolvimento de equipas, preocupação com a qualidade e pesquisa de informação. Parece-nos no entanto haver problemas de gestão. Seria importante uma entrevista com a hierarquia no sentido de encontrar uma linguagem comum que definisse os objectivos da situação de trabalho.

Situação de trabalho Gestão de Cliente



Análise resumida

O colaborador tem idade, competências profissionais e técnicas consideradas suficientes pela hierarquia, detendo, no entanto, pouca experiência (menos de um ano). No primeiro gráfico nota-se sobrevalorização pelo colaborador de algumas competências à excepção de algumas competências de gestão, de influência, de acção realização e eficácia pessoal e críticas. Evidencia-se constrangimentos de acção na capacidade pró-activa de mudança. Analisando o segundo gráfico, parece-nos relevante desenvolver todas as competências determinantes para esta situação de trabalho. Face aos resultados obtidos julgamos que os actores organizacionais das duas unidades analisadas, compostos pelos profissionais de Telecomunicações, se encontram integrados na empresa, embora de forma diferenciada. Colectivamente, na maioria, encontramos uma grande afectividade à empresa e satisfação em relação às tarefas realizadas, bem como uma forte componente relacional dirigida para os colegas e para os superiores. Mais que tudo, no entanto, as diferentes observações levaram-nos a pensar que existia uma forte motivação para aproveitar esta experiência profissional de forma a adquirir *know-how* e competências suplementares, aumentando o saber e o saber-fazer experienciais individuais. Em geral, em todos os perfis desejáveis das situações de trabalho, a capacidade directiva e a capacidade de autonomia e espírito de iniciativa, determinantes no perfil requerido, não parecia ser entendido importante para um desempenho real, pelo que nos pareceu haver défice de comunicação eficaz, problema nitidamente de gestão, já que potencialmente

os colaboradores a possuíam em grau elevado. Sobretudo pareceu haver uma má interpretação da função de integração, feita pela hierarquia da unidade, face à orientação multiprodutos seguida pela empresa.

No que respeita à preocupação com a qualidade pareceu ser uma competência fortemente necessária para ser posta em acção de forma determinante pelos diferentes actores. Na prática, e mesmo potencialmente, os colaboradores confessaram que muitas vezes tinham falta de tempo para a porem em acção, imputando a sua responsabilidade à área operacional, esquecendo a qualidade no atendimento, na assistência, bem como a filosofia de qualidade total.

Na grande maioria dos colaboradores as competência de assistência e serviço eram determinantes para a sua acção e da mesma forma as competências de gestão.

As competências de acção, realização e eficácia pessoal, bem como algumas críticas, eram também determinantes para a quase totalidade das situações de trabalho estudadas. No entanto, a autonomia possível foi quase sempre posta em causa pelos actores organizacionais.

De tudo observado e desta análise, fomos levados a confirmar as nossas hipóteses de trabalho. As competências actuais dos colaboradores das duas unidades, não estavam ajustadas ao novo modelo de gestão, à excepção de um caso, sendo necessário adequá-las através de acções de formação, essencialmente nas competências de assistência e serviço, de gestão, de acção, realização e eficácia pessoal e críticas. Previamente, seria pertinente verificar, através da observação de uma

carteira personalizada de competências^[36] de cada um dos colaboradores, bem como de uma auditoria de desempenho, e de uma auditoria socioorganizacional, se alguns problemas de desempenho

eram nitidamente problemas de gestão ou de formação.^[37] No que diz respeito à segunda hipótese existiam, conforme constatado, perfis de competências determinantes diferentes dentro da mesma unidade e entre unidades diferentes. Isto é, havia necessidade de desenvolvimento

de competências determinantes e particulares umas vezes por situação de trabalho, outras por equipa.^[38]

Conclusão

"O conhecimento produz a a mais elevada qualidade de poder."
(Alvin Toffler)

Marx, argumentando que o poder era daqueles que detinham “os meios de produção”, preconizava que os trabalhadores não disporiam de poder enquanto não retirassem os “meios de produção” à classe capitalista que os possuía.

No Modelo Informacional, os conhecimentos, as capacidades de acção e as atitudes das pessoas são os “meios de produção” imprescindíveis à volta dos quais se ordenam todos os outros recursos.

A Teoria das Relações Humanas, ao propor o desenvolvimento de certas qualidades, como a criatividade, a tomada de decisão e a responsabilidade dos trabalhadores pretendia uma melhoria das condições humanas no trabalho, tentando, por um lado, adequar o indivíduo ao trabalho e, por outro, fazê-lo sentir-se importante no seu posto de trabalho.

Hoje, a proposta de renovação daquelas e mais qualidades nos colaboradores é de carácter macroeconómico. A mundialização da economia que alarga e acelera a concorrência movimenta possibilidades de deslocalização de actividades humanas; os recursos em matérias primas e a proximidade dos mercados perdem importância por comparação com as capacidades de iniciativa dos homens, feitas de competências suplementares — saber-ser, saber-aprender, saber-inovar, saber-participar, saber-cooperar; de facto, o desafio jogar-se-á na habilidade de desenvolver, renovar, transformar talentos e conhecimentos, mais do que racionalizar.

A verdadeira mudança da organização do trabalho que emerge é uma mudança profunda de uma lógica de acção - é societal. Donde, surge a necessidade premente, por parte dos gestores organizacionais, de olharem com realismo as relações sociais, as capacidades de participação/cooperação, de autonomia, de criatividade dos actores, vistas como factos tão ou mais importantes que os recursos financeiros.

Adoptando uma perspectiva dinâmica, o *know-how* de progredir, de desenvolver novos serviços, com qualidade total, no prazo certo e com custos razoáveis, não depende apenas de investimentos materiais mas cada vez mais da qualidade e flexibilidade do investimento imaterial (nas pessoas, no seu sistema de relações, na cultura). Para manter essas capacidades é necessário gerar condições de aprendizagem contínua mobilizando e potenciando competências especificamente humanas — não programáveis em computador; de facto, o conceito chave à volta do qual se movimenta o crescimento do investimento imaterial é a aprendizagem na experiência de cooperação, fundada em formas de delegação, de descentralização, de desenvolvimento socio-organizacional, e mais que isso, na auto-aprendizagem — metacompetência para o século XXI.

O sustentáculo que os “inovadores” da gestão encontraram nas teorias científicas de organização do trabalho, conduziram à crise estrutural e a “contra-performances” empresariais; o pilar fundamental da sociedade em mudança assenta numa filosofia da confiança e da abertura — confiança nos homens, abertura do sistema.

A construção do futuro, o desenvolvimento de uma nova sociedade e de uma nova organização começa, antes de tudo, pela transformação das pessoas que a compõem, ou mais exactamente das relações que elas têm entre si, do seu sistema de regras, dos costumes que lhes permitem viver em comum. Por isso a aprendizagem do futuro não poderá fazer-se, senão colectivamente. É aprendendo a comportar-se de forma diferente, a estabelecer novas relações mais tolerantes, mais solidárias, mais livres, que o homem construirá a sociedade do amanhã e

redescobrirá, individualmente o seu “caminho de produtor realizado”. [39]

A aprendizagem colectiva e a inovação farão emergir os inovadores — homens instruídos — promotores da inovação, mas “preferindo a compreensão pragmática dos problemas à inteligência das soluções”, serão negociadores de conflitos e de alguns consensos e, também, capazes de escutar e compreender intuitivamente os clientes que servem e o conjunto de colaboradores que asseguram

[40]

no quotidiano o serviço.

A nova gestão (de competências) assenta num sistema de colectivo novo — os actores sociais — e obriga a uma reflexão sobre as capacidades dos grupos humanos de cooperarem e de se auto-aperfeiçoarem, dentro de sistemas cada vez mais complexos e sobre os melhores meios de desenvolver e utilizar aquelas capacidades. Trata-se de suscitar uma participação solidária entre os membros de uma organização, no cenário de constrangimentos técnicos e económicos, tendo em conta que não existe cooperação sem conflito e que é ilusório pretender motivar os colaboradores. O desenvolvimento da liberdade e dos sistemas democráticos são tais, que os responsáveis não podem deixar de ter por missão a construção de condições efectivas que levem os colaboradores a motivarem-se e a assumirem-se, em cada “campo de acção” particular, como “donos do trabalho”

que concretizam. [41]

Por isso, de futuro e na globalidade, o problema é sociológico.

Referências Bibliográficas

- Rui Moura, "Estratégias de gestão organizacional dos recursos humanos num quadro de desenvolvimento regional", in AAVV, *Serviço e Desenvolvimento numa região em mudança*, Ed. Comissão de Coordenação da região Centro, 1993, p. 169.
- Peter Drucker, *A Sociedade Pós-capitalista*, Lisboa, Ed. Livros do Brasil, 1991.
- Alvin Toffler, *Os novos poderes*, Lisboa, Ed. Livros do Brasil, 1991, p. 269.
- Guy Le Boterf, *L'Ingenierie et L'Evaluation de la Formation*, Paris, Les Editions D'Organization, 1990, ficha 3.
- E. Lawler e G.Ledford, *A Skill-based Approach to Human Resource Management*, 1992, (policopiado).
- B.Stahl, B.Nyhan, P. D'Aloja, *A Organização Qualificante-uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos*, CCE, 1993, (policopiado).
- F.E.Emery, *Systems Thinking*, Middlesex, Penguin Books, 1969, pp.241-257.
- Alfred Chandler Jr., "Strategy and Structure", The MIT Press, 1962, (policopiado).
- Paul Lawrence, Jay Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração administrativas*, Petrópolis, Ed. Vozes, 1973.
- Paul Lawrence, Jay Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração administrativas*, idem.
- Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1979.
- Tom Burns e G. M. Stalker, *Management of Innovation*, Londres, Tavistock Institute, 1961.
- Dosi e Soete, in Isabel Salavisa, "A emergência do Paradigma Técnico Económico e os Pequenos Países - o caso de Portugal", in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº34, Coimbra, Edição do Centro de Estudos Sociais, 1992, pp.361-384.
- B. Stahl, B.Nyhan, P. D'Aloja, *A Organização Qualificante - uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos*, idem.
- Rui Moura, "Formar e Transformar Estruturas Empresariais", in *Livro de Actas*, Comunicação apresentada ao I Fórum de Formação, Lisboa, AIP/COPRAI, 1992.
- J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre, *Savoir et Pouvoir - Les Compétences en Question*, Paris, PUF, 1993, p.42.
- M. Teresa Ambrósio, "Formação Contínua e Gestão de Recursos Humanos - A questão das Novas Competências" in AAVV, *Estruturas Sociais e Desenvolvimento*, Lisboa, Fragmentos, 1993, p.220.

- Rui Moura, "Formação e Novas Competências - Núcleo estratégico para o séc. XXI", in *Dirigir*, nº 34, Lisboa, IEFP, 1994, pp.18-19.
- Janine Freiche, "L'Usage du Concept Compétence", in *Personnel*, nº331, 1992.
- Agnés Bekourian, "Les Bilans de Compétence", in *Education Permanente*, nº108, 1991.
- Philippe Carré, "Du Travail à la Formation - Jalons pour le Réperage des Compétences" in *Actualité de la Formation Permanente*, nº97, p.69.
- Christian Sauret, "La Gestion de L'Emploi et des Compétences", in *Personnel*, nº 331, 1992.
- P. Gilbert, M. Parlier in Christian Sauret, "La Gestion de L'Emploi et des Compétences", *idem*.
- Philippe Carré, "Du Travail à la Formation - Jalons pour le Réperage des Compétences" in *Actualité de la Formation Permanente*, *Idem*.
- Maria João Rodrigues, *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, D. Quixote, 1991.
- R. Sainsaulieu e Segrestin, "Para uma Teoria Sociológica da Empresa" in *Sociologia - Problemas e Práticas* nº3, 1987.
- Rui Moura, "Formação e Competências - Núcleo Estratégico para o séc.XXI", *idem*.
- Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1994.
- M. Teresa Ambrósio, "Formação Contínua e Gestão de Recursos Humanos - A questão das Novas Competências" *idem*, p.224.
- B. Stahl, B.Nyhan, P. D'Aloja, *A Organização Qualificante - uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos*, *idem*.
- Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de L'Organization et de L'Enterprise*, (policopiado).
- Michel Crozier, *L'Enterprise à L'Ecoute*, Paris, Inter Edition, 1989, p.199.
- Michel Crozier, E.Friedberg, *L'Acteur et le Systeme les Contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil, 1977.
- Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, *idem*.
- Guy Le Boterf, *L'Ingenierie et L'Evaluation de la Formation*, Paris, Les Editions D'Organization, 1990.
- Guy Le Boterf, *L'Ingenierie et L'Evaluation de la Formation*, Paris, Les Editions D'Organization, 1990.
- Rui Moura, "Auditoria Sócio-Organizacional : instrumento de Gestão", in *Dirigir*, nº 26, 27, 28, Lisboa, IEFP, OUT/92, DEZ/92, FEV/93, pp.29-33, pp.29-32, pp.29-33.
- Michel Crozier avec Bruno Tilliette, *La crise de L'Intelligence-Essai sur L'impuissance des élites à se réformer*, Paris, InterEditions, 1995.

*
- Socióloga, ex-aluna da UAL.

- [1] Rui Moura, "Estratégias de gestão organizacional dos recursos humanos num quadro de desenvolvimento regional", in AAVV, Serviço e Desenvolvimento numa região em mudança", Ed. Comissão de Coordenação da região Centro, 1993, p. 169.
- [2] Peter Drucker, *A Sociedade Pós-capitalista*, Lisboa, Ed. Livros do Brasil, 1991.
- [3] Alvin Toffler, *Os novos poderes*, Lisboa, Ed. Livros do Brasil, 1991, p. 269.
- [4] Guy Le Boterf, *L'Ingenierie et L'Evaluation de la Formation*, Paris, Les Editions D'Organization, 1990, ficha 3.
- [5] E. Lawler e G.Ledford, *A Skill-based Approach to Human Resource Management*, 1992, (policopiado).
- [6] B.Stahl, B.Nyhan, P. D'Aloja, *A Organização Qualificante-uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos*, CCE, 1993, (policopiado).
- [7] F.E.Emery, *Systems Thinking*, Middlesex, Penguin Books, 1969, pp.241-257.
- [8] Alfred Chandler Jr., "Strategy and Structure", The MIT Press, 1962, (policopiado).
- [9] Paul Lawrence, Jay Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração administrativas*, Petrópolis, Ed. Vozes, 1973.
- [10] Paul Lawrence, Jay Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração administrativas*, *idem*.
- [11] Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1979.
- [12] Tom Burns e G. M. Stalker, *Management of Inovation*, Londres, Tavistock Institute, 1961.
- [13] Carlota Perez, *New Technologies and Development*, 1988, (policopiado).
- [14] Dosi e Soete, in Isabel Salavisa, "A emergência do Paradigma Técnico Económico e os Pequenos Países - o caso de Portugal", in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº34, Coimbra, Edição do Centro de Estudos Sociais, 1992, pp.361-384.
- [15] B. Stahl, B.Nyhan, P. D'Aloja, *A Organização Qualificante - uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos*, *idem*.
- [16] Rui Moura, "Formar e Transformar Estruturas Empresariais", in Livro de Actas, Comunicação apresentada ao I Forum de Formação, Lisboa, AIP/COPRAI, 1992.

- [17] J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeure, *Savoir et Pouvoir - Les Compétences en Question*, Paris, PUF, 1993, p.42.
- [18] M. Teresa Ambrósio, "Formação Contínua e Gestão de Recursos Humanos - A questão das Novas Competências" in AAVV, *Estruturas Sociais e Desenvolvimento*, Lisboa, Fragmentos, 1993, p.220.
- [19] Rui Moura, "Formação e Novas Competências - Núcleo estratégico para o séc. XXI", in *Dirigir*, nº 34, Lisboa, IEFP, 1994, pp.18-19.
- [20] Janine Freiche, "L'Usage du Concept Compétence", in *Personnel*, nº331, 1992.
- [21] Agnés Bekourian, "Les Bilans de Compétence", in *Education Permanente*, nº108, 1991.
- [22] Philippe Carré, "Du Travail à la Formation - Jalons pour le Réperage des Compétences" in *Actualité de la Formation Permanente*, nº97, p.69.
- [23] Christian Sauret, "La Gestion de L'Emploi et des Compétences", in *Personnel*, nº 331, 1992.
- [24] P. Gilbert, M. Parlier in Christian Sauret, "La Gestion de L'Emploi et des Compétences", idem.
- [25] Philippe Carré, "Du Travail à la Formation - Jalons pour le Réperage des Compétences" in *Actualité de la Formation Permanente*, Idem.
- [26] Mª João Rodrigues, *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, D. Quixote, 1991.
- [27] R. Sainsaulieu e Segrestin, "Para uma Teoria Sociológica da Empresa" in *Sociologia - Problemas e Práticas* nº3, 1987.
- [28] Rui Moura, "Formação e Competências - Núcleo Estratégico para o séc.XXI", idem.
- [29] Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1994.
- [30] M. Teresa Ambrósio, "Formação Contínua e Gestão de Recursos Humanos - A questão das Novas Competências" idem, p.224.
- [31] B. Stahl, B.Nyhan, P. D'Aloja, *A Organização Qualificante - uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos*, idem.
- [32] Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de L'Organization et de L'Enterprise*, (policopiado).
- [33] Michel Crozier, *L'Enterprise à L'Ecoule*, Paris, Inter Edition, 1989, p.199.
- [34] Michel Crozier, E.Friedberg, *L'Acteur et le Systeme les Contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil, 1977.
- [35] Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, idem.
- [36] Guy Le Boterf, *L'Ingenierie et L'Evaluation de la Formation*, Paris, Les Editions D'Organization, 1990.
- [37] Guy Le Boterf, *L'Ingenierie et L'Evaluation de la Formation*, Paris, Les Editions D'Organization, 1990.
- [38] Rui Moura, "Auditoria Sócio-Organizacional : instrumento de Gestão", in *Dirigir*, nº 26, 27, 28, Lisboa, IEFP, OUT/92, DEZ/92, FEV/93, pp.29-33, pp.29-32, pp.29-33.
- [39] Expressão utilizada por Rui Moura a propósito da democracia organizacional, Rui Moura, "Modernização e PME Portuguesas: Estratégias Sociais na viragem do século" in AAVV, *PME Portuguesas na Europa dos anos 90*, Lisboa, Edição CIDEDEC, Out/90, p.50.
- [40] Michel Crozier avec Bruno Tilliette, *La crise de L'Intelligence-Essai sur L'impuissance des élites à se réformer*, Paris, InterEditions, 1995.
- [41] Expressão utilizada por M. Luísa Cristovam a propósito do empresário moderno deixar de ser apenas "dono do trabalho", M. Luísa Cristovam, "A Participação dos Trabalhadores", in *Organização e Trabalho*, nº1, APSIOT, 1989.