

---

# A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS

Gerardo Capano<sup>1</sup>

Ivo Steffen<sup>2</sup>

## Resumo

Os enfoques da competência na empresa nos preocupam há mais de trinta anos, o que significa que o tema não é novo, mas ainda mantém uma considerável importância pelas vantagens que podem ser obtidas pela empresa. Com o final da produção de massa, a empresa deve integrar exigências de competitividade em todos os postos de trabalho. As funções são decompostas em *atividades*, mas também chega o momento em que a unidade atividade resulta insuficiente e, então, a empresa se aproxima das *competências*. As práticas de análise do trabalho evoluíram na mesma medida, e se, no início, os postos de trabalho eram estudados de maneira estática, atualmente são analisadas as *situações* de trabalho de maneira dinâmica. As metodologias mais recentes são apoiadas nos enfoques de fluxos de atividade.

**Palavras-chave:** *Competência. Perfil Profissional. Análises Funcional e Ocupacional. Dacum. Posto de Trabalho. Emprego. Certificação Profissional e de Pessoas. Gestão Provisional de Emprego.*

## INTRODUÇÃO

Os enfoques da competência na empresa nos preocupam há mais de trinta anos, o que significa que o tema não é novo, mas ainda mantém uma considerável importância pelas vantagens que podem ser obtidas em termos de eficácia e de eficiência organizacional, ou seja, na melhoria da produtividade e dos resultados globais da empresa. Além das tradicionais exigências da Gerência de Recursos Humanos – GRH, os enfoques por competências permitem uma integração operacional do que engloba geralmente a responsabilidade social empresarial – RSE, ou seja, o compromisso social no seu sentido amplo, incluindo o “societário” e o meio ambiente. As empresas que conseguem aumentar o nível de autonomia/responsabilidade de seus membros e podem modernizar o funcionamento hierárquico

e procedimental desenvolvem um nível de flexibilidade e de reação que constitui uma verdadeira vantagem competitiva. A função adaptativa torna-se necessária em toda a organização, definindo dessa maneira uma nova forma de funcionamento que pode ser considerada tanto como uma organização que aprende (ARGYRIS; SCHÖN, 1978) como uma organização em contínua mudança (UZAN; CONDOMINES, 2009).

Mas seria pretensioso crer que as empresas esperaram o apagar das luzes do século XX para entender a importância das competências. Sejam realistas: desde tempos imemoriais nenhuma empresa teria sobrevivido se não tivesse sabido gerir

---

*Os enfoques da competência na empresa nos preocupam há mais de trinta anos, o que significa que o tema não é novo, o que significa que o tema não é novo*

---

<sup>1</sup> Doutor em Psicologia Social. Trainer-expert da Organização Internacional do Trabalho - OIT. Pesquisador do Laboratoire Dynamique des Capacités Humaines et des Conduites de Santé - Epsilon e Agence Française pour le Développement de L'Emploi et des Compétences - AFDEC. E-mail: gerardo.capano@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestrado em Educação. Curso de extensão universitária na Universidade de Harvard, Boston, EUA em estudos de problemas sociais, econômicos e políticos.. Professor Titular de Metodologia Científica e Psicologia da Educação no Centro de Ensino Unificado de Brasília e Universidade Católica de Brasília. Consultor Internacional e ex-funcionário da Organização Internacional do Trabalho -OIT.E-mail: Ivosteffen@hotmail.com.

---

**■■■■■**

*Sejamos realistas: desde tempos imemoriais nenhuma empresa teria sobrevivido se não tivesse sabido gerir habilmente as competências. O que muda é que, hoje em dia, as empresas devem levar em conta as competências com objetivos mais amplos e complexos*

● ● ●

habilmente as competências. O que muda é que, hoje em dia, as empresas devem levar em conta as competências com objetivos mais amplos e complexos que os que se usavam no passado. Isso significa que, na nova economia de serviços, a gestão dos saberes da empresa, conjugados com a necessária coordenação dos comportamentos de seus membros, tornou-se uma variável geradora de vantagens competitivas, fundamentais para aquelas empresas que atuam em mercados dinâmicos, flutuantes e altamente competitivos.

Entre as práticas de empresa nesse campo é possível distinguir dois níveis de incidência: o management das competências se refere à coordenação diferenciada de ações concretas do campo, orientada para os resultados, enquanto a administração das competências se refere à aplicação igualitária de regras administrativas definidas pela função RH, que garantem a equidade entre os membros e um certo nível de exigências de qualidade e de atenção à produção.

Cada empresa escolhe o seu próprio enfoque de competências, a partir de modelos existentes que serão adaptados e melhorados pelo uso, criando assim novos modelos a partir da experiência. Não existe uma solução única ou perfeita, existem soluções contingentes que atores com uma determinada autonomia encontram para resolver o principal problema de toda organização, ou seja, a coordenação da ação coletiva, apesar dos interesses individuais divergentes (CROZIER, 1977). A “melhor” solução é sempre aquela que procura os resultados mais próximos ao objetivo a ser alcançado, com uma relação de custo/benefício que vai mais além do que o simples cálculo contábil e seja aceitável pelas partes interessadas. A criação de riquezas passa de uma visão clássica, em curto prazo, para uma nova visão que integra tanto os ativos intangíveis como, em longo prazo, as suas ações em função do tipo de atividade da empresa. Por exemplo, no caso das empresas de energia nuclear este longo prazo pode chegar a previsões de

vários séculos. Trata-se de unidades de tempo “não humanas” que superam amplamente a vida de uma pessoa. Ainda que no passado já houvesse obras com uma perspectiva secular (pirâmides, catedrais), trata-se de uma mística. Na economia, este é um parâmetro novo: nossa ação atual compromete a existência de gerações futuras.

Os enfoques por competência têm três impactos maiores. Em primeiro lugar, a organização e a gestão do trabalho se transformam, ao mudar a distribuição interna de responsabilidades e de atividades, possibilitando o surgimento de novas modalidades de coordenação e de controle. Segundo, a gestão do pessoal é complementada com a gestão das competências e do conhecimento, o que cria uma nova visão da gestão de recursos humanos – GRH. Terceiro, a qualificação profissional é realizada por competências, o que cria a absoluta necessidade de redefinir a classificação de postos de trabalho e os estatutos internos (incluindo a hierarquia), bem como a natureza dos contratos de trabalho.

Seja qual for o enfoque adotado, há necessidade de instrumentalizá-lo, apoiando-se na prática existente, em teorias e conceitos, para poder desenvolver técnicas e ferramentas que desemboquem em uma nova tecnologia de gestão que garanta a coerência entre a estratégia global e a GRH. O *management* das competências designa, hoje em dia, uma maneira de dirigir a organização, o que possibilita que as competências e seu desenvolvimento sejam um vetor maior da criação de valor e do desempenho na empresa, nos afirma Anne Dietrich (2008). Esta pesquisadora francesa preconiza uma análise baseada nas práticas empresariais reais, sem levar muito em conta as intenções declaratórias que respondem a uma moda ou que indicam acima de tudo a imagem da empresa. Os fatos observáveis na organização constituem a porta de entrada.

A palavra competência está muito presente na literatura empresarial atual, e – com a entrada do novo milênio – já substituiu a qualificação. Seria um erro crer que se trata somente de uma evolução linguística porque, na verdade, são conceitos diferentes com consequências diferentes. A noção de qualificação profissional é entendida como a validação de um nível de capacitação que abre as portas de um estatuto socioprofissional, remunerado em função de sua posição na classificação do convênio trabalhista correspondente. Este estatuto transcende as fronteiras da empresa e, com o tempo, a qualificação tornou-se um organizador social sumamente importante. Por seu lado, a noção de competência profissional combina vários conceitos, mas basicamente é apoiada nos conhecimentos e nas capacidades, como também é o caso da qualificação profissional. Mas as competências não cumprem a função de organizar a sociedade como acontece com as qualificações, e muito menos chegaram a substituir significativamente os estatutos e as hierarquias na empresa. A qualificação profissional é obtida de uma maneira definitiva e é transversal, o que significa que ela é válida em qualquer âmbito de trabalho, ao passo que as competências são mutáveis e o nível alcançado, em um momento, pode perder-se em outro.

Frente ao dilema assim proposto, as reações foram diversas. Por um lado foram organizados sistemas nacionais com



*A palavra competência está muito presente na literatura empresarial atual, e – com a entrada do novo milênio – já substituiu a qualificação.*



competências padronizadas, capazes de substituir os convênios coletivos do trabalho (NVQ, Conocer). Por outro lado, combinando o enfoque das competências comportamentais e a análise funcional, aparecem sistemas sem padronização nacional que permitem uma latitude mais ampla às empresas.

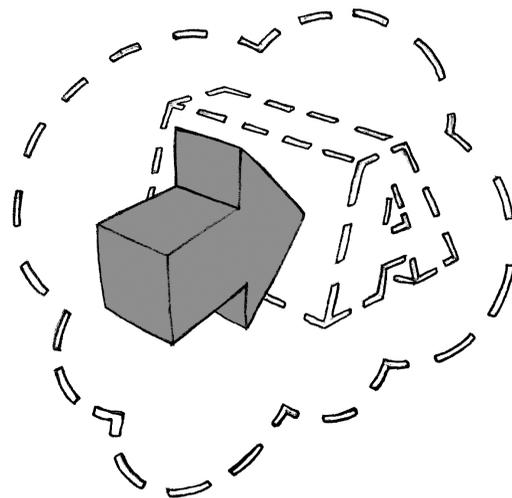
A diferença entre essas opções vem de um problema fundamental: o fato de gerar novas classificações padronizadas baseadas em competências pode fazer com que a organização perca a vantagem competitiva adquirida com a implementação de um sistema de gestão por competências. Tudo depende da razão pela qual a organização tomou essa decisão de mudança, do alcance esperado e da atuação das partes interessadas. Se for o caso de utilizar o enfoque por competências como alavanca para gerar mudanças globais, ou seja, tanto na empresa como na sociedade, as novas classificações padronizadas representam a oportunidade de renegociar e de redesenhar todos os aspectos que sejam necessários. Entretanto, quando é o caso de resolver os problemas específicos de uma organização inserida em mercados muito competitivos, movediços e mundializados, o objetivo perseguido é a melhora de sua flexibilidade, de sua capacidade de reação, para melhorar a competitividade. Nesse caso não se muda uma rigidez por outra, e as competências não têm vocação de substituir as convenções trabalhistas. A padronização não seria útil. O talento em gestão corresponde à capacidade da organização (ou seja, de seus membros e especialmente de seus chefes) em realizar esses objetivos, sabendo que para alcançá-los será necessário reestruturar não somente os sistemas de capacitação e de classificação de empregados, mas também os de responsabilidades e de autonomia na organização, ou seja, os níveis e a própria natureza do poder.

#### A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

Até os anos 1940, para os comportamentalistas a ação era sempre motivada por uma necessidade ou impulsão fisiológica traduzida em um estado de desequilíbrio e de tensão para a pessoa (HULL, 1943). Frente a esse determinismo fisiológico, certos cientistas, como Maslow ou Herzberg, exploram as raízes sociais da motivação. Robert W. White (1959) é um dos primeiros, senão

o primeiro, a desenvolver a noção de competência relacionada com a motivação. Retomando a ideia de aprendizagens acumuladas (HEBB, 1949), White define a competência como uma interação concreta entre um indivíduo e seu entorno, e, mais tarde, como uma aprendizagem acumulada que determina uma relação flexível entre um campo estimulante (contexto) e os efeitos que podem ser produzidos pela ação do sujeito. A flexibilidade de White destaca a maleabilidade ou adaptabilidade dos comportamentos que pode ser restringida pelas impulsões. Para Rowland & McGuire (1967) a competência é definida como uma capacidade realizada que se apoia na competência motivacional de White, ou seja, a capacidade de realizar uma ação pré-orientada. Ao mesmo tempo, McClelland e Litwin (1967) – depois de se dedicar durante muitos anos à identificação de capacidades cognitivas e aos modos de raciocínio das pessoas com melhor desempenho (*high achievers*) – tomam consciência dos limites da potência preditiva da psicometria. A partir dessa constatação, McClelland (1973) reorienta suas pesquisas para a motivação e conclui que para a empresa o conceito de competência é mais operacional que o de aptidão, na gestão do desempenho profissional.

Mais recentemente, Boyatzis (1982) define a competência como a característica de uma pessoa que lhe possibilita alcançar níveis médios ou superiores de desempenho em uma função segundo sua motivação, seu caráter, seu conceito de si mesmo (*self-concept*), seus conhecimentos e suas habilidades. Estudando a liderança, este pesquisador chega a estabelecer uma teoria da inteligência e da competência emocional. Já em meados dos anos 80, a produção científica e empírica sobre as competências desenvolve-se vertiginosamente e, hoje em dia, nenhum manual de gestão, de psicologia do trabalho ou de pedagogia pode deixar de abordar esse tema. Os modelos atuais chegaram ao ponto de conseguir a integração das competências individuais com as coletivas e, inclusive, com as estratégicas (MERTENS, 2010). Apesar da grande riqueza e da variedade da produção científica, os enfoques da competência têm em geral as mesmas raízes conceituais: são oriundos de uma análise funcional da situação de trabalho, combinando necessidades técnicas (*hard skills*) e



humanas (comportamento ou *soft skills*) nos perfis do posto/emprego e do candidato/titular. A partir dessas ferramentas de base são implementados sistemas de maior ou menor alcance, segundo as necessidades e as possibilidades de cada empresa.

Não faltam críticas metodológicas (CELIS CARVAJAL, 2010) nem desilusões (MERCK; SUTTER, 2009), mas deixando-as momentaneamente de lado vamos encarar a competência sob dois ângulos distintos: o que significa a competência para a empresa, por um lado, e para o indivíduo, por outro. Como indica Thomas Kuhn (1983), em toda ciência os interesses em jogo modelam inevitavelmente o “epistema” (em grego *episteme* significa ciência) – teórico e metodológico –, pois se trata de responder a uma demanda social. Em outras palavras, para este físico, especialista da Filosofia das Ciências, a resposta a todo problema é função do contexto em que ele é delineado. Podemos considerar que Kuhn completa o conceito de racionalidade limitada de Simon (1972), ao mesmo tempo em que ilustra a agentividade psicossocial (CROZIER, 1977; BANDURA, 2003 *apud* RONDIER, 2003) e econômica (COHENDET; LLERENA; SIMON, 2010), sugerindo que cada sociedade, cada cultura e cada época desenvolvem maneiras específicas para levantar problemas e construir respostas. Ainda que as sete perguntas fundamentais de Quintiliano (Século I) – Quem? Que? Onde? Quando? Quanto? Como? e Por quê? – sejam sempre as mesmas, as respostas certas podem ser muito diferentes de uma sociedade para outra, de uma época para outra. Tanto a apresentação do problema como as respostas aceitas socialmente, e inclusive a orientação de nossos raciocínios, dependem de um sistema cultural de representação e de organização do conhecimento e da ação; em outras palavras, trata-se das produções sociais específicas – “epistema” – de Foucault (1966). Por isso, não devemos nos surpreender com a diversidade de produções em relação ao

---

*Ainda que as sete perguntas fundamentais de Quintiliano (Século I) – Quem? Que? Onde? Quando? Quanto? Como? e Por quê? – sejam sempre as mesmas, as respostas certas podem ser muito diferentes de uma sociedade para outra, de uma época para outra.*

---

enfoque por competências, mas sim devemos nos questionar sobre o alcance de cada caso.

A literatura especializada define amplamente as competências do trabalho (produtivas), desde o ponto de vista dos agentes socioeconômicos (empresa, sindicatos, trabalhador...). O legítimo interesse pela agentividade das competências do trabalho não atende geralmente seus aspectos psicológicos pessoais, perdendo de vista o significado e o sentido que o ser humano lhe pode atribuir. Quando há interesse em saber o que significa tudo isso para a pessoa, que impacto tem o enfoque por competências sobre a dinâmica de cada um de nós, caímos rapidamente em paradigmas sociológicos ou sociais relacionados com o trabalho e nos refugiamos nos testes de personalidade, aptidões e atitudes orientados para o desempenho. Os estudos mostram que a capacidade preditiva da psicometria por si só é medíocre (ARMSTRONG, 2009, p. 533), e que é necessário combiná-la com outras técnicas que a contextualizem. Desde nosso ponto de vista, se bem que as competências constituem indiscutivelmente uma nova forma de liderar a empresa e de considerar o trabalho, também constituem um fator de identidade maior. Seria um erro considerá-las somente como uma determinante do desempenho ou uma variável da agentividade socioeconômica relacionada com o trabalho. As competências constituem um fator de identificação enraizado profundamente na psicologia de cada um de nós e participam na construção de nossa personalidade e de nossa dinâmica social, como sujeitos atuantes.

#### A DIMENSÃO EMPRESARIAL DA COMPETÊNCIA

Na empresa, o enfoque por competências é, em primeiro lugar, uma instrumentação que permite identificar os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários à realização dos objetivos. Dar uma definição operacional da competência significa encontrar um acordo entre as partes interessadas e compartilhar a maneira de apreciá-la e encará-la. A variedade de definições demonstra a diversidade de enfoques possíveis, convergentes ou divergentes, as posições políticas e estratégicas de uns e outros, tanto em nível econômico e social como pessoal. Aceitar que as competências profissionais somente podem ser criadas e desenvolvidas na empresa significaria atribuir um papel de intenso poder centralizado. Se decidíssemos que as competências somente podem ser criadas e desenvolvidas nas escolas, estaríamos desvalorizando o papel indiscutível da empresa. E se disséssemos que as competências são um atributo estritamente pessoal, dariamos as costas à realidade socioeconômica e educativa. Como é notório, toda definição de competência representa um paradigma que situa respectivamente os diferentes atores em um sistema. O problema da terminologia utilizada nos conduz inevitavelmente à construção compartilhada de um quadro de referência e metodológico da ação. Na empresa, a noção de competências é uma construção social, que é definida e instrumentada de maneira a levar o coletivo social “empresa” para o cumprimento de suas metas. Nesse sentido, os enfoques por competências devem ser considerados como normativos, tanto

pela existência de níveis de aceitabilidade do desempenho como pela existência de regras de gestão compartilhadas por todos. Essa normatividade pode ser limitada à empresa ou generalizada a um grupo de empresas, a um setor de atividade ou a uma nação, inclusive em nível transnacional. O nível de padronização necessário é função dos objetivos e do contexto. Como já vimos, não há uma resposta única.

Em 2003 a ANACT – Agência Nacional (francesa) para a melhora das condições de trabalho, que conta entre suas missões de interesse público a de desenvolver os enfoques por competências nas empresas – realizou um estudo sobre a evolução dos sistemas de gestão por competências nas empresas após 20 anos de prática. Muitas empresas implementaram sistemas de gestão por competências, mas poucas alcançaram a sua permanência. Várias razões explicam essa constatação.

Em primeiro lugar, a ANACT identifica como razão principal os defeitos metodológicos causados pelo uso de uma definição inadequada de competência. Não se trata de julgar se a definição é correta ou não, nem se é de alto alcance. Trata-se de ver se é operacional e responde ou não às necessidades e às contingências da empresa, isto é, se a metodologia é fundamentada em um conceito estéril e estático ou em um conceito útil e dinâmico.

Em segundo lugar, cada vez que a noção de competência foi operacionalizada como uma soma de saberes práticos e teóricos fragmentados os perfis por competências eram intermináveis e a competência reduzida a migalhas, e os resultados inexpressivos. A lógica de decomposição mata a competência. A capacidade de integrar de forma dinâmica saberes e práticas na competência definida é um talento e uma variável fundamental para o êxito do processo (PARLIER, 2005).

Em terceiro lugar, para chegar a uma definição operacional de competência deve-se partir do indivíduo como construtor de sua própria competência e distinguir claramente o indivíduo das atividades que realiza. Isso quer dizer que o saber combinatório dos indivíduos muda com o tempo e com os contextos, é evolutivo. Como outros autores, Parlier identifica dois tipos de recursos que podem ser movidos pelo indivíduo: os recursos internos ou incorporados (conhecimentos, capacidades, qualidades pessoais, experiência...) e os recursos externos ou contextuais (redes de contatos, documentação, bases de dados, equipes...).

Em seu estudo, a ANACT mostra que cada vez que nos limitamos a validar ou a certificar somente os recursos não chegamos à competência e caímos frequentemente em uma confusão entre a economia das competências e a economia do saber (*knowledge*

*management*). A capacidade de incorporar recursos e a capacidade de aplicá-los não é de natureza equivalente. Então, pensar que as competências são transmitidas é um erro, cada indivíduo deve produzi-las e coproduzi-las (contando com a intervenção de outras pessoas). Finalmente, esse estudo destaca a importância em diferenciar a engenharia de formação e a engenharia de profissionalização, estabelecendo uma relação estreita entre as competências e a organização do trabalho.

## A TIPOLOGIA DOS ENFOQUES POR COMPETÊNCIAS

Cronologicamente, é possível ver a evolução dos enfoques da competência a partir da organização científica e administrativa do trabalho (OST de Taylor, OAT de Fayol e fordismo), que instaura as noções de “posto de trabalho”, de análise do trabalho braçal (habilidades e destrezas) e de treinamento (*training*, que hoje é sinônimo de capacitação ou de formação profissional). Durante essa primeira etapa a competitividade depende exclusivamente do desenho do produto e do processo de produção, sendo os trabalhadores simplesmente executores de um planejamento que emana das altas esferas da empresa. A dinâmica produtiva é executar o planejamento e ajustar as inovações entre duas produções. A função adaptativa ao mercado é assumida unicamente pela cúpula estratégica e pela tecnoestrutura.

Por razões de semelhança dos postos, de qualidade da produção e de unidade de chefia, a organização

do trabalho muda e se torna mais flexível: o mesmo trabalhador pode ocupar diferentes postos (polivalência) ou integrar atividades de controle (enriquecimento). Então, são identificadas as funções que este trabalhador desempenha na empresa (que não devem ser confundidas com as grandes funções da empresa). A função de adaptação ao mercado permanece exclusivamente nas mãos da alta gerência e do *staff* de engenheiros, mas os papéis são ampliados.

Com o final da produção e do consumo de massa, a empresa deve integrar exigências de competitividade em todos os postos de trabalho. As funções (do trabalho/posto/polivalente/enriquecido) são decompostas em atividades, e assim entramos na noção de trabalho recomposto, o que significa que o conjunto das atividades das funções é redistribuído, perseguindo objetivos mais complexos, que exigem mais empenho dos trabalhadores. A produtividade por si só já não é suficiente, há necessidade de alcançar a produtividade competitiva a partir de cada situação de trabalho, e não somente a partir do desenho dos produtos e

● ● ●

*cada vez que nos limitamos a  
validar ou a certificar somente os  
recursos não chegamos à competência  
e caímos frequentemente em uma  
confusão entre a economia das  
competências e a economia do saber  
(knowledge management).*

processos. Mas também chega o momento em que a unidade “atividade” resulta insuficiente para alcançar os novos objetivos, e então a empresa se aproxima das “competências”. Esta nova noção aporta uma visão transversal entre as funções, as atividades e os comportamentos, o que permite mais facilmente uma posição proativa da empresa e de cada um de seus membros.

Em todo caso, há necessidade de instrumentar os enfoques e instaurar dispositivos de avaliação e de medida de maneira cada vez mais complexa (levando em consideração os interesses em jogo para a empresa, para as diferentes categorias de empregados, para as comunidades e para a natureza). Mas temos que reconhecer que esses dispositivos também são cada vez mais homogêneos e padronizados, e diferem principalmente nos aspectos que serão privilegiados, e não nas técnicas e métodos. Donnadiu e Weiss (2005) classificam os métodos de descrição de empregos e competências em quatro categorias, em função de dois parâmetros: a modalidade e o objeto da avaliação. Para estes autores as práticas observadas são somente uma combinação dessa dobradinha modalidade-objeto.

A primeira categoria é a mais antiga de todas e corresponde aos métodos que classificam globalmente os postos de trabalho ou empregos. Trata-se geralmente de uma classificação em uma escala ordinal, comparando os postos uns aos outros, sem distinção de natureza, de graus ou de componentes. Isso soluciona rapidamente o problema de correspondência entre a organização do trabalho e a remuneração. As comparações por pares, que induzem as comparações por ramo e setor (convenções coletivas), entram nesta categoria.

A segunda categoria corresponde aos métodos de classificação por critérios, ou à análise do trabalho (*job evaluation*, nos Estados Unidos, ou ergonomia, na França) iniciada nos anos 1930. Esses enfoques nascem com a dupla necessidade de deixar de trabalhar



somente para satisfazer à hierarquia e integrar os avanços da Organização Científica do Trabalho na administração do pessoal (especialmente adotando grelhas de classificação multicritérios). O desenvolvimento dos sistemas de educação profissional (e não somente de capacitação) que apontam a qualificação profissional e os dispositivos de medida por pontos (como o método Hay) acompanham essa troca ao sair da segunda guerra mundial. Não é possível falar de universalidade ou de padronização desses novos métodos, já que existem diferenças notáveis entre as empresas.

A terceira categoria corresponde aos enfoques por competências, que teve a sua origem nos primórdios dos anos

1950-1970, graças aos testes de aptidões e capacidades da então chamada psicologia industrial. Naquela época predominava a ideia de que era possível prever o nível de desempenho graças a uma bateria de testes que englobam dezenas de critérios. Os fatos demonstraram os limites da focalização sobre a pessoa fora da situação de trabalho. Dessa medida *in vitro* chega-se aos enfoques atuais *in vivo* graças à avaliação em situação de trabalho, como nos *assessment centres* da NVQ e da análise funcional.

A última categoria corresponde a métodos que combinam empregos (postos de trabalho), competências e pessoas. Em outras palavras, isso significa que a pessoa ou o titular é capaz de evoluir em sua visão sobre o posto de trabalho e seus objetivos. A fusão entre a definição do posto de trabalho ou emprego e o perfil específico do candidato ou titular pode ser considerada hoje como a nova definição da qualificação. Esta já não seria vista como um nível de formação e de capacidades, senão como a capacidade de uma pessoa de se apropriar de uma situação de trabalho, de se imbuir das responsabilidades e de sua melhoria. Deste ponto de vista, a segmentação do emprego em postos de trabalho pode ser realizada a partir das atividades e das competências. Ambas as escolas coexistem atualmente em muitas empresas, mas em todos os casos a metodologia adotada terá que ser simples, prática, adaptável, participativa e compatível com as exigências sociais da empresa.

Outras tipologias, como a de Dietrich, Gilbert e Pigeire (2010), distinguem o modelo normativo do analítico, do instrumental e do compreensivo, segundo a função que a metodologia deve cumprir para a empresa e o alcance esperado.

Na prática, a maioria das empresas implementou metodologias que somente são variantes da análise funcional. Inclusive a última categoria de nossa tipologia – que parte da análise de processos – deve integrar em algum momento a descrição de postos e empregos, para poder operacionalizar convenientemente as competências. Entretanto, a evolução conceitual é muito importante para o desenho de ferramentas de aplicação. Até os anos 1980 a metodologia mais usada para fazer a descrição do trabalho era a análise ocupacional, que divide a

---

*A fusão entre a definição do posto de trabalho ou emprego e o perfil específico do candidato ou titular pode ser considerada hoje como a nova definição da qualificação.*

---

ocupação em postos de trabalho e define as tarefas, operações e passos necessários para a realização de um trabalho. A partir dos anos 1980 outras metodologias passaram a ter maior importância, de modo especial a análise funcional, no Reino Unido, e a metodologia DACUM, no Canadá e nos Estados Unidos, e posteriormente a GPEC (Gestão Provisional de Empregos e de Competências) na França. Enquanto a análise ocupacional focaliza o posto de trabalho, a análise funcional inicia o processo de descrição do trabalho com a missão ou propósito principal da empresa e vai detalhando as funções e subfunções até chegar às atividades do trabalhador. O nome DACUM corresponde às siglas de Developing A CurriculUM, e é uma metodologia de análise do trabalho que se desenvolveu originalmente no Canadá para obter a informação sobre os requerimentos para o desempenho de trabalhos específicos, dividindo a ocupação em funções e estas em tarefas. A GPEC francesa nasce com o conceito de “emprego” (no sentido de como empregar o recurso humano). Os métodos mais recentes derivados do workflow são focalizados sobre os papéis necessários ao processo produtivo. Essas três noções – posto de trabalho, emprego e papel – marcam a evolução conceitual do enfoque das competências na empresa.

## OPERACIONALIDADE DOS ENFOQUES POR COMPETÊNCIAS

### 1. ANÁLISE FUNCIONAL

A análise funcional moderna é desenvolvida em um contexto histórico particular. Nos anos 1980 a reforma do sistema nacional de educação e de trabalho no Reino Unido busca aportar maior flexibilidade ao mercado de trabalho. Margaret Thatcher tenta favorecer a necessária adaptação das estruturas socioeconômicas do país às inovações fundamentais em voga (tecnologia, economia de serviços, internacionalização de mercados, redução drástica do ciclo de vida dos produtos, necessidade de reação e de agilidade nas empresas...). O novo sistema de formação e de qualificação profissional – o NVQ, ou National Vocational Qualifications – retoma a noção de qualificação profissional em sua dimensão de organizador social, mas rompe com os costumes introduzindo duas novidades maiores: a competência laboral e a diversidade de maneiras de adquiri-las (especialmente pelo reconhecimento da experiência). Paralelamente, os poderes públicos instauram um sistema de normas de referência (padrões de competência pelo ofício e pela atividade), com seus devidos modos de validação (provas ou evidências). Não se trata de uma mudança menor, mas de uma verdadeira revolução em relação às práticas dominantes.

A análise funcional parte da missão ou do propósito principal da empresa e, em seguida, define as funções, unidades e os elementos de competência. Dependendo dos objetivos a serem alcançados pode-se iniciar o processo da análise funcional a partir da função principal ou do propósito-chave de uma área funcional ou de uma ocupação. É utilizada para



*Essas três noções – posto de trabalho, emprego e papel – marcam a evolução conceitual do enfoque das competências na empresa.*

*Operacionalidade dos enfoques por competências*



elaborar normas de competência profissional inerentes a uma função produtiva. Serve para fazer um estudo qualitativo do mercado de trabalho, subdividindo uma atividade produtiva complexa em suas principais funções e subfunções até chegar à atividade desenvolvida pelo trabalhador. Na análise funcional é utilizado o método dedutivo, iniciando pela missão ou negócio de uma empresa ou área ocupacional, subdividindo suas principais funções e subfunções até chegar às atividades mais simples. Portanto, a análise funcional é um processo mediante o qual as funções de uma empresa ou área ocupacional são desagregadas de uma maneira lógica e ordenada, e o seu resultado é expresso em normas de competência profissional para uma determinada empresa ou mesmo com validade nacional.

A desagregação do trabalho complexo em atividades simples é feita estabelecendo uma relação de causa e efeito. A resposta à pergunta “O que deve ser feito para cumprir a missão ou propósito principal da empresa?” estabelece uma relação de causa e efeito entre a missão da empresa e as funções a serem desempenhadas para alcançar esta missão.

Os resultados da análise funcional são apresentados em um mapa funcional, no qual estão sequenciadas numa relação de causa e efeito a missão ou propósito-chave da empresa ou área de trabalho objeto de análise, as funções e subfunções até chegar às atividades mais simples executadas por um trabalhador.

Recomenda-se iniciar pela definição do propósito-chave e, em seguida, fazer as seguintes perguntas:

- O que é necessário fazer para alcançar o propósito-chave?
- Quais são os passos ou etapas nesse processo?
- Quais são as necessidades de nossos vários produtos?
- Como opera o setor para a obtenção de produtos e prestação de serviços?

Dependendo da complexidade do trabalho é necessário desagregar as funções em diferentes níveis. O trabalho de desagregação termina quando se chega à atividade realizada por um trabalhador.

---

## 2. O DACUM E AS VARIANTES AMOD E SCID

ODACUM foi desenvolvido com a finalidade de obter a informação sobre os requerimentos para o desempenho de trabalhos específicos. A grande vantagem do DACUM está no fato de ser muito útil e rápido na descrição do conteúdo das ocupações. O DACUM está baseado em três premissas fundamentais (OHIO STATE UNIVERSITY, 1995): a) os trabalhadores especialistas podem descrever o seu trabalho mais apropriadamente do que qualquer outro; b) uma forma efetiva de definir uma ocupação é descrever as tarefas que os trabalhadores especialistas desenvolvem; c) todas as tarefas, para serem desenvolvidas corretamente, requerem a aplicação de conhecimentos, conduta, habilidades, assim como o uso de ferramentas e equipamentos.



*A GPEC parte da noção de “emprego” (também pode ser emprego-tipo, ou família de postos), que é decomposto em funções, tarefas e atividades, as quais permitirão a definição da competência com seus saberes (conhecimentos, saber-fazer e saber-ser).*



A descrição do trabalho é feita mediante a realização de *workshops* de trabalhadores que conhecem profundamente a ocupação e a elaboração da matriz DACUM. Esta última se inicia com a definição da ocupação, em seguida são estabelecidas as funções e estas são divididas em tarefas, sendo então estabelecidos os critérios de desempenho.

O processo AMOD usa como base inicial o DACUM. Em seguida organiza as tarefas numa ordem do mais fácil ao mais difícil para facilitar os programas de aprendizagem. O processo se divide em: a) chuva de ideias de um grupo de trabalhadores experientes orientados por um metodólogo ou facilitador; b) organização das atividades descritas por grandes grupos, que podem ser chamadas de unidades de competência; c) dentro de cada função são derivadas as subfunções (elementos de competência); d) os elementos de competência são ordenados do mais fácil ao mais difícil para efeitos de aprendizagem; e) em seguida são estruturados os módulos formativos.

O SCID (*Systematic Curriculum and Instrucional Development*) é um método baseado no desenvolvimento de um currículo relevante, apresentado como de alta qualidade e realizado em um tempo curto e de baixo custo (WERF, 1999). O processo SCID compreende as seguintes fases: a) análise; b) planejamento; c) desenvolvimento instrucional; d) operação; d) avaliação.

## 3. A GESTÃO PROVISIONAL DE EMPREGOS E COMPETÊNCIAS – GPEC

Na organização, o enfoque funcional chega às competências de duas maneiras distintas: ao extrair o conteúdo dos postos de trabalho (levando à gestão de competências) e em sua dimensão de projeto de nova organização do trabalho (chegando à gestão por competências). Esse movimento é amplamente seguido pelos outros países, com variantes mais ou menos importantes, entre as quais cabe destacar o tradicional modelo alemão e a experiência francesa (a GPEC – Gestão Provisional de Empregos e Competências). O contexto político da França naquele momento era radicalmente diferente do existente no Reino Unido (pela primeira vez os socialistas chegavam ao poder). Imediatamente o dispositivo francês integrou a concertação desde sua fase de desenho e, sobretudo, não foi concebido somente para responder às novas necessidades, mas para acompanhar as empresas e os empregados nas mudanças radicais da época (informatização, aparição de novos ofícios, cancelamento de ofícios antigos, deslocamento da produção e a conseqüente redução do quadro de pessoal).

A GPEC parte da noção de “emprego” (também pode ser emprego-tipo, ou família de postos), que é decomposto em funções, tarefas e atividades, as quais permitirão a definição da competência com seus saberes (conhecimentos, saber-fazer e saber-ser). É necessário determinar um critério de avaliação e um umbral de aceitabilidade do desempenho. Trata-se de uma análise do trabalho prescrita (*up-down*), completada pelo trabalho real, o que significa a observação e a concertação técnica (*bottom-up*), em termos de competências orientadas para metas específicas da produção. A noção de “emprego” é menos rígida que a de “posto” e nos permite uma reengenharia dos postos, integrada ao enfoque por competências. Certos autores, na atualidade, fazem referência ao “papel” (DIETRICH, 2008; ARMSTRONG, 2010).

O caso da Alemanha é particular porque a relação prática/formação existe historicamente nos dispositivos de formação desde vários séculos, e não era necessário reformar o sistema, somente modernizá-lo. Os conceitos de *beruf* (profissão, ofício) e de *craft* (força, operacionalidade ou qualificação) coexistem e determinam o saber-fazer e a qualificação. A cultura alemã tem outro enfoque, mas trata-se de competências que são geradas e validadas graças a uma antiga e estreita colaboração entre os empregadores e a formação.

Os enfoques por competências são apresentados como novas maneiras de gerir os recursos humanos na empresa, instrumentando as práticas de gestão tanto em nível quantitativo como qualitativo, de maneira coletiva e individual. São consideradas

---

como parte integrante da estratégia da empresa que não pode nascer somente pela vontade da DRH. A sua integração com todos os componentes da empresa, dentro de um contexto de concertação e não de gerência, é uma das chaves do êxito (GILBERT; PARLIER, 2005 *apud* WEISS, 2005, p. 491-524).

#### 4. PRINCIPAIS METODOLOGIAS DE DESCRIÇÃO DO TRABALHO E DEFINIÇÃO DE PERFIS PROFISSIONAIS POR COMPETÊNCIAS NO BRASIL

Até os anos 1980 a análise ocupacional foi o principal instrumento utilizado para fazer a descrição das ocupações e dos postos de trabalho no Brasil. Um conjunto de postos de trabalho forma uma ocupação, e um conjunto de ocupações forma uma família ocupacional. Os postos de trabalho eram divididos em tarefas, operações e passos e subpassos, descrevendo dessa maneira as atividades realizadas no posto de trabalho. Através da análise ocupacional também eram indicadas máquinas, equipamentos, ferramentas e instrumentos utilizados em cada posto de trabalho. Assim, havia uma descrição precisa do que fazer no posto de trabalho (tarefas), como fazer (operações) e com que fazer (máquinas, equipamentos etc.).

As primeiras instituições de formação profissional do Brasil, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac definiram, a partir de 1946, os perfis profissionais e elaboraram os seus programas de formação profissional utilizando a análise ocupacional. O Ministério do Trabalho e Emprego, junto com o Cinterfor da OIT e as instituições de formação profissional do Brasil, deu os primeiros passos para o que hoje é conhecido como a certificação profissional e de pessoas. Em 1975 foi implantado um projeto do Cinterfor/OIT (Projeto 128), desenvolvido juntamente com o Ministério do Trabalho do Brasil e as instituições de formação profissional, para a aferição e a certificação das qualificações adquiridas pelos trabalhadores, mediante cursos de formação sistemática, pela experiência de trabalho ou por uma combinação de ambos.

Na época era feito um balanço das tarefas que trabalhadores com anos de experiência sabiam executar, independentemente da eventual formação escolar, e mediante uma análise comparativa entre as tarefas previstas no perfil da ocupação e as tarefas de domínio desses trabalhadores eram organizados cursos de aperfeiçoamento profissional para que os trabalhadores pudessem complementar a sua formação. Ao final desse aperfeiçoamento era conferida uma certificação profissional aos trabalhadores segundo a descrição de tarefas e operações da referida ocupação. Assim, o Projeto 128 do Cinterfor/OIT tinha como objetivo não somente atestar uma qualificação ocupacional para os trabalhadores, mas também complementar a sua experiência e incentivá-los na aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

A partir dos anos 1990 as instituições e empresas brasileiras passaram a utilizar a análise funcional e a metodologia Dacum para definir os perfis profissionais e seus programas de formação por competências. Para a descrição das famílias ocupacionais e a reformulação da Classificação Brasileira de Ocupações foi

---

*A partir dos anos 2000, muitas instituições e empresas brasileiras, influenciadas pelos modelos de normalização, formação, avaliação e certificação de competências da Europa, começaram a utilizar a análise funcional*



utilizada a metodologia Dacum. A CBO é o documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. Sua atualização e modernização são devidas às profundas mudanças ocorridas no cenário cultural, econômico e social do País nos últimos anos, implicando alterações estruturais no mercado de trabalho.

A nova versão, instituída pela Portaria Ministerial nº 397, de 9 de outubro de 2002, contém as ocupações do mercado brasileiro organizadas e descritas por famílias. Cada família constitui um conjunto de ocupações similares correspondente a um domínio de trabalho mais amplo que aquele da ocupação. Uma das grandes novidades desse documento é o método utilizado no processo de descrição, que pressupõe o desenvolvimento do trabalho por meio de comitês de profissionais que atuam nas famílias, partindo-se da premissa de que a melhor descrição é aquela feita por quem exerce efetivamente cada ocupação. Estiveram envolvidos no processo pesquisadores da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo – Fipe/USP, além de profissionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai. Trata-se de um trabalho desenvolvido nacionalmente, que mobilizou milhares de pessoas em vários pontos de todo o País. Na CBO são descritos os seguintes elementos das ocupações: código e título da ocupação, código Internacional CIUO e respectivo título, descrição sumária da ocupação, condições gerais para o exercício da profissão, formação e experiência, notas sobre a regulamentação da profissão, áreas e atividades da ocupação e recursos do trabalho (BRASIL, 2002).

A partir dos anos 2000, muitas instituições e empresas brasileiras, influenciadas pelos modelos de normalização, formação, avaliação e certificação de competências da Europa, começaram a utilizar a análise funcional para desenhar as normas ou perfis profissionais por competências para o

desenho dos programas de formação e avaliação e certificação profissional e de pessoas. Assim, por exemplo, o Instituto de Hospitalidade de Salvador-BA criou o seu modelo de normas de competência profissional para a avaliação e a certificação de profissionais de 55 ocupações do Setor de Turismo. O modelo do Instituto de Hospitalidade foi inspirado no *National Vocational Qualifications* – NVQ do Reino Unido, mas inovou na forma de apresentação das normas, descrevendo os resultados esperados do profissional em vez de fazer a descrição das unidades e elementos de competência.

A análise funcional também é utilizada por um grande número de instituições e empresas brasileiras, para elaborar as normas de competência ou perfis profissionais referentes à avaliação e à certificação das competências tácitas dos trabalhadores. Existem dois sistemas de normalização e avaliação de certificação de trabalhadores, a saber:

- a. A certificação de pessoas segundo a Norma ABNT NBR ISO/IEC 17024:2004. O organismo acreditador da certificação de pessoas no Brasil é o Inmetro. Até 2010 já tinham sido acreditados os seguintes organismos para fazer a certificação de pessoas pelo Inmetro: Associação Brasileira de Ensaios Não Destrutivos e Inspeção – Abendi, Programa Nacional de Qualificação e Certificação de Pessoal na Área de Manutenção – PNQC da Associação Brasileira de Manutenção – Abraman, Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais – ABM, Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT/Certificadora, Centro de Tecnologia do Senai-RJ de Solda, Fundação Brasileira de Tecnologia da Soldagem – FBTS, Instituto Brasileiro do Concreto – Ibracom e Sistema Senai de Certificação de Pessoas – SSCP.
- b. A certificação profissional de competências tácitas dos trabalhadores, pouco importando onde e quando foram adquiridas essas competências. Entre as principais experiências brasileiras desse tipo de certificação merecem destaque especial as seguintes: a certificação Petrobras/Sequi – Gerência de Certificação, Qualificação e Inspeção; a certificação profissional no Setor Financeiro, com ênfase especial para a certificação anbima – Associação Brasileira de Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais, e a Certificação CFP® do Instituto Brasileiro de Certificação de Profissionais Financeiros – IBCPF; a



Certificação de Dirigentes das Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC e os resultados obtidos pelo Instituto de Certificação dos Profissionais de Seguridade Social; a certificação profissional de trabalhadores na área de Tecnologia da Informação – TI; a certificação de profissionais de educação da Fundação Luís Eduardo Magalhães; o Sistema Nacional de Certificação para Trabalhadores da Construção Civil, em fase de implementação; e, finalmente, a Rede Nacional de Certificação Profissional e Formação Inicial e Continuada – Rede CERTIFIC do Ministério da Educação.

---

*O auge dos sistemas informáticos de administração e de direção de empresas conduziu os especialistas a desenhar meta-ferramentas para organizar e assegurar certa coerência ao conjunto de programas informáticos que coabitam na organização.*

---

#### NOVAS PERSPECTIVAS: O WORKFLOW E OS PAPÉIS PRODUTIVOS

O auge dos sistemas informáticos de administração e de direção de empresas conduziu os especialistas a desenhar meta-ferramentas para organizar e assegurar certa coerência ao conjunto de programas informáticos que coabitam na organização. Em 1987 (o mesmo ano da primeira norma ISO 9000) John Zachman desenvolve um marco conceitual e gráfico que propõe uma classificação do existente na empresa, para ajudar aos profissionais dos sistemas de informação a simular e conceber respostas articuladas e globais a partir dos processos empresariais (*business process*).

A área conceitual e metodológica delimitada pelo encontro entre os Sistemas de Gestão de Bases de Dados Relacionados (SGBDR), a Inteligência Econômica (IE) moderna e as normas de qualidade permite aos Sistemas de Informação (SI) das empresas uma evolução para o que atualmente é chamado de *Enterprise Architecture* (EA) e a “Urbanização”. Esses conceitos são definidos como uma maneira de melhorar a governança informática das empresas, e são apoiados claramente em diferentes representações gráficas (esquemas, mapas) da organização.

Assim, são visualizados os processos produtivos de bens e de serviços, as etapas de cada processo, as atividades específicas, os fluxos e a articulação de todos os componentes em busca de coerência e eficácia. A EA propõe uma redução substancial da complexidade da gestão dos processos e procedimentos da organização do trabalho. Entre outros, o modelo OSSAD (*Office Support Systems Analysis and Design*) (CEISAR, 2008) prevaleceu na Europa como referência e matéria de análise organizativa. É compatível com a ISO 9000 e é focalizado na identificação de processos, instruções e procedimentos. Os esquemas e mapas (representações gráficas) nesse contexto são de três tipos:

O **modelo abstrato** (ou modelização gráfica de processos) descreve os objetivos da organização, sem levar em conta os recursos existentes. Apresenta as funções da organização (que chamaremos macroprocessos: marketing, produção, finanças...) e o tipo de informação que é gerido em cada um dos processos (dados de mercado, contratos...). Toda grande função da empresa pode ser decomposta em subfunções ou subprocessos. O nível menor de decomposição de um processo é a atividade. A lógica das sequências (ou seja, a articulação entre atividades, subprocessos e processos) ainda não é levada em conta, nesse momento o mais importante é identificar as interações.

O **modelo descritivo** (ou modelização gráfica de procedimentos) descreve a organização física (oficinas, máquinas, escritórios, mobiliário...) e integra os procedimentos e a estrutura organizativa dos atores (hierarquia, funcionamento...). Os aspectos tecnológicos e de processo são descritos em forma de procedimentos e instruções, ou seja, a maneira de realizar as atividades, os papéis, as operações, os recursos (humanos e tecnológicos) e as facilidades. Este modelo descritivo gera três matrizes principais:

- A matriz gráfica de atividades e papéis (da qual são deduzidos os perfis de posto de trabalho e as competências)
- A matriz gráfica de circulação da informação (modelo de papéis, procedimentos, instruções e nexos)

*A partir da matriz gráfica de atividades e papéis do modelo descritivo são deduzidos os perfis por competências*

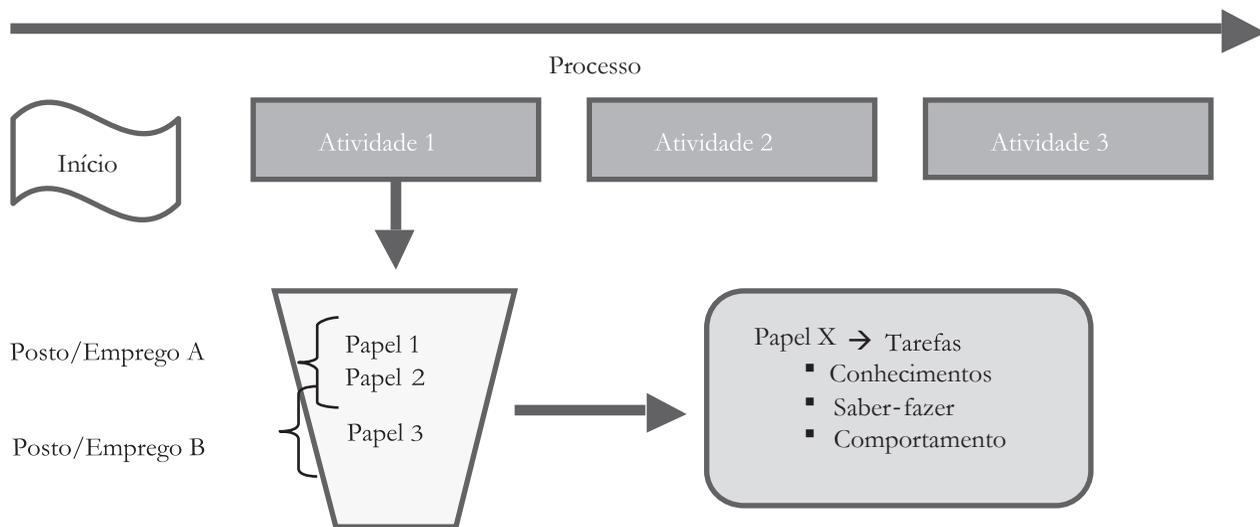


- A matriz de operações (sequência lógica de operações e tarefas que verifica a coerência da articulação entre todas as atividades)

O **modelo prescritivo** (ou modelização gráfica de instruções de trabalho) não é obrigatório, mas pode ser necessário para esclarecer as atividades e o conjunto de referências (procedimentos e instruções) de trabalho. No caso de aplicação deste modelo à certificação da qualidade, o modelo prescritivo permite a edição do manual de qualidade.

Mais além de suas representações gráficas, este modelo apresenta uma semântica particular que pode ser definida como uma “linguagem de transformação”. Trata-se de uma terminologia específica cujo objetivo é evitar que os conceitos e palavras do modelo sejam confundidos e dissolvidos na linguagem corrente da organização. Para “interpretar” os métodos derivados da EA há necessidade de reaprender uma terminologia aplicada.

A partir da matriz gráfica de atividades e papéis do modelo descritivo são deduzidos os perfis por competências, mas estes não estão baseados numa análise de postos de trabalho (Análise Ocupacional) ou do emprego (GPEC). Quando é elaborada esta matriz os postos ainda não estão definidos.



**Figura 1:** Da atividade à competência, outro ordenamento conceitual

Estamos trabalhando sobre uma linha de produção, sobre um processo global do qual vamos deduzir quais são os papéis que devem ser assumidos para que esse processo seja o mais eficaz possível e como as atividades devem ser articuladas entre si. O posto de trabalho ou o emprego não preexiste à análise, e o fato de partir do processo induz obrigatoriamente uma orientação para os resultados e os clientes.

Esse método – que foi criado inicialmente para desenhar programas informáticos de governança de empresas – nos presta um esclarecimento sumamente importante sobre os enfoques por competências. Os métodos clássicos da análise do trabalho chegam também a estabelecer os mapas de competências e a cartografia da empresa, mas somente ao final de um longo processo. Com o novo enfoque os mapas são o primeiro passo. A experiência já acumulada por atores como a AFDEC (Agência Francesa para o Desenvolvimento do Emprego e das Competências) demonstra que em relação às metodologias habituais o enfoque pelo *workflow* reduz substancialmente o tempo de definição dos perfis e permite a participação de todos, sem distinção de nível ou de hierarquia e sem necessidade de formação prévia. A concertação técnica multinível não depende da política social da empresa, pois é inerente à metodologia. Mas para chegar a esses excelentes resultados é necessário fundamentar certos conceitos-chave: as noções de “capacidade” e de “papel” são reabilitadas por esse enfoque porque se tornam eixos centrais da metodologia.

Assim, o papel é definido como o tipo de intervenção necessário para realizar uma atividade. A perícia na definição dos tipos de papéis constitui uma condição-chave de êxito (decisão, operação, controle...). Cada papel implica uma responsabilidade claramente estabelecida, e em vez de definir os postos a partir das atividades necessárias eles são definidos a partir dos papéis necessários, ou seja, das responsabilidades. Então, uma pessoa não está associada a um posto, senão a uma série de papéis produtivos. Essa visão permite uma flexibilidade muito grande quando se trata de substituir alguém ou definir os empregos. Cada papel necessita uma série de capacidades que vamos associando às competências. Assim, definimos as capacidades como aptidões demonstradas e as competências como capacidades socializadas especificamente. A competência é entendida aqui como a capacidade de realizar corretamente uma atividade, e a macrocompetência como a capacidade de realizar corretamente um papel. Nesse caso, o *Management* se transforma em uma atividade de direção e de dinamização dos papéis e das atividades. A partir desses elementos podem ser definidos os perfis por competências, retomando procedimentos clássicos.

Para implementar um enfoque desse tipo nas empresas recomenda-se com insistência o uso de uma lógica de descobrimento, de inovação, de autoconstrução de novos saberes compartilhados. Uma forma de pedagogia real individual e coletiva. A noção de equipe será reforçada e a interdependência operacional esclarecerá a necessidade de coordenação e controle, enfocando naturalmente todos os esforços feitos em prol dos resultados e clientes.

## REFERÊNCIAS

- AGYRIS, C.; SCHON, D. **Organisational learning: a theory of action perspective**. Boston: Addison Wesley, 1978.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook on human resources management practice**. London: Kogan Page, 2009.
- ARMSTRONG, M.; CUMMINS, A. **Valuing roles: how to establish relative worth**. London: Kogan Page, 2011.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982. Disponível em: <<http://books.google.com/books>>.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **CBO: classificação brasileira de ocupações**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecebo.gov.br/cbsite/pages/saibaMais.jsf>>. Acesso em: jun. 2012.
- CEISAR. **Business process modeling: white paper**. Paris: École Centrale, 2008.
- CELIS CARVAJAL, Lucero. **Las incompetencias de los modelos de gestión humana basados en competencias**. Gestipolis.com, 8 feb. 2010. Disponível em: <<http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/incompetencias-modelos-gestion-humana-competencias.htm>>. Acesso em: 24 maio 2011.
- COHENDET, P.; LLERENA, P.; SIMON, L. The innovative firm: nexus of communities and creativity. **Revue d'Économie Industrielle**, Paris, v. 129-130, n. 1, p. 139-170, 2010.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Seuil, 1977.
- DEJOURS, Christophe. **Travail, usure mentale**. Paris: Bayard, 2000.
- DIETRICH, A. **Le management des compétences**. Paris: Viubert, 2008. p. 1-25.
- DIETRICH, A.; GILBERT, P.; PIGEYRE, F. **Management des compétences**. Paris: Dunod, 2010.
- DONNADIEU G. Stratégies et politiques de rémunération. In: WEISS D. **Ressources Humaines**. Paris: Editions de l'Organisation 2005, pp. 325-384.
- FOUCAULT, Michel. **Les mots et les choses: une archéologie des sciences humaines**. Paris: Gallimard, 1966.
- HULL, Clark L. **Principles of behavior: an introduction to behavior theory**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1943.
- KUHN, Thomas. S. **La structure des révolutions scientifiques**. Paris: Flammarion, 1983.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCCLELLAND, D. C.; LITWIN, G. **A brief scoring manual for achievement motivation**. Boston: McBer, 1967.

MERK, B.; SUTTER, P. E. **Gestion des compétences: la grande illusion**. Bruxelles: De Boeck, 2009.

MERTENS, Leonard. **Implementing competency-based HRM: job description, staff selection, performance appraisal and certification**. Torino: OIT, 2010.

PARLIER M. **Gérer les compétences en PME**. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises. Editions de l'ANACT, coll. Etudes et Documents., 2005.

OHIO STATE UNIVERSITY. **Introduction to DACUM**. Columbus, 1995.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Análise qualitativa do trabalho, avaliação e certificação de competências**. Brasília, 2002.

RONDIER, Maïlys. **A. Bandura: auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle**. Paris : Éditions De Boeck Université, 2003.

ROWLAND, T.; MCGUIRE, C. **The development of intelligent behavior in Robert W. White**. Austin: Texas University, 1967.

SCHWARTZ, Yves. Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. **Revue @ctivités**, v. 4, n. 2, 2007.

SENAI. **Sistema de certificação de pessoas**. Brasília, 2005.

SIMON, H.; NEWELL, A. **Human problem solving**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.

STEFFEN, Ivo. **A Certificação profissional e de pessoas: relato de algumas experiências brasileiras**. São Paulo: Érica, 2010.

UZAN, O.; CONDOMINES, B. Coordination, management et RSE, au cœur de la quête managériale du changement perpétuel. **Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne**, Paris, p. 10-13, 2009.

WEISS, Dimitri. **Ressources humaines**. Paris: Editions d'Organisation, 2005. p. 326-355.

WERF, Karel van Der. **Desarrollo sistemático e instruccional de un curriculum: Explicación General**. OIT. INATEC. Gobierno de los Países Bajos. Nicaragua, 1999.

WHITE, Robert W. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review** : Elsevier, v: 66, Issue: 5, 1959 p.297-333.

ZACHMAN, John. A framework for information systems architecture. **IBM Systems Journal**, v. 26, n. 3, G321-5298, 1987.

## ABSTRACT

*Gerardo Capano; Ivo Steffen. **The evolution of competency models in business.***

*The approaches geared towards achieving competency in business have given rise to concern for over 30 years, which means that the subject is not new but still considered important, given the advantages that businesses may obtain. With the end of mass production, business must integrate competency requirements in all jobs. Job posts are broken into activities, but there is a moment in which activity becomes inefficient, so the company starts thinking about developing competencies. The analysis of work functions has developed in the same measure, and if in the beginning jobs were studied in a static manner, today they are analyzed dynamically. Recent methodologies are based upon work flow activity approaches.*

**Keywords:** *Competence. Professional Profile. Occupational and Functional Analysis. Dacum. Workstation. Employment. Professional and Personal Certification. Provisional Management of Employment.*

## RESUMEN

*Gerardo Capano; Ivo Steffen. **La evolución de los modelos de gestión por competencias en las empresas.***

*Los enfoques de la competencia en la empresa nos preocupan desde hace ya treinta años, es decir que el tema no es nuevo y sin embargo, sigue teniendo una gran importancia por las ventajas que pueden ser obtenidas por la empresa. Con el final de la producción en masa, la empresa debe integrar exigencias de competitividad en todos los puestos de trabajo, las funciones se descomponen en actividades, pero también llega el momento en que la unidad actividad resulta insuficiente y entonces la empresa se aproxima a las competencias. Las prácticas de análisis del trabajo evolucionan de la misma manera y si al principio el puesto de trabajo era estudiado de manera estática, actualmente se analizan las situaciones de trabajo de manera dinámica. Las metodologías más recientes se apoyan en un enfoque por flujos de actividad.*

**Palabras clave:** *Competencia. Perfil profesional. Análisis ocupacional y funcional. Dacum. Estación de trabajo. Empleo; Certificación profesional de las personas. Administración provisional del empleo.*

