

Os Balanços de Competências

INTRODUÇÃO

Os balanços de competências surgiram, em primeiro lugar, como uma prática ao serviço dos sujeitos, constituindo um processo global e formativo, centrado sobre a pessoa, e assumindo uma dupla função: facilitar o autoconhecimento e reforçar a im-

plicação pessoal para a acção, através do desenvolvimento da autonomia.

A sua prática é reconhecida no campo do emprego e da formação, inscrevendo-se como uma das vertentes da orientação profissional.

Foram inicialmente concebidos numa perspectiva de reconhecimento dos adquiridos, tendo a sua origem nos E.U.A. e no Canadá, e sendo posteriormente

difundidos e utilizados em França, onde actualmente têm enquadramento legal.

Os balanços de competências destinam-se a um variado leque de população: jovens e adultos, activos ou desempregados, profissionais altamente qualificados ou com baixos níveis de qualificação.

Tendo como finalidade fazer o reportório das competências dos indivíduos, não se limitam às que são adquiridas formalmente – por exemplo, as que são obtidas na formação inicial –, mas procuram referir aquelas que são adquiridas informalmente ao longo da experiência profissional dos indivíduos, e ainda as que não decorrem especificamente do eixo profissional, mas que se constroem em vários contextos da sua existência – social, familiar, etc. – e que influenciam fortemente o desenvolvimento das carreiras profissionais.

Ora o reportório das competências não se situa como um fim em si mesmo mas sim como um meio para a realização de um projecto pessoal, realista e consistente.

O balanço de competências integra três abordagens inovadoras do desenvolvimento profissional¹, valorizando:

- a gestão que o indivíduo faz do seu próprio percurso, auxiliando-o nas suas tomadas de decisão e



elevando o seu nível de autonomia e de responsabilidade;

- as aprendizagens que o indivíduo realiza ao longo da sua vida activa e que não decorrem apenas dos contextos formais de formação, atribuindo assim um papel central à experiência;
- a tomada de consciência de todas as suas aquisições, proporcionando-lhe um meio de auto-avaliação mais eficaz e permitindo-lhe realizar, de uma forma mais coerente, o seu projecto profissional.

Assim, o balanço inscreve-se na condução de um projecto pessoal e profissional, exigindo uma articulação permanente entre a esfera social e a esfera pessoal, integrando de uma forma dinâmica o auto conhecimento e o conhecimento do meio socio-económico e cultural onde o indivíduo se situa.

Para a realização de um projecto realista, não é apenas suficiente conhecer-se a si mesmo; é necessário ter uma boa representação do contexto socio-profissional onde se insere.

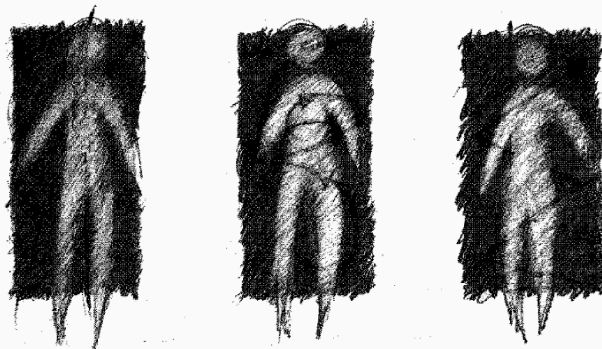
A realização do balanço de competências pessoais e profissionais permite ao indivíduo tomar consciência do seu potencial e das competências já adquiridas, por forma a assegurar a sua projecção em novas situações da sua vida profissional – fazendo sentido o conceito de **pilotagem da sua carreira**.

DIFERENTES ABORDAGENS DOS BALANÇOS DE COMPETÊNCIAS

Não existe uma metodologia única para a realização dos balanços de competências. Um balanço de qualidade implica sempre a adequação dos métodos e dos instrumentos aos diferentes casos e situações existentes.

Existem diversas formas de abordagem possível, que podem ser classificadas em quatro categorias distintas ¹:

- **UMA ABORDAGEM RELACIONAL**, que privilegia um processo não directivo, centrado sobre o pressuposto de que o indivíduo que faz o seu balanço é orientado para assumir, de uma forma mais efectiva, a responsabilidade da sua carreira. Esta abordagem é inspirada nas teorias humanistas rogerianas.
- **Uma abordagem diferencial**, que utiliza instrumentos (uma vasta bateria de testes) por forma a conhecer as atitudes, e os traços de personalidade e as características individuais, que são necessárias para a aquisição das competências.
- **Uma abordagem ergonómica**, que permite compreender a construção das competências nas situações de trabalho, mas de utilização restrita (principalmente utilizada para tarefas automatizadas).
- **A abordagem de imagem de si**, que permite explicitar a imagem que o indivíduo faz de si próprio (articulando-a com a imagem que os outros fazem de si e com a de si sobre os outros).



Das várias abordagens referenciadas, destacamos a abordagem relacional, que valoriza o processo de construção do projecto, como um processo formativo centrado na pessoa. Esta abordagem valoriza o papel do sujeito como actor central do seu percurso, privilegiando o processo de tomada de consciência das suas potencialidades, o seu autoconhecimento e proporcionando-lhe a apropriação das diversas possibilidades de gestão da sua carreira.

As estratégias utilizadas podem ser diversificadas, nomeadamente:

- a entrevista não directiva, com o objectivo de desenvolver um processo de maturação psicológica, de revalorização da auto-imagem e de identificação das expectativas e prioridades;
- as técnicas de grupo, que possibilitam a confrontação com o olhar dos outros sobre si mesmo;
- as histórias de vida e as narrativas autobiográficas, centradas sobre os percursos pessoais e profissionais, que proporcionam o reconhecimento da identidade e das competências dos sujeitos;
- os passaportes e os *portfolios* de competências, que têm como objectivo fazer o balanço das experiências e dos adquiridos do sujeito.

Reconhecendo-se actualmente a existência de diversas abordagens e metodologias para a realização dos balanços de competências, a escolha da mais adequada será sempre em função da situação concreta com que o especialista se confronta, ressaltando sempre, no entanto, a necessidade de garantir a qualidade científica e ética dos procedimentos utilizados.

OS BALANÇOS DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

As novas formas de gestão dos recursos humanos, ao valorizarem as competências dos indivíduos como um vector fundamental de desenvolvimento das organizações, sentem a necessidade de adoptar uma postura preventiva e prospectiva em relação ao desenvolvimento dos seus recursos humanos recorrendo cada vez mais a estratégias personalizadas.

As empresas, confrontadas actualmente com grandes desafios – mutação dos empregos, evolução dos seus conteúdos, forte mobilidade dos seus recursos humanos, etc. – procuram desenvolver a vertente da orientação profissional, particularmente integrando-a nas suas formas de gestão previsional.

Para Kokosovsky ², as práticas de orientação são cada vez mais solicitadas socialmente, na medida em que:

- o mundo do trabalho e as novas formas de gestão de recursos humanos promovem cada vez mais rupturas e mudanças de trajectórias profissionais.
- a evolução sentida ao nível dos sistemas de formação (inicial e contínua), bem como os aspectos relativos à inserção profissional, solicitam cada vez mais a intervenção da orientação.
- o campo da orientação tem-se alargado progressivamente a novos parceiros, tais como os organismos de formação, as empresas, as colectividades, etc.

Para este autor, a relação do indivíduo com a organização é cada vez mais perspectivado como «um processo de negociação», através do qual os indivíduos e as organizações ajustam as suas expectativas para criarem um nível de congruência satisfatória,



«desenvolvendo-se este processo ao longo de toda a vida profissional» (1991, p.39).

Também de acordo com Merle ⁴, «a prática da orientação articula-se com a da gestão antecipada dos empregos e das competências na empresa. Orientar é também permitir aos assalariados a evolução das suas competências no seio da empresa, graças a um melhor conhecimento dos empregos, a um balanço dos adquiridos e das lacunas, e a escolha de formações adequadas». (1991, p. 31). A função da orientação deve ser de «**responsabilidade partilhada**».

Assim, as práticas de balanço de competências começaram recentemente a ser valorizadas em contextos organizacionais – mais especificamente em França, país pioneiro neste domínio.

Desenvolveram-se por forma a suportar determinadas tomadas de decisão, tais como a determinação de percursos formativos coerentes, a gestão dos processos de mobilidade interna e de recrutamento, das actividades de remuneração, etc.

No entanto, por forma a evitar efeitos perversos ao nível da relação indivíduo/organização, é necessário manter presentes os princípios subjacentes às práticas de orientação/balanço de competências: consiste numa estratégia proposta pela empresa a todos os assalariados que o desejem, sempre na base do voluntariado, e os resultados são pertença do sujeito, podendo utilizá-los, caso seja do seu interesse, para fins de negociação.

Ao colocar os indivíduos em posição de negociação com a organização – com base num projecto realista e consistente –, as práticas de orientação exigem a abertura desta ao diálogo e a discussão do próprio projecto organizacional. O papel de orientação numa organização só faz sentido se for integrada na estratégia da organização.⁴

Assim, estas novas práticas só podem contextualizar-se em organizações com uma cultura específica, que, ao assumirem uma postura preventiva e preventiva, se vêem confrontadas com a renovação das suas políticas de gestão de recursos humanos. Só assim se poderá encontrar a coerência necessária que dá sentido a estes processos.

Implica a conciliação de um discurso que valoriza o indivíduo – reconhecendo-o como sujeito, actor, e estrategista face a uma organização – com as suas próprias práticas de gestão de recursos humanos.

Neste contexto, o grande desafio que se coloca é o de como conciliar os projectos individuais com o projecto colectivo, ultrapassando as tensões existentes, e conciliando de uma forma integradora a vertente do indivíduo com a da organização.



Ana Luísa de Oliveira Pires

Formadora/Mestre em Ciências da Educação.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ LEVY-LEBOYER, Claude (1993) *Le bilan de compétences*, Les Éditions d' Organisation, Paris.
- ² KOKOSOVSKY, Alain (1991) «L'orientation à l'heure du bilan?», in *Education Permanente*, n° 108
- ³ MERLE, Vicent (1991) «Les paradoxes de l'orientation professionnelle», in *Education Permanente*, n° 108
- ⁴ MICHEL, Sandra (1991) «Bilan de l'orientation dans l'entreprise», in *Education Permanente*, n° 108

RESTANTE BIBLIOGRAFIA:

- MICHEL, Sandra e MALLIN, Marie Christine (1990) *Le bilan personnel outil de votre réussite*, Les Éditions d' Organisation, Paris.
- MICHEL, Sandra e LEDRU, Michel (1991) *Capital compétences dans l'entreprise - une approche cognitive*, ESF Editeur, Paris
- PINEAU, G, LIÉTARD, B. e CHAPUT, M. (Coord) (1991) *Reconnaitre les acquis - démarches d'exploration personnalisée*, Ed. Universitaires, La Mesonance, France
- PIRES, Ana (1995) *Desenvolvimento Pessoal e Profissional - Um Estudo dos Contextos e Processo de Formação das Novas Competências Profissionais*. Tese de Mestrado, FCT/UNL, Lisboa
- YATCHINOVSKY, Arlette e MICHARD, Pierre (1992) *Le bilan personnel et professionnel instrument de management*, ESF Editeur, Paris.