

## **O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS: UMA PRÁTICA COM**

### **PRESSA DE SE REINVENTAR**

**José Manuel Castro**

#### **Palavras Chave:**

- Adaptação
- Aprendentes
- Apropriação
- Carteira de competências
- Competências formais e informais
- Importação
- Mapa de competências
- Mediatização
- Passaporte da carreira
- Plano de carreira
- Projecto autónomo e responsável
- Promoção
- Renascimento
- Renovação
- Roteiro de competências
- Ruptura.

O objectivo deste texto está fundamentalmente centrado na análise das condições em que a metodologia do Balanço de Competências foi lançada em Portugal e do contexto que caracterizou a sua utilização nas Oficinas de Projectos; mais do que a análise teórica de um modelo de intervenção (objecto de outros cuidados textos nesta publicação) procura-se sobretudo provocar momentos de reflexão sobre a sua história, o seu percurso de aplicação, arriscando-se, no final, algum relance sobre o futuro.

Três palavras parecem sintetizar o percurso de aplicação das práticas de Balanço de Competências no nosso país: importação, adaptação e adopção.

### **Importação**

Talvez possa parecer excessivo utilizar a palavra importação na referência a uma intervenção com a natureza e os objectivos do Balanço de Competências.

No entanto de facto só no início na década de 90 em Portugal começou a ser referido o Balanço de Competências então indubitavelmente associado à progressiva vulgarização e "mediatização" da utilização do termo competência.

A aplicação em Portugal do Balanço de Competências esteve associada a um (exemplar) processo de divulgação de boas práticas europeias e ao contrário de outros países não se verificou um período de desenvolvimento e maturação de metodologias deste tipo em ambiente "não formal" nem são conhecidas anteriores intervenções no domínio da orientação com o objectivo de promover a validação das competências adquiridas informalmente.

A primeira referência a uma intervenção de práticas de Balanço está situada no âmbito de um projecto Force que decorreu em 1994 em circunstâncias tanto ocasionais como excepcionais. Ocasionais pois a intervenção não estava prevista no momento da elaboração do projecto (que admitia não poder chegar tão longe) e excepcionais pela conjugação nesse momento (Nov.94) de um conjunto de eventualidades – disponibilidade dum empresa e possibilidade de utilização de

recursos qualificados para o exercício da função, bem como a constituição de um sistema de suporte e acompanhamento da intervenção<sup>4</sup>.

### **Adaptação**

Depois desta introdução e importação experimental foi o lançamento do Programa de Formação PME coordenado pela Associação Industrial Portuense (actual Associação Empresarial de Portugal) que promoveu de forma deliberada a adaptação e generalização das práticas de Balanço de Competências enquadrado nos objectivos das Oficinas de Projectos.

Neste Programa as Oficinas de Projectos surgiram como uma experiência inovadora e flexível dirigida a activos com baixos níveis de qualificação e disponíveis para investirem na reconversão da sua carreira.

Este primeiro esforço de introdução do dispositivo de Balanço de Competências ao público-alvo das Oficinas de Projectos procurou orientar-se para uma população pouco escolarizada, desempregada (ou ameaçada de desemprego), com significativas experiências de vida e que desejavam relançar os seus projectos de carreira. Numa perspectiva mais operacional foi considerado o Balanço de Competências como um dispositivo de apoio aos indivíduos na tomada de consciência da sua "carteira de competências", quer elas tenham resultado da formação inicial ou contínua quer elas resultem de aprendizagens realizadas nas experiências de vida e de trabalho, com o objectivo de sustentar uma sólida auto-avaliação dos seus projectos de carreira.

O esforço da sua aplicação mais generalizada a cerca de 800 participantes não deixou de revelar, contudo, alguns sinais da "juventude" do dispositivo ainda perigosamente envolvido por alguns "vícios formais". Sinais de juventude denunciados pela inocência de alguns materiais utilizados e pela crença na capacidade individual e na autonomia responsável dos "animadores de balanço"; vícios formais resultantes da tentativa de burocratização administrativa da utilização dos materiais e métodos propostos, que à falta de melhor modelo foram considerados como fichas para preenchimento, pouco adaptados às populações - alvo.

<sup>4</sup> Conforme Imaginário, Luís (1998) "Um Ensaio de Balanço de Competências em Portugal", Coleção Cadernos de Emprego. Lisboa DGEFP

No entanto a avaliação então realizada<sup>5</sup> ressaltava já para a importância atribuída pelos aprendentes a esta metodologia como facilitadora da reflexão sobre si próprios, da tomada de consciência das suas potencialidades, indutora do relacionamento dentro do grupo e da desinibição face aos outros.

### **Apropriação**

Neste momento de construção deste texto confesso alguma hesitação em situar a evolução das práticas de Balanço de Competências em Portugal como adopção (tomar como seu o filho de outro) ou como apropriação ( tornar próprio, acomodar de modo conveniente).

Esta hesitação ajuda a situar o novo patamar atingido por estas práticas (no seio das Oficinas de Projectos) resultado dos passos dados a partir da sua primeira utilização. O processo de construção do dispositivo balanço de competência teve uma ligação coerente com o desenvolvimento do modelo Oficinas de Projectos. Ele próprio desenvolveu-se também em espírito de oficina, fruto de trabalho de artista e de mestre, constituído muitas vezes por peças únicas, ainda que nem sempre perfeitas.

Resultou dum esforço sério de formação dos "animadores de balanço", do desafio colocado por novos problemas e situações de crise (Texas), da procura de novas respostas inovadoras e "apropriadas" a novos contextos e, finalmente, pela responsabilidade corajosa de procurar um rumo para estas práticas, dos quais esta publicação constitui um notável exemplo.

### **Ruptura, renascimento ou renovação.**

Sempre a novos desafios soube o modelo Oficinas de Projectos reagir com respostas novas. Por isso mesmo hoje é preciso relançar tranquilamente uma nova discussão sobre as práticas de Balanço de Competências enquadradas nas Oficinas de Projectos.

Em França o desenvolvimento deste dispositivo esteve (e está ainda) intimamente associado ao processo de reconhecimento das competências adquiridas. A ideia do Balanço era fundamentalmente essa: induzir a apropriação dos saberes de que os indivíduos são portadores para promover a construção de projectos pessoais e

<sup>5</sup>O Balanço de Competências, Cadernos PME (nº3). Fev.98

profissionais (que podem passar eventualmente pela validação das competências adquiridas em termos de um diploma escolar).

As Oficinas de Projectos são fundamentalmente um processo de construção de um projecto profissional e como tal a resposta que esperam de um dispositivo do tipo do Balanço de Competências passará iminentemente pelo reconhecimento e valorização, pelo próprio, da sua "carteira de competências". De uma certa forma o modelo Oficinas de Projectos gerou uma relação de natureza unívoca com o "seu" Balanço de Competências.

Como se poderá perceber o que poderá estar em causa (e sublinho poderá) é saber-se se ainda fará sentido denominar como Balanço de Competências as intervenção de auto-avaliação e reconhecimento pessoal, local e comunitário das competências adquiridas realizadas à entrada e durante a realização das Oficinas de Projectos?

Retomando as questões etimológicas o termo "Bilan" (originário de *Bilancio*) está intimamente relacionado com a Contabilidade e tem nessa perspectiva um sentido muito preciso: designa a acção de detalhar os pontos fortes (o activo) e os pontos fracos (o passivo), nas "contas" de uma empresa, para proporcionar análises e/ou conclusões e para poder fundamentar decisões. Em relação a este termo a língua portuguesa é bem mais generosa pois como refere L. Imaginário<sup>6</sup> para "além da acepção contabilística, de facto "passadista", compreende o sentido dinâmico, de "tomar balanço" ...para se lançar para a frente!" Nesta perspectiva poderá também aproximar-se doutros significados do tipo<sup>7</sup> "movimento alternativo em sentidos opostos...; baloiço,...abalo, sacudidela" que apesar da tradução literal do termo Balanço (Bilan) permitem uma leitura mais dinâmica do processo.

Num momento em que se anunciam importantes desafios relacionados com a promoção da escolarização dos activos e com novas formas de identificação, validação e certificação das competências adquiridas, novas exigências se colocam

<sup>6</sup> In Imaginário, Luís et al.(1997) *Adaptação/Reinserção dos Adultos Pouco Escolarizados*. Lisboa. Observatório do Emprego e Formação

<sup>7</sup> In Grande Dicionário da Língua Portuguesa, vol. II, pág 222

naturalmente às práticas de Balanço de Competências; sendo já uma tarefa árdua a "promoção" desta intervenção junto dos aprendentes (até pela estranheza da sua designação...) poderá provocar alguma perplexidade nos sujeitos a (eventual) variabilidade de intervenções associadas a esta metodologia.

Como diz um ditado popular "*quem quer aperfeiçoar o seu trabalho tem primeiro de afiar as ferramentas*" talvez seja tempo de procurar uma nova designação para esta intervenção realizada no seio e com a "marca" das Oficinas de Projectos. Intervenção indutora da avaliação e exploração das competências, capacidades, e interesses dos aprendentes (ou oficinados...), fundamentalmente motivada e alicerçada pela procura de um (novo) sentido para a sua própria carreira.

Agora que um novo glossário se consolida e que outro parece despontar porque não procurar novos registos vocabulares para estas práticas?

### Propostas para Reflexão

Motivados pela noção de projecto autónomo e responsável, propõe-se para discussão termos que o possam veicular: Passaporte de Carreira, Mapa de Competências, Plano de Carreira, Roteiro de Competências.