

PUBLICADO

MACHADO, Lucília Regina de Souza . Usos Sociais do Trabalho e da Noção de Competência. In: Helena Hirata e Liliana Segnini. (Org.). Organização, Trabalho e Gênero. São Paulo: Senac, 2007, v. , p. 277-312.

USOS SOCIAIS DO TRABALHO E DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

Lucília Machado*

Ces techniques managériales qui se veulent purement rationnelles – qui pourrait refuser l’orientation vers la “création de valeur”? – contribuent en fait à résoudre des questions politiques de première importance. Qui travaille? Por quoi et pour qui? Qui decide et qui controle le travail? Le travail demeure, quoi qu’en disent certains prophètes pressés, à la source de la richesse sociale: son organisation est donc un enjeu décisif. (Thomas COUTROT: 1999, 3).

Resumo

Buscou-se analisar as mudanças propostas para os processos de seleção, remuneração, formação e avaliação dos trabalhadores com a adoção da gestão do trabalho por competências; discutir os significados que essas mudanças têm para o sistema sócio-ocupacional, as relações de trabalho e para a educação; conjeturar se estas mudanças estão, de fato, acontecendo no Brasil, pontuar as questões em torno do emprego dessa noção que ainda restam pouco esclarecidas e os desafios que o uso desta noção traz para a educação.

Introdução

As formas de organização e gestão da produção e do trabalho não são simplesmente técnicas, são produtos de embates sociais, compromissos pragmáticos, tão estáveis quanto é o quadro de relações de forças do qual emergem, tão suscetíveis a alterações quanto logo se evidenciem mudanças neste cenário.

* Coordenadora do Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA de Belo Horizonte. lsmachado@uai.com.br; luciliam@una.br .

Por outro lado, a organização da produção e do trabalho não é um assunto que se restringe unicamente ao mundo das empresas, elas remetem a relações de poder mais amplas, expressam uma dinâmica do social e nela introduzem sua lógica e racionalidade.

O mundo da educação e da escola, por exemplo, também se vê implicado e penetrado pelas mesmas contingências e contradições; sua história - com as especificidades que lhe são próprias - não transcorre à margem deste processo de mudanças e ajustes na organização da produção e da gestão do trabalho.

Pretende-se, portanto, com este texto, contribuir para a resposta das seguintes questões: Que mudanças são propostas para os processos de seleção, remuneração, formação e avaliação dos trabalhadores com a adoção da gestão do trabalho por competências? Que significados essas mudanças têm para o sistema sócio-ocupacional, as relações de trabalho e para a educação? Estas mudanças estão, de fato, acontecendo? Que questões em torno do emprego dessa noção estão pouco esclarecidas? Que desafios o uso desta noção traz para a educação?

1. Usos sociais do trabalho: pressupostos para o debate atual

Há muitas conjecturas, no debate contemporâneo, sobre o significado, transformações, condições e perspectivas do uso do trabalho humano. Baixa rotatividade, melhores remunerações, composição mais qualificada das ocupações, melhor escolaridade, valorização do trabalhador dariam à gestão do uso do trabalho uma nova feição graças à revolução tecnológica e à re-estruturação produtiva.

Quando Taylor edificou seus princípios de organização do trabalho, um sistema que recebeu a designação de científico, ele partiu do pressuposto de que a indolência dos trabalhadores seria um fenômeno sistemático e que mesmo um sistema de estímulos não seria capaz de resolver. Considerou, então, ser necessário intervir na própria organização do processo da produção e agir sobre os fundamentos da divisão funcional do trabalho, decompondo-o em operações elementares, fazendo desaparecer o trabalho em equipe. Com isso, ficou sacramentada a separação entre o escritório de métodos, responsável pelo trabalho de estudo e de preparação da ação produtiva e o grupo encarregado da produção, os trabalhadores diretos.

Taylor justificou tais intervenções, alegando que a aplicação desse sistema estimularia progressos técnicos, pois ele promoveria o refinamento dos métodos e dos

equipamentos de trabalho, já que suas regras e formas teriam por base formulações e controles matemáticos. Esta premissa sobre a existência de relação de causalidade entre divisão operacional do trabalho e mudança tecnológica graças ao estímulo à invenção de novos instrumentos não teria sido uma idéia original de Taylor, uma vez que também pode ser encontrada em Adam Smith.

Tanto Taylor quanto Smith ao fazerem suas proposições de mudanças na divisão funcional do trabalho, buscaram se justificar numa determinada noção de cientificidade, que à época se baseava na disciplina científica hegemônica, a mecânica. (CHANARON; PERRIN: 1986). Instigado por essa ciência, que trata dos mecanismos de funcionamento dos corpos e das máquinas, Taylor buscou desvelar e expor regras e leis sobre os movimentos e tempos empregados na execução das atividades dos trabalhadores, utilizando para tal um pensamento matemático. A definição dos requerimentos de formação e de perfil profissional passou a ser feita com base nas necessidades que tal sistema impunha à ocupação de postos de trabalho.

Essa noção de cientificidade não se mostrou, no entanto, capaz de evitar que algumas contradições se revelassem, minando as bases em que se assentava o sistema da divisão funcional do trabalho. Os escritórios de métodos se revelaram impotentes ao não conseguirem ter acesso a todos os conhecimentos produzidos e em circulação no processo de trabalho e dependentes das disposições dos trabalhadores de disponibilizar e transferir tais informações. Por outro lado, perceberam que não é suficiente extrair e incorporar os conhecimentos dos trabalhadores às máquinas, pois continua sendo necessário contar com sua colaboração, seu conhecimento, sua experiência para que elas funcionem adequadamente.

Perceberam, ainda, que a proliferação e o desenvolvimento da forma trabalho parcelado implicavam no surgimento e na reprodução de resultados disfuncionais para a produtividade. Experimentaram a resistência e a revolta dos trabalhadores contra a brutalidade deste tipo de organização e suas conseqüências para a fragmentação dos próprios indivíduos, e as dificuldades para atuar a partir do escritório de métodos no sentido de promover a rentabilidade que se buscava. Nos anos 60 e início dos 70 do século passado, as manifestações contestatórias a esse sistema de organização do trabalho se multiplicaram e ficaram evidentes: o descontentamento com as condições de trabalho, a reivindicação de tarefas mais significativas e mais ricas, a exigência de participação nas empresas e a temática da «qualidade do trabalho». Nesse contexto,

emergem propostas de alteração nas formas de organização do trabalho com o sentido de se contrapor e equacionar tais contradições.

A cientificidade dos princípios tayloristas de organização do trabalho e sua noção de produtividade (controle dos tempos e movimentos, visando produzir mais em menor prazo) foram, então, postos em cheque pela própria vida prática. Mas, par a par, deu-se início a um novo processo de institucionalização de outros princípios de organização do trabalho. Estes se inspiram na racionalidade informática e microeletrônica para a definição de suas técnicas em todos os planos dos processos de produção. (CHANARON; PERRIN: 1986). O desenvolvimento atual das ciências da informação forneceria, portanto, a base que asseguraria às novas formas de organização do trabalho a possibilidade de um maior controle e uma circulação mais intensa e mais eficaz das informações.

Aos trabalhadores, além dos encargos de alimentar as máquinas, passou-se a demandar a mobilização subjetiva de seus recursos pessoais – saberes, capacidades e atitudes – como condição de participação e integração à nova dinâmica produtiva, ao circuito do processamento das informações. Deles passou-se a requerer condições subjetivas de receber, tratar e criar informações, fatores capazes de maior eficácia quanto mais fossem relativos ao conjunto dos trabalhadores e não a uns e a outros isoladamente. Isso porque a alimentação de um duplo fluxo de informações passou a ser fundamental, o de tipo descendente necessário à conquista da adesão dos trabalhadores ao projeto da empresa e outro ascendente, vital à estratégia de controle e acompanhamento das atividades de trabalho.

Uma das noções fortes desse processo de reestruturação se refere à de gestão participativa, a qual vem conferir evidências à afirmação de que, no trabalho real¹, são, de fato, os trabalhadores os únicos capazes de resolver certos problemas, fora do alcance e do poder de conhecimento dos agentes da gerência. Essa dependência do processo produtivo em relação ao coletivo de trabalho decorre também da incapacidade inerente aos novos sistemas informáticos e de automatização de se mostrarem auto-suficientes, pois estes necessitam das informações que são produzidas e possuídas pelos trabalhadores. As novas formas de organização do trabalho passam, portanto, a

¹ Trabalho real: segundo DANIELLOU, LAVILLE e TEIGER (1989: 7-8), é o realmente executado pelo trabalhador, resultado de variações inevitáveis e modificações introduzidas por ele na ordem de posicionamento, com relação a pontos de referência, a mecanismos para ganhar tempo ou para ganhar espaço, soluções adquiridas em experiências precedentes, realização de ajustes para dar conta de variações diversas, inclusive no seu estado subjetivo.

requerem competências comportamentais e técnicas articuladas com respostas de adesão ao projeto da empresa, participação e implicação subjetiva dos trabalhadores (DUGUÉ, 1994).

Para a inserção nesse novo cenário, caberia agora, aos trabalhadores, desaprender hábitos, comportamentos e valores antes demandados e agora considerados inadequados; buscar elevar suas capacidades pessoais de identificar, entender e antecipar problemas em situações concretas, reais e imprevistas; saber identificar, encontrar, integrar e aplicar informações e conhecimentos na busca de soluções novas; estar em condições de avaliar as formas de enfrentamento da realidade, de mobilizar e transferir conhecimentos de uma situação a outra; agir na execução das tarefas com perícia, eficácia, rapidez e segurança.

No plano das atitudes, passou-se a requerer dos trabalhadores o aumento da sua disponibilidade pessoal e da sua disposição para assumir mutações, ritmos variados e formas flexíveis de trabalho. As demandas se voltaram, ainda, para o desenvolvimento de relações muito pragmáticas com o saber, com uma clara intencionalidade de apenas valorizar aqueles conhecimentos que fossem ligados às situações bem concretas e práticas. Surgiram, em acréscimo, requerimentos de autonomia, sobretudo aquela que possibilita dispensar o trabalho da supervisão, supondo que cada um vai agora aprender a bem gerir sua própria atividade, seu tempo pessoal, suas capacidades. Demandas de capacidade de iniciativa, de decisão adequada no momento oportuno e de desenvolvimento de estratégias de contínuo aperfeiçoamento engrossaram os apelos aos trabalhadores por essa mudança de ordem subjetiva.

Estes se viram e se vêem questionados a desenvolver novos aprendizados, a começar com o aprender a aprender. Além disso, devem aprender outras capacidades fundamentais: acostumar a contar consigo próprios, desenvolver uma identidade autônoma, cultivar um projeto de vida aberto a incertezas, responder à indeterminação e ao imprevisto, adaptar-se às situações de trabalho em contínua transformação, se diferenciar na oferta de sua força de trabalho ou de seus produtos, corresponder às expectativas do mercado, interagir e conviver com diferentes contextos, culturas e pessoas, saber fazer negociações e evitar custos subjetivos e objetivos. Em síntese, aprender e ser capaz de competir com sucesso e de contribuir para o êxito das organizações de que participam. Tais apelos estão na base do que atualmente se entende por atributos e requerimentos de competência.

Entretanto, nas definições e decisões políticas concernentes ao uso da força de trabalho estão em jogo diversas questões, como: a) seu valor; b) os processos de inclusão e exclusão das pessoas do mercado de trabalho; c) as condições de trabalho, sobretudo a possibilidade de intensificação e precarização do trabalho; d) o prestígio ou descrédito de profissões, títulos e diplomas; e) a ocultação ou a revelação das relações de dominação; f) a dinâmica da construção da identidade dos trabalhadores e os padrões de socialização e de aprendizagem.

2. A noção de competências

No quadro atual do debate sobre gestão do uso do trabalho, quando se faz referência à noção de competências, fala-se, portanto, não das potencialidades que constituiriam a base para garantir a excelência no agir humano. Fala-se desta excelência mesmo, das estruturas subjetivas hipotéticas que se materializam na ação dos sujeitos quando estes conferem uma dada significação a uma situação precisa no trabalho e agem de forma eficiente e eficaz na resolução de um problema. Deduz-se a existência de competências a partir de resultados de intervenções concretas e, por isto, elas têm uma conotação de sucesso.

A materialização destas estruturas subjetivas ricas, variáveis e hipotéticas ocorreria mediante a articulação e mobilização adequada, dentro de um contexto particular, de um conjunto diversificado de recursos: tecnologias, informações, saberes, conhecimentos, habilidades, relacionamentos, atitudes, valores, etc. Trata-se de um fenômeno que se realizaria somente no interior da ação prática, no território do fazer, que só adquiriria significado na atividade real e situada. Um acontecimento datado por adquirir conteúdos, formas e sentidos conforme o lugar, as circunstâncias e o momento em que ocorre. Socialmente determinado por ser síntese da conjunção de interesses, às vezes contraditórios, que se colocam em jogo.

As competências humanas têm um valor social inequívoco. Justifica-se, assim, o interesse dos gestores do trabalho por elas. Querem saber como nascem e se desenvolvem, como podem ser estimuladas e administradas tendo em vista o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de processos e produtos.

A gestão do desenvolvimento e uso das competências dentro de um contexto de valorização do trabalho humano, numa perspectiva de qualidade social, visando o interesse coletivo constitui questão estratégica para a construção de uma sociedade

superior em generosidade, participação e distribuição social. Trata-se, neste caso, da afirmação da subjetividade ativa, criadora e crítica dos indivíduos, condição imprescindível para o desenvolvimento livre de seus potenciais e a realização do sentido da vida. Entretanto, outra é a lógica quando a gestão do desenvolvimento e uso das competências se subordina e serve à hegemonia de valores individualistas e aos interesses da competição insana do mercado.

Para o desabrochamento das competências humanas e o pleno cumprimento de suas funções de emancipação é preciso, no entanto, que a sociedade favoreça a distribuição social, que as pessoas tenham acesso a recursos (cognitivos, relacionais, instrumentais, etc.) para que possam articulá-los e mobilizá-los. Além do acesso às informações, aos meios de trabalho adequados, é também fundamental que haja liberdade no processo de trabalho, para que o exercício da autonomia seja de fato, o julgamento possa ser realmente crítico e a criatividade não seja regulada.

Portanto, a noção de competências pode ser utilizada segundo lógicas distintas e até contrapostas: capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação quais conhecimentos, habilidades, valores e afetos? Segundo quais critérios de eficiência? E sob qual prisma de eficácia?

Sendo assim, a noção de competências precisa ser significada; seu uso é suscetível a disputas, não é aleatório. Ela ganha significado e sentido dentro do contexto em que é empregada. Em quaisquer casos, contudo, o uso da noção de competências se distancia de uma concepção puramente escolar ou intelectual do percurso e das práticas profissionais. Pressupõe, ao contrário, um processo mais amplo e complexo de ensino-aprendizagem que o escolar e comporta, em doses variáveis segundo a necessidade, uma certa dinâmica inevitável de transgressão dos sujeitos com relação às prescrições² que foram definidas para a realização das atividades.

Como são históricas, as competências podem se envelhecer com a dinâmica das transformações tecnológicas trazendo sérios problemas de identidade profissional. Problemas semelhantes podem também sobrevir com o desemprego, fator de privação do exercício das competências, ou mesmo com a aposentadoria, momento em que se faz preciso desenvolver e explorar competências de novo tipo.

² Trabalho prescrito: segundo DANIELLOU, LAVILLE e TEIGER (1989: 7), significa a definição teórica do trabalho a partir de regras, normas e avaliações empíricas e a designação do tipo, quantidade e qualidade da produção por unidade de tempo, estabelecendo os meios de realizar as tarefas.

3. Gestão do trabalho por competências

Embora as competências sejam inerentes ao ser humano no seu processo de humanização, a valorização de um dado perfil de competências surgiu como um dos elementos históricos do que, hoje, se chama re-estruturação capitalista; um componente da forma atual do capitalismo de responder ao aumento da competição capitalista, às mudanças tecnológicas, à necessidade de redução dos custos e de melhoria da qualidade dos processos produtivos e dos produtos.

Acompanha este processo a proposta de mudança na gestão do trabalho. A noção de competências foi, para tanto, resgatada e ganhou um significado particular no contexto da busca de novos métodos de organização da produção social: o de eixo estrutural para o estabelecimento de um novo padrão de regulação do uso do trabalho, correspondente e funcional com relação à nova concepção de produtividade (controle da qualidade e pró-atividade face às flutuações do mercado e à diversificação crescente dos produtos).

Justifica-se este resgate pelo argumento de que a nova concepção de produtividade introduzida pela re-estruturação capitalista teria, como um dos seus definidores, o diferencial competitivo da força de trabalho empregada, sua qualidade no desempenho otimizado das possibilidades de agregação de valor. Com isto, a nova gestão do trabalho vai pedir um novo tipo de implicação subjetiva do trabalhador no trabalho.

Mas poucos são os chamados: uma contestação da máxima bíblica. O resgate da noção de competências para este fim de ajuste na gestão do trabalho, no atual contexto mundial de re-estruturação capitalista e de neoliberalismo, tem o sentido de aumento da seletividade na incorporação de trabalhadores à produção, de buscar repor e atualizar os pressupostos capitalistas de diferenciação e segmentação do uso e da reprodução da força de trabalho.

Para atender a esta finalidade de ajuste na gestão do trabalho, recupera-se a noção de competência dentro de um quadro de referências pautadas na individualização, no pragmatismo, no behaviorismo e na relativização do valor de certificados e diplomas escolares.

A gestão do trabalho por competências busca superar a concepção marcadamente burocrática, centrada no registro e controle do pessoal a partir da folha de pagamentos e consoante com uma organização fortemente hierarquizada do processo

de trabalho. Nesta, a responsabilidade se concentra em poucas mãos, os postos de trabalho se encontram claramente demarcados, o entendimento sobre o processo produtivo é compartimentado, as tecnologias são tradicionais, a rotina dá o seu tom ao processo, a solução dos problemas é relativamente previsível, as operações devem ser bem padronizadas, os perfis de habilidades homogêneos e as classificações ocupacionais rígidas.

A re-estruturação produtiva veio valorizar a idéia de que o planejamento das organizações deveria obedecer outra lógica e ganhar um caráter estratégico. No que se refere à gestão do trabalho, o novo marco geral orientador preconiza a sintonização das competências individuais com as competências da organização, a busca da harmonia das atuações de cada um com este planejamento estratégico. Isto significa promover as motivações e o engajamento dos trabalhadores na realização dos objetivos e metas da empresa e valorizar competências que seriam chave neste processo. O padrão taylorista-fordista fala em gestão de recursos humanos, de estoques humanos. A gestão do trabalho por competências fala em gestão de pessoas.

As competências que passam a ser valorizadas são, em resumo, as que permitem integrar de forma rápida e eficaz o pensamento e a ação na solução dos problemas e demandas da organização. Ou seja, passa-se a falar que é necessário que o trabalhador seja responsável e use da autonomia, iniciativa e criatividade para exercer sua capacidade de adaptação, de assimilação de novos conhecimentos, de acompanhamento do aumento crescente do fluxo de informações, de responder adequadamente às imprevisibilidades e às incertezas, de promover ações contínuas de inovação e de manejar de situações complexas.

O emprego do termo competência já traz implícita a expectativa de resultados. No contexto da gestão do trabalho por competências, os desempenhos têm, necessariamente, em vista a elevação da competitividade das empresas. No dicionário etimológico (CUNHA, 1997: 200), o verbete ‘competência’ de origem latina e com os significados de capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade, teria a mesma raiz de competição e competir, estes com os significados de disputar, rivalizar, pertencer por direito, ser da competência, caber.

No atual contexto de re-estruturação capitalista, passou-se, assim, a ser considerado altamente prioritário gerenciar competências, a começar por aquelas que desempenhariam um papel chave na operacionalização das estratégias empresariais. A empresa deveria fazer, neste sentido, o inventário preciso das competências que tem à

sua disposição e procurar dominar métodos que fossem úteis ao desenvolvimento e enriquecimento das competências consideradas fundamentais ao seu plano estratégico. Seu papel formador ganharia maior importância; a própria organização do trabalho deveria passar a ser pensada de tal modo que ela mesma fosse qualificante.

4. A operacionalização da gestão do trabalho por competências

A gestão do trabalho por competências envolve um conjunto de políticas e procedimentos relativos aos processos de seleção, remuneração, formação e avaliação de desempenhos mediante os quais, se acredita, as empresas poderiam corresponder, com distinção, ao novo conceito de produtividade e de competitividade.

Ela requer a reformulação de conceitos, valores e práticas; implica mudar regras, quebrar pactos anteriormente construídos e a reabertura, com novas bases, das negociações sobre as relações de trabalho. A seguir serão descritas as mudanças na gestão do trabalho, que têm sido apontadas, com a adoção da lógica das competências.

Gestão da seleção das pessoas:

Selecionar pessoas para o trabalho nas empresas deixaria de ter, como referência, postos de trabalho hierarquizados e as tarefas que os definem. Na gestão taylorista-fordista, a qualificação dos postos de trabalho e a dos indivíduos são entendidas como coisas separadas; os saberes e capacidades destes devem se ajustar àqueles definidos como necessários. Os postos são caracterizados pelos conteúdos das tarefas e pela indicação das atribuições, requisitos e responsabilidades que as pessoas devem ter para deles se ocupar e precisam estar claramente descritos. A definição da qualificação requerida é comparada com o percurso de escolaridade, formação e experiência de trabalho dos indivíduos. A formalização dos requerimentos de qualificação tem caráter necessário, pois a seleção das pessoas se centra, exatamente, no julgamento da adequação do perfil individual aos requisitos do posto de trabalho. As qualificações, que formam a bagagem dos candidatos, são confrontadas com os requerimentos e se associam a um mercado concorrencial, devendo ser idênticas para os trabalhadores que as oferecem e para os empregadores que as demandam. Para hierarquizar os postos de trabalho e legitimar os contratos de trabalho, utiliza-se a hierarquia escolar. Daí, a importância das credenciais, dos certificados e diplomas.

Com a gestão do trabalho por competências, os postos de trabalho deixam de ser a referência para a organização do trabalho. Em vez de uma hierarquia piramidal destes postos têm-se as redes de competências, fazendo o reconhecimento da importância do trabalho real (por contraposição ao prescrito). Tem-se a idéia de função ou de missão, cujo conteúdo pode ser mais ou menos amplo, adotar tal ou qual direção, ao sabor de exigências que possam surgir e da configuração momentânea destas redes.

A referência central ao posto de trabalho se transfere para as competências individuais, para as demandas de desempenho no aqui e agora, para as reservas que precisam ser garantidas face à incerteza do futuro, pois a empresa deve estar preparada para fazer mudanças, re-estruturar seus organogramas.

Para selecionar pessoas, faz-se a análise e a descrição do perfil individual de desempenho desejado para cada contexto e situação. Competência é isso: concerne o indivíduo que a possui, não o posto. Diz-se que, no contexto da re-estruturação produtiva, ela abrange as capacidades de decisão, de liderança e de iniciativa; a visão sistêmica e a polivalência; atitudes pró-ativas diante de situações imprevistas; capacidade de intervir com grande precisão e eficácia, etc.

Em situações especialmente escolhidas para o processo de seleção, as performances dos indivíduos e os requerimentos de competências pessoais são confrontados. Evidenciadas as qualidades pessoais, o processo de seleção não se esgota, ele se prolongará por cada dia de trabalho, pois os atributos de competências só podem ser apreciados verdadeiramente senão dentro de situações reais e contingentes.

Os contratos de trabalho são, portanto, definidos a partir, não de postos de trabalho específicos, mas de áreas de atuação e atualizados pela demonstração efetiva e cotidiana pelos sujeitos de que estão aptos e são bem sucedidos na realização dos objetivos e planos da empresa.

Gestão da remuneração das pessoas:

A remuneração indexada pelo posto de trabalho, pressuposto da produtividade e referência para a avaliação de quem o ocupa, é vista também como um dos elementos da gestão do uso do trabalho que teriam perdido sentido histórico. O salário funcional, acoplado a cargos, títulos acadêmicos e ao tempo na empresa, baseado nas exigências definidas previamente para o preenchimento de postos de trabalho e na busca do equilíbrio entre referências internas adotadas pela organização e as externas praticadas no mercado de trabalho, teria chegado ao fim.

Junto com a perda de sentido da remuneração indexada pelo posto de trabalho, perderiam sentido também as relações contratuais regulamentadas com referência em garantias coletivas negociadas, pois estas se apoiariam em convenções que não mais se aplicariam sobre conteúdo e atribuições de cargos e a correlação destes com a formação requerida e a grade salarial.

Estariam em crise as condições dadas anteriormente para a integração social: o trabalho regulamentado, a estabilidade no emprego e a proteção social. Ao ser questionado, o salário funcional foi interpretado, também, como um mecanismo de remuneração que não permite um pleno controle sobre a relação entre o volume e o custo do trabalho.

Na gestão do trabalho por competências, passa-se, assim, a utilizar critérios que são menos universalistas. A partir do pressuposto de que é preciso conferir tratamento diferenciado para os diferentes, cresce o interesse das empresas pela forma de remuneração *ad hoc*, individualizada. Desta maneira, uma parte da remuneração seria variável e vinculada ao desempenho pessoal como reconhecimento pelo diferencial de aporte de cada pessoa, pelo que demonstra efetivamente saber fazer, pela grade das competências.

Recompensas atreladas a resultados, à ligação com o trabalho, ao empenho pessoal na concretização das metas da empresa, mas também à confiabilidade, à fidelidade, à disponibilidade e disposição para esforços extras, estes encarados como oportunidades, ao interesse pela resolução de desafios, maior até que pela compensação financeira.

Recompensas atreladas a resultados do presente; aqueles obtidos no passado nada garantiriam para a relação de trabalho do momento. A negociação além de ser individualizada, deve ser atualizada quotidianamente. As performances, atitudes e qualidades individuais, com base em referências transversais às diversas funções, teriam maior valor.

Esse princípio orientador da remuneração, se alega, permitiria um maior controle sobre as relações entre o volume e o custo do trabalho. Para tanto, seriam mais funcionais os chamados “contratos psicológicos” definidos a partir de negociações constantes entre a empresa e o portador de competências. Cabe a este gerenciar, permanentemente, seu próprio desempenho e os riscos de sua completa imersão na engrenagem da intensificação do trabalho em meio a inseguranças e incertezas quanto a

emprego e remuneração, desregulamentação do trabalho e corrosão dos sistemas de proteção social.

Gestão da formação e desenvolvimento das pessoas:

Argumenta-se que, com os métodos flexíveis de organização e gestão dos processos de produção, a formação e o desenvolvimento das pessoas mudariam, significativamente, quanto aos objetivos, conteúdos e métodos. Deixaria de ser relevante formar os trabalhadores para o trabalho parcial e especializado. Ensinar a respeitar as hierarquias e as prescrições quanto aos procedimentos a serem seguidos, condicionar para o trabalho repetitivo e a cadência da produção e formar para carreiras lineares e objetivadas em modelos definidos a partir dos postos de trabalho, tudo isso seria coisa do passado.

Os conteúdos da formação, antes, ajustados às exigências dos postos de trabalho e a importância prioritária à formação profissional inicial e quase nenhuma à formação continuada conformariam o desenho dos currículos, dos módulos, das pautas de requisitos de pessoal docente, os meios didáticos, as metodologias, os critérios e os processos de avaliação.

As unidades de conteúdo e os métodos orientados pelas prescrições técnicas guardariam íntima relação com as especificidades da divisão funcional do trabalho. Centralizados em grandes organismos controlados por agentes privados e estatais de âmbito nacional ou implementados pelas próprias empresas, estes conhecimentos parcelados e as metodologias de ensino-aprendizagem seriam organizados segundo uma lógica escolástica.

Contudo, com a gestão do trabalho por competências, o objetivo seria formar o trabalhador flexível (desespecializado) e para um projeto de vida aberto às incertezas; percurso complexo, individualizado e impossível de plena planificação escolar. A tarefa educacional mudaria, passaria a ser a de preparar as pessoas “para a vida”, que no contexto contemporâneo significaria saber lidar com o imprevisto, com o improvável, com a necessidade de flexibilizar e inovar.

A flexão educacional significa, sobretudo, uma re-socialização para o trabalho, para uma nova forma de pensar e de agir. Neste sentido, ao sujeito caberia se orientar pelo conhecimento claro do que dele se espera em termos de resultados e responsabilidades. À educação é solicitada a remodelação cultural e psíquica, pois seria

preciso desenvolver nas pessoas a capacidade de suportar contínuas mudanças e saber lidar com incertezas e imprevistos.

A função formativa deixaria, além disso, de estar associada à preparação para o exercício de *métiers*, para a ocupação de postos de trabalho. Segundo DUGUÉ (1996: 21):

... a instabilidade dos sistemas de trabalho engendra a impossibilidade de se apoiar sobre a análise das tarefas para guiar e definir as formações; estas se vêem, então, com a função de favorecer a adaptabilidade profissional, de promover a aquisição do que os formadores chamam de competências transversais.

Reiterando BOILLOT (1993), DUGUÉ (1996: 21) assinala que em razão da não especificação de conhecimentos sobre as exigências concretas das situações de trabalho, dentro das quais as competências devem se manifestar, tem-se, de fato, uma pedagogia do vazio.

O fenômeno do desemprego passa, também, ser explicado pela ineficácia do sistema educativo por não promover a formação das competências adequadas, tais como as transversais, e pela não adaptação dos indivíduos ao novo estilo de organização e gestão do trabalho.

Certificados e diplomas seriam relativamente necessários; importantes, porém insuficientes. Concorrendo com a escola, teriam se fortalecido o ensino em alternância, as iniciativas corporativas, a formação ao longo da vida, a descentralização e dispersão do educacional pelos diversos meios de comunicação de massa. Formar para a adaptação ao cambiante meio econômico e social, às necessidades emergenciais do mercado de trabalho.

São, portanto, outras as referências para o desenho dos currículos, para a definição do perfil do pessoal docente, para a escolha dos meios didáticos, das metodologias, dos critérios e dos processos de avaliação. Os conteúdos do trabalho prescrito não deixariam de ser importantes, mas teriam mais a função de ser um quadro de referências, suscetível à prova e à atualização. O saber-fazer resultado da experiência, ao contrário, passaria a adquirir um estatuto equivalente ou até mesmo superior ao alcançado pelos saberes prescritos e, em certos casos, ao dos mais teóricos e tradicionalmente valorizados. É dentro deste contexto que surgem as propostas de universidades corporativas. Segundo DUGUÉ (1996: 21), uma valorização não do

trabalho como lugar de aprendizagem técnica, mas da empresa como lugar de aprendizagem cultural.

Os novos padrões de socialização e de aprendizagem, por sua vez, exigiriam métodos e processos pedagógicos que possibilitem o re-condicionamento das pessoas visando a performances eficazes, seu envolvimento e compromisso com os objetivos de eficácia econômica da empresa, sua interiorização das exigências de desenvolvimento contínuo das competências pessoais.

Cresce o interesse por metodologias de ensino-aprendizagem próximas das demandas e da realidade do trabalho, voltadas para a resolução de situações-problema, que vinculem o que se ensina e se aprende a desafios reais, que disciplinem um novo modo de ser e de agir, que coajam e estabeleçam sanções sem refrear o impulso da criatividade e a disposição para o aprendizado contínuo. Metodologias que possibilitem a explicitação dos saberes tácitos dos trabalhadores, os chamados segredos do ofício, obtidos e escondidos nas suas vivências práticas e diárias, saberes estes que constituem um poder de barganha nas relações de trabalho. Estas metodologias encontram, para tanto, dificuldades, pois, conforme STROOBANTS (1993: 43), há uma diferença essencial entre a possibilidade de representar formalmente uma performance e aquela de explicar a maneira como ela se desenvolve. Estas estratégias metodológicas buscam, também, individualizar o processo de ensino-aprendizagem, se interessam por pedagogias diferenciadas, pela organização curricular por módulos e/ou pela valorização de percursos pessoais, sempre apostando na mobilização subjetiva.

Gestão da avaliação das pessoas:

A avaliação na gestão taylorista-fordista do trabalho é centrada no trabalho prescrito, na verificação do acatamento pelo trabalhador da orientação fundamentada no princípio *one best way*. No contexto de produção em massa, esta forma de gestão tem em tela um modelo de força de trabalho pouco qualificada, mas obediente com relação às normas e altamente comprometida com o máximo de produção unitária de produtos e serviços, em troca de ganhos de consumo e de garantias de segurança no trabalho.

Para tanto, a avaliação se dirige a identificar insuficiências em relação a estas expectativas de respostas dos trabalhadores, para que a empresa os substitua ou busque formas de ajustá-los aos requerimentos do posto de trabalho. Em troca, ela pode acenar com a perspectiva do emprego assalariado relativamente estável. Contudo, a experiência histórica demonstrou que a desmotivação, a resistência e o absenteísmo dos

trabalhadores, em razão da monotonia e degradação do trabalho, da fadiga psicológica e física, teriam ocasionado decréscimo da produtividade. Além disso, o conceito taylorista-fordista de produtividade não mais corresponderia às necessidades da concorrência capitalista. Desta forma, os objetivos e métodos da gestão da avaliação do trabalho se mostraram incompatíveis com a nova lógica de funcionamento do mercado.

Esta nova lógica passou a valorizar, como modelo, o trabalhador-empendedor, uma nova figura histórica: consciente dos riscos e inseguranças do mercado, mas capaz de enfrentá-los e de corresponder às demandas de uma sociabilidade complexa, apesar de continuar a dispor, como moeda, apenas a sua força de trabalho.

A avaliação passa a ter, como centro, não mais o posto de trabalho, mas a pessoa, o trabalhador-empendedor, que deve saber demonstrar seu saber-fazer e saber-ser. A tarefa do gestor passa a ser a de comprovar se os desempenhos individuais, a despeito dos certificados e diplomas escolares, evidenciam a capacidade da pessoa de usar, articular e mobilizar recursos (informações, conhecimentos, instrumentos, condições emocionais, habilidades e atitudes) em determinadas ações, na resolução de situações-problema em contextos específicos.

Supõe-se que o ato competente é objetivamente observável, avaliável e mensurável. Da veracidade desta hipótese depende a possibilidade de identificação das insuficiências no desempenho com relação às competências que a empresa precisa manter ou desenvolver. Depende a tarefa do gestor de desenhar planos individuais de formação continuada visando a performances consideradas mais eficientes. Como o foco é o comportamento da pessoa avaliada, tem-se a tendência a atribuir maior importância para as competências comportamentais e sociais, especialmente as capacidades de relacionamento e de transmitir conhecimentos. As competências intelectuais e técnicas seriam significadas pelas anteriores.

5. Algumas das questões que se colocam à gestão do trabalho por competências

Primeira questão:

O uso da noção de competências está dentro de um amplo quadro político de gestão estratégica de interesses sociais e profissionais e de renegociação quanto ao uso social do trabalho. Envolve escolhas que não são neutras com relação à re-organização de mercados de trabalho e de processos de trabalho, às mudanças na divisão técnica e sexual do trabalho.

Estes interesses presidem as representações sobre o que é o agir com competência, o que se deve saber e o como se comportar para tal. Estas noções não são independentes destes interesses, não são realidades objetivas ou produtos naturais da evolução tecnológica; obedecem a regras e a princípios de coerência ditados por um determinado contexto. Num mesmo contexto, contudo, podem competir diferentes conceitos sobre o que significa desempenho competente.

A produção e a gestão das competências dos trabalhadores são, portanto, um processo social, constituído pela disputa em torno dos usos da força de trabalho, no qual os sujeitos sociais envolvidos concorrem com diferentes conceitos sobre eficácia e eficiência do e no trabalho, tendo diferentes possibilidades de realização de suas motivações.

O que de objetivo existe é a disputa competitiva no mercado, inclusive entre os trabalhadores pelos espaços e oportunidades de emprego e trabalho. Ao mesmo tempo em que se intensificam as cobranças aos trabalhadores, discute-se se estes têm encontrado os meios para realizar o que lhes é solicitado. São pressões multilaterais que clamam por soluções pautadas na solidariedade da classe, mas as ações coletivas encontram dificuldades de se desenvolver. Por outro lado, poucos são os escolhidos. Apesar da alegação do aumento da importância da qualidade da força de trabalho, o título escolar já não seria mais condição suficiente para garantir uma colocação no mercado de trabalho. Assiste-se, desta forma, um movimento que implica na recomposição de poderes no mundo do trabalho e que também exclui, aumentando a vulnerabilidade de muitos trabalhadores e as contradições sociais.

Os argumentos têm sido econômicos. E os critérios sociais? Qual a rentabilidade social da gestão do trabalho por competências? Por exemplo, com relação à gestão do trabalho sexualmente diferenciada. No taylorismo-fordismo, as descrições dos postos de trabalho e das categorias sócio-profissionais são sexuadas, não são neutras e objetivas. Há trabalho de homens e de mulheres. Com relação ao paradigma das competências, haveria também competências masculinas e competências femininas? No taylorismo-fordismo, qualidades supostamente naturais das mulheres mereceram interesse especial que justificaram a exploração da crença de que elas possuem um saber-fazer com atenção ao cuidado e ao detalhe e um saber-ser caracterizado pela paciência, generosidade e discrição. Na gestão do trabalho por competências, haveria mudança ou reforço destes estigmas? No taylorismo-fordismo, considerar certas atividades como

tipicamente femininas também é uma forma de pouco valorizá-las. A gestão do trabalho por competências tem tirado ou mantido as mulheres nas formas tayloristas de trabalho?

Segunda questão:

Além da existência de interpretações diferentes para atributos de competência, como, por exemplo, criatividade, autonomia e responsabilidade, já que os seus significados variam conforme os contextos e as exigências que se fazem, tornando as comparáveis realmente difíceis, pergunta-se: pode-se medir as competências? Pode-se realmente apreender e explicar o que faz alguém agir com eficiência e eficácia? Sabe-se que o saber tácito, elemento crucial para a competência se manifestar, é de difícil explicitação e formalização até pelos sujeitos que o possuem.

Por outro lado, as competências expressam-se dentro de situações reais não totalmente diagnosticáveis e previsíveis. Definir estruturas gerais e universais de ações competentes pouco ajudam, pois elas acabam sendo decodificadas, reorganizadas e reconstruídas permanentemente pelos sujeitos conforme suas próprias referências, o contexto e os cenários futuros de atuação.

As lógicas de eficácia são concretas, se referem aos impasses e imprevistos de cada momento. Se a competência é uma construção posta pela necessidade de descobrir, inventar ou encontrar soluções para problemas reais e concretos, que obedece a lógicas subjetivas de ação muito diversas e complexas, sobre as quais o próprio sujeito não tem plena consciência e domínio, como gerenciá-las externamente? Quais indicadores têm sido utilizados pelos gestores do trabalho para identificar qualidades humanas, promover a formação e a avaliação de competências e remunerá-las fazendo jus aos princípios axiológicos desta nova lógica de controle do agir humano?

Terceira questão:

A gestão do trabalho por competências não se aplica a toda e qualquer relação de trabalho, pois, na realidade, coexistem padrões de organização da produção e de mercados de trabalho muito variáveis, assim como o são as capacidades empresariais, os contextos locais e regionais, as opções tecnológicas adotadas.

A necessidade da reprodução da dinâmica desigual e combinada dos processos econômicos limita a possibilidade de generalização do novo modo de regulação pela cadeia produtiva, uma vez que nela subsiste o trabalho especializado e simplificado, pois ela dele precisa para a manutenção das margens de lucratividade.

Desta forma, as atividades de trabalho, no conjunto da produção social, são expostas de forma muito diferente à concorrência do mercado. As possibilidades do exercício da autonomia e da mobilização da inteligência e da criatividade no trabalho não estão livremente disponibilizadas. Mesmo nas empresas mais competitivas, na gestão participativa e na economia interna do processo de introdução de inovações a lógica da heteronomia e da divisão funcional do trabalho está presente. A expectativa de transformação das empresas em organizações qualificantes se esbarra na prevalência da gestão participativa induzida e administrada, na iniciativa e criatividade regradas e controladas. Coloca-se diante de obstáculos históricos como valores e estereótipos ligados ao gênero, tradição local, regional, correlação de forças, etc. (HIRATA, 1998).

Não estaria, assim, ocorrendo uma grande defasagem entre o funcionamento real do mundo do trabalho e as novas representações teóricas sobre o uso social do trabalho? Entre o nível do discurso e a operacionalização concreta dos mesmos? Como se daria a coexistência dos dois modelos de regulação? A coexistência entre eles seria realmente contraditória ou, ao contrário, perfeitamente funcional?

Quarta questão:

Se os novos métodos de organização do trabalho tanto enfatizam a importância da interação disciplinar, a heterarquia, conhecimentos mais socialmente distribuídos pela organização, redes temporais de trabalho, a criatividade como um fenômeno de grupo, a contribuição individual não ficaria subsumida como parte deste processo?

Por que, então, o caráter individualizado da gestão do trabalho por competências? Este não entraria em contradição com as necessidades de um trabalho cada vez mais coletivizado? Por que o debate sobre competências coletivas não ganhou tanto espaço como o conferido às competências individuais? Segundo DUGUÉ (1996: 30), a opção pela lógica das competências destrói as equipes ao colocar as concorrências interpessoais no coração das práticas de trabalho, ao mesmo tempo em as direções das empresas procuram fazer progredir a mobilização das competências coletivas.

A conectividade das redes cresce a cada dia que passa e num trabalho de equipe é praticamente impossível recortar e isolar as competências individuais das interações e compartilhamentos grupais. Por que, a despeito da busca do aumento da sinergia das organizações, a gestão de pessoas inverte a direção, rumo à individuação? A lógica das competências se revela como estratégia de controle, mais talvez como mecanismo de

aumento da produtividade, permite escamotear os procedimentos coletivos de negociação.

6. Brasil: usos da noção de competências

No Brasil, a noção de competências penetrou com força nos discursos governamentais sobre educação. Os Pareceres, Resoluções e as Diretrizes Curriculares Nacionais instituídas pelo Conselho Nacional de Educação sobre questões curriculares, a partir dos meados dos anos 90, se caracterizam pelo viés do determinismo tecnológico, pois atribuem às inovações tecnológicas a responsabilidade principal pelas mudanças ocorridas no mercado de trabalho. Grande parte deles, orientados por uma visão economicista, concebe a escola como extensão do mercado e faz uso da noção de competências para determinar à educação que deve se ajustar e responder, de forma flexível e rápida, à reorganização dos processos de produção e às novas demandas do mercado de trabalho.

Com este sentido, os documentos do CNE servem-se da noção de competências para estabelecer perfis de conclusão de cursos e para orientar processos de certificação. Apresentam, também, a tendência de centralizar o processo de ensino-aprendizagem na ação individual, seja do professor ou do aluno, consoante com a lógica da individuação das competências.

Essas são regularidades que se observam nestes documentos, ainda que se possa dizer da existência de diferença de enfoques entre eles. Os que são dirigidos à educação básica, por exemplo, possuem uma abordagem mais cognitivista, enquanto que os voltados para a educação profissional se pautam pelo comportamentalismo.

Os sistemas nacionais de avaliação da educação, desenvolvidos e implementados pelo Ministério da Educação, enfatizam, também, a necessidade de verificação das competências, que os alunos possam ter construído durante seu processo de escolarização. Ao optar explicitamente pela adoção de metodologias de avaliação que se dizem pautadas na averiguação de competências, esta política do MEC desencadeia uma pressão junto aos sistemas estaduais e municipais de educação e às escolas para que todos adotem o prisma da competência nos seus processos de ensino-aprendizagem.

Mudou-se, também, a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO - em 2002, atendendo aos objetivos de torná-la a única classificação ocupacional a se ter como referência no Brasil e corresponder às amplas mudanças que estariam ocorrendo no

mundo do trabalho. Para tanto, colocou-se o foco não no conceito de ocupação, mas de famílias ocupacionais.

A CBO anterior, editada primeiramente em 1982, teve sua última revisão em 1994 e apresentava 2.356 ocupações. A nova CBO pretendeu realizar um enxugamento, com a eliminação das descrições de ocupações e manutenção, como último nível de agregação, do conceito de família ocupacional. Sua proposta foi de descrever e validar 591 famílias ocupacionais.

Para tanto, baseou-se em metodologia referenciada na concepção condutivista de competências. Essa matriz, também conhecida como behaviorista, preocupa-se em fazer o estudo de comportamentos observados e tem forte influência positivista. Entende a aprendizagem como mudança de comportamento e privilegia aqueles atributos que levariam a desempenhos considerados superiores.

O método utilizado, denominado DACUM (*Developing a Curriculum*), tem suas origens nos anos sessenta (século passado), no Canadá. Foi aperfeiçoado, nos anos setenta, nos Estados Unidos, pelo Centro de Educação e Formação para o Emprego da Universidade do Estado de Ohio. Busca o estabelecimento de bases curriculares que possam responder à relação Escola-Empresas-Universidades-Sociedade, entre competências e competitividade e à geração de insumos para ISO 9000 e programas de Qualidade Total.

Estas políticas supõem que as empresas brasileiras estão reorganizando seus processos de trabalho. No entanto, faz sentido perguntar se elas estão, realmente, instituindo um padrão mais flexível e polivalente de uso da força de trabalho e se estão atenuando a divisão técnica do trabalho mediante a integração horizontal e vertical de atividades. Tem ocorrido, de fato, a substituição do modelo fordista/taylorista, da produção em série, que exige do trabalhador tarefas específicas, repetitivas, sem criatividade e o mais simples possível, por um modelo mais dinâmico e flexível, que exige do trabalhador formação para realizar múltiplas tarefas, capacidade de adaptação, criatividade e participação nas tomadas de decisão?

As empresas no Brasil ainda mantêm características da organização do trabalho taylorista e fordista, mesmo quando adotam alguns elementos das novas formas integradas e flexíveis. Isso significa a permanência do trabalho especializado, simplificado e fragmentado e pouco envolvimento dos trabalhadores em atividades de inovação. Mesmo em empresas que passaram por reestruturação de seus processos de

produção, as possibilidades de exercer as chamadas novas competências são muito relativas.

Ao abordar o tema gestão por competências, RUAS (2003) considera que muitas questões em torno do emprego dessa noção no ambiente organizacional brasileiro continuam pouco esclarecidas, especialmente questões que giram em torno da maneira pela qual a noção de competência tem sido apropriada, explorada e desenvolvida. Ao analisar resultados empíricos de dissertações de mestrado e teses de doutorado recentes e de entrevistas que realizou com gestores, concluiu que esta noção tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. Entretanto, conclui que a abordagem competência se encontra em fase de construção, em todas as empresas e na maioria delas em fase inicial; o emprego da noção de competência apresenta uma grande heterogeneidade conceitual; em alguns poucos casos ainda prevalece a lógica da prescrição de tarefas ou atribuições; há um nítido predomínio da perspectiva da competência individual sobre a coletiva; na grande parte das empresas a abordagem “competência organizacional” não é apropriada de maneira formal; é possível perceber em quase todas as empresas uma diretriz corporativa muito forte, tanto coletiva, quanto individual, assentada sobre a competência “Orientar-se para resultados”; são visíveis os casos práticos de influência dessa noção sobre a gestão de RH; entretanto, segundo grande parte dos entrevistados, o emprego da noção de competências fica restrito à concepção, faltando portanto integrá-lo às práticas e procedimentos.

LUZ & VIEIRA (2003) realizaram uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, comparando dois casos, uma organização do setor automotivo (Fiat Automóveis S. A.), e outra do setor de telecomunicações (Telemar-Minas). As autoras informam que a Fiat Automóveis S.A. introduziu a gestão por competências no início em fevereiro de 1999, através do *Projeto Professional* e que a Telemar teria criado, neste mesmo ano, a Universidade Telemar - Unite, com a missão de dar sustentação à elaboração das competências necessárias para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa. As autoras concluíram que qualquer formação serve para os propósitos das empresas; que os diplomas e certificados perderam seu prestígio quando não complementados pela experiência; que a perda de prestígio dos diplomas estaria acarretando a diluição das profissões e das ocupações em carreiras que não têm direcionamento definido, no sentido de que as pessoas ocupam posições que nada têm

que ver com a formação recebida e que a negociação salarial estaria assumindo caráter individualizante, emergindo daí o discurso da empregabilidade.

KILIMNIK, LUZ & SANT'ANNA (2003) perguntam se estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão. Em busca de respostas, aplicaram 220 questionários com o objetivo de estudar a percepção de pós-graduandos e pós-graduados em Telecomunicações acerca da demanda por competências profissionais e do grau de modernidade das políticas e práticas de gestão das organizações em que atuam. Os autores encontraram um elevado grau de demanda pelas competências profissionais avaliadas, com destaque para a capacidade de comprometimento com os objetivos organizacionais, capacidade de gerar resultados efetivos, de comunicar e de trabalhar em equipes. Entretanto, os resultados mostraram, segundo eles, que o grau de modernidade percebida é menor que o índice de competências requeridas, observando-se baixa correlação entre essas variáveis. As organizações são percebidas pelos pesquisados como menos avançadas no que se refere, notadamente, à dimensão política. Para estes autores, isso confirma que a exigência por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes não tem sido devidamente acompanhada por uma modernidade das políticas e práticas organizacionais.

BARBOSA, FERRAZ & LOPES (2003) buscaram responder se é possível remunerar pelas competências, centrando a investigação em grandes organizações instaladas em Minas Gerais. Eles observaram que existe um descompasso entre o que está definido como estratégia organizacional e a verdadeira funcionalidade no gerenciamento de recursos humanos, que estaria, ainda, afeito às práticas convencionais de remuneração que não reconhecem efetivamente as competências como parte do processo de valorização dos indivíduos.

Conclusões

O deslocamento lógico na concepção da gestão do trabalho com a adoção da noção de competências é claramente identificável no campo discursivo, no Brasil. Passou-se dar uma grande importância ao perfil que se evidencia na crescente demanda de mudança subjetiva aos trabalhadores.

As características pessoais valorizadas são amplas: visão sistêmica, flexibilidade, adesão aos valores e comprometimento com os objetivos organizacionais,

disponibilidade, disposição para esforços extras, pró-atividade na resolução de problemas, capacidade de gerar resultados efetivos, de comunicar, de trabalhar em equipes, de adaptação, iniciativa, investimento contínuo no auto-aperfeiçoamento, etc.

A partir de meados dos anos 90, divulgou-se, no Brasil, a intenção de criação de um Sistema Nacional de Formação, Avaliação e Certificação Baseado em Competências, com a perspectiva de mudar a orientação pedagógica adotada pelas escolas, seus programas, métodos didáticos, formas de avaliação e a formação de seus professores. Esta proposta ganhou um grande espaço nos debates educacionais, assim como o teor de Pareceres, Resoluções e Diretrizes Curriculares emanados do Conselho Nacional de Educação, em que se incluíam formulações inspiradas no paradigma das competências.

O que, de fato, veio a acontecer?

Mudou-se a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO -, com o auxílio de uma metodologia pautada na noção de competências com a justificativa de que seria necessário contemplar as mudanças que estariam ocorrendo no mundo do trabalho. Os programas do Governo Federal e de estados para avaliação da educação se definiram como especialmente formulados para verificar competências. Há muitas conjecturas sobre a efetividade destas propostas. No campo da gestão do trabalho, igualmente.

Pode-se dizer que existe uma certa discrepância entre as intenções e enunciados políticos, seja de educação ou de gestão do trabalho, e a realidade prática das organizações e escolas. A implementação da lógica das competências pressupõe alterar os modos de articulação entre o sistema educativo, o sistema de organização social e o sistema de organização do trabalho. Estas alterações envolvem processos muito complexos. Todas requerem espaços de tempo de média e longa duração para verificação de resultados.

Fenômenos como o da mundialização e do aumento da concorrência capitalista exercem grandes pressões sobre estes sistemas. No entanto, é preciso considerar a especificidade da realidade do Brasil e de suas instituições. O modelo taylorista-fordista de produção em série, que exige do trabalhador tarefas específicas, repetitivas, sem criatividade e o mais simples possível ainda persiste na maioria das organizações, ao lado de outras mais integradas ao padrão flexível, compondo um conjunto desigual e combinado dos processos de organização e gestão da produção e do trabalho.

Nas tentativas de implementação prática, no campo educacional, das propostas pedagógicas inspiradas no paradigma das competências acumulam-se dúvidas e

questionamentos. Sabe-se que não é qualquer processo de ensino-aprendizagem que permite desenvolver competências, que são precisos investimentos materiais e orientação teórica e metodológica coerente e consistente. Mas de onde tirar estas orientações e os recursos para estes investimentos?

Apesar da implementação limitada, é possível dizer que já se notam implicações do uso da noção de competências na gestão do trabalho para o sistema sócio-ocupacional, as relações de trabalho e a educação.

O quadro político de gestão estratégica de interesses sociais e profissionais e de renegociação quanto ao uso social do trabalho já se mostra afetado em decorrência das mudanças nos conceitos de eficácia, eficiência e produtividade no trabalho; da ofensiva das empresas na busca da implicação subjetiva dos trabalhadores; do aumento das cobranças aos trabalhadores; da flexibilização das relações de trabalho; do aumento da seletividade e da intensificação da competitividade entre os trabalhadores.

Para a educação, o emprego desta noção dentro do atual contexto de gestão do trabalho traz significativos problemas e desafios. O aumento da escolaridade, apesar de ser uma condição importante, não é suficiente para elevar as competências dos trabalhadores. Por outro lado, para formar competências não é qualquer tipo de formação que é adequada. Que estratégias e métodos pedagógicos teriam o poder e o alcance no desenvolvimento de competências? Que estratégias e métodos são adequados para fazer a avaliação das pessoas sob este prisma, uma vez que as competências guardam cuidadosamente seus segredos em caixas-preta ainda não decifradas?

Outros problemas e desafios para a educação: os discursos governamentais sobre educação e reformas curriculares passaram a ser orientados por uma visão claramente economicista e pela concepção da escola como extensão do mercado. Neste contexto, a valorização do conhecimento tomou uma direção extremamente pragmática e utilitarista e as iniciativas educacionais corporativas adquiriram um papel de maior centralidade e importância política na formação e desenvolvimento dos trabalhadores. Em contrapartida, os certificados e diplomas estariam se desvalorizando relativamente quando comparados com a experiência de trabalho.

Restam, no entanto, várias questões pouco esclarecidas em torno do emprego dessa noção. Estas dizem respeito à grande heterogeneidade conceitual no seu emprego; à maneira pela qual ela tem sido apropriada, explorada e desenvolvida; à possibilidade de coerência entre o funcionamento real do mundo do trabalho e as novas representações teóricas sobre o uso social do trabalho; à possibilidade de coerência,

entre si, dos procedimentos de gestão do trabalho propostos; às condições oferecidas aos trabalhadores para que eles realizem o que lhes é solicitado com relação às suas competências e, por fim, às perspectivas para a superação das discriminações promovidas pela gestão sexuada do trabalho vigente no taylorismo-fordismo e de valorização das competências coletivas.

Está, portanto, em aberto, uma série de questões sobre os fundamentos dos usos sociais do trabalho e do lugar que a noção de competências ocupa na dinâmica atual do mundo do trabalho. São desafios e contradições que se apresentam aos gestores do trabalho, às equipes escolares, à sociedade em geral e aos trabalhadores em particular.

Considerando o complexo movimento que envolve todo esse processo, é preciso: recolocar em questão este modelo e suas implicações sociais e educacionais (especialmente seu caráter excludente, adaptativo e individualizante); resgatar a referência nas dimensões coletivas das relações de trabalho; questionar o acirramento da competição entre as pessoas, da intensificação do trabalho e das pressões por desempenhos e resultados.

A dimensão coletiva do trabalho é uma realidade ainda mal identificada. Indivíduo por indivíduo, o conteúdo do trabalho e as performances pessoais são dependentes de tarefas anteriores e condicionantes das tarefas posteriores. Essa interdependência ressalta a importância do aspecto cooperativo e promove o nascimento de um saber coletivo, que não nega o individual, mas que o engloba e o supera, pois é diferente, é mais que a soma das partes.

O que está em questão? No fundamental, a impossibilidade demonstrada pelo sistema social dominante de reconhecer a competência mais sublime do trabalho humano: o processo de apropriação coletiva do trabalho, mediante o qual se constitui o sujeito social do trabalho e suas competências coletivas nas suas múltiplas formas de manifestação, criatividade, inovação, solidariedade e humanização.

Referências bibliográficas

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino; LOPES, Daniel Paulino Teixeira. *É possível remunerar pelas competências ? discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações*. (Trabalho apresentado ao XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2003.)

CHANARON, Jean-Jacques; PERRIN, Jacques. Science, technologie et modes d'organisation du travail. *Sociologie du Travail*. n. 1, 1986.

COUTROT, Thomas. *Critique de l'organisation du travail*. Paris: La Découverte, 1999.

CUNHA, Antônio Geraldo da. Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. V. 17, n. 68, out.-dez., 1989, p. 7-13.

DUGUÉ, Elisabeth. Logique des compétences et formation: une remise en cause des pratiques. BOURQUE, R.; MORIN, Marie-Laure; SAGLIO, J.; VALLÉE, G. *Les transformations des relations professionnelles; études françaises et québécoises*. Paris: Ministère du Travail et des Affaires Sociales, La documentation française, abr. 1996, p. 21-35.

_____. La gestion de compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail*, Paris, n. 3, p. 273-292, 1994.

HIRATA, Helena. Competências e divisão social do trabalho no contexto de novos paradigmas produtivos. *Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências*. Rio de Janeiro, 28 e 29 de novembro de 1996. Anais. CIET, 1998.

KILIMNIK, Zélia Miranda; LUZ, Talita Ribeiro da; SANT'ANNA, Anderson de Souza. *Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão?* (Trabalho apresentado ao XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2003.)

LUZ, Talita Ribeiro da; VIEIRA, Adriane. *Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência*. (Trabalho apresentado ao XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2003.)

MACHADO, Lucília R. de S. A institucionalização da lógica de competências no Brasil. *Revista Pro-posições*, v. 13, n. 1 (37), jan./abr. 2002, p. 92-110.

_____. Competências e aprendizagem. In: LEITE, E. M.; SOUZA, F. H. M. *Centros Públicos de Educação Profissional: teoria, propostas, debates e práticas*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002, p. 251-268.

_____. O modelo de competências e a regulação da base curricular nacional e de organização do ensino médio. *Trabalho & Educação*, n. 4, p. 79-99, ago/dez. 1998.

_____. Educação básica, empregabilidade e competência. *Trabalho & Educação*, n. 3, p. 15-31, jan./jul. 1998.

_____. Qualificação do trabalho e relações sociais. In: FIDALGO, F. (org.). *Gestão do trabalho e formação do trabalhador*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996, p. 13-40.

RUAS, Roberto. *Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva; Estratégica da Gestão de Pessoas*. (Trabalho apresentado ao XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2003.)

STROOBANTS, Marcelle. *Savoir-faire et compétences au travail; une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Éditions de l'Université Bruxelles, 1993.