



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Vieira, Adriane; Ribeiro da Luz, Talita

Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência

Organizações & Sociedade, vol. 12, núm. 33, abril-junio, 2005, pp. 93-108

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638277006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# DO SABER AOS SABERES: COMPARANDO AS NOÇÕES DE QUALIFICAÇÃO E DE COMPETÊNCIA

**Adriane Vieira\***  
**Talita Ribeiro da Luz\*\***

## RESUMO

O artigo trata da distinção entre o conceito de qualificação, que tem raízes na Sociologia e na Economia, e a noção de competência, que se funda na Educação e na Psicologia. Duas teses se contrapõem: a da ampliação e substituição do conceito de qualificação e a do deslocamento conceitual. O artigo trata ainda das dimensões conceitual, experimental e social da qualificação, mostrando que a noção de competência enfatiza a dimensão experimental e enfraquece as dimensões conceitual e social. Na busca de evidências foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, comparando-se dois casos: uma organização do setor automotivo e outra do setor de telecomunicações. Os resultados da pesquisa corroboram a tese do deslocamento e mostram que a dimensão experimental é reforçada na gestão de competências.

## ABSTRAT

This article examines the differences between the concept of qualification, from Sociology and Economy, and the notion of competence, based on Education and Psychology. There are two opposite thesis: the first one supports the idea of enlargement (amplification) and replacement of the concept of qualification, and the second, the conceptual displacement of the same concept. The article also examines the conceptual, experimental and social dimensions of qualification, and shows that the competence idea emphasizes the experiential dimension and weakens the social and conceptual ones. Searching for evidences, a qualitative research was conducted by comparing two cases: an organization from the automotive industry, and another from the telecommunications industry. The results corroborate the thesis of displacement and show that the experiential dimension is reinforced by the management of competences.

\* Profª FEAD/MG

\*\* Profª Faculdade Novos Horizontes

## INTRODUÇÃO

O homem é um ser histórico-social, cuja existência é construída por meio do trabalho, mediante o qual entra em contato com outros homens e com a natureza, desenvolvendo relações sociais e econômicas, motivado não apenas pela necessidade de subsistência, mas também pelo intuito de gerar conhecimentos e realizar-se como indivíduo.

Se se entende o processo de formação humana como geração de conhecimentos, pode-se concluir que trabalho e educação estão intimamente relacionados. Defendida como condição para o exercício da cidadania, a educação exerce a dupla função de socializar os indivíduos, de acordo com valores e padrões culturais de determinada sociedade, e disseminar os conhecimentos. Com o advento da ciência moderna e do Estado Moderno, a escola tornou-se o *locus* da educação, assumindo a função de instrumento de conquista da liberdade, participação e cidadania, garantindo, ao mesmo tempo, o processo econômico.

As teorias econômicas aproximaram a educação do projeto capitalista e chamaram o Estado a participar dessa ação, facilitando e até mesmo impondo a toda a população trabalhadora a necessidade de aprender questões básicas como ler, escrever e realizar operações matemáticas, como forma de disciplinar a mão-de-obra (mercadoria) para a produção. Por outro lado, a educação de caráter geral, clássico e científico foi destinada à formação das elites dirigentes.

Com o avanço da industrialização, no entanto, a exigência de um novo tipo de trabalhador foi tomando corpo. Além de disciplina, era preciso conferir-lhe o domínio de um ofício, um novo tipo de saber, menos especializado, mas suficiente para lhe garantir um pouco de mobilidade interna e externa (entre indústrias). Assim, a formação para o trabalho passou a significar formação profissional. As profissões passaram a ser classificadas de acordo com seu nível de complexidade e com o grau de escolaridade necessário a seu exercício (Ramos, 2001).

Nesse contexto é que surgiu a categoria qualificação, associada inicialmente aos métodos de análise ocupacional, que visavam a identificar as características do posto de trabalho, previamente à definição do perfil do trabalhador e do tipo de qualificação necessário à sua ocupação. Dessa abordagem surgiram os códigos das profissões, base para a construção da hierarquia organizacional e também para a classificação dos indivíduos no plano social. Com o passar do tempo, a categoria qualificação tomou vários sentidos, gerando as teses da qualificação, desqualificação e requalificação.

Nos anos 80, assistimos ao surgimento do conceito de competência, entendido pelas classes empresariais como o mais adequado para expressar as demandas requeridas pela produção, num contexto de forte desenvolvimento tecnológico e reorganização do trabalho, com algumas características tendenciais, tais como: flexibilização da produção, integração de setores, multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores e valorização dos saberes não ligados ao trabalho prescrito (Ramos, 2001).

Pretende-se, com este trabalho, recuperar o debate relativo aos conceitos de qualificação e de competência, revelando suas dimensões social, conceitual e experimental, e buscando evidenciar se e como tais dimensões são fortalecidas e/ou enfraquecidas na passagem da qualificação para a gestão das competências.

A investigação se apoiou em classificação desenvolvida por Schwartz (1995), citado por Ramos (2001), tendo em vista responder à seguinte indagação: a introdução da gestão por competências exerce influência sobre as dimensões social, conceitual e experimental da qualificação?

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Manfredi (1999), expressões como qualificação, competência e formação profissional têm sido tratadas como sinônimas, quando, na verdade, são polissêmicas, ou seja, assumem diferentes sentidos, referentes a interesses de determinadas parcelas da sociedade, a cujos projetos políticos remetem.

O conceito de qualificação surgiu a partir de lutas políticas e ideológicas, tendo-se consolidado na Sociologia, vinculado a práticas educativas que ajudam a legitimar o estatuto do trabalho qualificado. Já o conceito de competência, como esclarece Hirata (1994), foi adotado nos anos 90, pelo meio empresarial francês, como forma de contraposição a um tipo de sistema de relações e de classificação profissional fundado na noção de tarefa e de cargo (o taylorista-fordista). Sua origem tem raízes nas ciências cognitivas que se utilizam do referencial psicológico para compreender e interpretar as práticas sociais.

Como não há definições únicas para tais termos, o impasse permanece. Manfredi (1999) aposta na existência de uma ampliação do conceito de qualificação e sua substituição pelo de competência, dada a necessidade de adequação do capital às novas formas de organização.

Ramos (2001), por sua vez, defende a existência de um deslocamento conceitual. Segundo a autora, a noção de competência não atualiza o conceito de qualificação, pois, se assim o fosse, não ocorreria a emersão de um outro signo. Além disso, o significado de competência difere do de qualificação, a qual não é substituída ou superada pela noção de competência, mas negada em algumas de suas dimensões e afirmada em outras, simultaneamente.

Apresentaremos, a seguir, o conceito e as teses da qualificação e, posteriormente, discutiremos o conceito de competência, destacando as dimensões de qualificação que este último nega ou afirma.

## O CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO

Manfredi (1999) agrupa as noções de qualificação em dois referenciais: o da "Economia da Educação" e o da "Produção e Organização do Trabalho".

### **Economia da Educação**

Ao abordar a questão da qualificação sob esse prisma, a autora subdivide a discussão em dois planos:

#### **(a) Preparação do capital humano**

Nesse caso, a qualificação se associa à concepção de desenvolvimento socioeconômico, dos anos 50 e 60, durante os quais os governos se empenharam, de forma relevante, no planejamento e na racionalização de investimentos em educação escolar, visando a garantir maior adequação entre as demandas dos sistemas ocupacionais e a oferta de mão-de-obra pelo sistema educacional.

No plano macrossocietário, tal concepção de qualificação gerou uma série de políticas educacionais voltadas para a criação de sistemas de formação profissional estreitamente vinculados às demandas e necessidades técnico-organizativas dos setores mais metódicos do capital.

#### **(b) Qualificação formal**

Ainda no plano da relação entre sistemas nacionais de educação e necessidades econômicas e sociais do sistema ocupacional, gestou-se uma outra concepção de qualificação, designada por Paiva (1997) de qualificação formal, a qual, empregada como um índice de desenvolvimento socioeconômico, abrangia tanto as taxas médias de escolarização da população, como a progressiva extensão do tempo médio de permanência na escola, índices que haviam alcançado patamares elevados nas últimas três décadas.

## Produção e Organização do Trabalho

O conceito de qualificação, visto sob essa perspectiva, tem raízes na Sociologia do Trabalho. Manfredi (1999), no enfoque dado à questão, abrange duas dimensões:

(a) Concepção taylorista/fordista de qualificação

Tem como matriz o modelo *job/skills*, definido a partir da posição a ser ocupada pelo indivíduo no processo de trabalho. Neste modelo a qualificação é entendida como um bem conquistado de forma privada, constituído por um conjunto de conhecimentos técnico-científicos, destrezas e habilidades adquiridas ao longo de uma trajetória de vida escolar e de trabalho.

(b) Qualificação social do trabalho e do trabalhador

A dimensão da qualificação como relação social, por sua vez, surgiu no pós-Segunda Guerra Mundial, associada ao Estado de Bem-Estar Social, em resposta à ausência de regulações sociais nas relações de trabalho, que ajudaram a impulsionar o processo de industrialização. Inspirado no modelo marxista, esse modelo de qualificação tem sido sempre objeto de conflito e negociação, em função dos distintos interesses dos atores envolvidos na relação capital-trabalho. Os trabalhadores barganham para que a qualificação nesses moldes seja reconhecida oficialmente; porém, mesmo que não haja um reconhecimento formal, ela é um fator diferenciador, capaz de tornar o trabalhador mais difícil de ser substituído.

## AS TESES E DIMENSÕES DA QUALIFICAÇÃO

O debate em torno do significado da qualificação assumiu diversas conotações ao longo do tempo, originando três teses, conforme ensina Paiva (1997):

- A primeira tese é a da *qualificação*, formulada principalmente por Friedman (1951), Naville (1955) e Touraine (1953), os quais, apoiando-se no determinismo tecnológico, defendiam claramente a idéia de elevação da qualificação do trabalhador, principalmente em países com altos índices de automação, por não haver necessidade de intervenção direta do operário no processo produtivo, mas apenas vigilância e controle dos equipamentos.
- A segunda tese é a da *desqualificação*, a qual, apoiando-se no determinismo societário, ganhou novo fôlego nos anos 70, principalmente em função dos movimentos sociais em repúdio à sociedade taylorizada/fordicizada, como o "Maio de 68", na França. Um trabalho representativo dessa fase é o de Braverman (1974, que refuta o discurso eminentemente otimista de até então, formulando a tese da desqualificação do trabalhador, por entender que a tecnologia está a serviço do capital.
- A terceira tese surgiu no início dos anos 80, com os trabalhos de Kern e Schumann (1984), os quais concluíram pelo fim das tendências tayloristas e fordistas e difundiram o entendimento de que os sistemas automatizados demandam o surgimento de um processo de *requalificação* de seus operadores.

Schwartz (*apud* Ramos, 2001) trata a questão sob outra perspectiva, abordando a qualificação em três dimensões: conceitual, social e experimental.

Na *dimensão conceitual*, a qualificação, entendida como resultado do registro de conceitos teóricos formalizados e dos processos de formação, é associada ao valor dos diplomas. Nesse caso, o diploma é visto como o instrumento que garante ao trabalhador *status* e remuneração.

Na *dimensão social*, a qualificação é entendida no âmbito das lutas sociais por melhores condições de trabalho, de emprego, de renda e de carreira. Diz respeito às relações sociais estabelecidas em função do conteúdo de determinada atividade e seu reconhecimento social, implicando, conseqüentemente, em valorização das qualificações e dos recursos de avaliação, objetivando verificar se as qualidades do trabalhador estão de acordo com as exigências do posto de trabalho.

Na *dimensão experimental*, associada às evoluções tecnológicas ocorridas mais acentuadamente nos anos 80, embora a qualificação seja entendida como um condicionante da eficiência produtiva, é abandonada pelo conceito de competência. Passa-se a valorizar mais os conteúdos dos trabalhos que vão além do que está prescrito e as qualidades dos indivíduos ligadas aos atributos pessoais, potencialidade e valores, em detrimento dos saberes formais, ou seja, priorizam-se a prática do saber e do saber-fazer. Conclui-se, assim, que a qualificação está ligada à pessoa, mais do que às relações sociais e ao conhecimento tácito necessário para vigiar autômatos. Isso não quer dizer que as dimensões social e conceitual da qualificação sejam prescindíveis. O que ocorre, segundo Ramos (2001), é um enfraquecimento de ambas, enquanto a dimensão experimental é fortalecida. Há, pois, um deslocamento de direção. Essa visão será desenvolvida a seguir, após a apresentação do conceito de competência.

## ○ CONCEITO DE COMPETÊNCIA

A definição de competência não é consensual. O termo é plurissignificativo, uma vez que é utilizado em diferentes contextos e com várias ênfases em seus componentes essenciais. Barato (1998) menciona duas linhas conceituais principais: a Escola Francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática, e a Escola Britânica, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações produtivas.

Barato (1998) observa que a Escola Francesa valoriza o modo como as instituições de ensino enriquecem o repertório de habilidades dos alunos, enquanto o sistema britânico privilegia os comportamentos observáveis, uma vez que tem raízes comportamentalistas. Apesar de tais diferenças, ambas definem competência como a "capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho" (Barato, 1998, p. 13). Competência é, portanto, uma capacidade do indivíduo e não se confunde com desempenho, o qual é utilizado para avaliar a competência. Segundo o autor, competências são "saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes" (Barato, 1998, p.16).

Conforme Joras (1995), é amplamente difundido na França o conceito de competência como um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho, cujos componentes são os saberes, o saber-fazer, e o saber-ser.

Assim, o conceito de competência envolve: os saberes ou conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras; o saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas e os truques do ofício que se desenvolvem na prática quotidiana de uma profissão ou ocupação; o saber-ser, compreendido como saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo. Como bem observa Stroobants (1997), os dois primeiros saberes acima referidos quase sempre caminham juntos, sendo então complementados pelo terceiro termo. Outros autores também mencionam os mesmos componentes das competências, como Evers, Rush e Berdrow (1998), bem como Le Boterf (1995), para quem a essência da competência é o saber agir, que se distingue do saber-fazer. Segundo esse autor, a ação é diferente do comportamento, pelo fato de ter uma significação para o sujeito. O saber-agir pode significar, algumas vezes, não agir. Zarifian (1996) lembra que, na França, o problema da competência surgiu ligado diretamente à crise do modelo da prescrição, quando as empresas tentaram sair das dificuldades econômicas adotando estratégias de elevação da qualidade de seus produtos, diversificação e introdução de inovações. Como resultado de tais estratégias, ocorreu um expressivo aumento da complexidade do trabalho, gerando questionamentos quan-

to à validade das normas rotineiras. Os empregados passaram a lidar com dilemas de gestão, precisando tomar decisões complexas, em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções, cada vez que as exigências quanto ao nível de desempenho aumentavam.

Desse conjunto de fatores surgiu o tema competência que, segundo Zarifian (1996), deve ser entendido, em primeiro lugar, como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. É uma atitude social de engajamento, de comprometimento e envolvimento, porque mobiliza sua inteligência e subjetividade. Implica paralelamente em assumir os riscos de fracassos. Em segundo lugar, a competência deve ser entendida como o exercício sistemático da flexibilidade sobre o trabalho, isto é, o julgamento crítico das ações, o questionamento sistemático dos modos de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza. A competência, por sua natureza intrínseca, não pode ser imposta, mas deve advir da própria pessoa. Posteriormente, Zarifian (1999) complementa essa definição, acrescentando que o trabalhador, além da capacidade de enfrentar situações novas com iniciativa e responsabilidade, é guiado pela inteligência prática e coordena suas ações com as de outros atores, mobilizando as próprias capacidades. O autor ressalta, portanto, a abrangência de uma situação produtiva em termos de interação social e de percepção para interpretação dos comportamentos e compreensão dos motivos humanos.

Outras definições têm surgido, enfatizando o resultado observável da competência, isto é, o desempenho. Nessa linha de pensamento inclui-se a definição de Fleury e Fleury (2000), segundo a qual competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo; inclui-se, igualmente, a definição de Dutra (2002), incorporando a noção de entrega, ou seja, a ação responsável e reconhecida que o indivíduo quer entregar à organização.

## A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA EM FACE DAS DIMENSÕES DA QUALIFICAÇÃO

Retomando a tese desenvolvida por Schwartz (1995), citado por Ramos (2001), com base nas dimensões conceitual, social e experimental da qualificação, reconhece-se que, no contexto de reestruturação produtiva, a dimensão experimental tornou-se mais valorizada, porque diz respeito ao conteúdo real do trabalho, em oposição aos aspectos ligados à prescrição. Também as qualidades manifestadas pelos indivíduos, ao colocarem em prática seus saberes e saber-fazer, seus atributos pessoais, potencialidades, desejos e valores, assumem maior importância. Portanto, a dimensão experimental, ligada ao conteúdo do trabalho e considerada condição de eficiência produtiva, prepondera sobre as demais. Segundo Ramos (2001), os saberes tácitos, apreendidos por meio da experiência subjetiva, são difíceis de ser transmitidos a outros, mas essenciais, por resistirem à automatização e por serem necessários à supervisão dos autômatos. São considerados indispensáveis requisitos tais como: responsabilidade, abstração e independência, capacidade de comunicação, de liderança e de trabalho em equipe, associados à personalidade e aos atributos do trabalhador - o saber-ser. Ganha relevo, assim, a subjetividade do trabalhador.

Além disso, verifica-se que o conceito de qualificação, na vigência do taylorismo-fordismo, ficou empobrecido e restrito às dimensões conceitual (formação, diplomas, códigos das profissões) e social, mas, no contexto da flexibilização produtiva, emergiu o conceito de competência, já que ambas as citadas dimensões da qualificação são questionadas, pois o sistema de classificação de carreira e de salários, baseado em diplomas e em códigos de ocupações e profissões, revela-se inadequado diante da crise do emprego, da gestão dos eventos e da

polivalência exigida dos trabalhadores. Os códigos de classificação das carreiras e dos salários se descolam dos diplomas, e a regulação do mercado de trabalho é promovida por negociação privada, uma vez que a competência é um bem privado e individual. Agora, os próprios trabalhadores geram as condições de emprego, de promoção e de carreira, fundamentadas na lógica da competência. Dessa forma, as duas dimensões da qualificação se enfraquecem, e o conceito de qualificação é deslocado pelo conceito de competência, que se funda em bases instáveis e em procedimentos individualizados.

Nos países de economia central, até os anos 80, o papel do Estado consistia em orientar e organizar a formação dos trabalhadores; porém, após esse período, assiste-se ao despojamento dessas funções, enquanto se modificam as formas de regulação entre oferta e demanda, no mercado de trabalho. As negociações passam a se processar por ramos profissionais ou por empresas e não mais sob a égide do Estado.

A partir da noção de competência, assume importância o saber-fazer que surge da experiência concreta, individual ou coletiva dos trabalhadores, valoriza-se a subjetividade do trabalhador, pois a atenção se volta para a atitude, o comportamento e os saberes tácitos. Como a subjetividade está associada à flexibilidade e à adaptabilidade permanentes, os atributos de autonomia, responsabilidade, comunicação, polivalência, enfim, os saberes tácitos dos trabalhadores passam a ganhar relevo, porque o controle dos processos de trabalho depende deles. É neste sentido que o conceito de Zarifian (1999) se mostra adequado, pois faz menção à dimensão cognitiva da realização do trabalho e também ao aspecto compreensivo, isto é, à interação social que deve ocorrer para que o trabalhador interprete os comportamentos humanos e as razões que os motivam.

Portanto, há semelhança entre a competência e a dimensão experimental da qualificação, porque ambas se fundamentam no saber-ser e no saber-fazer individual. Ramos (2001) lembra, com muita propriedade, que o conceito de qualificação responde à mudança de enfoque do objeto (trabalho, atividade) para o sujeito e envolve o movimento de transformações sociais no processo de produção e reprodução da existência, pelo fato de ser uma construção social histórica e concreta. E conclui que a qualificação não se reduz à noção de competência, porque esta negligencia a dimensão social das relações de trabalho.

Uma das contribuições críticas ao modelo de competências encontradas na literatura foi realizada por Deluiz (1995), ao apontar caminhos pelos quais se pode examinar possibilidades quanto ao engajamento dos indivíduos nas relações sociais e de trabalho, por meio do desenvolvimento da competência política. Nesse sentido, segundo a autora, a responsabilidade recai sobre o processo de formação do trabalhador, que não deve apenas privilegiar as competências profissionais, como o preparo técnico-instrumental, mas deve levá-lo também a ter uma "compreensão crítica da vida e das relações sociais, da evolução técnico-científica; e a compreensão da história, da dinâmica, do conteúdo e das implicações sociais do trabalho humano" (Deluiz, 1995, p.179)

O que se propõe fazer daqui para diante é verificar, nos casos estudados a seguir, se, no contexto de reestruturação produtiva e de introdução da gestão das competências, as dimensões experimental, conceitual e social foram fortalecidas ou enfraquecidas e como o foram.

## METODOLOGIA

Para ilustrar a relação entre qualificação e competência, foram utilizados dados coletados através de fontes primárias (entrevistas semi-estruturadas) em duas empresas, uma do setor automotivo, a Fiat Automóveis S. A., e outra do setor de telecomunicações, a Telemar-Minas.

A Fiat Automóveis S.A. foi escolhida por ser uma empresa de grande importância para a economia mineira e por estar em constante processo de mudança e



inovação na forma de organizar e produzir seus veículos. Uma das últimas novidades foi a introdução da nova linha de fabricação do motor Fire, em março de 2000, adotando um processo integrado de produção cuja usinagem é completamente automatizada e a montagem, semi-automatizada. Outra inovação foi a introdução da gestão por competências, em fevereiro de 1999, mediante uma ferramenta de gestão e desenvolvimento dos profissionais, conhecida como Projeto Profissional.

As entrevistas realizadas na Fiat, entre 1999 e 2000, contaram com a colaboração de vinte e sete funcionários das áreas de produção do motor Fire e de Gestão de Pessoas, além de integrantes da empresa de manutenção, Comau, e do *Instituto Sviluppo Organizzativo* – ISVOR, o qual auxilia os processos de formação e desenvolvimento dos profissionais do Grupo Fiat, sendo: três diretores, quatro gerentes, cinco líderes, três técnicos administrativos, dois técnicos de produção e dez trabalhadores em nível operacional.

A Telemar-Minas, por sua vez, foi escolhida pela importância do setor de telecomunicações, considerado um dos mais dinâmicos da economia, tanto em termos de inovações quanto de expansão de mercados. A antiga Telemig, hoje integrante do grupo Telemar, foi privatizada em 1998, tornando-se desde então objeto de um programa de reestruturação que redefiniu a missão da empresa e estabeleceu como estratégias corporativas a adoção de nova identidade, a unificação das empresas do grupo Telemar e a antecipação das metas da Anatel. A cultura organizacional foi radicalmente modificada: o foco, que até então era direcionado para a tecnologia, voltou-se para o mercado e os clientes. Foram, ainda, introduzidas mudanças significativas nos processos de trabalho, na gestão da força de trabalho e na administração de conflitos.

Na Telemar, foram entrevistados cinquenta gestores de um total de 250, também entre 1999 e 2000, em todos os níveis administrativos e em todas as áreas funcionais: um diretor regional, quatro diretores, treze gerentes de Departamento, dezenove coordenadores e treze supervisores.

O trabalho desenvolveu-se mediante a adoção de método qualitativo de investigação, utilizando o estudo comparativo de casos como estratégia de pesquisa. Quanto aos fins, a pesquisa é do tipo exploratório-descritiva.

Registradas as entrevistas, procedeu-se à leitura cuidadosa do material, com a finalidade de estabelecer temas pertinentes às noções de competência e qualificação. Foram determinadas as dimensões conceitual, social e experimental, cada uma das quais foi dividida em subtemas. O tema dimensão conceitual foi subdividido em: conhecimentos gerais e específicos, treinamento e formação profissional, diplomas e certificados. O tema dimensão social foi enfocado com base nos aspectos: classificação ocupacional/profissional, carreira, salário, empregabilidade e sindicato. O tema dimensão experimental, por sua vez, incorporou os subtemas saber-fazer (procedimentos empíricos, esquemas, habilidades, modelos mentais, algoritmos, representações) e saber-ser (aptidão, inteligência, capacidades, vontade, responsabilidade, atitudes, visão de mundo, valores).

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente será enfocada a dimensão experimental da qualificação que, conforme os dados coletados, revelou-se gestão das competências, em consonância com o modelo adotado por Ramos (2001), inspirado em Schwartz (1995).

### DIMENSÃO EXPERIMENTAL

O reforço da dimensão experimental fica evidente quando se examina o processo seletivo adotado pela Fiat na contratação de funcionários para atuarem na nova linha de motores Fire. Os critérios adotados para o nível operacional foram: segundo grau completo, experiência, noções de informática, habilidades

comportamentais e atitudes como confiabilidade e caráter; capacidade de organização; flexibilidade; capacidade de análise e solução de problemas; vontade de estudar e crescer profissionalmente; análise crítica; envolvimento, participação, comprometimento com o grupo e com a empresa; capacidade de comunicação e de trabalho em grupo.

Para os cargos de chefia, foram acrescentadas outras exigências, tais como domínio da língua inglesa, conhecimento mais aprofundado de informática e curso de nível superior. Porém, dentre todos esses requisitos, a experiência na função mostrou-se um fator decisivo.

O que mais importa é a experiência. Se ele não tem segundo grau, mas tem muitos anos de prática, ele pode ser treinado e pode adaptar-se às novas exigências (Líder de gestão).

As novas exigências dizem respeito ao senso de melhoria constante, um princípio da filosofia de gestão japonesa *just-in-time*, introduzida na empresa no início dos anos 90, que remete a um controle constante dos desperdícios e a uma moderna forma de gerenciamento de estoques.

O saber-fazer não é condição prescindível em processos produtivos automatizados. Muito pelo contrário, nesses casos, os conhecimentos tácitos tornam-se essenciais para a supervisão dos novos equipamentos.

[...] o trabalho braçal, a máquina faz para a gente. Lá (antigo setor), estava-se mais ligado a produzir; aqui (produção automatizada do Fire), a gente está mais ligado às causas das falhas. A medição e correção se dão durante todo o processo. A gente tem que atuar preventivamente, ou seja, nas causas. Lá atuava-se nos defeitos, ou seja, corretivamente (Operador de máquina).

Esse depoimento permite que se entenda melhor o papel do "novo" trabalhador. Sua função é conduzir o processo; sua intervenção é mais cognitiva e menos manual e, por isso mesmo, sente-se mais qualificado para o trabalho do que seu colega que desempenha função equivalente na linha tradicional.

Hoje saímos do conceito de mão-de-obra para cabeça-de-obra. Além de fazer, o colaborador tem que pensar, propor melhorias, propor redução de custo. Agora ele tem mais tempo para isso, enquanto a máquina está fazendo o trabalho para ele (Líder de time).

Logicamente, esse conhecimento de nada vale, se o trabalhador não estiver disposto a partilhá-lo com seus colegas. Nesse sentido, o desenvolvimento dos requisitos ligados à personalidade e aos atributos do trabalhador, como responsabilidade, capacidade de comunicação, de trabalho em time, ou seja, o saber-ser, se tornam fundamentais.

Como a empresa espera incutir no grupo o espírito do trabalho em equipe, selecionou para os cargos de liderança justamente pessoas mais jovens e mais escolarizadas, que já adotavam em suas antigas unidades de trabalho um estilo de chefia menos impositivo e mais participativo. Mas o fato de, com a produção do motor *Fire*, ter se passado a lidar com subordinados mais escolarizados, acabou fazendo com que mudassem ainda mais o estilo de gerenciar.

Antigamente tinha o conceito de mandar; hoje as pessoas não aceitam mais isso, principalmente no Fire, onde o pessoal tem um conhecimento elevado. Eles têm mais horas de curso técnico do que eu tive. Muitas vezes eu me assusto um pouco com o nível de conhecimento dele (Líder).

Na Telemar, foram privilegiadas as habilidades de negociação, de trabalho em equipes e de comunicação; o comprometimento com o projeto da empresa; a capacidade de liderança e de adaptação; a flexibilidade; a capacidade de aprender e de empreender; a proatividade; e a criatividade. A empresa, ao mudar sua cultura de organização estatal, que oferecia a seus usuários produtos e serviços

para os quais não havia alternativa disponível, passou a negociar com clientes e fornecedores, num ambiente de concorrência acirrada.

[...] capacidade de negociação é importantíssima, quando for trabalhar em time, exatamente nessa linha aí, quer dizer, capacidade de negociar, de sentar, de discutir, de ouvir, de acatar e de trabalhar 'negocialmente' [...] (Diretor).

A capacidade de negociar pressupõe a visão do mercado e da concorrência, o conhecimento do negócio da empresa, a identificação das oportunidades e das ameaças.

Eu acho que a grande competência é a visão do todo, primeira grande competência. Primeiro você tem que ter visão do todo; segundo, trabalhar em equipe (Coordenador).

Visando a atingir seus objetivos estratégicos, o grupo Telemar passou a privilegiar a competência e o comprometimento, no entendimento de que o maior capital da empresa são as pessoas. Sob este aspecto, as habilidades de liderança, de comunicação e relacionamento tornam-se imprescindíveis.

[...] a habilidade de relacionamento interpessoal eu acho fundamental, porque a gente consegue resultado através das pessoas. Então, é fundamental que a gente tenha essa habilidade de comunicação e a sensibilidade de perceber o potencial das pessoas (Gerente).

[...] Como é que eu diria, de ter apego à empresa [...] comprometimento. Eu acho que é muito mais do que compromisso, é o comprometimento mesmo com a empresa (Gerente).

No mercado de telecomunicações, a mudança tecnológica ocorre em ritmo vertiginoso, o que acirra ainda mais a competição entre as empresas, exigindo dos gestores grande capacidade plástica: habilidades de adaptação, flexibilidade, proatividade, capacidade de aprender continuamente.

Dinamismo, autoconfiança, iniciativa... porque hoje a gente está num momento muito complexo. [...] Flexibilidade é um ponto importante também, e essa parte de julgamento.... (Supervisor).

## DIMENSÃO CONCEITUAL

Neste tópico, pretende-se mostrar a maneira como, no contexto de flexibilização produtiva e de emergência do conceito de competência, ficou enfraquecida a dimensão conceitual da qualificação, representada pela formação, pelos diplomas e códigos de profissões.

O processo seletivo do Fire revelou a importância de terem os trabalhadores um grau de escolaridade mais elevado, uma vez que uma pessoa com segundo grau tem possibilidade de aprender mais rápido do que outra que tenha somente o primeiro grau completo.

O que a empresa privilegia, portanto, não é somente a escolaridade, mas, principalmente, a capacidade de aprendizagem. Na Fiat, pôde-se comprovar junto à área de desenvolvimento de pessoal, que o plano de preparação dos trabalhadores do Fire se desenvolveu durante seis meses de treinamento em sala de aula, perfazendo um total aproximado de 1.000 horas de formação e mais três meses em treinamento *on-the-job*. Os conteúdos englobaram conhecimentos de desenho, hidráulica, pneumática, lubrificação e manutenção de primeiro nível, processos de usinagem, qualidade, eletromecânica, eletrônica, Programação Lógica Computadoriza/PLC e Controle Numérico Computadorizado/CNC, Siemens 840D e *Total Productive Maintenance/TPM*.

Apesar da ênfase dada pela empresa à formação teórica, observou-se que o discurso dos empregados entrevistados revela uma maior valorização da prática do que da teoria, além de certa expectativa de retorno do investimento feito durante o treinamento.

Não é o fato de estar sendo treinado que vai deixar a pessoa mais qualificada. Se ela não puder colocar em prática o conhecimento, não adianta. A gente tem que ter a chance de desenvolver (Operador de máquina).

O maior embasamento técnico possibilitado pela empresa aos funcionários, além de garantir-lhes condições de executar o trabalho com mais precisão e qualidade, propicia-lhes maior satisfação na realização das tarefas, o que, por sua vez, contribui para que os trabalhadores "vistam a camisa da empresa".

Na Telemar-Minas, exige-se a formação em nível superior, qualquer que seja ela, como base para o exercício da gestão nos padrões exigidos.

Você pode ter qualquer formação, mas faz uma pós-graduação em recursos humanos. Já que a gente está nessa área, faz também gestão estratégica de negócios em nível de pós-graduação[...] (Coordenador).

O grupo empresarial usa diversas estratégias para a disseminação do conhecimento, tais como: seleção de estagiários para trabalhar junto aos profissionais da empresa; transferência de pessoas para outras regiões, com o propósito de difundir conhecimentos e habilidades e de implantar práticas e sistemas; consultoria de universidades e de empresas especializadas; *benchmarking*; contratação de profissionais de outras empresas; programas de informação, *feedback* e observação direta dos clientes; uso da intranet, além de outros programas utilizados anteriormente pela Telemig.

Objetivando implantar uma cultura de aprendizagem, criou-se, em 1999, a Universidade Telemar/Unite, com a missão de "desenvolver um sistema de aprendizagem profissional, o qual dará sustentação à elaboração das competências necessárias para a concretização dos objetivos estratégicos da Telemar e da internalização dos seus Valores" (TELEMAR, 1999).

A Universidade Telemar pretende ser a consciência crítica da organização e, nesse sentido, "não leva apenas informação aos Colaboradores, mas ensina-os a pensar e a entender o negócio da Telemar" (TELEMAR, 1999). Ao buscar criar um cultura Telemar, incutem-se crenças e valores nos empregados, que são motivados a usar sua subjetividade na busca dos melhores resultados para a empresa.

## DIMENSÃO SOCIAL

O enfraquecimento da importância dos diplomas em relação aos saberes tácitos tem impacto direto nas negociações ou na barganha por melhores condições de trabalho, inclusive em termos de salários.

Como afirma Deluiz (1995 p. 198), a introdução de novas tecnologias desacompanhadas de modificações no padrão das relações de trabalho, pode levar à expansão do controle técnico em detrimento da autonomia dos trabalhadores na condução do processo de trabalho, cabendo à gerência o monopólio pelas decisões sobre os métodos e técnicas empregados no processo produtivo.

Essa circunstância, somada ao aumento de oferta de mão-de-obra qualificada e à retração dos postos de trabalho traz claras vantagens para a organização.

No passado, os acadêmicos saíam da faculdade com a ilusão de que o mercado os estava esperando de braços abertos. Não queriam trabalhar em turnos e coisas desse tipo; hoje eles já se sujeitam (Diretor).

Essa questão de natureza macrossocial possibilita às empresas incentivar e cobrar dos funcionários a continuidade de seus estudos, uma vez que o salário não está mais atrelado aos diplomas, mas, sim, às competências.

Até os anos 80, prevaleceu na Fiat de Betim a noção de que se tratava de uma enorme fábrica, constituída por grandes setores de produção, manutenção e controle de qualidade, hierarquizada e centralizada para a produção massificada. Havia uma clara separação entre produção e manutenção: a primeira, com uma massa de trabalhadores desqualificados, e a segunda, com trabalhadores altamente qualificados, gerando, de acordo com os depoimentos coletados, uma série de discriminações e preconceitos entre os funcionários. Os engenheiros e técnicos formados pelo SENAI e CEFET, por exemplo, constituíam um tipo de mão-de-obra escassa e, por isso mesmo, disputada no mercado, o que lhes garantia os melhores salários e também *status* mais elevado na fábrica.

No início da década de 90, começaram a ocorrer algumas mudanças na organização das linhas de produção, em função da necessidade de diminuir a distância existente entre seus trabalhadores e os que atuavam em órgãos de manutenção e apoio. A solução encontrada foi recriar o conceito de pequenas empresas, mediante a introdução de células de manufatura ou Unidades Tecnológicas Elementares – UTE, as quais absorveram essa concepção, em conformidade com a filosofia de produção enxuta. O passo seguinte foi a introdução da gestão do conhecimento e das competências, de forma a se obter uma gestão moderna, nos moldes descritos por Linhart (2000, p.27):

[...] desmobiliza o coletivo, ao tratar os trabalhadores como indivíduos, cujas relações com a hierarquia e com os colegas devem ser estabelecidas em função das necessidades da organização.

Essa individualização ocorre por meio de “uma gestão específica para cada trabalhador”, como afirmou um dos líderes de gestão entrevistados, reportando-se ao fato de que os superiores realizam entrevistas individuais com os funcionários para a definição dos objetivos e a avaliação do desempenho, a qual determinará aumentos individuais de salários e processos pessoais de formação, estabelecidos de comum acordo. Dessa maneira, é mais fácil introjetar os valores da cultura gerencial; além disso, conta-se com pessoal atento, disponível, flexível, capaz de interpretar, tomar iniciativas, enfim, adaptar-se às mudanças.

A mobilidade interna é outra meta perseguida pela empresa, pois possibilita a multifuncionalidade profissional. Se o trabalhador não se movimentar, é sinal de que está fora do processo. Nesse sistema, cabe, então, ao trabalhador desenvolver constantemente suas qualidades pessoais, aperfeiçoando permanentemente suas relações de trabalho. Tal aperfeiçoamento constitui-se em mais um artifício empresarial, na busca da individualização.

Depois de treinados, os funcionários recebem um certificado e um passaporte interno, o que significa que estão aptos a galgar outros postos de trabalho.

Mesmo que o aumento do conhecimento não esteja diretamente vinculado a reajuste de salários, no âmbito da empresa, externamente, pelo menos, o profissional pode garantir sua empregabilidade.

Trabalhei na Fiat dois anos, saí e fui fazer um curso de eletrônica durante um ano e meio. Quando voltei, meu salário continuou praticamente o mesmo. Acho que isso foi importante para eu permanecer no mercado de trabalho, mas não me deu o diferencial esperado. O mercado está meio saturado (Técnico).

O enfraquecimento da dimensão social da qualificação tem a ver com a neutralização dos movimentos sindicais; contudo, esse fato nunca chegou a ser um problema para a Fiat. Sabe-se que a unidade de Betim, por exemplo, sempre foi considerada paternalista e patrimonialista em sua gestão, ou seja, abre espaço para o engajamento nas atividades produtivas, bem como para a vinculação a qualquer outra instituição, como o sindicato. As estratégias participativas e motivacionais na empresa têm garantido os ganhos de produtividade, muito mais do que a introdução de inovações na base técnica, as quais sempre foram implementadas de maneira seletiva e cautelosa, de forma a trazer ganhos de

produtividade, mas numa estrutura de custos que não comprometa a competitividade da empresa no mercado.

Segundo Volpato (1998), na Itália, o grande processo de transformação produtiva vivenciado pela Fiat, após 1965, teve como objetivo minimizar o impacto do movimento sindical sobre a administração da companhia e garantir que o gerenciamento da empresa tivesse controle total sobre os padrões de organização do trabalho. Por esse motivo, a fase de reconstrução, no período pós-Segunda Guerra Mundial, foi marcada por uma estratégia de forte oposição às funções sindicais. A reorganização produtiva da Fiat italiana, nos anos 80, aconteceu após uma derrota sindical (marcha dos 40 mil em 1980) conduzida por Vittorio Ghidella, denominada "fábrica altamente automatizada" (*fabbrica ad alta automazione*) - FAA.

Diferentemente da empresa italiana, as inovações de base técnica na Fiat brasileira não têm sido introduzidas, propriamente, com o objetivo de desarticular o movimento sindical, o qual nunca chegou a se configurar numa verdadeira ameaça para a empresa. É preciso lembrar que foi justamente a ausência de uma cultura sindical forte que influenciou a decisão da empresa de instalar-se em Betim/MG.

A construção da fábrica da Fiat Automóveis em Betim iniciou-se em 1973 e, a partir daquela data, a empresa começou a empregar trabalhadores do município. Em 31 de dezembro de 1976, o Sindicato dos Metalúrgicos de Betim foi fundado e, de acordo com Garcia (1985), sua primeira diretoria eleita teve uma atuação marcadamente corrupta, tendo até mesmo sofrido uma intervenção por parte do Ministério do Trabalho, por desvio de verba.

Em 1978, eclodiu a primeira greve, reflexo do movimento operário do ABC paulista, em plena fase de ascensão. Em 1979 e 1984, aconteceram novas greves, dessa vez com resultados menos positivos em termos de conquistas trabalhistas, tornando muito tensas as relações entre o sindicato e a empresa. Contudo, no início dos anos 80, quando a Fiat introduziu o Projeto de Qualidade Participativa e, posteriormente, implementou a fábrica racionalizada, começou a sentir a necessidade de maior integração dos trabalhadores com seus objetivos.

A implantação da fábrica racionalizada foi precedida de uma ampla campanha anti-sindical e de uma readequação do quadro funcional. Contrataram-se trabalhadores mais jovens, mais escolarizados, e o que é importante, desligados dos movimentos de classe. Assim, gradualmente, as práticas fortemente autoritárias de controle foram sendo substituídas por métodos mais sutis, participativos e menos repressivos de cooptação.

A partir dos depoimentos obtidos na FIAT, verificou-se que a mudança do perfil gerencial, assim como a introdução de inovações tecnológicas implicaram em aumento da competência dos funcionários, uma vez que, no conjunto, trouxeram repercussões na produtividade final e na competitividade da empresa.

Na Telemar, foram colhidas entrevistas somente dos gestores. Evidenciou-se, contudo, o enfraquecimento da dimensão social da qualificação. Em relação à política salarial, a empresa adotou a remuneração variável, em função do desempenho. Foi criado na empresa um programa denominado Placar, pelo qual se fixavam as metas individuais e se atribuíam pesos, de forma a estabelecer parâmetros de remuneração variável.

[...] hoje, cada vez mais, o que é reforçado é o papel individual de cada um. Hoje, a forma de aferição de desempenho é tudo. Ela é diferente, é mais objetiva... são metas, metas por diretoria, por gerência, por coordenação, por supervisão (Diretor).

Enfatizam-se, portanto, as competências e o desempenho individual e grupal, o que facilita a gestão individualizada da força de trabalho. A avaliação do desempenho é uma exigência explícita do grupo empresarial e constitui o segundo pilar da gestão de competências, denominada "Gestão à Vista" na Telemar.

Avaliação de desempenho... Eles avisam no contrato [...] que há esses desdobramentos de metas... (Diretor).

O sindicato da categoria, vinculado à CUT (Central Única dos Trabalhadores), o SINTTEL (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações), vinha tendo uma atuação bastante combativa no período compreendido entre 1979 e 1990, estabelecendo relação direta com os empregados, organizando greves, movimentos reivindicatórios e editando um jornal destinado a difundir a visão dos funcionários sobre os assuntos da companhia. Após a abertura política, a empresa passou a preparar-se para a privatização, e as relações com o sindicato tornaram-se menos tolerantes e mais conflituosas. Paulatinamente, o sindicato se enfraqueceu, em parte por causa do declínio do emprego formal. Em 1998, a empresa, preparando-se para a privatização, promoveu uma profunda reestruturação administrativa, acompanhada pela redução do quadro de pessoal e pela implantação de um programa de desligamento voluntário.

[...] eu, que tive experiência como diretor de recursos humanos da empresa, senti nesse período de pré-privatização um enfraquecimento muito grande, por exemplo, do sindicalismo. [...] Senti que eles tiveram capacidade mínima de mobilização, num período que seria rico para eles, um período que estava mexendo com a vida dos empregados (Diretor).

No discurso da empresa, passou-se a atribuir às competências um papel cada vez mais crítico, para determinar o grau de empregabilidade das pessoas e de competitividade da organização. As relações de trabalho passaram a ser marcadas pelo caráter de não-permanência, em oposição às garantias de emprego, benefícios e bons salários, anteriormente oferecidos. Além disso, acenou-se com o compartilhamento de responsabilidades entre empregadores e empregados e, em contrapartida da oferta de oportunidades de autodesenvolvimento pela empresa, os profissionais deveriam cuidar da própria carreira e comprometer-se com os resultados:

[...] um discurso que a gente vem fazendo desde antes da privatização é a questão da empregabilidade; a sociedade não garante mais empregos... as pessoas têm uma responsabilidade pessoal com sua empregabilidade. Então você tem que ter a responsabilidade de saber que tem que estar fazendo o seu (curso) de extensão à noite, melhorando suas habilidades profissionais [...] (Diretor).

## CONCLUSÕES

A busca incessante da melhoria do desempenho tem levado as empresas a modernizarem sua gestão e a apostarem na elevação das competências de seus funcionários, como forma de aumentar sua produtividade e aprimorar a qualidade de seus serviços. Cada vez mais elas têm dependido da participação e do envolvimento de seus funcionários, que são constantemente desafiados a pensar em alternativas para ampliar a produção e os serviços, projetando formas de superar as expectativas da clientela. Por esse motivo, a dimensão experimental das competências assume tão grande importância. Ao mesmo tempo em que é preciso exercer um controle maior sobre a qualidade das ações efetuadas, pois erros ou iniciativas desnecessárias podem significar elevação dos custos, é desejável o aumento da qualificação dos trabalhadores, de forma desvinculada dos salários, para evitar a elevação dos custos das operações, inviabilizando a produção e a prestação de serviços. Esse contexto justifica o enfraquecimento das dimensões conceitual e social.

As evidências empíricas encontradas possibilitam a conclusão de que, nos dois casos estudados, a *dimensão conceitual* da qualificação é usada para reforçar a "cultura de aprendizagem", uma vez que qualquer tipo de formação apresentada pelo trabalhador atende aos propósitos das empresas pesquisadas, sendo necessária a formação em nível superior apenas para os gestores. Evidenciou-se

que os diplomas e certificados perdem seu prestígio se não forem complementados pela experiência que, em geral, é mais importante do que a formação acadêmica. A perda de prestígio dos diplomas acarreta, como consequência, o exercício de carreiras sem um direcionamento definido das profissões e ocupações, sendo inúmeros os casos em que as pessoas ocupam posições que nada têm a ver com a formação recebida. Debilita-se, assim, o comprometimento do trabalhador com os valores profissionais e desaparece a solidariedade à categoria, favorecendo o estabelecimento de relações de trabalho individualizadas.

A *dimensão social*, por sua vez, é enfraquecida pela retração do mercado de trabalho e pela perda de poder dos sindicatos, o que remete a um tipo de negociação salarial de caráter individualizante, emergindo daí o discurso da empregabilidade. Essa individualização ocorre por meio de uma gestão específica para cada trabalhador, a qual determinará aumentos individuais de salários e processos pessoais de formação, estabelecidos de comum acordo. Nesse contexto, o empregado torna-se responsável por sua permanência na organização e no próprio mercado de trabalho, razão pela qual precisa manter-se sempre atualizado e competente. As empresas, por sua vez, não oferecem mais garantias de permanência e passam a dividir com os empregados o ônus do desenvolvimento de suas competências.

A *dimensão experimental*, ao contrário, reforça-se com a gestão das competências, pela ênfase atribuída aos saberes (saber-fazer e saber-ser), procedimentos empíricos, habilidades, modelos mentais, capacidades, aptidões, inteligência, vontade, responsabilidades, atitudes, visão de mundo e valores. A subjetividade dos empregados, fruto de seus valores e crenças, comprometimento e sua solidariedade, bem como de sua capacidade de interagir com os demais atores da organização, de refletir sobre o trabalho, de compreender e interpretar as situações, é mobilizada para produzir os resultados organizacionais desejados, de forma a manter a empresa competitiva. Essa lógica encerra o caráter ideológico do discurso das competências e revela que a noção de qualificação vem sofrendo um deslocamento conceitual, que concorre para o fortalecimento (ou consolidação) do conceito de competência.

Em síntese, a questão central debatida neste trabalho diz respeito às decorrências da introdução do modelo de competências, qual seja, o fato de que sua emergência, ao mesmo tempo em que promove a ação compartilhada também parece ser objeto de restrição da atuação coletiva dos trabalhadores. Nesse sentido, o modelo de competências transfere ao trabalhador a responsabilidade pela melhoria de seu desempenho individual, impondo-lhe a obrigação de desenvolver processos autônomos de educação continuada, de modo a manter-se inserido no mundo das organizações.

Um dos caminhos para o engajamento dos indivíduos nas relações sociais e de trabalho, e revalorização da dimensão social da competência, seria o apontado por Deluiz (1995), qual seja, o desenvolvimento da competência política, por meio de um processo de formação que proponha ao mesmo tempo a expansão das potencialidades humanas e sua emancipação individual e coletiva.

## REFERÊNCIAS

- BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- DELUIZ, N. *Formação do trabalhador: produtividade & cidadania*. Rio de Janeiro, Shape, 1995.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: \_\_\_\_\_ (org.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.



- EVERS, F. T.; RUSH, J. C.; BERDROW, I. *The bases of competence: skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRIEDMAN, G. *Où va le travail humain?* Paris: Gallimard, 1951.
- GARCIA, F. C. Reflexões sobre a greve dos metalúrgicos da Fiat em 1984 ou como dar um passo a frente e dois passos atrás. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 1985, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1985
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.
- JORAS, M. *Le bilan de compétences*. Paris: Presses Universitaires de France, 1995.
- KERN, H., SCHUMANN, M. *La fin de la division du travail?* Paris: Maison des Sciences de l'Homme, 1984.
- LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.
- LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. *Trabalho & Educação*. Belo Horizonte, n. 7, p. 24-36, jul./dez, 2000.
- MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 13., 1999, Caxambu/SP. *Anais...* Caxambu/SP: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 1999.
- NAVILLE, P. *Essai sur la qualification du travail*. Paris: Librairie Marcel Rivière et cie, 1955.
- PAIVA, V. et al. Qualificação e inserção alternativa no mundo do trabalho; a sociologia do trabalho para além da indústria. *Novos Estudos*, s.l., n.48, p.121-142, jul.1997.
- RAMOS, M. N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação*. São Paulo: Cortez, 2001.
- SCHWARTZ, Y. De la "qualification" à la "compétence". *Rev. Education Permanente*, n.123, p.124-138, 1995.
- STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L.(Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.
- TOURAINÉ, A. A organização profissional da empresa. In: FRIEDMAN, G., NAVILLE, P. *Tratado de sociologia do trabalho*. São Paulo: Cultrix, 1953, v.1.
- TELEMAR. UNITE. s.l, 1999. (Documento de circulação interna).
- VOLPATO, G. Reorganizando o conflito: a experiência da Fiat Italiana. In: OLIVEIRA, F. e COMIN, A. A. (org.). *Os cavaleiros do antiapocalipse: trabalho e política na indústria automobilística*. São Paulo: Editora Entrelinhas/CEBRAP, 1998.
- ZARIFIAN, P. *A Gestão da e pela Competência*. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996. (Trabalhos apresentados...).
- . *Objectif Compétence*. Paris: Liaisons, 1999.