
DA QUALIFICAÇÃO À COMPETÊNCIA PROFISSIONAL: UMA DISCUSSÃO DAS MUDANÇAS SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO CONTEXTO BRASILEIRO

MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA
ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI
DANIEL CALBINO PINHEIRO
UFMG

RESUMO

O presente artigo busca elucidar reflexões sobre as mudanças ocorridas nas relações de trabalho, principalmente nas últimas décadas, a partir da discussão do processo de substituição parcial do conceito de *qualificação profissional* para o conceito de *competências*. Constatou-se que essa alteração conceitual coincidiu com uma série de mudanças estruturais e, em nível intraorganizacional, mudanças nas políticas de gestão de pessoas. Para evidenciar tal constatação, foi feita uma contextualização do cenário brasileiro em relação à evolução do mercado de trabalho e às condições de qualificação profissional. Em seguida, realizou-se uma revisão teórica da origem desses dois conceitos e foram levantadas algumas perspectivas presentes na literatura para as relações de trabalho e a identidade dos indivíduos no trabalho. Ao final, constatou-se que a dicotomia entre qualificação profissional e competências remete a dois modelos de gestão distintos, que, na realidade brasileira, coexistem.

Palavras-chave: Relações de trabalho, competências, qualificação.

ABSTRACT

This paper aims to discuss current changes in work relations considering the partial substitution of professional qualification concept into the competences concept. We understand that these conceptual changes happened simultaneously to several conjectural changes, and changes in people management policies. Although the concepts of qualification and competences are often used as synonyms in current life, we can find ontological, methodological and historical distinctions in the literature. In order to emphasize this statement, we present the Brazilian context, the evolution of the work relations and the professional qualification conditions in the country. In addition, we showed the theoretical origins of the two concepts and we synthesize future perspectives, which arose from the literature, about the consequences to work relations and to individual identity in the workplace. At the end, we realized that there is dichotomy between the two concepts, which are related to two different management models. In Brazilian reality, both models coexist.

Keywords: Work relations, competences, qualification.

INTRODUÇÃO

O presente artigo busca elucidar reflexões sobre as mudanças ocorridas nas relações de trabalho, principalmente nas últimas décadas, a partir da discussão do processo de substituição parcial do conceito de qualificação profissional para competências. Constatou-se que essa alteração conceitual coincidiu com uma série de mudanças estruturais e, em nível intraorganizacional, mudanças nas políticas de gestão de pessoas (DUBAR, 1998; DELUIZ, 2001).

O conceito de qualificação profissional está relacionado ao modelo tradicional de administração de recursos humanos, que é típico da sociedade capitalista de massa e do modelo de gestão fordista. O formato tradicional, segundo Fischer (1998), tem como objetivo prioritário a previsibilidade e o controle, concebendo as pessoas como recursos a serem otimizados, como em qualquer outra função administrativa. Neste contexto, a função de Recursos Humanos se resumiria a um anteparo entre os interesses sindicais e empresariais (BARBOSA, 2005). Portanto, o conceito de qualificação é proveniente de uma concepção coletivista das relações de trabalho, a qual

remete a diplomas, formação técnica e experiência profissional, típicas de uma determinada categoria de trabalhadores (DELUIZ, 2001).

Já o conceito de competências advém de uma nova lógica no mundo do trabalho, que se instaura a partir da década de 1980 nos Estados Unidos e de 1990 no Brasil. Nela estão inseridos imperativos de competitividade, lucratividade e flexibilidade. A Reengenharia Empresarial fundamenta a prática da acumulação capitalista flexível, por meio, da redução dos custos, do enxugamento do quadro de funcionários e da necessidade de polivalência da mão-de-obra. Com a implantação de tais políticas e com o discurso da valorização do capital humano, a função de Recursos Humanos se vê pressionada a modificar suas práticas (FISCHER, 1998; DELUIZ, 2001). A tendência seria individualizar as relações de trabalho, numa tentativa de recompensar cada trabalhador de acordo com suas contribuições concretas à organização. Nesse sentido, o conceito de competências individuais surge como uma forma de a gestão se relacionar diretamente com os indivíduos, considerando suas especificidades, seus potenciais e seu comprometimento (DUTRA, 2004).

Conforme o brevemente exposto, há diferenças históricas entre as noções de qualificação e competência. A comparação entre os termos permite uma reflexão sobre a lógica das relações de trabalho nos dias atuais e em perspectivas futuras. Considera-se importante tal discussão, pois a questão da qualificação e da competência é primordial para o início de uma relação de trabalho, quando um indivíduo é selecionado por alguma organização, e também para a manutenção desse indivíduo em seu posto de trabalho, tendo em vista que dele será esperado que exerça suas tarefas adequadamente. Em outras palavras, qualificação e competência estão diretamente relacionadas às noções de empregabilidade (DELUIZ, 2001), ou seja, à capacidade de o indivíduo se manter ativo no mercado de trabalho. Ademais, os termos permitem a compreensão das novas relações de poder que estariam se instaurando entre empregados e empregadores (BARBOSA, 2007).

ASPECTOS HISTÓRICOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para compreender melhor a natureza da função dos Recursos Humanos, e especialmente da qualificação profissional, é necessário resgatar aspectos históricos primordiais das relações de trabalho. Neste item, pretende-se resgatar brevemente os fatos mais relevantes para as discussões apresentadas nos próximos itens. É importante apontar que as relações de escravidão

predominaram durante 355 anos no Brasil, o que impacta a cultura brasileira até os dias de hoje. Durante esse período e até a posterior utilização de mão-de-obra assalariada proveniente de ondas imigratórias, as relações de trabalho são estritamente coletivas. As grandes massas de trabalhadores, nas lavouras e nas primeiras indústrias, são controladas e geridas como um conjunto quase homogêneo de recursos a ser alocado de acordo com necessidades econômicas (MESSEDER, 1989).

A partir da década de 1930, com o início da Revolução Industrial no Brasil, o país assiste a uma modificação no eixo da economia nacional. Com a crise da cafeicultura, se intensificam os processos de industrialização e de urbanização. O Estado Novo passa a intervir de forma mais acentuada nas questões do trabalho, criando o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, regulamentando as condições de trabalho, a organização sindical, a previdência social e, posteriormente, instituindo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943 (MESSEDER, 1989; FLEURY; FISHER, 1992).

Tal intervenção do Estado brasileiro nas relações trabalhistas limitava a atuação do movimento operário e tornava a função da Administração de Recursos Humanos essencialmente protocolar e burocrática (ALBUQUERQUE, 1987). Messeder (1989) coloca que, neste período, a mão-de-obra era abundante e barata e, por isso, as firmas não tinham grande dificuldade em captar empregados. Contudo, Fleury e Fisher (1992) destacam que, nesse mesmo momento, houve a interrupção das correntes imigratórias européias, modificando o perfil da classe operária. O trabalhador europeu era mais qualificado e politizado que o brasileiro.

Tendo em vista as características do mercado de trabalho da época, grandes empreendimentos buscaram estruturar a gestão de pessoal pelos princípios tayloristas, priorizando a formação e o treinamento das várias categorias profissionais. Com isso, foram criadas algumas das primeiras escolas e centros de ensino profissional no Brasil (SEGNINI, 1982). Os princípios tayloristas inauguraram a ênfase na qualificação dos empregados, pois visavam aprimorar o ajuste entre trabalhador e processo de produção. Taylor (1987) pode ser considerado pioneiro na incorporação de práticas educativas à organização do trabalho como forma para aumentar a produtividade (ALVES, 2005).

As décadas seguintes, de 1940 e 1950, marcaram o Brasil devido à elaboração de um projeto de desenvolvimento nacional, que atraiu o capital estrangeiro em grande escala e rapidamente modernizou o parque industrial nacional. As indústrias de capital internacional começaram a se instalar no país, atraídas pelos incentivos à sua instalação, pela mão-de-obra barata e

pelo mercado consumidor. As empresas multinacionais tiveram grande influência nas políticas de Recursos Humanos, pois implantaram modelos de gerenciamento mais organizados, formalizados, instituindo planos de cargos e salários, funções, carreiras e níveis hierárquicos. Neste contexto, o Estado passa a intervir diretamente na formação profissional da mão-de-obra criando órgãos como o SENAI, o SENAC e as Escolas Técnicas Federais (FLEURY; FISHER, 1992).

Vieira e Alves (1995) afirmam que data dessa época a separação da educação brasileira em dois segmentos distintos: a educação formal e a educação para o trabalho. A primeira se relacionava à questão de educar o aluno para a vida, abrangendo conhecimentos amplos e básicos; ao passo que a segunda era direcionada exclusivamente ao universo trabalhista, oferecendo informações relevantes para o domínio de determinado ofício. A educação profissional configurou-se como uma saída para oferecer qualificação rápida às empresas, bem como servir às pessoas sem expectativas de acesso ao ensino superior. Contudo, por não formar integralmente o ser humano, atrasou a prática da cidadania pelos trabalhadores.

No período pós-1964, o governo militar instituiu políticas ainda mais rígidas para as relações de trabalho, limitando os direitos dos trabalhadores, os reajustes salariais e criando o FGTS, que permitiu o aumento da rotatividade da mão-de-obra. Paralelamente, as práticas repressivas do Estado facilitaram a dominação dos empregadores no interior das fábricas. As políticas organizacionais não visavam à valorização do fator humano e tendiam a depreciar o trabalho. Tal postura era possível, pois a oferta de mão-de-obra era alta na maioria dos setores produtivos (FLEURY; FISHER, 1992; MESSEDER, 1989).

Na década 1970, traços do padrão industrial fordista se consolidaram no Brasil, sustentando-se na produção em massa, no avanço da mecanização e no aprimoramento do taylorismo no controle do trabalhador. Tendo em vista a crescente industrialização, o Estado buscou articular o Sistema Nacional de Formação Profissional reunindo diversas entidades de formação profissional no país. Foram instituídos incentivos legais para as atividades de treinamento dentro das empresas. Contudo, o alcance desses incentivos se mostrou bastante restrito e beneficiou especialmente a classe de gerentes e diretores, ao invés do nível operacional, que era a intenção inicial do projeto.

Ao final da década, o movimento sindicalista ressurgiu com nova atuação, trazendo uma nova dinâmica às negociações trabalhistas e conquistando novos direitos sindicais. Nesse período, o trabalhador brasileiro apresentou maior nível de educação formal e de informação, o que

permitiu posturas mais participativas e reivindicatórias (FLEURY; FISHER, 1992). A partir de 1980, a adoção de novas tecnologias, como a microeletrônica e a informatização, teria contribuído para o maior desenvolvimento profissional dos trabalhadores e a mudança nas relações de trabalho (MESSEDER, 1989).

Apesar das crescentes exigências de mão-de-obra qualificada, o isolamento das instituições brasileiras de formação profissional de um projeto nacional de desenvolvimento e da educação formal impediu seu acompanhamento nas mudanças de paradigmas tecnológicos. Até os períodos em que o paradigma foi marcado pelo modelo fordista de produção, a qualificação profissional nos moldes ofertados era adequada. Contudo, a partir da reestruturação produtiva, a partir do fim da década de 1980 no Brasil, as instituições de formação profissional passaram a apresentar grande dificuldade de se manterem tecnologicamente atualizadas. Isso incentivou as empresas a investirem seus recursos próprios no treinamento interno de seus empregados (VIEIRA; ALVES, 1995).

A partir da década de 1990, o Brasil vive uma nova realidade econômica, devido à abertura do país ao mercado externo, à adoção das práticas neoliberais, e à redemocratização do sistema político. Sendo assim, alguns setores industriais do país se viram obrigados a uma reestruturação, de acordo com uma lógica orientada à competitividade e à flexibilidade (FISCHER, 1998). Contudo, o discurso da reestruturação produtiva atingiu de forma heterogênea os diversos setores da economia, de acordo com sua natureza tecnológica e competitiva. Vieira e Alves (1995) ressaltam que em países em desenvolvimento, como o Brasil, coexistem o tradicional paradigma fordista de produção e os novos modelos de gestão flexíveis. Com isso, foi necessário fornecer qualificação ocupacional para os trabalhadores tradicionais, ao passo que para aqueles inseridos em setores mais modernos da economia, níveis de escolaridade mais altos tornaram-se necessários para dar suporte ao aprendizado das habilidades básicas das funções.

O período moderno é marcado pela inserção de novas tecnologias informacionais, novas formas de gestão de pessoas e, por consequência, novas exigências de qualificação dos trabalhadores (LIMA, 2003). Neste contexto, novas profissões surgem e outras antigas desaparecem. Todavia, o mais importante desse processo de modernização é o fato de que os profissionais se vêem obrigados a adicionar atividades além do âmbito de suas formações. Atividades definidas como *estratégicas* se relacionam à produção de inovações e ao enfrentamento de imprevistos (MEGHNAGI, 1998). A consequência direta deste processo é que a noção de qualificação, ligada às categorias profissionais, se vê cada vez mais enfraquecida diante do

discurso das competências individuais, ligadas unicamente às contribuições de cada indivíduo a uma organização em determinado contexto. Para aprofundar tal constatação, nos dois itens a seguir serão discutidas as várias definições dos termos “qualificação” e “competências”, suas origens, e a concepção das relações de trabalho subjacentes.

O CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO

A questão da qualificação se torna compreensível no contexto histórico e social do trabalho, conforme demonstrado na seção anterior e ressaltado por Alves (2005). De acordo com a autora, a qualificação deve ser “compreendida como uma categoria articulada com a categoria trabalho, resultado das relações de força que se estabelecem entre o capital e o trabalho e o grau de controle do trabalhador sobre o processo de trabalho” (p. 83). Segnini (2005) também ressalta o sentido das relações de poder entre classes no conceito de qualificação, ao afirmar que:

os conhecimentos adquiridos pelo trabalhador por meio de diferentes processos e instituições sociais – família, escola, empresa, etc... – somados às suas habilidades também adquiridas socialmente, acrescidas de suas características pessoais de sua subjetividade, de sua visão de mundo, constituem um conjunto de saberes e habilidades que significa, para ele, trabalhador, valor de uso. Este só se transforma em valor de troca em um determinado momento histórico, se reconhecido pelo capital como sendo relevante para o processo produtivo. A qualificação, assim compreendida, expressa relações de poder no interior dos processos produtivos e na sociedade. (p. 20)

Neves e Leite (1998) destacam que a qualificação é um dos conceitos-chave da Sociologia do Trabalho e está ligada às exigências dos modelos taylorista/fordista para o preenchimento de postos de trabalho. De forma mais ampla, as autoras definem o conceito como “um conjunto de saberes escolares, técnicos e sociais, que o tornam [o trabalhador] capacitado profissionalmente” (p. 11). Desde significados politizados e contextualizados a outros mais idealizados, o conceito de qualificação recebeu uma série de conotações diferentes com o tempo.

Na literatura parece existir um consenso de que o conceito de qualificação se desenvolveu pioneiramente na França na década de 1950 (DUBAR, 1998; VIEIRA; GARCIA, 2002; ALVES, 2005), com as

contribuições de George Friedmann, Allain Touraine e Pierre Naville. Como o mundo das idéias acompanha e é transformado de forma dialética pelas condições históricas e materiais, o conceito teria surgido devido à constatação de mudanças sociais em uma civilização na qual as relações de trabalho passam a desempenhar papel estruturador (DUBAR, 1998). Friedmann observa e analisa os efeitos do modelo taylorista sobre o conteúdo das tarefas e conclui que a qualificação está relacionada a características inerentes a determinado posto de trabalho. A qualificação seria os saberes dos operários como resultado de um aprendizado metódico completo, e não um atributo do trabalho em si (DUBAR, 1998).

Naville, por sua vez, relativiza o conceito de qualificação de acordo com o estado das relações produtivas e com as estruturas socioeconômicas vigentes. Além disso, o autor coloca que o significado da qualificação varia em duas dimensões: a adequação à tecnologia e a utilidade econômica, por um lado, e sua valorização social e tradução escolar, por outro. Para Touraine, a crescente automação dos sistemas produtivos inauguraria uma nova definição de qualificação, a qualificação social. Com isso, o autor teria adicionado, às habilidades e exigências técnicas, aspectos psicológicos que possibilitariam ao trabalhador utilizar capacidades individuais. A qualificação social estaria relacionada a uma posição reconhecida em um sistema social de produção, definida pela política de pessoal da empresa e pela política social da nação considerada (DUBAR, 1998; VIEIRA; GARCIA, 2002).

Posteriormente, Braverman (1987) retoma as teses de Friedmann de que o conceito de qualificação tradicionalmente estaria ligado ao ofício, ou seja, à mobilização de habilidades para a execução de determinado trabalho. O autor coloca que a fragmentação do processo produtivo em inúmeras tarefas teria destruído a qualificação dos trabalhadores, ao passo que o domínio do processo de trabalho teria se deslocado definitivamente para as funções de coordenação e administração das firmas. Assim, o autor conclui que o desenvolvimento tecnológico não implicou em aumento da qualificação de todos os trabalhadores e aponta para a polarização da qualificação. Uma grande massa de operários teria se tornado menos qualificada, ao mesmo tempo em que uma pequena parcela teria elevado seus níveis de qualificação.

Os debates pós-Braverman buscam revisar as teses da desqualificação e da polarização da qualificação. Elas expressariam uma visão excessivamente mecanizada e determinista das relações de trabalho. Os trabalhadores teriam condições de resistir ao projeto de dominação estabelecendo uma relação dialética ao controle e poder do capitalista.

Assim, “a qualificação envolve a ideia de um processo concomitante entre elementos qualificantes e desqualificantes, próprios da organização capitalista do trabalho” (ALVES, 2005, p. 94). Neste sentido, Hirata (1998) propõe uma noção multidimensional da qualificação: do emprego, a partir das exigências dos postos de trabalho; do trabalhador, que incorpora a primeira as habilidades sociais e tácitas; e como relação social, resultante da correlação de forças entre capital e trabalho.

A concepção de qualificação é ainda mais ampliada ao ser entendida como uma construção social. Ela remeteria às representações sociais presentes no mercado de trabalho, atribuídas a determinados grupos de trabalhadores em função de características como sexo, idade e cor. A partir de tais representações, as gerências tenderiam a separar certos postos de trabalho a certos grupos. Neste sentido, a qualificação incorporaria aspectos da identidade coletiva de grupos aos quais o trabalhador pertence e funciona como forma de triagem no momento da seleção de candidatos a determinados empregos (LEITE; POSTHUMA, 1996).

Apesar das variadas concepções a respeito da qualificação profissional, Deluiz (2001) chama a atenção para o fato de que o conceito historicamente remete às relações sociais diversas e contraditórias no mundo do trabalho. O discurso da qualificação é dirigido a classes e grupos sociais e a categorias profissionais. Pressupõe, intrinsecamente, identidades coletivas e contingentes homogêneos de trabalhadores. No plano organizacional, se relaciona aos cargos, estruturas salariais e à hierarquização das profissões (DELUIZ, 2001).

O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O termo “competência” tem sido utilizado sistematicamente nos estudos sobre as organizações apenas recentemente. Sua utilização surgiu para se referir ao conhecimento necessário para realizar o trabalho com competência. Portanto, a expressão “competência humana no trabalho” não se refere a todo e qualquer conhecimento e habilidades, mas sim especificamente àqueles que são requisitados quando a pessoa trabalha (SANDBERG, 2000).

Autores como Fleury e Fleury (2004) e Rodrigues (2004) afirmam que há diferentes perspectivas sobre a identificação de competências nas organizações. Esses autores dividem as abordagens de acordo com a região geográfica na qual surgiram. A perspectiva pioneira teria nascido nos Estados Unidos, que entende o conceito de competência como um conjunto

de conhecimentos, habilidades e atitudes. Há um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, como um estoque de recursos que o indivíduo detem. As competências individuais são avaliadas em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada por uma pessoa. Aí reside o problema dessa corrente de estudo das competências: elas seriam apenas um rótulo moderno para a concepção taylorista-fordista de qualificação profissional. Ao se relacionar competência ao cargo, o conceito não atende às demandas de uma organização complexa e mutável, que necessita inovar e ser flexível.

Concomitantemente à perspectiva norte-americana, Rodrigues (2004) destaca a corrente inglesa. Enquanto a perspectiva norte-americana acentua as diferenças entre um “bom” desempenho e aqueles considerados “exemplares”, e tem como foco, prioritariamente, o nível gerencial; a perspectiva inglesa se baseia em padrões de desempenho, designando competências como a descrição do que deve ser feito para se obter um resultado. Focaliza o posto ou papel do ocupante, o inventário de tarefas e aplica-se a todas as ocupações profissionais. O modelo inglês ressalta as capacidades distintas, ao passo que o modelo norte-americano centra sua atenção nas características dos melhores. Apesar das diferenças, as duas abordagens são análogas no sentido de se aproximarem do conceito anterior de “qualificação ao cargo”.

Com o intuito de superar o conceito de competência como qualificação profissional, a literatura europeia – notadamente a francesa – propõe uma nova ótica do trabalho, como algo que vai além das tarefas descritivas do cargo. O trabalho reflete as competências que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais complexa (FLEURY; FLEURY, 2004). As características diferenciais dessa abordagem são: a visão estratégica de competências como um motor do desempenho empresarial, resultado de uma evolução organizacional e gerencial e própria a cada empresa ou unidade de negócios; e a noção de que as competências possuem significado e valor social, são adquiridas e validadas na situação real de trabalho. O foco recai sobre o indivíduo, no desempenho de suas ocupações em seu espaço de trabalho, como *locus* privilegiado de formação. Neste sentido, as competências seriam resultado de uma construção social, sendo o indivíduo considerado o construtor de suas competências (RODRIGUES, 2004).

Sandberg (2000) classifica tanto as abordagens norte-americanas como inglesas e europeias, no geral, como racionalistas. O autor visa superar essa visão, que para ele seria superficial e demasiadamente objetiva,

apresentando uma abordagem interpretativa, em que trabalhador e trabalho fazem parte de um só fenômeno, que seriam as experiências vividas no trabalho. As competências se caracterizam por meio do significado que o trabalho assume para o trabalhador que o experimenta. Dessa forma, elas são situacionais, pois os atributos necessários para um trabalho em particular se tornam relativos, dependem da forma como o trabalhador vive aquele trabalho. Sob esse ponto de vista, as competências adquirem uma dimensão tácita, sustentadas por uma consciência prática [não verbalizada] dos trabalhadores. Contudo, estudos dessa linha normalmente não explicam porque algumas pessoas realizam o trabalho de forma mais competente que outras (SANDBERG, 2000).

Por fim, tendo em vista as variadas abordagens de estudos sobre competências, Deluiz (2001) aponta para uma tipologia emergente, que seria guiada pela matriz crítico-emancipatória. Sua fundamentação teórica se baseia num pensamento crítico-dialético, englobando a noção de competência profissional não só no nível individual, relativo aos processos de aquisição e construção de conhecimentos pelos sujeitos ante as demandas do trabalho, mas envolve uma construção balizada por parâmetros socioculturais e históricos. Assim, defende-se uma visão ampla de competência, ancorada em dimensões macrosocioculturais de classe social, gênero, etnias, grupos geracionais, entre outras.

Apesar da grande divergência nas concepções e nas aplicações (BARBOSA, 2002), a gestão baseada nas competências inaugura uma nova visão do papel dos Recursos Humanos na organização. Trata-se de uma tentativa de alinhar as competências estratégicas da organização e as competências individuais. Nesse processo, tornam-se mais claras as competências essenciais da organização, quais competências análogas devem ser desenvolvidas nos indivíduos e, conseqüentemente, quais são as relações de interdependência entre estratégia organizacional e competências individuais. Existiria uma relação de troca contínua entre as instâncias organizacional e individual (DUTRA, 2004).

Ao analisar as raízes do conceito de competências e suas aplicações práticas nas organizações, torna-se claro que ele enfatiza o contrato individual de trabalho. A mensuração e avaliação de competências individuais permitem a abertura de um canal direto entre organização e indivíduo. As decisões relacionadas à gestão de Recursos Humanos, como salários, avaliações de desempenho e promoções, tomam como centro o indivíduo e sua contribuição à organização. Dessa forma, a incorporação do termo *competências* ao discurso empresarial e acadêmico está

intrinsecamente ligada aos regimes de acumulação flexível, que exigem cada vez mais trabalhadores polivalentes, comprometidos e responsáveis.

PERSPECTIVAS FUTURAS

A substituição do termo “qualificação” por “competência” é bastante polêmica e desperta uma série de debates a respeito das mudanças no mercado de trabalho, refletidas pela utilização de um termo em detrimento de outro. Neste sentido, autores da Administração e da Sociologia do Trabalho defendem diferentes opiniões e propõem diferentes cenários para as relações de trabalho futuras.

Dutra (2004) vê o conceito de competências de forma positiva para o mundo do trabalho. Isso porque o autor defende o uso instrumental das competências como forma de legitimar práticas individualizantes que já ocorriam de forma “subterrânea” no modelo tradicional de gestão de pessoas. Nesse sentido, o conceito teria emergido de condições materiais verificadas empiricamente pelo próprio autor. As competências seriam um modelo útil para ordenar e tornar mais eficaz a gestão personalizada de pessoas. Posteriormente, com o amadurecimento da gestão de competências no interior das organizações, tornar-se-ia possível a apropriação do termo pelas pessoas, fazendo com que elas buscassem o desenvolvimento profissional próprio. As competências permitiriam, por conseguinte, um aprendizado mútuo e constante tanto entre indivíduos como entre indivíduo e organização. A partir disso, seriam construídas vantagens competitivas sustentáveis para as empresas e constante aprimoramento pessoal para os indivíduos (BITTENCOURT, 2005).

Alves (2005) corrobora a constatação de Dutra (2004) de que o conceito de competências surge para suprir lacunas observadas nas condições modernas das relações de trabalho. Contudo, a autora relaciona o surgimento do conceito à crise do emprego, à busca por mais flexibilidade, ao aumento do número de diplomados e ao enfraquecimento dos sindicatos. Neves e Leite (1998) afirmam que as competências trariam maior qualificação ao trabalho, contudo não são acompanhadas pelo aumento da qualidade do emprego. Além disso, o discurso das competências estaria relacionado ao aumento da individualidade, da despolitização e da cooptação da subjetividade do trabalhador. Assim, tornar-se-ia difícil para o empregado dissociar a vida profissional da vida pessoal.

Por outro lado, muitos autores criticam a tendência à individualidade, típica da sociedade moderna e implícita nas práticas gerenciais guiadas por

competências. Antunes (1997, p. 149) coloca que a falta de identidade coletiva do trabalhador traz “a mais aguda crise no mundo do trabalho, com repercussões fortes no movimento dos trabalhadores”. O autor vê com maus olhos o desmantelamento das instâncias sindicais e entende tal processo como uma “acomodação social-democrática” (p. 148), que não levaria a uma melhoria efetiva nas condições de trabalho.

No nível psíquico-comportamental, devido às perdas dos pilares identitários coletivos, chama-se a atenção para o surgimento de indivíduos com múltiplas identidades, ou identidades fluidas e situacionais, os chamados “homens-camaleão” (CALDAS; TONELLI, 2000 ou “matadores *cool*” (ENRIQUEZ, 1997). Essas pessoas teriam desenvolvido a capacidade de exercer uma gama variada de papéis sociais, muitas vezes contraditórios. Suas identidades são assumidas momentaneamente, de acordo com as necessidades individuais. Tanto a organização quanto os colegas de trabalho se tornam instrumentos com os quais se joga para alcançar objetivos particulares. Neste cenário, Enriquez (1997) coloca que o narcisismo dos empregados pode prejudicar a empresa por impedir a cooperação, a criatividade e o comprometimento. Pode também ser negativo aos indivíduos, em contato com esses, por gerar estresse ocupacional e angústia.

Neste contexto, Linhart (1996) retoma o conceito de identidade coletiva no trabalho e conclui que a identidade coletiva se constrói quando há mobilização social em prol de um denominador comum. A identidade de grupos não seria única, mas sim variável de acordo com os interesses em jogo em determinada situação. Portanto, não se trata da perda da identidade coletiva na fase moderna do capitalismo. Trata-se de uma mudança nos processos identitários, determinados pela diversidade de interesses. Dubar (1998) também retoma o discurso da coletividade do trabalhador, ao expor que ações coletivas ocorreriam para negociar as “qualificações garantidas”, como forma de resistência ao discurso da competência.

Deluiz (2001) e Barbosa (2007) reconhecem a relevância do uso do termo *competências* na atualidade, mas propõem extensões à conotação e à operacionalização do mesmo nas relações de trabalho. Deluiz chama a atenção para a importância de dar novo significado à noção de competências nas políticas de educação profissional brasileiras. Além de aumentar a empregabilidade, as competências deveriam estimular a ação autônoma e a emancipação de relações de trabalho alienadas. O currículo dos programas de profissionalização deveria desenvolver princípios universais sobre igualdade de direitos, justiça social, solidariedade e ética, qualificando o trabalhador para uma ação mais consciente no mercado de trabalho e no exercício da cidadania.

Barbosa (2007) postula que as competências devem funcionar, além de fatores competitivos para as organizações, como elementos que conferem mobilidade social, inclusão no mercado de trabalho e noções de cidadania aos indivíduos. Para isso, seria necessária a criação de novos atores sociais que intermediassem o desenvolvimento das competências, não para um determinado trabalho, mas sim para o trabalho de modo geral. Tais atores ofereceriam certificações das competências ao trabalhador, o que permitiria a estes o acesso a determinadas categorias profissionais ou a setores produtivos. Quando o desenvolvimento das competências é deixado sob o controle das empresas, o indivíduo acaba se distanciando do mercado de trabalho, pois seus conhecimentos se tornam cada vez mais específicos a determinada empresa.

Vieira e Alves (1995) colocam as mesmas preocupações de Barbosa (2007) em relação ao risco de o trabalhador se tornar excessivamente especializado em uma empresa, tornando-se prisioneiro de determinado posto de trabalho. Contudo, para os autores, cabe ao Estado conceber políticas de emprego e qualificação profissional para que os trabalhadores tenham acesso a treinamentos. Dessa forma, as classes de trabalhadores de menor qualificação não seriam tão prejudicadas pela precarização dos contratos trabalhistas. Seria necessário conceber políticas públicas que confirmem maior qualificação e desvinculada das empresas com o intuito de proteger os trabalhadores mais vulneráveis ao processo de flexibilização produtiva.

Para enriquecer o debate, Paiva, Potengy e Guaraná (1998) ousam deslocar a discussão da qualificação da categoria trabalho, para o consumo. Para as autoras, o trabalho tem sido cada vez menos um elemento de identificação para os indivíduos, tendo em vista o distanciamento da identidade profissional e a diferenciação dos modos de engajamento no trabalho. Sendo assim, a definição de *status* não seria mais unicamente por causa da carreira, mas também pelo tipo de consumo. A partir desse cenário, o consumo requer níveis de qualificação cada vez mais elevados e diversificados, pois os indivíduos necessitam estar capacitados para se adaptarem às novas exigências que o consumo impõe. Ou seja, a pessoa, como consumidora, deve se manter atualizada com relação às novas tecnologias e, assim, se integrar à sociedade e se sentir pertencente a determinado grupo social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como intenção apresentar a discussão sobre os conceitos de qualificação e competências, mas admite-se que tal discussão está longe de ser esgotada. Não se objetiva chegar a uma conclusão definitiva sobre as consequências da utilização de um termo ou de outro. O que se propõe nesta seção final é uma reflexão entre os conceitos apresentados e as condições do mercado de trabalho brasileiro.

Evidenciou-se a dicotomia entre os termos *qualificação* e *competência*. O primeiro remete ao modelo fordista, à estabilidade, à negociação coletiva de salários, à classificação de cargos e às organizações sindicais. Já o segundo remete ao capitalismo flexível, à particularização das relações de trabalho, à instabilidade, à expansão do escopo dos cargos e das profissões e à negociação individual entre empregado e empregador. Basicamente, portanto, os termos remetem a dois estágios diferentes de desenvolvimento do sistema capitalista e somente ganham sentido em realidades em que tais sistemas são predominantes.

Contudo, conforme já exposto, na realidade brasileira coexistem as duas realidades, dependendo do grau de modernidade do setor econômico no qual a organização se insere. Ou seja, no Brasil coexistem diferentes ambientes competitivos, que pressionam de forma diferente à flexibilidade e à competitividade. Neste sentido, a necessidade do uso da gestão de competências pode ser variável, de acordo com as contingências ambientais. Por consequência, a qualificação profissional se impõe em setores tradicionais, ao passo que o desenvolvimento de competências seria mais adequado em setores mais complexos.

Outra questão a ser levantada sobre a realidade brasileira é o histórico descaso da escolaridade como fator determinante de superação do subdesenvolvimento (VIEIRA; ALVES, 1995). Tal descaso teria reflexos até os dias atuais, com os níveis críticos das condições do sistema de ensino público e de formação profissional. O quadro se agrava com o crescimento do mercado informal, com a precarização do emprego e com as terceirizações, que acompanham a manutenção do trabalho desqualificado e destituído de conteúdo (NEVES; LEITE, 1998).

Tendo em vista esse contexto, a implantação da gestão de competências no Brasil deve enfrentar uma série de desafios para ser bem-sucedida. A maioria da mão-de-obra deveria antes passar por um processo de qualificação, advindo da educação formal e da conscientização democrática, para depois se pensar no desenvolvimento de competências, de forma autônoma e desvinculada das particularidades das empresas. Seria necessário

um avanço qualitativo social para que o discurso das competências se tornasse justo para os trabalhadores e efetivo para as empresas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: FEA/USP, 1987. Tese de livre-docência.
- ALVES, A. E. S. *Qualificação e trabalho bancário no contexto da reestruturação produtiva*. Vitória da Conquista: Edições Uesb, 2005.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.
- BARBOSA, A. C. Q. *Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas em Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2002. Relatório de Pesquisa.
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas*, edição especial Minas Gerais, v. 45, 2005.
- BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. *Revista Organização e Sociedade*, v. 14, n. 43, 2007.
- BITTENCOURT, C. C. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: editora Unisinos, 2005.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. *O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações*. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. Vida psíquica e organização. São Paulo: Editora FGV, 2000.
- DELUIZ, N. O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 27, n. 3, set.-dez. 2001.

-
- DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Revista Educação e Sociedade*, v. 19, n. 64, set. 1998.
- DUTRA, J. S. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 23-37, 1997.
- FISCHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo: FEA/USP, 1998. Tese de doutorado. Referencial Teórico.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. *Revista Administração de Empresas*, v. 44, n.1, jan.-mar. 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão – uma história das questões atuais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1992, Rio de Janeiro. *Anais do XVII Enanpad*. Rio de Janeiro: ANPAD, 1992.
- HIRATA, H. Competências e divisão social do trabalho no contexto de novos paradigmas produtivos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. *Anais...* Rio de Janeiro: CIET/SENAI, p. 53-61, 1998.
- LEITE, M; POSTHUMA, A. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, *Fundação Seade*, v. 10, n. 1, p. 63-76, jan.-mar. 1996.
- LIMA, S. M. M. Tecnologia versus qualificação: impactos no setor de saúde. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, n. 2, jul.-dez. 2003.
- LINHART, R. *De cadenas y de hombres*. México, Siglo XXI, 1996.
- MEGHNAGI, S. A competência profissional como tema de pesquisa. *Revista Educação e Sociedade*, v. 19, n. 64, set. 1998.
- MESSEDER, J. E. C. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *Revista de Administração Pública*, v. 23, n. 4, p. 49-61, 1989.
- NEVES, M. A.; LEITE, M. P. Qualificação e formação profissional: um novo desafio. In: LEITE, M. P.; NEVES, M. A. (Orgs.) *Trabalho*,
-

qualificação e formação profissional. São Paulo, Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

PAIVA, V.; POTENGY, G.; GUARANÁ, E. Qualificação, consumo e estilos de vida. In: LEITE, M. P.; NEVES, M. A. (Orgs.) *Trabalho, qualificação e formação profissional*. São Paulo, Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

RODRIGUES, M. A. *Gestão de competências em organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada*. Belo Horizonte: DEP/UFMG, 2004. Dissertação de Mestrado. Referencial Teórico.

SANDBERG, J. Competence at Work. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SEGNINI, L. P. *Ferrovias e ferroviários: uma contribuição para a análise do poder disciplinar na empresa*. São Paulo: Cortez, 1982.

SEGNINI, L. R. P. Prefácio. In: ALVES, A. E. S. *Qualificação e trabalho bancário no contexto da reestruturação produtiva*. Vitória da Conquista: edições Uesb, 2005.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Sobre o conceito de qualificação: teoria e prática. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. *Anais do XXVI Enanpad*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

VIEIRA, C. A. S.; ALVES, E. L. G. Qualificação profissional: uma proposta de política pública. Brasília: *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, junho de 1995. Texto para discussão n. 376.

DADOS DOS AUTORES

MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA

(mariana_mayumi@yahoo.com.br)

Formada em Administração pela UFMG, atualmente é aluna do curso de Mestrado em Administração na mesma instituição, atua na linha de pesquisa de Estudos Organizacionais e Sociedade. É pesquisadora integrante do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS). Suas principais publicações foram na área de cultura organizacional, identidade nas organizações, estratégia como prática, análise do discurso e indústria cultural.

ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI

(alexandre@cepead.face.ufmg.br)

Doutor em Administração pela UFMG. Desde 2002 é Professor Adjunto da UFMG/Face/Cad/Cepead. É coordenador do NEOS - Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade. Atua na Sublinha de pesquisa: Estudos Organizacionais e Sociedade, com ênfase nos grupos temáticos: Vida Organizada, Teorias do Poder e Estudos Organizacionais; e Estudos Organizacionais, História, Memória e Identidade Cultural, que trabalham as áreas de estudos organizacionais e simbolismo; construção de estratégias, relações de poder, identidade, memória e história da gestão.

DANIEL CALBINO PINHEIRO

(dcalbino@yahoo.com.br)

Formado em Administração pela Universidade Federal de São João Del Rey, atualmente é aluno do curso de Mestrado em Administração na UFMG, atua na linha de pesquisa Teoria Crítica e Estudos Organizacionais. É pesquisador integrante do Núcleo de Estudos Organizacionais e Simbolismo (NEOS) e Núcleo de Estudos de Gestão Pública (NEGP). Suas principais publicações foram na área de economia solidária, teoria organizacional e indústria cultural.