

COMPETÊNCIAS: O RETORNO DO TRABALHO AO TRABALHADOR?

Viviane Zandonade – Instituto Federal do Espírito Santo - IFES

Marcelo Lima – Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Resumo

Este artigo objetiva avaliar a aplicação da noção de competências em sistemas de gestão de pessoas, problematizando a maneira pela qual a valorização dos saberes dos trabalhadores possibilita, na perspectiva de Zarifian (2001; 2003), a volta do Trabalho ao trabalhador. Tomando-se o Trabalho como elemento fundante da práxis social, alinhando-se a concepção de Luckács (2010), tem em foco alguns dos aspectos contraditórios, delineados por Boltanski e Chiapello (2009), que envolvem a posição do trabalhador no sistema capitalista de produção no contexto da noção de competências empiricamente referenciada numa realidade de gestão da produção revelada em pesquisa qualitativa realizada numa indústria de alimentos de grande porte. Nesse estudo, observou-se, não definitivamente, que o processo de entrega derivado dessa forma de gestão pode produzir um engajamento individual que, mesmo superando a fragmentação, afasta ainda o trabalhador de uma percepção de autor coletivo e de ser pertencente a uma classe social. Desse modo, embora enseje um Trabalho menos Alienado, revela, no entanto, um tipo de Trabalho, ainda mais Abstrato, no que diz respeito à relação social.

Palavras-Chave: Trabalho; Competências; Relações do trabalho; Gestão.

1 Introdução

A gestão de pessoas baseada em competências constitui um dos mais utilizados modelos de gestão na contemporaneidade sendo considerado pelas organizações meio eficaz de incremento da produtividade. Entretanto, para alguns autores, esse tema, não obstante, tem perdido recentemente a centralidade na produção acadêmica, que pode ser decorrência de uma visão simplificada e uma aplicação fragmentada da noção de competências como o fito de facilitar sua implementação nos contextos produtivos (RUAS et al., 2010).

Vários são os aspectos organizacionais pesquisados envolvidos na temática das competências: a remuneração, a aprendizagem organizacional, a avaliação de desempenho que são discutidos por alguns autores brasileiros e internacionais, dentre os quais se destacam: Dutra (2008), Fleury (2002), McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Zarifian (2001, 2003). Este último autor faz uma abordagem original sobre o tema *trabalho*, afirmando que a noção de competências aplicada às organizações pode trazer de volta o trabalho ao trabalhador, descortinando um cenário em que “o trabalho torna-se novamente expressão direta da competência possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha [...] uma volta da atividade ao sujeito que age” (ZARIFIAN, 2003, p. 77). Essa perspectiva, no entanto, quando confrontada com a realidade das organizações no contexto capitalista de produção contemporânea no

Brasil precisa ser relativizada, pois assim como a noção de competências aplicada às organizações pode trazer, pelo menos do ponto de vista analítico, a volta do trabalho ao trabalhador, valorizando seus saberes, também é possível dizer do ponto de vista empírico, que essa forma de gestão pode se reduzir a uma estratégia de mobilização das pessoas para atender objetivos econômico-produtivos.

Tentando debater essa questão, este artigo se propõe a discutir a categoria Trabalho como elemento fundante da práxis social sem perder de vista seu papel na ordem capitalista e na divisão técnica e social do trabalho tendo em vista sua relação com as formas contemporâneas de gestão baseadas na noção de competências. Tomando como ponto de partida uma revisão teórica do tema e uma pesquisa empírica sobre uma grande empresa do ramo alimentício denominada como empresa SOLY¹, criada há mais de 80 anos, e que desde 2001 pertence a uma multinacional, sendo, dessa forma, submetida a um processo gestão pessoas subsidiada pela noção de competências.

Para efetuar a pesquisa, de cunho qualitativo, primeiramente efetuou-se uma busca por informações em documentos fornecidos pelo setor de Recursos Humanos, depois foram feitas entrevistas semi-estruturadas de duração média de 50 minutos com 18 trabalhadores de diferentes cargos e níveis hierárquicos, escolhidos pela empresa.

No tratamento dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo com enfoque na temática, que consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a fala dos entrevistados (BARDIN, 1991). Tal processo fez emergir os dados que foram agrupados em duas categorias temáticas: o discurso empresarial para implantação de um modelo de avaliação por competências; o entendimento dos trabalhadores da empresa SOLY sobre as competências. Essas categorias foram elencadas a fim de que se possa elucidar a questão proposta tomando como base o discurso empresarial da empresa estudada na implantação de um sistema de gestão de pessoas baseado em competências e confrontando esse discurso com a compreensão dos trabalhadores, desta empresa, sobre as competências em seu cotidiano de trabalho.

2 Da ontologia à alienação do trabalho

Como se sabe, o ser humano, em função de satisfazer suas necessidades (das mais simples às mais complexas) intervém na natureza por meio do trabalho e o faz de forma consciente, ao trabalhar (antes, durante e depois) o humano pensa, planeja, calcula e idealiza antevendo no objeto de sua ação a forma material capaz de imprimir na natureza uso e

¹ SOLY é uma denominação fictícia para a empresa pesquisada.

configuração humana criando assim um mundo especificamente humano. Nas palavras de Marx, o ser humano “imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade” (MARX, 1989, p. 202).

O trabalho é mediação fundamental, processo metabólico do homem e da natureza que constitui o próprio homem e o mundo humano, é força ontológica transformadora da natureza de cujo movimento resulta não apenas os produtos da ação humana, mas o próprio homem enquanto gênero humano. Nessa perspectiva, o trabalho como conjunto de operações e objetivações é subjetividade que se materializa nos objetos humanos em que produto e produtor se relacionam dialeticamente. Como afirma Luckács (2010, p. 44), o trabalho é o “fato ontológico fundante do ser”, “é um por teleológico conscientemente realizado”.

Produtor e produto, Saber e fazer, Teoria e prática, Método e processo nesse movimento, entretanto, não sequestram linearmente. Nem mesmo o produto corresponde com exatidão o intento produtivo, o pós objetivação não é um reflexo perfeito do télos humano. Em Luckács (2010), percebe-se que Teoria e Prática redefinem-se mutuamente e dialeticamente de tal modo que a produção não se constitui em mera aplicação do que fora antes concebido, sendo ela própria, a produção, não apenas movimento de objetivação, mas também de subjetivação, constituindo-se, assim, não apenas num movimento operativo, mas cognoscente (LUCKÁCS, 2010).

A emergência do Trabalho alienado-abstrato no contexto da historicidade da forma capital inaugura um tipo específico de corrosão da autonomia produtiva humana em pleno “trabalho livre”, na qual a ontologia do trabalhador por meio das formas de subsunção produzem o deslocamento do conceito de trabalho concreto criador de valor-de-uso para o conceito de Trabalho-Mercadoria criador de valor-de-troca no qual prevalecem a lógica da alienação e o fito de apropriação de mais-valia pelo capital.

A ideia de Trabalho Alienado-Abstrato, aqui assumida, pode ser de algum modo apreendida, com base em Marx, com algumas indicações nos “manuscritos filosófico-econômicos” e no “capital”, a partir de sua forma Mercadoria e na sua relação com a Propriedade Privada dos meios de produção. Pode-se dizer que a alienação da propriedade está na base da forma alienada de trabalho e que os produtores expropriados dos meios de produção se viram obrigados a submeterem-se aos processos de heterogestão. Tais processos ganham força e abrangência com o desenvolvimento das formas mais científicas de divisão e subdivisão do trabalho com consequências subjetivas importantes, mas dependem de algumas condições objetivas como a perda dos meios de produção pelos trabalhadores, o que nos leva

a crer que as formas de alienação do produtor em relação ao processo produtivo e ao produto do trabalho derivam constitutivamente da alienação da propriedade.

Para Braverman (1987, p. 72), a “divisão pormenorizada do trabalho” ceifou a visão do todo, típica do trabalho artesanal (politécnico) e “tornou o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção”. Para este autor, a “subdivisão do trabalho menospreza a capacidade e necessidades humanas. Trata-se de um crime contra a pessoa e contra a humanidade. Para ele a divisão do trabalho na oficina subdivide o homem e a divisão social do trabalho subdivide a sociedade” (BRAVERMAN, 1987, p. 72). Semelhante ao trabalho animal esvazia o sentido teleológico do trabalho e da existência do homem enquanto ser social. Nestes termos, a subdivisão é a essência da alienação do processo de trabalho.

A alienação produtiva pode ser entendida como processo de perda do conhecimento, da informação, da consciência e do controle sobre algo ou sobre si mesmo. Logo, ao perder o controle, a posse e a propriedade sobre os meios de produção, o produtor perdeu a possibilidade de atuar no próprio meio de produção e de decidir, de determinar, de ordenar e de coordenar o próprio trabalho como faziam os mestres artesãos; ficando, não de forma absoluta, mas relativa, subsumido real e formalmente aos ditames do capital sobre a maneira mais adequada de se realizar a produção. (BRAVERMAN, 1987; MARX, 1989)

Em Marx (1989), a ideia de alienação também aparece como estranhamento, pois o resultado do trabalho nestes termos aparece como um produto estranho ao trabalhador já que o próprio ato da produção lhe é também estranho. Neste sentido, o trabalhador, não se afirma em seu trabalho, antes, ele se nega; não se sente feliz, mas desventurado; não desenvolve uma atividade física e intelectual livre, mas martiriza seu corpo e seu espírito. Em consequência, o trabalhador só tem a sensação de estar consigo mesmo quando está fora de seu trabalho e, quando está em seu trabalho, se sente fora de si (MARX, 1989; ANTUNES, 2000).

Por outro lado, a face Abstrata do Trabalho constitui-se pela invenção do autor coletivo anônimo do Trabalho cujo valor define-se por um tipo médio e impessoal. O trabalhador em Abstrato é como mercadoria que se mede pelo que se paga e pelo tempo socialmente necessário de sua produção, algo mensurável e traduzível em termos monetários desidratado de sua personalidade, sem autor concreto apenas produtor autômato abstrato.

Essa forma Trabalho-Mercadoria-Heterogerida avilta a ontologia humana por meio do Trabalho Estranhado-Abstrato-Alienado cujo ápice histórico ganha lugar na intensificação do sistema de gestão taylorista-fordista inicialmente implementadas na indústria bélica e automobilística, posteriormente generalizada em todas as organizações. As críticas a esse

modelo de administração da produção como as de Braverman (1987) bem como crise real do capital e a decadência dessa forma de gestão do trabalho levaram muitos a crerem que sua superação levaria um ponto de retorno que traria o reencontro do trabalhador com o trabalho integral, autônomo e onto-criativo.

3 Da alienação do trabalho à possibilidade de volta do trabalho ao trabalhador

A virada do final do século XX e início do século XXI dá sinais importantes de comprometimento da hegemonia do padrão fordista de produção e das formas de gestão mais estritamente taylorista, o que ensejariam importantes rupturas com os fundamentos da alienação do trabalho fabril. Tais movimentos parecem restabelecer alguns elementos essenciais do trabalho autogerido retomando alguns aspectos do trabalho politécnico-polivalente-integral típicos das corporações de ofício. Para Salerno (1999), Harvey (2005), Zarifian (1990, 2003), Fleury (2002) e Boltanski e Chiapello (2009), as mudanças nas formas de produção denominadas de “reestruturação produtiva” buscou-se implantar um modelo de fábrica mais integrada com tempos de produção e venda mais sincronizados e com maior adesão dos trabalhadores na produção. Neste modelo ganha relevo a gestão de pessoas que passou a exigir outra postura dos trabalhadores que deveriam, em grupo e individualmente, assimilar os objetivos da empresa, na qual os indivíduos procuram melhores formas de produzir, aplicando e transferindo conhecimento (SALERNO, 1999; HARVEY, 2005).

Alguns autores, no entanto, questionam a total viabilidade dessas formas de gestão no modelo flexível. Zarifian (1990, p. 73) relativiza o impacto dessas mudanças, afirmando que as transformações ocorridas nas indústrias, por meio da acumulação flexível, não geraram grandes rupturas nas relações de trabalho, sendo, portanto, “mais uma combinação do que uma substituição entre formas antigas e novas”, do que ele denominou de *retaylorização*. Fleury (2002), por exemplo, alerta para complexidade desse processo de transferência de conhecimento, destacando suas implicações e dificuldades na codificação dos saberes. Salerno (1999) afirma que a implantação de novas técnicas gerenciais mantém a característica essencial de expropriação do conhecimento do trabalhador sobre o processo produtivo que tem o fito de adequar o comportamento dos indivíduos ao ‘*modus operandi*’ determinado pelo capital, alterando as políticas de gestão.

Corroborando com este pensamento tem-se nos autores Boltanski e Chiapello (2009) um estudo que aprofunda o discurso empresarial capitalista e reafirma essa expropriação dos

saberes dos trabalhadores. Segundo os autores, esse discurso exerce papel normativo que tem como principal aspecto a difusão do espírito do capitalismo, que é “um conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribui para justificar tal ordem e para sustentar, através da legitimação, os modos de ação e as disposições que são coerentes com ela” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 46). Dizem eles ainda, que o espírito do capitalismo é uma ideologia dominante e que penetra nos discursos políticos e sindicais de tal forma que sua presença é difusa e generalizada (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Nessa perspectiva, o capitalismo se apropriou da crítica social dos anos 60 e 70 e aperfeiçoou as técnicas de gestão, onde o trabalhador se coloca de outra forma no contexto capitalista. Em outras palavras, o comando deixa de ser coercitivo, autoritário, para um comando da coesão, levando o trabalhador a aderir voluntariamente ao produtivismo, pois acredita nas novas propostas de gestão (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Sendo assim, acredita-se que uma conclusão definitiva pela negação absoluta do homem pelo trabalho na forma capitalista revela-se inviável teórica e historicamente, sobretudo, quando se analisa a trajetória da produção material na história, o que só demonstra que o trabalho vem se tornando um tema ainda mais multifacetado eivado de complexidade e de contradição.

Zarifian (2003), por outro lado, afirma que num ambiente competitivo, onde existem poucos níveis hierárquicos e equipes multifuncionais com iniciativa e poder de decisão, a autonomia tem um papel importante e pode trazer uma nova “definição das relações de poder, dos campos legítimos de ação e da maneira de definir as regras de trabalho” (ZARIFIAN, 2003, p. 87). Para ele, o futuro desta forma de gestão “dependerá muito da maneira como a iniciativa e a responsabilidade do trabalhador conseguirem articular-se” (ZARIFIAN, 2003, p. 143), pois o “tomar iniciativa”, e o “assumir responsabilidade” está intrinsecamente ligado a situações. E a noção de competência, no entender desse autor, está diretamente relacionada a acontecimentos no trabalho que se referem a um conjunto de problemas, situações ou eventos que o sujeito deve enfrentar, para qual toda atividade a ser executada requer análise e resposta frente a uma situação-problema.

Nessa possibilidade de atuação no trabalho, que Zarifian (2001, p. 72) define a competência como “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Noutros termos, ser competente é saber avaliar uma situação, identificar, analisar e compreender os acontecimentos. Este entendimento se baseia na experiência (saberes), no entanto, também

requer que o trabalhador tenha acesso às informações, e saiba se comunicar com seus superiores e com seus pares.

Logo, na perspectiva de Zarifian (2001, 2003), um ambiente no qual a gestão permite, propicia e gera as condições para que os trabalhadores atuem integralmente e eficazmente respondendo às situações-problema, enseja segundo sua visão, uma espécie de “volta do trabalho ao trabalhador”, possibilitando, assim, sob certos aspectos, uma desalienação do trabalho e de reconquista da autonomia do trabalho. Em se havendo aquilo, que abstratamente fora pensado ou investigado num contexto europeu por Zarifian, mesmo assim ficaria a dúvida sobre a possibilidade por ele aventada ser verdadeira ou tão restrita quanto excepcional e que por isso não mereceria reconhecimento teórico. Tentando escapar a este *mito de sísifo* e preocupados com a materialidade destas questões remetemo-nos a outra abordagem.

A questão que cabe é responder, ainda que parcialmente, em que medida “a volta do trabalho a trabalhador” e/ou o “aprofundamento do processo alienação” vem se tornando partes combinadas ou auto-excludentes da realidade do mundo do trabalho na sua vertente produtiva contemporânea materializada na gestão de pessoas com base na noção de competências no contexto brasileiro. Com este fito prossegue-se neste artigo a um primeiro esforço de delinear com base na literatura brasileira, para além do que fora sinalizado pela teoria já exposta, a discussão do tema e num segundo esforço apresentar a aplicação dessa forma de gestão na realidade produtiva e então num terceiro esforço tentar analisar e concluir sobre a possibilidade assumida por Zarifian (2001, 2003).

4 A análise da prática organizacional

Para tornar a empresa SOLY mais flexível e menos hierarquizada, a partir de 2004 foi disseminada a ideia de que eliminar estruturas hierárquicas facilita a tomada de decisão e permite acontecer o que a maioria das empresas quer: “que seus funcionários estejam alinhados com os objetivos da organização, para ter e compartilhar ideias, para trabalhar de forma colaborativa com iniciativa” (DOCUMENTO CORPORATIVO, 2007, p. 1).

No documento denominado “Soly *on the Move*” fica claro que a empresa visa mover a organização em direção a uma cultura de desempenho em que a produção possa “beneficiar-se totalmente dos conhecimentos e habilidades de seus empregados” (BROECKX; HOOIJBERG, 2008, p. 2). Para tanto, não basta que os empregados tenham qualificações e experiência, mas que possam “convertê-las em ação por meio de ideias significativas, por

meio da cooperação. (...) não podem ser passivos, precisam tomar iniciativa” (BROECKX; HOOIJBERG, 2008, p. 2).

Nesse contexto, a empresa buscou reforçar a ideia do gestor inspirador, mais independente, com uma abordagem de gestão diferente da estrutura tradicional (Piramidal) com vistas a fazer os trabalhadores produzirem com entusiasmo, onde cada empregado pode ser considerado “como ativo mais importante” da organização (BROECKX; HOOIJBERG, 2008, p. 2), o que resultaria na melhoria dos escores individuais passíveis de aferição pela estratégia de avaliação de desempenho das competências (adquiridas, desenvolvidas e/ou transferidas).

Para os entrevistados, a empresa SOLY, assumiu a liderança no seu mercado e precisa investir na evolução da força de trabalho alcançando maior alinhamento estratégico, ganhando mais ideias e melhorando a colaboração e iniciativa dos seus funcionários (DOCUMENTO CORPORATIVO, 2007). É neste movimento que a empresa implanta a política de gestão de pessoas voltada para a valorização das competências

Nessa perspectiva a empresa elenca um rol de competências, que de acordo com os entrevistados, está diretamente relacionado com os objetivos estratégicos de posicionamento no mercado, que são: Liderar pessoas; Desenvolver pessoas; Praticar o que se prega; Foco no resultado; Iniciativa e Inovação/Renovação; Cooperação proativa; Convencendo o outro; Conhecer a si mesmo; Curiosidade; Coragem; Insight e Disposição em servir. (DOCUMENTOS CORPORATIVOS, 2007).

Desse modo, ao observar essas competências, percebe-se a implantação da cultura do desempenho como base de sustentação, corroborando com a ideia do “*Soly on the move*”. Nesse sentido, é possível relacionar essas competências com a definição proposta por McClelland (1973) e Boyatzis (1982) e autores brasileiros como Fleury (2002) e Dutra (2008), segundo os quais as competências seriam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, sendo que “(...) os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas” (FLEURY, 2002, p. 184).

Na pesquisa foi possível perceber que algumas competências estão relacionadas com valores baseados na relação de confiança entre os pares, característica, esta, fundamental para a superação do controle hierárquico, já que “a confiança é o que une os membros de uma equipe” e “a empresa ao seu líder” e “o *coach* àquele que ele acompanha” bem como “um parceiro ao outro de uma aliança estratégica” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 113). A lógica estabelecida é a valorização do desempenho, e as competências da empresa SOLY

pretendem desenvolver o que consideram de coeficiente emocional (QE) para alinhar seus funcionários às estratégias organizacionais. As competências têm a função de intervir na realidade e principalmente, na concepção dos gestores, de mudar a cultura da empresa.

Nos treinamentos do setor de Recursos Humanos que puderam ser acompanhados durante o processo de obtenção de dados (Agosto de 2011), foi possível identificar no discurso dos palestrantes essa postura intervencionista na valorização e na orientação de melhorar o coeficiente emocional. Inclusive uma frase muito utilizada foi: “Você é contratado pelo QI, mas é o seu comportamento que demite você, é o seu QE que faz você perder o seu emprego” (Palestrante 01).

Em outras palavras, vai ficando cada vez mais claro, tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista empírico, o quanto é fundamental para o sistema de gestão de pessoas a necessidade do indivíduo se conhecer, saber quais são os seus pontos fortes e fracos para que assim possa exercer autocontrole, por meio do autoconhecimento, para que venha ter uma carreira de sucesso. Esses argumentos, identificados na fala dos palestrantes (consultores), mostra que a escolha das competências pela empresa SOLY, pretende criar líderes e funcionários capazes de “conhecer a si mesmo”, o que está em conformidade com o pensamento definido pelo discurso empresarial dos anos 90 (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Segundo os relatos e documentação analisada, na direção do modelo implantado na empresa, cada empregado deverá definir as metas sobre o seu trabalho e quais competências (das que foram elencadas) devem desenvolver, o que demonstra um grau razoável de autonomia sinalizando certa ruptura com a verticalidade típica dos sistemas de gestão taylorista.

Essa “desverticalização”, no entanto, ganha seus limites à medida que tais auto-definições tem que ser validadas pelos gestores no que eles chamam de consenso. Ou seja, a avaliação das competências que devem ser entregues pelo indivíduo no processo de trabalho e que fez determinada escolha, deve convergir com a visão do seu gestor que validará cada uma de modo a atender os interesses produtivos e gerencias da empresa.

De acordo com o entrevistado 1, “O gestor deve falar: acho que isso aqui você exagerou, isso aqui não, aqui sim, buscando um consenso entre gestor e gerido, o que nem sempre ocorre”. Entretanto, [...] a gente não dá 100% de garantia que há um consenso. [...] pode ser que um gestor chegue a um colaborador de portas fechadas e diz ‘você não cumpriu e acabou’. E o colaborador abaixar a cabeça e não falar nada? Existe (Entrevistado 1).

Corroborando com o pensamento do modelo proposto, encontramos a fala de um Gestor do setor Operacional: “[...] não é uma coisa imposta, é uma coisa negociada [...] você pode chegar para o seu superior e falar: Olha! Essa competência aqui eu já consegui alcançar, essa outra está muito difícil [...] essa eu consigo passar para você, essa outra eu não consigo’, então hoje eu tenho que ter essa abertura.” (Entrevistado 4)

Entretanto, alguns entrevistados afirmam que não é exatamente assim: “Eu lembro *que foi rápido*, ele chegou, falou resumindo assim: que eu estou conseguindo atingir, que todas competências foram bem avaliadas. Eu não lembro detalhe” (Entrevistado 5). Para outro, tal procedimento não é tão simples, mesmo para quem vai avaliar as escolhas do gerido, pois “é difícil... porque tem sempre uma subjetividade, porque *quem define as metas e competências é o líder*. Então o líder tem que enxergar o que é relevante no setor dele” (Entrevistado 8 – Grifos da autora).

Tais falas podem colocar em dúvida a funcionalidade desse processo que estaria ligado há certos interesses dos gestores, pois [...] “muitos gestores fazem disso só um *processo burocrático* para ganhar bônus e isso não é o objetivo”. (Entrevistado 13, grifos nossos). Ou seja, como os gestores (gerentes, coordenadores e supervisores) possuem um bônus, é possível que muitos o façam somente para cumprir um protocolo, sem a finalidade de desenvolver os trabalhadores, de valorizá-los e realmente torná-los parte do processo de concepção do trabalho. Desse modo, apesar do discurso empresarial afirmar que o objetivo não é o de burocratizar o processo de trabalho, mas de valorizar o trabalhador, na prática isso não é absorvido completamente pelos gestores.

Nas entrevistas com os trabalhadores que não ocupam cargo de gestão, a análise também parece ser a mesma, de que existe certa imposição, mas que há possibilidades de discussão, pois “algumas metas (e competências a serem desenvolvidas) descem e são distribuídas. Elas vêm desde a diretoria e/ou de nossa gerente e acaba que às vezes a gente não tem tanto poder de argumentação. Outras ela mesma traçou para a gente cumprir”. (Entrevistado 1)

Ou seja, os gestores fazem um plano e repassam para os subordinados. Outra fala demonstra que há uma conversa sobre as metas e competências entre o gestor e o empregado, mas a palavra *consenso* não aparece e, sim, que o gestor irá fazer o funcionário enxergar quais metas e competências são necessárias: [...] mais traçado pelo gestor, eles te dão uma parte para você responder. Lá tem como você colocar suas competências, no que você acha que você é bom e no que você tem que melhorar. Depois é passada pela gestão, ela vai olhar e se

ela não concordar com aquilo, ela vai chegar pra você e vê se ela concorda ou não [...] E ela vai tentar te fazer enxergar aquilo de uma forma mais clara. (Entrevistado 12)

Apesar do entrevistado não entender como uma imposição de metas e comportamentos, fica clara, nessa fala, a confirmação de que não há consensualidade, esbarrando na relação do trabalho estabelecida: superior x subordinado.

É relevante ressaltar e reafirmar que as competências SOLY estão basicamente voltadas para o comportamento. E o que se entende é que essa concepção se explica pela não aceitação da coerção pelos trabalhadores atuais, ou seja, ela é insuficiente num processo de trabalho onde se exige iniciativa, “sobretudo quando o empenho exigido pressupõe adesão ativa [...] e sacrifícios livremente assumidos” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 39).

Conforme o que foi relatado, e de acordo com o proposto por Boltanski e Chiapello (2009) é preciso fazer com que gestores e funcionários saibam lidar com uma organização menos hierarquizada e levá-los, mesmo sem a coerção dos antigos chefes, a atingirem os objetivos ou até mesmo superá-los e exceder os padrões estabelecidos.

Na empresa pesquisada, diante desse contexto do discurso e da prática das competências, os entrevistados entendem que ser competente está basicamente relacionado à entrega de resultados para a organização. Os que ocupam o cargo de gestão apresentam isso com mais clareza:

Ser competente é conseguir *entregar dentro do prazo o que o negócio exige* e do que os outros estão esperando [...] acho que o ser competente é você conseguir atender a necessidade de seus clientes. (Entrevistado 3).

Ser competente é você cumprir as regras, dentro da função. *Entregar o que é pedido.*(Entrevistado 4).

[...] eu acho primeiro que é *entregar o resultado*, mas que é o estar preparado para entregar o resultado (Entrevistado 8).

[...] é *levar a minha equipe ao resultado* [...] Fazer uma pessoa mudar, desviar para o resultado.. (Entrevistado 9).

[...] ser competente é você ter todas as condições técnicas emocionais para que possa conduzir o seu trabalho[...] (Entrevistado 13)

Percebe-se que as competências ajudam a manter a coesão na equipe, levando-a a entregar o resultado. Ao serem questionados sobre a palavra *entrega*, sempre explicavam falando do que o funcionário entregava no final do período avaliativo, o que ele fez para alcançar os resultados e como fez: “Sim, pra mim isso é bem claro. O que a empresa quer de mim é que eu consiga fazer minhas entregas no dia-a-dia, que eu consiga e faça que os outros consigam. Eu tenho isso em mente.” (Entrevistado 5)

Outro ponto a ser analisado, conforme indicado na primeira análise sobre o conteúdo das competências, é a visão do desenvolvimento de habilidades para alcance de resultados

melhores, de desempenho superior. Os entrevistados da área administrativa tendem a relacionar a competência a um desempenho superior e a resolução de problemas por meio da iniciativa, conforme expressa um funcionário: “É você tentar ter assertividade e atender bem às demandas que você tem e nem sempre você poder fazer ou você ter o conhecimento e experiência para fazer aquilo que foi solicitado, mas você procurar resolver aquele problema nem que você tenha que estudar, buscar, isso faz parte da competência. Não é ter todo o conhecimento, mas buscar fazer aquilo que você precisa.” (Entrevistado 1)

Essa questão é explicitada ao ponto de um gestor afirmar que é mais importante ter alguém com atitude do que especialistas, pois a atitude leva a busca de melhorar o desempenho, de entregar o resultado como a empresa precisa: “Eu brinco muito que não precisa mais de especializações. Não precisa de mais nada. O que se precisa é de pessoas que resolvam o problema, isso pra mim é ser competente.” (Entrevistado 2).

Outra definição se baseia também nessa concepção do desempenho superior por meio de atitude: “Fala-se muito em competência, mas competência é a forma de traduzir as suas atitudes. Então eu preciso que você tenha em cada momento, em cada situação, em cada ambiente, um tipo de comportamento.” (Entrevistado 3)

Essa visão demonstrada também nas falas anteriores, se adequa mais claramente à concepção de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Mostrando na SOLY um foco maior para as atitudes, para a mudança de comportamento, alinhando-o aos resultados da empresa.

Na visão dos entrevistados que ocupam cargos de gestão no setor industrial, o conceito de competências também está relacionado a desempenho superior e a entrega de resultados: “Competente, são vários fatores que vai ter um único resultado. Eu me dedico, corro atrás para o meu turno de trabalho render o que ele é esperado por metas [...] Então se eu tenho um tempo que é pra ser feito aquilo *eu tento fazer da melhor forma possível*”. (Entrevistado 7).

A expressão “da melhor forma possível” conota uma expressão de desempenho superior, de estar acima de alguma expectativa. Outra fala realça esse aspecto de forma mais clara: “Eu acho que é quando você consegue *superar as expectativas* [...] Você conseguiu não gerar desperdício e com tempo bacana e fazer *além do que foi proposto. Ir além* [...] Eu querer mostrar aquilo que eu sei eu *tentar fazer o melhor*.” (Entrevistado 10 - *grifos nossos*)

Esse desempenho superior também está relacionado ao aspecto atitudinal, ou seja, que ser competente é ter atitude para aumentar o desempenho: “A competência é você encarar e você ter um foco naquilo que está aparecendo e vem aquela questão de querer de novo [...] Eu

preciso ter foco. Eu preciso ter coragem. Eu preciso ter disponibilidade e disposição em servir.” (Entrevistado 11)

O aspecto atitudinal das competências é uma característica do modelo em estudo, ou seja, as competências abarcam a delimitação do comportamento que o empregador, no caso a SOLY, quer de seus funcionários: atitude com foco no resultado. Corroborando com o pensamento dos autores americanos McClelland (1973) e Boyatzis (1982) quando afirmam que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Outra questão importante, que pode ser verificado, é que a implantação das competências nas organizações mostra que os modelos são mais dirigidos aos gestores e à área administrativa do que à produção. Isso se dá porque a lógica de competências, de acordo com Zarifian (1990), pretende substituir o conceito de *carreira ascendente* para *trabalho por projetos* e no setor operacional dessa indústria, tem-se a concepção de posto de trabalho. Na ideia do trabalho por projetos, de acordo com sua competência, “o trabalhador poderia passar de um projeto a outro que não se situasse necessariamente em um nível superior da hierarquia e nem que representasse um ganho salarial, o que parece bastante conveniente às propostas atuais de redução das pirâmides hierárquicas das empresas”. (BERNARDO, 2009, p. 40)

Boltanski e Chiapello (2009) afirmam que as organizações do futuro irão comportar somente alguns níveis hierárquicos e que as promoções ou o crescimento dentro de uma organização se darão mais no nível horizontal do que vertical, por meio do envolvimento em outras áreas de trabalho ou em novos projetos.

Na realidade investigada, quanto à mudança da estrutura piramidal para a estrutura em rede, proposta pelo programa *SOLY on the move*, pode-se inferir que, em tese, ela proporciona essa horizontalização defendida por Zarifian (1990) para que se possa implantar um modelo de competências, pois deveria mudar a lógica de posto de trabalho ou profissão. Entretanto, não é possível afirmar que a concepção do programa em questão tenha considerado essa complexidade, ou seja, a horizontalização proposta é, basicamente, a diminuição de alguns níveis hierárquicos e aumento da amplitude de controle dos gestores, e não uma proposta inovadora de reorganizar o trabalho e sair da lógica de posto de trabalho ou da profissão, principalmente no processo produtivo.

5 Considerações Finais

Com base no exposto, pode-se afirmar que as transformações iniciadas nos anos 90 de horizontalização das hierarquias e de flexibilização dos processos produtivos deram origem à implantação de modelos de avaliação por competências que no discurso empresarial resultariam em políticas de valorização dos funcionários com efeitos de melhoria nas relações entre os trabalhadores operacionais e gerentes, tal lógica encontra lugar no pensamento empresarial, mas na prática não parece produzir este resultado.

À luz desse estudo de caso, observa-se que não há uma coerência perfeita entre as tendências apontadas pela literatura específica e a realidade empírica das empresas. Nesse sentido, a realidade em tela, embora ofereça um cenário análogo ao desenhado por Zarifian (2003), a empresa SOLY pela sua natureza, apesar de possuir um discurso gerencial extremamente afinado com a gestão baseada na noção de competências e ter incorporado elementos organizacionais inovadores, permanece com amplos setores imersos em formas taylorista/fordista de produção.

A concepção das competências, desenvolvidas por Zarifian (2003), como construção social só é possível em organizações onde o trabalho abstrato tende a se esvaziar e onde o trabalhador realmente participe na execução e na concepção do seu trabalho. Em outras palavras as empresas que logram êxito em amenizar a divisão do trabalho, permitindo que todos compreendam seu trabalho como um todo de modo a poder decidir sobre si mesmo e sobre sua própria atividade. Nesse ambiente, as relações hierárquicas do Trabalho têm uma conotação de aproximar a execução da concepção e do comando, tendem a ser mais horizontalizadas.

O que se pode afirmar de modo conclusivo, mas não em definitivo, é que a aplicação da gestão baseada na noção de competências sinalizada pela pesquisa na empresa SOLY, de modo algum nos permite acreditar numa possível superação do trabalho alienado-abstrato, ou seja, da volta do trabalho ao trabalhador, mas, sob certos aspectos, a substituição de uma estrutura piramidal do tipo taylorista e a implantação – ainda que limitada, pois figura-se somente no âmbito do discurso – de uma estrutura em rede, possibilitam certa desalienação do processo de trabalho na medida em que ocorre o aprofundamento em alguns setores do trabalho complexo, a expansão do conhecimento requerido por essa forma gestão e da atuação na perspectiva da implantação de uma produção mais integral. Pode-se considerar que ampliação e fortalecimento do saber no fazer humano ensejam essa possibilidade.

Isso se aplica de forma diferenciada pelos diversos setores, levando em consideração o nível de complexidade do trabalho e das responsabilidades de cada função. Logo, pensar que está havendo, em alguns casos, a “volta do conhecimento do trabalho ao trabalhador” e o

aumento da perda da noção de classe, pois, o trabalhador, ao se aproximar mais do conhecimento em uso no trabalho, distancia-se, ainda mais, de uma possível autoria, aderindo a uma auto-mobilização individual cada vez mais engajada produtivamente e alienada do ponto de vista ético-político.

Referências

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BERNARDO, M. H. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, É. **O Novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no Século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BROECKX, P.; HOOIJBERG, R. **Perspectives for Managers: Soly on the Move**. Disponível em: http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM156-LR_Broeckx-Hooijberg.pdf. n. 156, abril, 2008.
- DOCUMENTO CORPORATIVO, Centro de Documentação e Memória. **SOLY 80 anos: uma história de sucesso**. Vila Velha, 2007.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 14. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- LUCKÁCS, G. **Prolegômenos para uma ontologia do ser social**: questões de princípios para uma ontologia hoje tornada possível. São Paulo: Boitempo, 2010.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for 'intelligence'. **American Psychologist**, 1973.
- MARX, Karl. **O Capital**, v. 1. 13ª ed.. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- SALERNO, M. S. **Projetos de Organizações integradas e Flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, P. **O modelo da Competência**: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas.
São Paulo: Editoria SENAC, 2003.