



Jefferson Carriello do Carmo (Uniso)

*Reestruturação produtiva e competência:  
seus desdobramentos para a educação*



### **RESUMO**

Este artigo pretende refletir sobre a reestruturação produtiva, tendo como recorte de análise a qualificação da força de trabalho, passando pela formação profissional. Nele é verificado, ainda, que tal qualificação exige cada vez mais um treinamento específico para tarefas ou postos de trabalho, como também uma base de conhecimentos, atitudes e habilidades, ou seja, competência e saberes, que só podem ser obtidos e mantidos mediante sólida educação geral e um processo de educação permanente – profissional.

### **ABSTRACT**

*This article intends to discuss the productive restructuring, having as the analysis focus the work force qualification through professional education. It is verified that such qualification demands a more and more specific training for tasks or positions, as well as a knowledge, attitudes and abilities base, i.e., competencies and knowledge, that can only be obtained and maintained by means of a solid general education and a process of permanent professional education.*

**Palavras-chaves:** trabalho, qualificação, educação, reestruturação produtiva

## Considerações iniciais

Os especialistas têm-se dedicado, nos últimos anos, à análise da reestruturação produtiva<sup>1</sup>. Nessa decomposição aparecem as profundas mudanças tecnológicas<sup>2</sup> com base na produção e na organização do trabalho. Tais mudanças são conseqüências das novas exigências do capital no que se refere ao aumento da produtividade.

O exame da reestruturação produtiva nos países de industrialização avançada ressalta a importância desse tema para as relações de trabalho.<sup>3</sup> Embora possamos notar, nesses países, que tais mudanças têm impacto na "... representação e negociação coletivas vigentes a cada país".<sup>4</sup> Todavia, verifica-se que nessas mudanças se revelam posições contrárias quanto à natureza e à amplitude dessas relações e suas inovações. Todos parecem ter opinião de que há novas exigências de competitividade provocadas pelo mercado globalizado que exige mais qualidade com menor custo. A essa demanda somam-se novos modelos tecnológicos que se ancoram, essencialmente, na automação, com base na microeletrônica, e também às novas formas de organização de trabalho que refletem e desafiam, por um lado, a gestão de mão-de-obra<sup>5</sup> e, por outro, têm trazido o desemprego e a insegurança no trabalho<sup>6</sup>.

Essas questões nos levam a indagar sobre dois aspectos das tendências atuais: quais as modificações ocorridas no mundo do trabalho com referência à reestruturação produtiva e como refletir a categoria de competência como uma condensação das exigências do novo perfil de trabalhador, tendo em vista a educação.

<sup>1</sup> Cf. Tecnologia, trabalho e educação. *Revista de Educação & Sociedade*. Campinas, n. 61, 1997.

<sup>2</sup> Celso João Ferretti et al. (org.), *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*, 1994

<sup>3</sup> Marco Antonio de Oliveira, Reestruturação produtiva e mudanças nas relações de trabalho. In: Marco Antonio de Oliveira (org.). *Economia & trabalho*, 1998.

<sup>4</sup> Id., ib., p. 188.

<sup>5</sup> Cf. Marcia de Paula Leite, Reestruturação produtiva, novas tecnologia e novas formas de gestão de mão-de-obra. In: C.A. Oliveira (org.). *O mundo do trabalho*. Crise e mudança no final do século, 1994.

<sup>6</sup> Jorge Eduardo Levi Matosso, Transformações econômicas recentes e mudanças no mundo do trabalho. In: Marco Antonio de Oliveira (org.), op. cit. 1998.

## Reestruturação produtiva e trabalho

Os anos 90 caracterizaram-se pelas estratégias de organização de trabalho e de novas formas de gestão de mão-de-obra.<sup>7</sup> Estas estratégias visam à flexibilização do trabalho e do trabalhador, à qualidade e à produtividade. Tais estratégias produtivas foram motivadas por dois fatores: a crise econômica que, nos anos 90, reduziu consideravelmente o mercado interno, “*forçando as empresas a se voltar para o exterior*”,<sup>8</sup> de um lado, e de outro, a política de abertura que “*obrigou as empresas a melhorar suas estratégias de produção e qualidade para fazer frente à concorrência internacional*”.<sup>9</sup>

A esses fatores soma-se a viabilização da modernização da produção, que teve como causa uma acentuada competitividade, quando muitas empresas foram obrigadas a aderir ao PBOP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade).

Houve, também, nesse período, um avanço mais amplo no processo de modernização, adquirindo características de uma verdadeira reestruturação produtiva em comparação com as fases anteriores do processo de produção. O que marca significativamente esse período é o que se chama de estratégia de produção mais sistêmica.

...a partir do final dos anos oitenta, passamos a encontrar um conjunto cada vez maior de empresas em processo de profunda reestruturação a partir de uma decisão da direção, introduzindo todo um conjunto de inovações articuladas entre si. Esses esforços de reestruturação mais integrados se manifestam a partir da introdução de alguns tipos de programa de qualidade total.<sup>10</sup>

Essas mudanças não param no processo de produção, ocorrendo também na organização industrial em relação à produção e à terceirização de alguns setores.

Junta-se, nesse período, ao processo de terceirização um movimento de qualificação dos produtos fornecidos, resultante de um enorme esforço entre as grandes e pequenas empresas.

<sup>7</sup> Marcia de Paula Leite, op. cit., 573.

<sup>8</sup> Id., ib., p. 573.

<sup>9</sup> Id., ib., p. 573.

<sup>10</sup> Id., ib., p. 576.

Podemos observar, ainda, que tal processo de reestruturação produtiva, que vem ocorrendo no mundo do trabalho, é pautado, entre outras coisas, pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia, que sempre deixam marcas inconfundíveis nas profundas revoluções no campo do conhecimento humano. Tais transformações colocam uma diversidade de questões e desafios ao desenvolvimento econômico-social, que passa a se firmar em outras bases.

Talvez um dos maiores desafios seja a globalização, que começa a tomar corpo no decurso dos anos 60 e 70 nos países desenvolvidos. Nessa passagem, verifica-se um processo amplo e diversificado na mudança do padrão vigente da produção social, caracterizado pela fabricação em massa de bens de serviço.<sup>11</sup> Nesse processo, verifica-se, ainda, uma nova forma, embora diferenciada, de progresso técnico-científico, relacionado à acumulação física e financeira de capitais que, nas palavras de Coutinho, está “*caracterizando um estágio mais profundo e intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política*”.<sup>12</sup> Esse processo ainda assume mudanças no seu padrão social, principalmente nas empresas oligopólicas, no que se refere à produção e à tecnologia e cuja conseqüência é de progresso técnico-científico e de acumulação física e financeira do capital que têm impacto na reestruturação produtiva. Verifica-se, ainda, que é no conjunto das transformações técnicas, econômicas e sociais que se instalam na produção de massa, que se dá o processo de globalização entendido por um conjunto de mecanismos e instrumentos de aprofundamento e generalização do padrão dominante de produção, distribuição e consumo de bens e serviços. Este processo de globalização, esclarece Coutinho, é:

... uma etapa nova e mais avançada de progresso tecnológico e de acumulação financeira de capitais; (...) caracterizando um estágio mais profundo e intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política. Uma etapa de forte aceleração da mudança tecnológica, caracterizada pela intensa difusão das inovações telemáticas e informáticas e pela emergência de um novo padrão de organização da produção e da gestão na indústria e nos serviços; padrão esse caracterizado pela articulação das cadeias de

<sup>11</sup> Cf. Johannes Berger; Claus Offe. A dinâmica do desenvolvimento do setor de serviços. In: *Trabalho & Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da “sociedade do trabalho”*. V. II – Perspectivas, p. 11-53.

<sup>12</sup> Luciano Coutinho, Nota sobre a globalização. *Economia e sociedade*, p. 21.

suprimento e de distribuição através de redes que minimizam estoques, desperdícios, períodos de produção e tempos-de-resposta, tornando os processos mais rápidos e eficientes.<sup>13</sup>

Na compreensão de Coutinho, a globalização evidencia as formas técnicas, econômicas e sociais, nas quais os países hegemônicos ganham mercados e generalizam o modo de produção e o padrão de acumulação.

A ocorrência deste modo de produção é bem visível na forma de produção, na gestão do trabalho e na organização do espaço produtivo, o qual adquire, em termos transnacionais, maior agilidade e complementaridade, desde a concepção dos produtos e serviços até as disposições ao mercado, tendo como conseqüências melhorias na produtividade e eficiência na qualidade da produção. Essas características são conhecidas como flexibilização e integração.

A flexibilização atende a um sistema de produção que requer cada vez mais inovações para obter mais e melhores produtos. Já a integração permite uma organicidade e avanço no processo de produção que, na compreensão de Coriat, situa-se em três planos: no tecnológico, ao combinar a automação da produção com a informação da gestão do trabalho; no econômico, ao permitir realizar um salto qualitativo na economia taylorista de tempos e movimentos e nos fluxos fordistas de produção; e no organizacional, ao combinar os planos tecnológico e econômico, em geral, através de inovações chave, constituídas pela circulação da produção em malha, e não em linha, e pela modificação das relações entre gestão de estoques, alimentação e funcionamento de fabricação.<sup>14</sup>

Em resumo, podemos dizer que, nesse contexto de flexibilização e integração, o processo de reestruturação produtiva, que desencadeia novas tecnologias de produção, exige nova qualificação técnica e requer não só habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, mas atitudes de comportamento e atributos de personalidade, como atenção, vigilância, senso de responsabilidade, capacidade de previsão e experiência de trabalho.

<sup>13</sup> Id., ib., p. 21.

<sup>14</sup> Cf. Benjamin Coriat, Automação programável, novas formas e conceitos de organização da produção. In: *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*, 1998.

## Reestruturação produtiva, educação e qualificação

Alguns vêem nas novas tecnologias de produção e de administração uma abertura à participação do trabalho na produção. Todavia, não há unanimidade nesta discussão por parte dos especialistas. Há dúvidas sobre se as marcas do fordismo no modo japonês de produção industrial representam um paradigma da reestruturação produtiva.<sup>15</sup>

Castro, ao discutir a “*Qualificação, qualidades e classificações*”<sup>16</sup>, com base em pesquisa bibliográfica, teve por objetivo explorar novas possibilidades desse campo temático clássico da Sociologia do Trabalho. Ela se ateuve à educação e à relação entre trabalho e qualificação, analisados sob a ótica das questões teórico-metodológicas somadas aos resultados empíricos. Nessa perspectiva, ela trata da questão da qualificação como uma dimensão importante na construção de identidades e interesses em grupos sociais específicos, tendo como hipótese que

...a qualificação possa ser considerada uma instância relevante na construção de barreiras que delimitam o campo do reconhecimento (individual e social) de sujeitos e, nesse sentido, fixe parâmetros para a construção de formas relevantes da identidade, pessoal ou grupal.<sup>17</sup>

Dois são os pontos de referência para tal análise. Na primeira sua análise tem como princípio o limite do processo de trabalho.

O limite do conceito de processo de trabalho, politizando-o, ou seja, reconhecendo o mundo do trabalho como um âmbito da produção e regulação política de relações sociais, sustentadas em representações subjetivas – conviventes e concomitantes com a produção de bens. Entendo que sob esta ótica a economia, política e cultura tornam-se, assim, matrizes de produção de significados e ações, não apenas historicamente interdependentes, mas analiticamente *equivalentes por seu valor heurístico*.<sup>18</sup>

O segundo ponto é “repensar a categoria de ‘sujeito’” e o estatuto da subjetividade na explicação das relações sociais na produção. Todas as rela-

<sup>15</sup> Ver sobre esse debate a revista *Educação & Sociedade*, v. XIV, n. 45, agosto, 1993.

<sup>16</sup> Nadya Araújo Castro. *Qualificação, qualidades e classificações*. *Educação & Sociedade*. Campinas, v. XIV, n. 45, p. 211.

<sup>17</sup> Id., ib., p. 211.

<sup>18</sup> Id., ib., p. 212.

ções sociais capazes de delimitar o espaço de possibilidades que estrutura as escolhas que se abrem aos sujeitos são consideradas por ela como relações objetivas. Dessas relações os atores (individuais ou coletivos) fixam objetivos, percebem e estabelecem alternativas e selecionam cursos para a ação.<sup>19</sup> Em sua abordagem, Castro concentra-se na análise entre processo e mercado de trabalho, tendo em vista *“necessidade de fixar a atenção no papel de outros coletivos atuantes, que não as classes sociais. Isto porque a tradição dominante na Sociologia do Trabalho no Brasil teve nas classes o seu ator privilegiado e na luta de classes o foco central das suas expectativas de mudanças sociais de maior fôlego”*<sup>20</sup>

Ela acrescenta, que na tarefa de explorar analiticamente os ativos de “propriedades” individuais que estão na base das diferenças de classe, estes devem ser construídos a partir do “acesso e a distribuição dos saberes.”<sup>21</sup>

Nesse sentido, os estudos sobre a qualificação formam um campo estratégico num momento em que a intensa transformação tecnológica altera, não apenas a natureza dos instrumentos de trabalho, mas afeta sobretudo as representações simbólicas que ordenam e reproduzem as relações sociais no mundo do trabalho.<sup>22</sup>

Sua discussão em torno da qualificação assume várias naturezas:

... não se limita apenas a sua natureza ou às mudanças no tempo; nem mesmo as explicações sobre as fontes e formas de produzi-la; ou ainda no nexos entre experiência e conhecimentos obtidos e aperfeiçoados no cotidiano de trabalho, face àqueles desenvolvidos na vida extra-fábrica. (...) diferenças de fundo entre concepções, nas quais está em jogo a própria noção de qualificação.<sup>23</sup>

A noção de qualificação teve discussão acentuada nos anos 60, girando em torno da qualificação e trabalho dentro da inovada revolução tecnológica. O que norteava essa discussão era a hipótese da desumanização do trabalho diante da inovação tecnológica, de um lado, e das expectativas

<sup>19</sup> Id., ib., p. 213.

<sup>20</sup> Id., ib., p. 212-213.

<sup>21</sup> Id., ib., p. 213.

<sup>22</sup> Id., ib., p. 213.

<sup>23</sup> Nadya Araújo Castro Qualificação, qualidades e classificações. *Educação & Sociedade*. Campinas, v. XIV, n. 45, p. 213.

sobre a emergência de novas qualificações do outro. As novas qualificações eram passíveis de menor alienação e maior controle sobre o trabalho.

Já nos anos 70 tal discussão foi marcada pela teoria de Braverman<sup>24</sup> que, segundo Castro, tinha como ponto de partida “*uma certa leitura “antropológica” da concepção marxista de que o trabalho era um processo de transformação da natureza previamente figurado pelo sujeito que, para tanto, usava instrumentos e transformava seu objeto*”.<sup>25</sup>

Outros estudos sobre a qualificação colocam em xeque o caráter mercantil da força de trabalho. Por isso Castro esclarece a questão da qualificação:

...deve-se concebê-la como politicamente produzida por meio de aparatos que regulam as relações sociais tecidas na produção. Tecnologia, organização, decisões de investimento e aparatos de produção tornam-se, eles próprios, objetos de luta, politizando-se a análise do processo de trabalho.<sup>26</sup>

Ela acrescenta:

...torna-se necessário situar as estratégias empresárias relativas ao trabalho no contexto de outras estratégias igualmente relevantes, como aquelas relacionadas ao investimento, aos mercados de insumos e produtos, à disponibilidade tecnológica, às políticas do Estado, às políticas sindicais etc...<sup>27</sup>

Vista por este ângulo, a relação entre educação, trabalho e qualificação passa pelas relações políticas entre saber e fazer no interior da fábrica. Essa relação traduz as experiências e as qualidades dos trabalhadores e atua na inclusão dos sistemas de classificação e de organização das relações, no campo profissional.<sup>28</sup>

Abordando outras preocupações, Dedecca<sup>29</sup>, em seu artigo “*Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90*”, especifica as perspectivas e as condicionantes dos programas de formação profissional. Sua preocupação é mostrar que o problema do emprego e da qualificação, com toda a sua com-

<sup>24</sup> Harry Braverman. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, 1987.

<sup>25</sup> Nadya Araújo Castro, op. cit. p. 214.

<sup>26</sup> Id., ib., p. 215.

<sup>27</sup> Id., ib., p. 215.

<sup>28</sup> Id., ib., p. 215.

<sup>29</sup> Claudio Salvadori DeDecca, *Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90*. In: Marco Antonio de Oliveira (org.), *Economia & trabalho*, 1998.

plexidade e, tem a ver por um lado com um mercado de trabalho mais estruturado e organizado historicamente, por outro, com a necessidade de políticas de emprego mais consistentes e de um padrão de negociação coletiva que valorize a qualificação da força de trabalho.<sup>30</sup> Essa valorização, entende o autor, atua no momento em que surge a noção de qualificação provocada pelas novas circunstâncias da competitividade que exige a reconfiguração do conhecimento e da força de trabalho.<sup>31</sup>

A qualificação da força de trabalho, de maneira inquestionável, é condicionada pela base técnica, mas seu fundamento decorre da forma como é estruturado o processo de trabalho. Isto é, como se organizam as máquinas e os homens em uma base produtiva. E essa organização é determinada pelas instituições: Estado, representação patronal (empresas) e sindicatos (empresas), pelas relações que essas estabelecem entre si e pelas regras e normas que entre elas são pactuadas.<sup>32</sup>

Tais pactos correspondiam aos acordos coletivos que, requeridos pelos associados, os estruturavam em seus postos de trabalho, definindo os critérios de qualificação adequados a cada um. Os pactos, então, inseriam o trabalhador na estrutura de ocupações, tendo em vista a regulação social no processo de mobilidade do trabalhador. Assim, eles restringiam o poder das empresas em definir as estruturas ocupacionais de maneira autônoma.

Esses pactos eram praticados nos países desenvolvidos, dos anos 50 aos 70, quando do estabelecimento de políticas de formação de mão-de-obra, objetivando favorecer o trabalhador. Dedecca esclarece que

... essa formação profissional inicial era contínua sendo desenvolvida como parte dos sistemas nacionais de educação. Essa formação inicial tem prosseguimento através de programas realizados no âmbito ou sob demanda das empresas (formação profissional contínua), que são, normalmente, realizados segundo regulamentação feita pelos Estados Nacionais.<sup>33</sup>

Diante do quadro apontado por Dedecca, o contexto em que surge o debate da qualificação é o de regulação social das relações de trabalho que

---

<sup>30</sup> Id., ib., p. 270.

<sup>31</sup> Id., ib., p. 271.

<sup>32</sup> Id., ib., p. 271.

<sup>33</sup> Id., ib., p. 273.

*“tratava de atuar positivamente sobre uma formação profissional de um trabalhador construída no interior das empresas a partir das determinações da negociação coletiva e da ação pública”.*<sup>34</sup> Ele acrescenta que

... o controle social realizado pelas instituições políticas que regulavam o mercado de trabalho permitia, portanto, conhecer as qualificações mais demandadas pelo mercado de trabalho, tornando possível a execução de políticas públicas orientadas para determinadas qualificações e voltadas para certos segmentos da força de trabalho. É nesse ambiente de progressiva regulação da alocação de força de trabalho que vão se consolidando as políticas públicas de formação profissional e as propostas de ensino técnico.<sup>35</sup>

Exposta desse modo, a questão da reestruturação e qualificação, observada a partir do ponto de vista do trabalho, é um campo controverso, de um lado, e multidimensional, de outro.

Castro exclui esse objeto de controvérsia na sua temática sobre *“a qualificação, qualidade e classificações”*, concluindo que ela está num campo de discussão de várias dimensões e aponta para algumas possíveis análises da relação entre trabalho e qualificação.

Comparando a opinião de outros pesquisadores, Castro destacou três concepções, que julga principais na relação entre trabalho e qualificação:

Num primeiro caso, a qualificação é associada a um conjunto de características que se expressam nas rotinas de trabalho; num segundo, está referida ao grau de autonomia do trabalhador e, nesse sentido, é inversamente proporcional ao grau de controle gerencial; numa terceira versão, ela é conceptualizada como base para a atribuição ou aquisição de posições em hierarquias de status.<sup>36</sup>

Além disso, ela chama ainda a atenção para o fato de que, em termos operacionais, a qualificação é elemento estratégico no que diz respeito às “classificações” ou categorizações utilizadas pela organização. Nota-se que esta classificação não é privilégio das chefias, mas que *“os sistemas de classificação perpassam todo o cotidiano fabril; eles organizam as relações entre*

<sup>34</sup> Id., ib., p. 273.

<sup>35</sup> Id., ib., p. 273.

<sup>36</sup> Nadya Araújo Castro, op. cit., p. 214.

*indivíduos, ao definirem barreiras que estruturam as possibilidades para estas relações, ao tempo em que lhes estabelecem os limites*”.<sup>37</sup>

Castro diz que esses sistemas de classificação que

... organizam o acesso e a permanência nos postos de trabalho nem sempre estão fundados em características de tipo aquisitivo (como o grau de escolarização, por exemplo). Ao contrário, com frequência eles se baseiam em qualidades do tipo adscrito, em marcas de identidade que acompanham os indivíduos (como o sexo, a cor ou a idade). Estas fundamentam formas de classificação social (com efeitos de inclusão ou de exclusão), seja das pessoas portadoras dessas qualidades, seja das tarefas por elas desempenhadas.<sup>38</sup>

Por fim, ela chama a atenção para a necessidade de diferenciar a “*qualificação do posto de trabalho* de a “*qualificação do trabalhador*”. Esta última tem a ver com a formação e a experiência mobilizadas pelo indivíduo para executar uma tarefa:

É importante investigar a qualificação do trabalhador, não apenas pela ótica de quem o recruta, mas também como ele próprio a representa e vivencia. Isto é, como o indivíduo identifica e classifica os saberes que mobiliza no exercício profissional, em termos de sua natureza, origem, funcionalidade e significação para o seu desempenho.<sup>39</sup>

Notamos, então, a necessidade de investigar o espaço profissional e de qualificação do trabalhador, tendo em vista o seu aperfeiçoamento técnico através da continuada escolarização, considerando o aperfeiçoamento e a escolarização sob a ótica produtiva. Isto será tratado no estudo da categoria da competência como uma condensação das exigências do novo perfil de trabalhador.

### **Competência: saberes e fazeres, novas exigências do novo trabalhador**

As transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, no que se refere à reestruturação produtiva, são provadas, entre outras coisas, pelo

---

<sup>37</sup> Id., ib., p. 217.

<sup>38</sup> Id., ib., p.217.

<sup>39</sup> Id., ib., p. 217.

desenvolvimento da ciência e da tecnologia. Tal desenvolvimento é inconfundível nas profundas revoluções no campo do conhecimento humano. Essas transformações levantaram uma diversidade de questões e desafios ao desenvolvimento econômico-social, que afetam outras bases da experiência humana.

Primeiramente, tais fatos exigiram mudanças na forma de regulamentação do processo de trabalho, indicando para a flexibilização do processo do trabalho produtivo, que agora passa a ser alocado, preferencialmente, pela empresa. Esta é levada a alterar as relações de trabalho devido à própria situação econômica que impede a estabilidade ocupacional do trabalhador. Além disso, nessa situação, não se privilegia mais a qualificação do trabalhador, mas suas competências.

Zarifian, ao discutir *“a Gestão da e pela Competência”*<sup>40</sup> na França, indica as alterações nas relações de trabalho ocorridas nas empresas. Essa gestão, segundo ele, passa pela competência, em um primeiro momento, e se insere numa ótica bem tradicional, cujo objetivo é definir as capacidades que o indivíduo deve ter para ocupar o seu posto de trabalho.

É o que se chama tecnicamente de referencial do emprego, isto é, a lista de “capacidades” que um indivíduo deve possuir para poder ocupar um determinado emprego ou posto de trabalho. O referencial de formação é deduzido do referencial do emprego.<sup>41</sup>

Tal referencial acompanha uma lógica que se aloca nas capacidades físicas, nos conhecimentos técnicos e em uma disciplina social. Todo indivíduo deve ter essas “qualidades”, para que possa ocupar um posto de trabalho.

Zarifian observa que, embora em um primeiro momento, essa abordagem tenha um cunho tradicional, mesmo assim ela tem uma certa eficácia, pois

... permitiu a massiva integração na indústria de pessoas sem experiência industrial através de sua formação e de sua inserção na organização do trabalho, em função das capacidades necessárias para os postos de trabalho; permite a objetivação da qualificação, torna relativamente independente

<sup>40</sup> Phillippe Zarifian, *A Gestão da e pela Competência*. In: *Anais do seminário internacional de educação profissional, trabalho e transferência de tecnologia*. S. Paulo, UNESCO e SENAI, p. 15.

<sup>41</sup> Id., ib., p.15.

das características particulares das pessoas que ocupam os empregos ela permite a circulação do conhecimento profissional, graças aos referenciais de formação e aos manuais de treinamento correspondentes.<sup>42</sup>

A sua eficácia, ainda, pode ser observada não só na sua coerência com o taylorismo, mas também com uma organização burocrática do trabalho, que continua a ser dominante sob duas perspectivas. Primeiro:

Os seus referenciais de emprego foram ampliados para tentar levar em conta o trabalho em equipe. Ao invés de corresponder a um posto individual de trabalho, o referencial remete à atividade global da equipe. Isso é o que foi feito na indústria siderúrgica. Mas a abordagem continua a mesma: parte-se sempre da lista de tarefas a serem cumpridas, lista que é atribuída à equipe.<sup>43</sup>

Ele trata, em seguida, dos critérios de responsabilidade e autonomia, que estão ligados ao emprego e não aos indivíduos.

Zarifian esclarece nesses casos que a qualificação do assalariado consiste na prova de sua capacidade de *“respeitar uma norma sendo ela uma norma de comportamento ou de ação.”*<sup>44</sup>

Na exposição de Zarifian o conteúdo da competência deve ser entendido sob dois aspectos:

a) Primeiro, um assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente às situações produtivas. Assumir responsabilidades quer dizer uma atitude social de tal sorte que o assalariado vai, por conta própria, tentar atingir o complexo de performances que ele deverá respeitar e tentar enfrentar, sempre a partir de si mesmo, os eventos que ocorrem de forma imprevista na situação produtiva, tal como uma pane ou um grave problema de qualidade.<sup>45</sup>

Como vemos, assumir responsabilidade tem uma conotação social, pois implica mobilizar fortemente a inteligência e a subjetividade da pessoa. É, então, antes de tudo, um conjunto de conhecimentos profissionais.

Isto significa para Zarifian que

---

<sup>42</sup> Id., ib., p.15.

<sup>43</sup> Id., ib., p.15.

<sup>44</sup> Id., ib., p.16.

<sup>45</sup> Id., ib., p.19.

...aumentar a competência é, antes de tudo, criar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente. Implica, então, também criar condições para que seus superiores hierárquicos aceitem delegar uma parte de suas responsabilidades. É um problema de organização do trabalho, de repartição de poderes e de funcionamento social, antes de ser um problema de formação. Disso depende o sucesso ou o fracasso da formação profissional que acompanha esse assumir de responsabilidades.<sup>46</sup>

Em segundo lugar, a competência assume por definição um exercício sistemático de reflexividade no trabalho.

Competência assume, ainda, a definição "como o *exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho*. Por reflexividade no trabalho eu entendo um distanciamento crítico vis-à-vis de seu trabalho, o fato de que a pessoa questiona freqüentemente sua maneira de trabalhar e os conhecimentos que ela mobiliza.<sup>47</sup>

Diante do quadro acima descrito, Dedecca<sup>48</sup> considera ser fundamental que as empresas tenham a capacidade de reorganizar rapidamente o processo de trabalho, as funções e tarefas de cada trabalhador. Estas providências têm em vista que todos venham a realizar suas competências adequadas, para que possam minimizar os custos incorridos nos e entres os postos de trabalhos. Afirma Dedecca:

Dilui-se, portanto, a noção de qualificação, na medida em que ela decorria de um controle social do uso do trabalho que explicava as ocupações, os níveis ocupacionais e os postos de trabalho, e cria-se espaço para uma noção de competência, que se constrói no espaço interno da empresa como parte do processo de reorganização produtiva sistemática e de uma relação crescentemente individualizada entre as empresas e a força de trabalho.<sup>49</sup>

A consequência desse novo processo de trabalho, diante do quadro da flexibilização, é a negação de uma formação profissional específica subs-

<sup>46</sup> Id., ib., p.20.

<sup>47</sup> Id., ib., p.20.

<sup>48</sup> Claudio Salvadori DeDecca, Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90. In: Marco Antonio de Oliveira (org.), op. cit., 1998.

<sup>49</sup> Id., ib., p.274.

tituída por uma atitude mais genérica, visando a novas gestões no processo produtivo. O objetivo é recrutar forças de trabalho mais competentes, reduzindo as inseguranças no processo produtivo. Isto passa a ser tarefa da empresa e coloca em xeque o padrão anterior no qual a “qualificação” era dirigida pelo contrato coletivo de trabalho.

Nessa nova gestão as relações de trabalho estão mais voltadas às necessidades das empresas, tornando-se peça fundamental para a superação do problema do desemprego. Neste sentido Dedecca cita a OCDE (Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento):

As políticas educacionais e de formação profissional devem se adequar aos novos tempos, permitindo “desenvolver – uma relação mais fluida entre aprendizagem e trabalho pelo provimento de várias combinações de trabalho (tempo completo ou parcial), – treinamento e educação disponíveis nas empresas, nas escolas e nas instituições terciárias, depois de um período de educação em tempo completo.<sup>50</sup>

À luz dos comentários de Zarifian, as novas gestões de trabalho voltadas às necessidades da empresa permitem-nos verificar que o atual paradigma da educação profissional está em crise. Por sua vez esta crise é agravada pelas formas de aprendizagem que, segundo Zarifian, estão no “modelo escolar” e no “modelo de experiência”. O primeiro modelo é construído sobre o princípio de transferência de conhecimentos e de comportamentos. Os bons conhecimentos e os bons comportamentos existem, e o essencial da formação consiste na assimilação desses conhecimentos e comportamentos pelas pessoas treinadas para, em seguida, reproduzi-los e aplicá-los nas situações profissionais reais.

Já o segundo modelo baseia-se no princípio da aquisição de conhecimentos no próprio exercício do trabalho, “on the job”, muitas vezes com a ajuda de transferências de experiência dos mais velhos para os mais jovens, ou seja, sob a ótica do processo de socialização primária. Isso será possível, supondo que a situação profissional permaneça estável, e que os conhecimentos, assim adquiridos, sejam duráveis e transmissíveis ao longo de toda a vida profissional.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Id., ib., p.275.

<sup>51</sup> P. Zarifian, op. cit., p. 21

Segundo Zarifian, a crise desses dois modelos tem duas razões: primeiro, não há uma contextualização dos conhecimentos diante dos novos saberes, para que possam ser reproduzidos em situações reais diante do trabalho; também não há um direcionamento de conhecimento, visando a gerar responsabilidade e reflexividade na busca de soluções.

Diante desse quadro, Silva<sup>52</sup> nos chama a atenção para o fato de que a formação do trabalhador requer um novo perfil, como condição mínima de garantia de emprego e da empregabilidade. Isso acontece devido ao desenvolvimento de diferentes processos de trabalho, que exigem novos conhecimentos e saberes necessários à realidade em mudança:

A formação desse perfil coloca-se como condição mínima de garantia do emprego e da empregabilidade, sendo preciso instaurar nos indivíduos as disposições que os capacitem a dar conta das novas formas de viver e trabalhar que vêm sendo engendradas neste final de milênio.<sup>53</sup>

Tal capacitação diante das novas formas de trabalho tem sido entendida como a formação com vistas à qualificação (saber-fazer), que leve em conta, ao mesmo tempo, os pressupostos que garantem a formação instauradora da competência

Na opinião de Desaulniers<sup>54</sup>, a relação cognitiva tende hoje a se definir como o modo-de-ser, ou seja, de ser competente, e não mais sobre aquele de ter, isto é, ter um saber com o risco de perdê-lo.

Tanguy, ao analisar a noção de competência no contexto francês, declara que ela é uma atividade social que transmite e adquire conhecimentos e comportamentos e atitudes que não se limitam à escola, mas que estão associados a fatos e a mudanças de níveis sócioeconômicos,

...enquanto atividade social de transmissão e aquisição de conhecimentos, comportamentos e atitudes que não mais se restringem à escola e está associada a fatos e mudanças estruturais e conjunturais nos níveis econômico, político e social, entre esses o desemprego e as novas formas de empre-

<sup>52</sup> Inês Amaro Silva, Competência e cidadania no mundo do trabalho. *Veritas*, Porto Alegre, v. 42, n. 166, p. 247-264, jun. 1997.

<sup>53</sup> Silva, op. cit., p.264.

<sup>54</sup> Julieta. B. R. Desaulniers, Formação, ou qualificação, ou competência. *Veritas*. Porto Alegre, v. 38, nº 149, março/1993, p. 96.

go, face à flexibilização do mercado de trabalho e à flexibilidade contratual no novo modo de gestão da mão-de-obra.<sup>55</sup>

Essa compreensão de Tanguy, no que se refere ao processo de formação sob a perspectiva da competência, passa ainda pelos saberes sociais informais e pela experiência como um acúmulo de conhecimento para o trabalhador:

...engloba saberes que se referem não somente àqueles diretamente relacionados à tarefa específica, pois passam a valer também os saberes sociais, informais, da experiência e tudo o que se constitui em acúmulo do trabalhador e que possa ser mobilizado no exercício do trabalho, garantindo-lhe, inclusive, maior versatilidade e flexibilidade no exercício de diferentes funções postas como necessidades na dinâmica do mercado. A formação é compreendida, assim, como um conjunto de ações que visam à orientação e integração do homem ao contexto social, envolvendo fatos referentes ao conjunto da vida, à totalidade das relações sociais.<sup>56</sup>

Tanguy acrescenta ainda, no âmbito da formação, a competência que vem sendo apontada como a categoria que sintetiza as alterações necessárias à construção do novo perfil requerido de trabalhador. Daí tomarmos a competência como categoria para a formação atual. Ela pode ser desencadeada por uma diversidade de práticas sociais que, ao implicar inúmeros saberes, têm condições de instaurar a formação.<sup>57</sup>

Essas exigências para a construção de um novo perfil do trabalhador assumem, atualmente, diante das várias transformações pelas quais vem passando o mundo da produção, novos enfoques e olhares sob a ótica da competência que, na compreensão de Machado,<sup>58</sup>

- a) Saberem gerir sua própria atividade, seu tempo pessoal e suas capacidades, de forma a serem eficientes na resolução de problemas e imprevistos;

<sup>55</sup> Lucie Tanguy, Formação, uma atividade social em vias de definição? *Veritas*, Porto Alegre, v. 42, n. 166, p. 402, jun. 1997.

<sup>56</sup> Id., ib., p. 402.

<sup>57</sup> Id., ib., p. 400.

<sup>58</sup> Lucília Regina de Souza Machado, O "modelo de competências" e a regulamentação da base curricular nacional e de organização do ensino médio. *Trabalho e educação*. Belo Horizonte, n. 4, ago./dez. 1998.

- b) Exercerem sua autonomia, tendo em vista o trabalho independente, não submetido à supervisão de outros;
- c) Exercerem a iniciativa, de modo a tomar decisões adequadas na hora certa;
- d) Mostrarem flexibilidade e disposição para assumir mutações e ritmos variados de trabalho;
- e) Aplicarem a criatividade na busca de soluções novas;
- f) Desenvolverem estratégias de contínuo aperfeiçoamento.<sup>59</sup>

Machado faz uma observação incisiva no que se refere a essa nova situação: diz que essas novas situações, ao serem apontadas como novas, estariam superando o padrão taylorista-fordista de gestão de força de trabalho. Assim sendo, tais padrões não teriam espaço para exercer a gerência de suas atividades produtivas. Para Machado, entram aqui dois problemas teóricos, os quais parecem já solucionados:

Primeiro, que o taylorismo-fordismo não mais encontraria eco na realidade; entretanto, inúmeras evidências empíricas mostram sua continuidade e persistência, inclusive em simbiose com as chamadas novas formas, integradas e flexíveis, de organização do trabalho. O outro é uma certa visão tão dominantemente avassaladora da forma taylorista-fordista sobre a divisão do trabalho e a atuação dos trabalhadores, que não deixa o mínimo espaço para se enxergar a sempre e teimosa insistência do trabalho humano em resgatar da subjetividade sua marca distinta.<sup>60</sup>

Além do mais, acrescenta Machado, não está havendo uma ampla discussão sobre o caráter do “modelo de competência” e suas implicações sociais. Esse modelo passou a ser, por um lado, referência dos processos de gestão de trabalho e, por outro, de outro modelo para as decisões políticas, educacionais e curriculares.

Diante desse fato, ela acha ser necessário debater os fundamentos de tal “Modelo”, no contexto do atual mundo do trabalho. Para ela os fundamentos da competência e do saber são os seguintes:

A competência é um atributo que só pode ser apreciado se inseparável da ação desenvolvida dentro de uma dada situação;

---

<sup>59</sup> Id., ib., p. 82.

<sup>60</sup> Id., ib., p. 82.

A competência tem a ver com a consciência dos indivíduos sobre suas responsabilidades pessoais quanto ao seu desempenho profissional; o “saber-ser” do indivíduo – sua subjetividade – é a base sobre a qual se apoiariam os demais saberes: o “saber-aprender”, o “saber-fazer”, o “saber-conviver”; O saber é uma qualidade atribuída ao sujeito, não se refere ao que foi condensado em conteúdos específicos; Decisiva na avaliação da competência é a mobilização do sujeito, a dinâmica que caracteriza seu modo de intervenção, o modo como articula a dimensão conceptual dos saberes implicados nas atividade.<sup>61</sup>

Esses fundamentos, para Machado, são atributos que se referem às proposições centralizadas na ênfase da dimensão da subjetividade, do modo de ser, nas proposições que tratam da *“inserção de cada indivíduo na construção coletiva dos processos de trabalho”*.<sup>62</sup>

Diante disso, esclarece Machado:

Ser competente tem assim uma força muito mais expressiva do que ter estoques de conhecimentos formalizados, títulos e diplomas. Estes seriam uma base necessária, mas insuficiente, pois os indivíduos precisam comprovar se são efetivamente capazes de realizar o que lhes surge como desafio.<sup>63</sup>

Ela acrescenta, ainda:

A necessidade desta comprovação teria a ver com o aumento da concorrência no mercado de trabalho, agravada pelo aumento do nível médio da escolarização, o chamado fenômeno da sobre-educação, situação que paradoxalmente já começa a se manifestar no Brasil e que traduz o crescente desequilíbrio entre oferta e demanda de profissionais qualificados.<sup>64</sup>

## Considerações finais

Com a reorganização econômica nos anos 90 tornou-se necessária a discussão da qualificação da força de trabalho com vistas à solução dos problemas de emprego e competitividade. Um dos recursos apontados para

---

<sup>61</sup> Id., ib., p. 83.

<sup>62</sup> Id., ib., p. 84.

<sup>63</sup> Id., ib., p. 83.

<sup>64</sup> Id., ib., p. 83.

tal solução foi a formação profissional, visando à arregimentação de um pessoal qualificado, para garantir o desenvolvimento sustentado. Tal qualificação, por outro lado, exige cada vez mais, não apenas treinamento específico para tarefas ou postos de trabalho, mas, sobretudo, um mínimo de conhecimentos, atitudes e habilidades, que forma a competência e saberes necessários. Isto pode ser obtido e mantido mediante sólida educação geral e um processo de educação permanente – profissional ou de qualquer nível e natureza de reciclagem educativa e cultural. Diante disso a estrutura educacional e o modelo de oferta têm de ser construídos de forma bastante flexível, para atender a diferentes situações e acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas.

Nas palavras de Zarifian, essa flexibilidade na estrutura educacional voltada para a aprendizagem, depende da ligação entre dois tempos: o *“tempo de confrontação e o tempo de formação sob a forma de estágios”*.<sup>65</sup>

Os tempos de confrontação são as “situações reais que ocorrem no cotidiano do trabalho, com a condição de ter o cuidado e o tempo de capitalizar as aquisições desta confrontação”.<sup>66</sup> O tempo da ‘confrontação’ “está naquilo que as pessoas produzem por competências, confrontando-se e observando o distanciamento necessário, sem perder a ligação direta com os eventos, com a complexidade e com a relativa novidade das situações de trabalho”.<sup>67</sup>

Há nessa aprendizagem dois tipos de competência: a individual e a de transferências. A primeira constitui a “propriedade pessoal de cada indivíduo, que diz respeito a esquemas de raciocínio e a modalidades de comportamento face ao real”;<sup>68</sup> quanto à segunda, “os conhecimentos são formalizados e capitalizáveis e poderão ser transmitidos para outros assalariados que vierem a ter que enfrentar situações similares.”<sup>69</sup>

O tempo de formação sob a forma de estágios visa a acompanhar os assalariados, para que eles possam se confrontar, seja com uma nova situação profissional, seja para reexaminar e questionar sua maneira de se encarregar das situações já conhecidas.<sup>70</sup>

<sup>65</sup> P. Zarifian, op. cit., p. 22.

<sup>66</sup> Id., ib., p. 22.

<sup>67</sup> Id., ib., p. 22.

<sup>68</sup> Id., ib., p. 22.

<sup>69</sup> Id., ib., p. 22.

<sup>70</sup> Id., ib., p. 22.

Aqui aparece o que Zarifian chama de “Domínios da Competência na Gestão”. Tais domínios passam pelas competências técnicas, abrangendo o domínio dos processos e dos equipamentos; as competências de fabricação e de manutenção de equipamentos; as competências de gestão, que atualmente se desdobram em gestão da qualidade e da gestão dos fluxos (planejamento e seqüenciamento da produção); e, por fim, pelas competências de organização, que se concentram em dois domínios: a comunicação e a iniciativa/autonomia;<sup>71</sup> no momento, a gestão de custos não é responsabilidade direta dos operários, se bem que ela influencie indiretamente o trabalho deles.

Diante disso, o que podemos observar é que a reestruturação produtiva, atualmente, passa por novos processos produtivos tendo como base a noção de competência: a noção de competência representa um conjunto das práticas sociais que têm definido o modo através do qual as empresas e o mercado de trabalho fazem, de um lado, a gestão da força de trabalho e, de outro, representam nossa época como uma fonte mobilizadora social e política, chegando a ser tomada como modelo de definições de políticas educacionais e de estratégias curriculares de gestão e de formação de mão-de-obra profissional.

## REFERÊNCIAS

- BERGER, Johannes; Claus Offe. A dinâmica do desenvolvimento do setor de serviços. In: *Trabalho & Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da “sociedade do Trabalho”*, v. II – *Perspectiva*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. (Biblioteca Tempo Universitário, 89, série Estudos Alemães).
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. A degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CASTRO, Nadya Araújo. Qualificação, qualidades e classificações. In: *Educação & Sociedade*, Campinas (SP) n. 45, p. 36-63, dez. 1997.
- CORIAT, Benjamim. Automação programável, novas formas e conceitos de organização da produção. In: *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*, 1998.
- COUTINHO, Luciano. Nota sobre a globalização. *Economia e Sociedade*. Campinas, v. 4, p. 21-6, jun. 1995.

---

<sup>71</sup> Id., ib., p. 22.

- DEDECCA, Claudio Salvadori. Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90. In: OLIVEIRA, Marco Antonio de (org.). *Economia & trabalho: textos básicos*. Campinas, SP: UNICAMP, 1998.
- DESAULNIERS, Julieta. B. R. Formação, ou qualificação, ou competência. *Veritas*. Porto Alegre, v. 38, n. 149, março/1993.
- FERRETTI, Celso João (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MACHADO, Lucília Regina de Souza. O “modelo de competências” e a regulamentação da base curricular nacional e de organização do ensino médio. *Trabalho e Educação*, Belo Horizonte, n. 4, ago/dez. 1998.
- MATTOSSO, Jorge Eduardo Levi. Transformações econômicas recentes e mudanças no mundo do trabalho. In: OLIVEIRA, Marco Antonio de (org.). *Economia & trabalho textos básicos*. Campinas, SP: UNICAMP, 1998.
- OLIVEIRA, C. A. B. (org.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scrita, 1994.
- SILVA, Inês Amaro. Competência e cidadania no mundo do trabalho. *Veritas*, Porto Alegre, v. 42, n. 166, junho de 1997.
- ZARIFIAN, Phillippe. A gestão da e pela competência. In: *Anais do seminário internacional de educação profissional, trabalho e transferência de tecnologia: UNESCO e SENAI*. Rio de Janeiro, 28 e 29 de novembro de 1996, p. 15/24.

Endereço do autor:

Av. Dr. Ulisses Guimarães, 2023  
Jd. Sto. André II  
18077-315 – SOROCABA, SP