

O TRABALHO ABSTRATO E A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS: DISCUTINDO ESSA INTER-RELAÇÃO NO CONTEXTO DO TRABALHO INDUSTRIAL*

Viviane Zandonade**
Mônica de Fatima Bianco***

Resumo

Este artigo objetiva discutir a aplicação da noção de competências em sistemas de gestão de pessoas, problematizando se esse modo de gerir traz de volta o trabalho ao trabalhador, valorizando seus saberes. Para tal, discute o trabalho como fundante da práxis social, aspectos da sua posição no sistema capitalista de produção e sua relação com a noção de competências. O estudo aplicado foi realizado em uma indústria de alimentos de grande porte por meio de uma pesquisa qualitativa, documental e com entrevistas. 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. Pode-se afirmar que enseja um trabalho menos alienado no processo e mais abstrato na relação social.

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

Abstract

This paper aims to discuss the application of the knowledge and notion in competence of people's management system, questioning whether their way of administration brings back the work to the workers, valuing their knowledge. For such reason, it discusses the work as the founder of social praxis, aspects of their position in the capitalist production system and their relation with notion of competence. The applied study was conducted in a big food industry through a qualitative and documental research and interviews. It was noticed, not definitely, that the delivery process derived from this way of management can produce an individual engagement that, even overcoming the fragmentation, puts the worker far from a perception of a collective author and of been part of a social class. It can be affirmed that gives rise to a less alienated work in the process and more abstract in the social relationship.

Keywords: Work. Competence. Work relationship. Management. People.

* *Este projeto teve apoio financeiro da FAPES - Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo.*

** *Mestra em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Docente do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES - Campus Piúma). E-mail: viviane.zandonade@ifes.edu.br*

*** *Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo. Professora Pesquisadora do Mestrado e Doutorado do PPGAdm da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). E-mail: mo-bianco@gmail.com*

Introdução

A gestão de pessoas, baseada em competências, constitui um dos mais utilizados modelos de gestão, sendo considerada pelas organizações um eficaz meio para aumento da produtividade (DUTRA; RUAS; FLEURY, 2008), a qual integrando, horizontal e verticalmente, atividades chave da área de recursos humanos, coloca a Human Resource Management (HRM) como um núcleo organizacional importante para construir e sustentar vantagem competitiva. (SODERQUIST et al., 2010) Entretanto, enquanto há autores defendendo que a gestão por competências ganha importância na discussão acadêmica (NAKATA; SOUSA, 2012), no entender de outros, essa abordagem não ocupa mais um espaço atraente no contexto acadêmico, que pode ser causado pelo uso fragmentado que tem simplificado a noção de competências em função da necessidade de se facilitar sua implementação nos diversos contextos produtivos. (RUAS et al., 2010)

Vários são os aspectos organizacionais pesquisados envolvidos na temática das competências e gestão do trabalho: a remuneração, a aprendizagem organizacional, o trabalho em equipe, a avaliação de desempenho que são discutidos por diversos autores brasileiros e internacionais (BOYATIZIS, 1982; DUTRA; RUAS; FLEURY, 2008, 2010; FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004; McCLELAND, 1973; SALERNO, 1999; SODERQUIST et al., 2010; VALEYRE, 2011; ZARIFIAN, 2001, 2003) Zarifian (2003) faz uma abordagem original e proeminente sobre o tema trabalho, afirmando que a noção de competências aplicada nas organizações pode trazer de volta o trabalho ao trabalhador, usando como elemento de análise a superação da "separação do artesão de sua própria atividade". (ZARIFIAN, 2003, p. 75) Ou seja, para este autor, com o surgimento da sociedade capitalista, o artesão, que detinha o controle de todo o processo produtivo, passa a ser empregado dos donos dos meios de produção e começa a executar uma parcela do trabalho. De sorte que a noção de competências possibilita num 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 discussão da volta do trabalho ao trabalhador por meio das competências coloca um questionamento quando se foca a realidade das organizações no contexto capitalista de produção: a noção de competências, aplicada nas organizações, possibilita trazer de volta o trabalho ao trabalhador valorizando seus saberes?

É com base nessa questão que o presente artigo se propõe a discutir o trabalho como fundante da práxis social, bem como sua posição no sistema capitalista de produção em razão da divisão manufatureira do trabalho e sua relação com a noção de competências. Contribuindo para a constituição de elementos teóricos que permitam a compreensão da complexidade do tema em questão em modelos de gestão nas organizações contemporâneas.

Tomando como ponto de partida uma revisão teórica do tema, a pesquisa empírica deste artigo se utilizou de um estudo de caso em uma grande empresa do ramo alimentício, realizado no bojo de uma dissertação de mestrado, que será denominada ficticiamente por empresa SOLY. Sua escolha decorre do fato de ser uma organização de importância local, inserida num mercado de intensa competição internacional sujeito às inovações organizacionais e tecnológicas e que, mesmo criada em 1927, superou sua condição de empresa familiar tendo sido comprada em 2001 por uma multinacional que introduziu a noção de competências no sistema de gestão de pessoas da organização.

O trabalho no contexto da produção capitalista

O tema proposto na pesquisa precisa ser situado na reflexão produzida sobre este aspecto tão essencial da vida humana que é o trabalho. Falar do trabalho é falar do homem, e 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 atuando de forma consciente. Ou seja, o homem pensa, planeja e idealiza antevendo na sua mente a imagem que pretende plasmar na matéria disponível na natureza, conferindo-lhe uso e 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) Deste modo, o t́elos, o cálculo, a estratégia, a direção, o fim do ato existe antes na consciência do executor, mas não de modo perfeito e nem o produto corresponde com exatidão após sua objetivação. Teoria e Prática nesse processo redefinem-se mutuamente e dialeticamente de tal maneira que a produção não se constitui aplicação do que fora antes concebido, pois quando o trabalho gera objetos e valores de uso, o conhecimento sobre o processo, sobre a matéria e sobre o produto se modifica. Razão pela qual Luckács afirma que o trabalho não se restringe a um movimento de objetivação, mas também de subjetivação, constituindo-se, assim, não apenas num movimento operativo, mas cognoscente, sobretudo. (LUCKÁCS, 2010)

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”.

Tais afirmações, embora coerentes do ponto de vista filosófico, dizem respeito à essencialidade do trabalho, precisam ser contextualizadas e entendidas em sua historicidade, pois a história humana e a produção mercantil colocam em xeque qualquer perspectiva puramente otimista sobre o trabalho. A emergência do trabalho alienado-abstrato inaugura a corrosão da autonomia produtiva humana, submetendo o produtor direto às formas de subsunção cujo resultado é 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 temos a vigência da alienação e da apropriação de mais-valia pelo capital. (ANTUNES, 2000; LUCKÁCS, 2010; MARX, 1989)

O trabalho alienado-abstrato, constitutivo da forma capitalista, pode ser compreendido, ainda que superficialmente com algumas indicações nos *Manuscritos filosófico-econômicos* e *O capital*, a partir de sua composição baseada na mercadoria e na propriedade. Podemos afirmar que a alienação da propriedade está na base da forma alienada de trabalho, pois os produtores expropriados dos meios de produção se viram obrigados a submeterem-se aos processos de heterogestão os quais ganham força e sofisticação no âmbito do trabalho fabril nas suas formas mais científicas de divisão e subdivisão do trabalho. Deste modo, da alienação da propriedade surgiu a alienação do processo produtivo, bem como a alienação do produto do trabalho. (ANTUNES, 2000; LUCKÁCS, 2010; MARX, 1989)

A face abstrata do trabalho, por sua vez, constitui-se pela invenção do trabalhador coletivo e imposição do trabalho médio, de um ritmo e de uma produtividade abstrata que pulveriza todo sentido de autoria e de especificidade humana de cada trabalho e de cada trabalhador. 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. Portanto, todo trabalho abstrato é de um autor abstrato coletivo impessoal. (ANTUNES, 2000; LUCKÁCS, 2010; MARX, 1989)

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; COELHO-LIMA; TORRES, 2011; 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. (ANTUNES, 2000; MARX, 1989)

Assim, pode-se concluir que a perspectiva genérica de afirmação do homem, por meio do trabalho, se viu aviltada sob o formato do trabalho estranhado-abstrato-alienado, à medida em que se aprofunda, se intensifica e se generaliza o modo fabril taylorista de produção. Tal ideia nos levou a acreditar então que as formas de ruptura com o trabalho desumanizado, fragmentado descrito por Braverman (1987), nos levaria a um reencontro com o trabalho integral, autônomo e ontocriativo.

A possibilidade de volta do trabalho ao trabalhador

Como se sabe, a trajetória de transformação dos processos produtivos e dos modos de produção não refletem uma linearidade e se encontram completamente abertos, sujeitos aos antagonismos de classe e ao desenvolvimento científico e tecnológico. (COELHO-LIMA; TORRES, 2012) E, nesse sentido, amoldam-se aos novos padrões de funcionamento que transformam e são transformados pelos tipos de trabalho e de sociedade incessantemente renovados. A virada da segunda metade do século XX para o início do século XXI dá alguns sinais importantes que vão em direção de um maior comprometimento da hegemonia do padrão fordista de produção, o que, em termos de possibilidade, ensejariam uma mudança da trajetória alienante do trabalho fabril na era pós-Taylor. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004; HARVEY 2005; SALERNO, 1999, 2001; ZARIFIAN, 2001, 2003) Além de trazer inovações que transformam a organização do trabalho, as quais são consideradas, muitas vezes, um novo *the best way* organizacional. (VALEYRE, 2011)

No entanto, do ponto de vista de uma revisão teórica, a ruptura dos padrões taylorista de produção, embora sejam múltiplos, não parecem substituir elementos essenciais do trabalho heterogerido, mesmo assimilando aspectos do trabalho politécnico-polivalente-integral dos antigos artesãos. Pelo menos é o que sinalizam as pesquisas de Salerno (1999, 2001), Harvey (2005), Zarifian (1990, 2003), M. T. Fleury e A. C. C. Fleury (2004) e Boltanski e Chiapello (2009), segundo as quais, resumidamente, afirmam que as mudanças nas formas de produção denominadas de "reestruturação produtiva" buscaram implantar um modelo de fábrica integrada, com estoque zero, sem almoxarifados residuais e com tempos totalmente sincronizados, objetivando a eliminação total de perdas.

Nesse novo modelo, a gestão de pessoas passou a exigir outra postura dos trabalhadores, que deveriam, em grupo e individualmente, aderir aos objetivos da

produção, na qual os indivíduos procuram melhores formas de produzir, aplicando e transferindo conhecimento. (HARVEY, 2005; SALERNO, 1999, 2001)

Alguns autores, no entanto, questionam a viabilidade das propostas de gestão no modelo flexível. Zarifian (1990, p. 73) afirma que as mudanças ocorridas nas indústrias, por meio da acumulação flexível, não geraram grandes transformações nas relações de trabalho, sendo, portanto, "mais uma combinação do que uma substituição entre formas antigas e novas", denominado, pelo autor, de retaylorização. M. T. Fleury e A. C. C. Fleury (2004), por exemplo, alertam 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, p. 94)

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), ainda assim, acredita 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 conseguirão 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 do 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) afirma: "competência é 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 uma outra abordagem.

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).

Competências: conceitos e práticas a partir da literatura

Em pesquisa realizada por Fischer, Dutra e Nokata (2010) sobre a concepção do conceito de competências pelos profissionais que atuam na gestão de pessoas, no Brasil, foi possível detectar quatro tipos de definições: a) a primeira está relacionada à linha americana (BOYATIZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973) onde o conceito de competências é tido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Note-se que 58,4% das respostas estão relacionadas a esta categoria chamada de capacidade/capacitação pelos autores. b) A segunda refere-se à abordagem francesa (LEBOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001, 2003) vinculada à mobilização da capacidade em determinado contexto, nas situações de trabalho. c) A terceira diz respeito ao conceito de entrega, ou seja, "a agregação de valor da pessoa para o meio onde se insere". (FISCHER; DUTRA; NOKATA, 2010) Os expoentes desse conceito são Dutra (2001, 2008) e Fleury M. e Fleury A. C. (2000) e Fleury M. T. (2002). d) A quarta, 17,6% das respostas não se enquadram em nenhum dos referenciais teóricos acima.

Na pesquisa bibliográfica¹ realizada por Ruas e outros (2010) ficou evidente a predominância do conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Entretanto, os autores apontam para uma "ampliação da noção de competências na categoria vinculada à entrega, levando em consideração os impactos sobre a identidade profissional que encontram motivação no auto-reconhecimento frente à sensação de eficiência, podendo derivar em desempenhos". (RUAS et al., 2010, p. 13)

O conceito de entrega foi concebido e difundido no Brasil pelos autores Joel de Souza Dutra e Maria Tereza Leme Fleury. Este conceito é considerado como um avanço na concepção da noção de competências. (DUTRA, 2001, 2008; FLEURY, 2002; RUAS et al., 2010), pois as pessoas são responsáveis, atualmente, por agregar valor à organização, sendo assim, a mobilização das competências são entregas que geram valor agregado. (DUTRA, 2001)

Outra constatação da pesquisa é a necessidade de averiguar na teoria e na prática a aproximação entre os conceitos de competências organizacionais e competências individuais. (SODERQUIST et al., 2010) Esta "associação ainda é frágil" e fica evidente a necessidade de sistematizar uma articulação entre esses dois campos. (RUAS et al., 2010, p. 13)

Há também, conforme o diagnóstico apresentado pelos autores, a necessidade de compreender a noção de competências emocionais, "não só as de ordem técnica e comportamental [...] mas o aprofundamento de questões que tenham a ver com a formação da subjetividade do profissional". (RUAS et al., 2010, p. 13) Além dessas

¹ A pesquisa foi realizada em 44 artigos nas revistas: RAC (Revista de Administração Contemporânea), RAUSP (revista de Administração da USP), RAE-FGV (Revista de Administração de empresas) e O&S (Organizações e Sociedade), por constituírem as principais pesquisas referenciadas no universo acadêmico da administração. Foram analisadas as seguintes categorias: 1) a noção de competências: a) capacitação/qualificação; b) sinônimo de CHA; c) mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes orientados para um entrega (RUAS et al., 2010); 2) Tipos de competências estudados; 3) Condições do ambiente; e 4) Abordagens metodológicas.

verificações de investigações, os autores também afirmam que foi fácil identificar que quanto mais o ambiente estiver sujeito a mudanças, for flexível, maior a probabilidade das gestões do trabalho serem definidas pela noção de competências.

Outra pesquisa realizada que também pode direcionar o presente estudo é a análise feita por Dias e colaboradores (2010) sobre a noção de competências na produção acadêmica, definindo os avanços e limites. A pesquisa foi realizada em periódicos² e anais de congresso no período de 2000 a 2004, totalizando 47 artigos. Sendo as seguintes categorias de análise: 1) Competências individuais e Gerenciais 2) Competências coletivas e/ou grupais 3) Competência organizacional 4) Conceito de competência. A pesquisa demonstrou uma predominância da abordagem competência individual (57%). Se forem considerados somente os anais do EnANPAD, esse número chega a 80%. Os autores afirmam que esta abordagem está diretamente relacionada com a área/tema gestão de pessoas.

Dentre os artigos analisados, os que tratam do tema competências organizacionais, compreendem em duas grandes interações: a interação estratégica, "que trata da adaptação e definição do portfólio de competências organizacionais à estratégia a fim de sustentá-la" e a interação operacional "que compreende o trânsito entre competências organizacionais e as atividades do dia-a-dia". (DIAS et al., 2010)

A diversidade conceitual é grande e divergente (também para SODERQUIST et al., 2010), embora Dias e colaboradores (2010) apontem para uma predominância do termo competências essenciais, principalmente no mundo empresarial, sendo possível identificar dificuldades na aplicabilidade e operacionalização dessas competências bem como seu atrelamento às competências individuais.

No que diz respeito às competências individuais, tema que há maior número de publicações, Dias e colaboradores (2010, p. 22) identificaram que, primeiramente, os artigos propõem-se a "definir ou caracterizar competências desejáveis a funções"; o segundo ponto mais discutido é o diagnóstico das necessidades de novas competências "tendo em vista a perspectiva de novas situações de trabalho". E, por último, os trabalhos tratam de identificar as competências necessárias em determinado nicho de mercado.

Interessante ressaltar que os autores afirmam que as pesquisas realizadas são, na sua maior parte, estudos de caso e que podem ser considerados, assim, "diagnósticos que dificilmente podem ser transferidos para outro ambiente e que apresentam, em geral, baixa perenidade em função das constantes mudanças nesses ambientes". (DIAS et al., 2010, p. 22) Entretanto, os mesmos autores criticaram anteriormente a tentativa de fragmentar e homogeneizar o conceito de competências e sua aplicação.

Outra linha de pesquisa importante é a relação entre o conceito de competências e a aprendizagem organizacional, pois há uma necessidade de sistematizar, tanto teoricamente quanto por meio da pesquisa empírica, a relação entre a aprendizagem organizacional e as competências, principalmente de que forma desenvolver as competências e se é possível por meio da aprendizagem organizacional. (DIAS et al., 2010)

Quanto às competências individuais, outro campo estudado, entretanto, com menos publicações, é o da remuneração por competências. (DIAS et al., 2010) De acordo com esses autores, a revisão do modelo de recompensas de uma empresa está ligada ao estudo das competências das pessoas, suas responsabilidades e complexidade do seu trabalho. É inegável a necessidade de atrelar os modelos de gestão às recompensas financeiras, tendo em vista o sistema atual de relação salarial, até mesmo para que o engajamento às novas práticas de gestão seja maior, conforme afirmam Boltanski e Chiapello (2009).

Além desses pontos elencados, há também a discussão sobre o próprio conceito de competência, onde pode-se reafirmar, que se trata de um conceito em construção, pois:

² RAC (*Revista de Administração Contemporânea*), RAUSP (*revista de Administração da USP*), RAE-FGV (*Revista de Administração de empresas*) e O&S (*Organizações e Sociedade*).

A heterogeneidade desse conceito não provém apenas de dificuldades de, mas especialmente da dinâmica e da mobilidade da ênfase em que a noção de competências é pensada e aplicada no contexto das organizações e do ambiente socioeconômico. (DIAS et al., 2010, p. 26)

Acrescentam, ainda, que “apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa”. (DIAS et al. 2010, p. 10) Esta dificuldade, segundo os autores, se dá devido ao fato de que o conceito de competências não pode ser tratado de forma hegemônica, conforme acontece, em geral, com a implantação das práticas gerenciais nas organizações.

Nota-se, na análise das pesquisas descritas até aqui, que os autores dos artigos estão preocupados em transformar ou aplicar o conceito de competências em modelos de gestão que possam ser absorvidos e operacionalizados em diversos tipos de organização. Ou seja, criar modelos generalizáveis vai de encontro ao que propõe o próprio conceito quando se afirma que está diretamente relacionado às situações de trabalho, pois estas são específicas a um determinado contexto sócio-histórico-cultural. (SCHWARTZ et al., 2004; ZARIFIAN, 2003, 2001, 1999)

A fim de compreender, identificar e complementar os aspectos levantados pelas pesquisas descritas até aqui, bem como avaliar temáticas que ainda carecem de averiguação teórica e empírica no Brasil, foi realizada uma pesquisa em diversos periódicos da área de Administração, de língua portuguesa, cadastradas no periódico Capes³, totalizando 47 artigos, bem como, nos anais do principal congresso de administração – EnANPAD, totalizando 58 artigos, ambos no período de 2006 a 2010. O critério para seleção dos artigos foram os mesmos utilizados por Ruas e colaboradores (2010) e Dias e colaboradores (2010), onde a palavra competências constou no resumo ou na palavra-chave ou no título.

Os aspectos levantados pelas pesquisas realizadas e apresentadas anteriormente foram identificados nesses artigos. Ademais, o período de análise é próximo, acrescentando dois anos (2009 e 2010). A Tabela 1, a seguir, demonstra o quantitativo analisado por ano:

Tabela 1 – Publicações sobre o tema competências

Ano	Revistas	Anais - ENANPAD
2006	8	9
2007	10	11
2008	9	10
2009	13	12
2010	7	16
Total	47	58

Foi possível perceber que o conceito de competências é abordado, quanto às vertentes americana e francesa, de forma complementar e entropista. Ou seja, não há nas pesquisas uma discussão das possíveis divergências conceituais dessas duas vertentes. Uma hipótese, possível, é que a maior parte dos artigos possui uma proposição funcionalista. Dessa forma, como a pretensão é intervir na realidade, não somente investigá-la, há uma tentativa de homogeneizar o conceito e torná-lo mais operacional, a fim de que os modelos existentes possam alcançar melhores resultados para as organizações, efetuando, dessa forma, um recorte dos conceitos.

3 O&S (*Organização e Sociedade*) - RAE (*Revista de Administração de Empresas*) - RAC (*Revista de Administração Contemporânea*) - RAM (*Revista de Administração Mackenzie*) - Rege (*Revista de Gestão*) - REAd (*Revista Eletrônica de Administração*) - FACES (*Revista de Adm. FACES*) - UNIMEP (*Revista de Administração UNIMEP*) e *Revista de Ciência da Administração*.

O que pode ser identificado é que a maior parte dos artigos, conforme já afirmado por Ruas e colaboradores (2010) e Dias e colaboradores (2010), trata o conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em si (CHA). Poucos artigos trabalham com profundidade a proposta de Zarifian (2001, 2003) e Schwartz (2004), onde a noção de competências é situada e contextualizada, ou seja, o conceito de competências deve levar em consideração os aspectos econômicos, sociais e históricos não somente no âmbito das organizações e suas funções gerenciais, mas numa perspectiva de análise macroeconômico-social do indivíduo inserido num contexto sócio-organizacional.

Outro ponto é que, além das pesquisas serem de cunho quantitativo em sua maior parte, normalmente estão atreladas a variáveis como: remuneração, competências organizacionais, aprendizagem organizacional, no intuito de verificar novos métodos ou modelos de avaliação de competências.

Desse modo não se verifica, nesses artigos, a problematização dos conflitos entre capital e trabalho e de que forma um modelo de gestão por competências pode mudar as relações que se estabeleceram no decorrer da história no mundo do trabalho. Zarifian (2003), conforme foi discutido anteriormente neste artigo, diz que a aplicação da noção de competências pode trazer de volta o trabalho ao trabalhador e que pode promover transformações estruturais das relações do trabalho. Sendo assim, entende-se como importante para os estudos organizacionais discutir os aspectos da categoria trabalho, do processo de divisão do trabalho e as transformações ocorridas nas relações de trabalho com a implantação do taylorismo e posteriormente da acumulação flexível, e quais as mudanças que estão ocorrendo e que podem ocorrer (ou não) com a implantação de um sistema baseado em competências.

Diante desse contexto, antes exposto, faz-se necessário, primeiramente, tentar elucidar as diferentes perspectivas de análise sobre a formulação do conceito de competências. Ou seja, o que é realmente competência?

Para Zarifian (2001, p. 68, 72), "a competência é o "tomar iniciativa" e o "assumir responsabilidade" diante de situações profissionais com as quais se depara." Segundo Medef (apud ZARIFIAN, 2001, p. 66), a competência é "uma combinação de conhecimentos, de saberes fazeres, de experiências e de comportamentos que se exerce em um contexto preciso [...] é constatada e validada quando de sua utilização em situação profissional."

Le Boterf (2003, p. 90) afirma, por sua vez, que "a competência se limita a um saber-fazer descritível em termos de comportamento esperado e observável". Na ótica deste autor, a competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Para McClelland (1973), competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Em M. T. Fleury e A. C. C. Fleury (2004), o conceito se refere a um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dutra (2001, 2008) diz que competência é a entrega do indivíduo que leva à agregação de valor à organização, entendida como algo que a pessoa entrega de forma efetiva, isto é, aquilo que permanece mesmo após a saída do indivíduo.

Sendo assim, pode-se afirmar, até aqui, que competência é um conjunto de capacidades aplicadas em situações singulares no ambiente de trabalho, demonstrando a habilidade do trabalhador em se mobilizar frente aos eventos (problemas, situações) para produzir resultados.

No entanto, Araújo (2000, p. 57) diz que a noção de competência faz "contraponto" com a noção de qualificação profissional⁴, considerando que esta não atende às especificidades do trabalho flexível. Zarifian (2003, p. 37) discute esta questão afirmando que não se deve fazer nenhuma "distinção conceitual" entre qualificação e

4 A qualificação profissional é definida por Machado e Aranha (in FIDALGO e MACHADO, 2000, p. 274) como "um conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos para o exercício de uma profissão".

competência, a não ser que seja para afirmar que "o modelo de competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação".

Ou seja, os atributos, as capacidades e os pré-requisitos que eram tomados no âmbito do conceito de qualificação, típicas do modelo clássico, restabelecidas como pré-condição para atuação restrita no posto de trabalho, estão sendo considerados insuficientes no conceito de competência; já que este pressupõe não só que o sujeito esteja preparado para produzir, mas que seja capaz de mobilizar os seus saberes no sentido não do saber em si, mas do saber-fazer e do querer-fazer.

Contudo, na prática, os paradoxos são acentuados. Esse mesmo autor afirma que o modelo da competência, no mundo do trabalho, "é uma transformação a longo prazo" e que ainda é emergente, tendo, inclusive, um grande desafio: "substituir os dois grandes modelos dominantes, que foram (e ainda são) o modelo da profissão e o modelo do posto de trabalho". (ZARIFIAN, 2003, p. 38, 39) Para compreender esta complexidade analisar-se-á, primeiramente, estes dois modelos.

O modelo da profissão baseado nas corporações de ofício é o mais antigo, e faz parte da história do trabalho e do meio social dos trabalhadores, do qual se conhece bem, pois são frequentemente arguidos sobre a profissão que ocupam. O modelo do posto de trabalho, que foi instituído pelo taylorismo/fordismo, refere-se ao ambiente industrial estruturado em cargos, onde as pessoas não são mais reconhecidas pela profissão, e sim pelo posto de trabalho que ocupam na organização. Existe, portanto, certa "disputa" entre os dois modelos, mas "culturalmente, a profissão resistiu bem", pois "ter uma profissão é uma expressão valorizada, muito mais do que "ocupar um cargo" ou "ter um posto". (ZARIFIAN, 2003, p. 44)"

Nas organizações, o modelo de posto de trabalho como forma estrutural administrativa ainda prevalece, principalmente na composição dos planos de cargos e salários, planos de carreira e para fins de remuneração. Pois, conforme o autor afirma: "muitos supostos sistemas de gestão das competências ainda são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho". (ZARIFIAN, 2003, p. 49)

Esta discussão mostra as contradições existentes nos modelos de gestão sob a lógica da competência e o desafio na sua implementação numa concepção de trabalho onde as atividades desenvolvidas estão sob a égide taylorista, quando se fala em empresas privadas, e sob o controle burocrático quando analisadas no setor público.

Aspectos metodológicos e a empresa estudada

Diante do objetivo proposto e da problemática já descrita, do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa. Assim como na perspectiva de Godoy (1995), centra-se no estudo da realidade em seu ambiente natural, tendo como instrumentos confiáveis: a observação, a seleção, a análise e a interpretação dos dados do fenômeno, segundo o ponto de vista dos atores diretamente envolvidos, no sentido de uma pesquisa descritiva, na qual se almeja mostrar as características do fato a ser investigado, por meio da obtenção de seus elementos, feita por meio de documentos e de entrevistas.

No caso específico, os relatos colhidos procedem de trabalhadores empregados de uma indústria de alimentos, que desde 2001 pertence a uma multinacional, submetida a um modelo de gestão transnacional com gestão de pessoas subsidiada pela noção de competências, denominada aqui, ficticiamente, como empresa SOLY.

A obtenção dos dados, por meio de documentos e entrevistas, ocorreu no espaço da organização. Primeiramente efetuou-se uma pesquisa de documentos fornecidos com o apoio do setor de RH e, depois, num processo de confirmação e complementação de informações, foram feitas entrevistas semiestruturadas de duração média de 50 minutos, com 18 trabalhadores de diferentes cargos e níveis hierárquicos, cujo acesso aos quais foi também intermediado pelo setor de RH para agendamento. Os entrevistados estão identificados da seguinte forma: Gestores do setor operacional (GO); Gestores do setor administrativo (GA); Auxiliares de produção e Operadores (OP); Setor administrativo (AD); e Setor de recursos humanos (RH). Na análise dos

dados, todos foram considerados como trabalhadores que fazem parte do contexto do processo de avaliação das competências na 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) Essa técnica privilegia, portanto, o conteúdo dos relatos, sendo estes confrontados com os conceitos utilizados, permitindo-se avançar no conhecimento acerca da realidade específica dos trabalhadores da empresa SOLY. Tal processo fez emergir os dados que foram agrupados em duas categorias temáticas. A primeira trata-se do discurso empresarial para implantação de um modelo de avaliação por competências, onde se analisou os documentos da empresa e as entrevistas com o setor de RH, apontando assim, o histórico de criação e implantação e o conceito norteador do modelo aplicado na empresa SOLY. A segunda categoria temática de análise é a visão dos trabalhadores sobre o modelo das competências na empresa investigada, versando sobre a compreensão do conceito de competências e sua prática no cotidiano dos trabalhadores.

Essas categorias foram elencadas a fim de que se possa elucidar a questão proposta, tomando como base o discurso empresarial na implantação de um sistema de gestão de pessoas baseado em competências em contraposição a sua aplicação na prática com base na compreensão dos trabalhadores sobre as competências em seu cotidiano de trabalho. Ou seja, quer-se levantar questionamentos por meio dessa análise, que contribuam para a compreensão do foco analítico: se a aplicação da noção de competências irá trazer de volta o trabalho ao trabalhador, tomando-se como base a concepção da ontologia do trabalho na formação do homem.

O discurso empresarial para implantação das competências na empresa SOLY

Para tornar a empresa SOLY mais flexível e menos hierarquizada, a partir de 2004 foi implantado um novo sistema de gestão, na qual 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”.⁵

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 sentido, foram implantados outros programas Leadership Program e Develop People Initiative que vão buscar mudar nas pessoas, encarregadas da hierarquia produtiva, a cultura de chefe para cultura de líder e assim promover uma mudança de pensamento que os faça sair de uma administração autoritária para uma gestão carismática, sair de uma posição de chefe para uma posição de líder visionário.

Pelo que se pode perceber nas fontes, a empresa busca 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 e união de modo a fazer com que cada empregado seja 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).

⁵ Documento corporativo da empresa pesquisada identificada com o nome fictício Soly, com o título: 80 anos: uma história de sucesso. Vila Velha (ES): Apostilas de Treinamento de Recursos Humanos, 2007.

Para garantir, viabilizar e aferir este processo, a empresa pesquisada iniciou uma reestruturação na Gestão de Pessoas, começando pela avaliação do desempenho, pois a “a avaliação se refere à responsabilidade dos gestores com o desenvolvimento de seus subordinados que deve sair do papel de um “juiz passivo” para gestor “comprometido desenvolvedor de pessoas”.⁶ Para tanto, o grupo estratégico da empresa desenvolveu o *Progress and development guide* (PDG) que incide basicamente sobre os objetivos a longo prazo, o papel da liderança, a avaliação do papel do trabalhador e seu possível desenvolvimento pessoal por meio das políticas de desenvolvimento.

Para esses 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.⁷ É neste movimento que a empresa implanta a política de gestão de pessoas voltada para a valorização das competências.

Nesse contexto, segundo as fontes a empresa, elenca um rol de competências definidas, agrupado em quatro temas de acordo com o Quadro 1, que pertence ao material de treinamento e divulgação da organização:

Quadro 1: Competências SOLY

Tema	Competências
Inspirando Pessoas	Liderar pessoas Desenvolver pessoas Praticar o que se prega
Agregando Valor	Foco no resultado Iniciativa Inovação/Renovação
Lidando com os Outros	Cooperação proativa Convencendo o outro
<i>Opening up</i>	Conhecer a si mesmo Curiosidade Coragem Insight Disposição em servir

Fonte: Documentos corporativos da empresa pesquisada, 2007.

A operacionalização do modelo de competências da empresa se dá por três programas: 1 – O PE – *Performance Evolution*, que se trata de uma metodologia de avaliação métrica de metas e objetivos e de quatro competências (“Praticar o que se prega”; “Foco no resultado”, “iniciativa” e “Cooperação proativa”); 2 – O PDG – “Plano de Desenvolvimento de Carreira” que define os movimentos na carreira, onde são analisadas seis competências das treze. O funcionário irá definir junto com o seu gestor, quais são as suas três competências mais desenvolvidas e as três competências que precisa desenvolver; e 3 – Avop – Avaliação Operacional na qual são aferidas cinco competências, definidas pelo setor de recursos humanos, a saber: Conhecer a si mesmo, Cooperação proativa, Iniciativa, Foco no Resultado e Coragem. Os três modelos estão diretamente atrelados às competências, sendo que o PE e o PDG são informatizados e disponíveis no SIG – Sistema Integrado de Gestão e o Avop, é um instrumento manual elaborado pelo RH da empresa.

⁶ Documento Corporativo da empresa pesquisada, identificada com o nome fictício Soly, com título: *Soly 80 anos: uma história de sucesso*, 2007.

⁷ Documento Corporativo, 2007.

O PE e PDG são aplicados nos setores administrativos e a todos os empregados que têm cargo de gestão. Para fins de análise entendem-se por gestores todos os que possuem subordinados diretos. Os únicos que não possuem o PE e o PDG implantados são os que trabalham no “chão de fábrica” que são os cargos de: Higienizador (cargo inicial), Auxiliar de Produção e Operador (que tem um plano que os divide em Operador 1, Operador 2 e Operador 3 – divisão estabelecida pela complexidade das máquinas). Para estes aplica-se outra avaliação, que é a Avop.

Segundo informações do setor de recursos humanos, foi um avanço a implantação do PE e do PDG. “Desde o ano de 2009 a companhia avançou para o modelo que tem hoje PE/ PDG” (Entrevistado 1 - RH).

Desse modo, pode-se notar que, ao observar as competências elencadas pela empresa, percebe-se a implantação da cultura do desempenho como base de sustentação. Corroborando com a ideia do *Soly on the move*. Em todas as definições identifica-se uma posição direcionada para o desempenho na busca de atender aos objetivos da organização. Nesse sentido, é possível relacionar estas competências com a definição proposta por McClland (1973) e Boyatzis (1982) e autores brasileiros como M. T. Fleury e A. C. C. Fleury (2001) e Dutra (2008, 2010), 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, M.; FLEURY, A., 2001, p. 184)

Ao analisar os documentos da empresa, percebeu-se 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) Nesse sentido, os valores também fortalecem essa relação de confiança. A lógica estabelecida é a valorização do desempenho, e as competências da empresa SOLY pretendem desenvolver o que consideram coeficiente emocional (QE) para alinhar seus funcionários às estratégias organizacionais. As competências têm a função de intervir na realidade e principalmente de mudar a cultura da empresa.

Nos treinamentos do setor de RH, que puderam ser acompanhados durante o processo de obtenção de dados (Agosto/ 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 1)

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. No entanto, para Nakata e Sousa (2012, p. 9) a “gestão por competências tende a ser aceita pelas pessoas, por tornar as práticas mais claras e deixar as pessoas com sentimento de maior equidade”. Contudo, os argumentos, identificados na fala dos palestrantes (consultores), mostram 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; COELHO-LIMA; TORRES, 2011)

Ficou constatada a importância de um comportamento direcionado para o alcance de resultados na organização estudada e que as competências escolhidas corroboram com o discurso de gestão protagonizado por consultores e especialistas da área de gestão. (NAKATA; SOUSA, 2012) Dessa forma, a escolha das competências está alinhada com o objetivo maior da organização. Ou seja, mudar a cultura tradicional hierárquica (Piramidal) para uma cultura do desempenho e desenvolvimento das pessoas e melhorar o QE de seus funcionários, principalmente, em nível de gestão.

O Entendimento dos trabalhadores entrevistados sobre as Competências

Segundo os relatos e documentação analisada, na direção do modelo implantado na empresa, cada empregado deverá definir as metas sobre o seu trabalho, desenvolver as competências já definidas, 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 autodefinições têm 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 gerenciais da empresa. É o que se espera das práticas conforme Coelho-Lima e Torres (2011).

De acordo com o entrevistado 1 (RH), “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. Para o E1:

[...] 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 – RH)

Diante da fala do entrevistado 4 (GO) pode-se entender que tal processo não é imposto e precisa ser negociado e dialogado. Para o E4, há realmente a possibilidade de consenso, inclusive na negociação das metas:

[...] não é uma coisa imposta, é uma coisa negociada. Vou te falar a verdade, um ano atrás quando eu não tinha acesso à supervisão para mim era uma coisa imposta, você vai fazer isso, vai fazer aquilo para atingir essa meta tal. E você tem que dar a meta. [...] Então eu aprendi isso, você pode chegar para o seu superior e falar: ‘Olha! Essa meta aqui eu já, essa meta está muito pesada não vai dar, eu consigo passar para você essa meta aqui, essa outra eu não consigo’, então hoje eu tenho que ter essa abertura. (Entrevistado 4 – GO)

Alguns entrevistados afirmam, entretanto, que não é exatamente assim. Para E5 (GO), tal processo foi um tanto quanto sumário: “Eu lembro que foi rápido, ele chegou, falou resumindo assim: que eu estou conseguindo atingir, que todas as competências foram bem avaliadas. Eu não lembro detalhe”. (Entrevistado 5 – GO) Para E8 (GO), tal procedimento não é tão simples, mesmo para quem vai avaliar as escolhas do gerido. Segundo ele, “É difícil, porque tem sempre uma subjetividade, porque quem define as metas é o líder. Então o líder tem que vê o que é relevante no setor dele”. (Entrevistado 8 – GO –) Mesmo assim, E8 (GO) acredita que “É uma forma mais justa de avaliar pessoas e de reconhecer” (Entrevistado 8 – GO), o que E1 (RH) defende é que isso é possível, afirmando seu empenho nessa direção quando diz que “[...] eu tenho que garantir que tenha idoneidade”. (Entrevistado 1 – RH)

Tais falas, no entanto, colocam em dúvida a funcionalidade desse processo que estaria ligado, ao que nos remete o relato de E13 (GA), que há certos interesses dos gestores. O entrevistado estabelece certo automatismo quando afirma que: “Muitos gestores fazem disso só um processo burocrático para ganhar bônus e isso não é o objetivo”. (Entrevistado 13 – GA) 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.

Não obstante esta argumentação parecer bastante razoável, no âmbito dos dados disponíveis, não foi possível verificar as causas desse comportamento na prática que exigiria uma observação *in loco*, mas que pode estar relacionado à consciência do gestor de que, de fato, não haveria valorização dos trabalhadores ou, simplesmente, persistiria uma cultura tradicional hierarquizada e não de liderança que, de certa forma, na SOLY ainda não foi resolvida.

Essas contradições entre o discurso do modelo e o ponto de vista dos trabalhadores podem ser identificadas nas entrevistas com os trabalhadores que não ocupam cargo de gestão e que participam do *Performance Evolution* – PE. A análise também parece ser a mesma, de que existe certa imposição, mas que há possibilidades de discussão.

Algumas metas 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 – AD)

De acordo com o que está estabelecido nas regras do modelo, os funcionários devem estabelecer suas metas e conversar com os seus supervisores chegando a um consenso. Mas o que se percebe é imposição. Na fala a seguir pode-se observar essa característica:

Em termo de PE, a gente se reúne com as gerências, eles basicamente fazem um plano de quais são as principais atividades que a gente tem e a gente tem aquela meta pra ser atingida. Isso aí influencia em tudo se a gente vai ter uma promoção. É através do PE que eles analisam tudo de você. (Entrevistado 14 – AD)

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 que as metas do PE não estão adequadas.

Ele é 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 ver se ela concorda ou não [...] E ela vai tentar te fazer enxergar aquilo de uma forma mais clara, que é tudo conversado. (Entrevistado 12 – AD)

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

Então, pode-se afirmar que existem as metas que não são negociáveis e algumas que podem ser negociadas, mas que há um limite para essa negociação, imposto pela liderança imediata. Ou seja, há, devido ao conhecimento que o gestor tem sobre a

organização, certa imposição das metas e das competências a serem desenvolvidas. Algumas metas são altas e não há como negociar.

[...] por exemplo, tem uma meta de clientes que a gente tem que é um pouco alta, que é a meta para fechar cadastro de clientes que entram em nossa caixa todo dia. A gente tem 24 horas pra fechar, ou seja, os clientes de hoje a gente tem que fechar até amanhã. Complicado. (Entrevistado 14 – AD)

Deixando de lado a questão da pressão, que não é objetivo deste trabalho, mas não a desconsiderando, observa-se na fala que as metas não foram negociadas. Estas foram determinadas e repassadas para o trabalhador, ou seja, ele pode até expor seu pensamento, entretanto, deverá ser alinhado com as determinações da empresa, sendo o supervisor imediato a figura da materialização dessa ação.

Essa realidade demonstra certa contradição, pois o modelo de estrutura definido pela SOLY deveria dar ao subordinado o poder de tomar certas decisões e, principalmente, de participar das decisões em relação às suas atividades. De qualquer forma, pode-se inferir, diante da realidade investigada, que a não utilização adequada da ferramenta em alguns momentos está atrelada a algumas questões, tais como: a concepção se afasta do mundo real, das práticas do trabalho; a implantação é recente e, por fim, a falta de tempo, principalmente dos responsáveis pelo setor produtivo.

Da fala dos entrevistados emergem alguns desses pontos, outros foram percebidos por meio da observação durante o período da pesquisa. Por exemplo, para os gestores do setor operacional não houve tempo ainda de avaliarem as consequências desse modelo para a organização.

Na hora que começar a fazer o link entre as ferramentas e as consequências eu acho que vai funcionar melhor. Porque a minha sensação, eu acho, que ainda é tudo muito recente. (Entrevistado 7 – GO)

O diagnóstico que se faz da análise é de que a implantação é recente e que ainda não houve um consenso entre os gestores, ou seja, não houve uma absorção, considerada ideal, de aprofundamento do processo de avaliação das competências. Tais falas são confirmadas pelo setor de RH:

Então o que precisa é de mais tempo pra poder entender e enraizar isso de uma maneira clara para todo mundo. Então o fator tempo ainda é importante. Não é de um ano para o outro que a gente vai conseguir fazer uma mudança significativa nesse sentido de uma empresa que antes era familiar e que foi adquirida por um grupo. E que ainda tudo é novidade. (Entrevistado 1 – RH)

A grande questão, além da implantação recente dos modelos, é que a empresa vem de uma cultura familiar, onde os modelos de gestão eram baseados praticamente nas relações pessoais.

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 novo espírito do capitalismo 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, ou seja, exceder os padrões (critério de análise das competências na organização).

Nesse sentido, os entrevistados entendem que ser competente está basicamente relacionado à entrega de resultados para a organização. Os funcionários 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 [...] ser competente é entregar [...] que todos se sintam satisfeitos. (Entrevistado 3 – GO)

Ser competente é você cumprir as regras, dentro da função. Entregar o que é pedido, ser ético no posto de trabalho, seguir as normas da empresa. (Entrevistado 4 – GO)

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

Na minha percepção é levar a minha equipe ao resultado [...] Fazer uma pessoa mudar, desviar para o resultado. Preparar as pessoas e enxergar seus potenciais. (Entrevistado 9 – GO)

[...] ser competente é você ter todas as condições técnicas emocionais para que você possa conduzir o seu trabalho. Você tem que ter a técnica e o emocional para você atingir o seu resultado. (Entrevistado 13 – GO)

O que se entende por entrega, nesse contexto de análise, é a entrega de resultados, de metas. A competência ajuda a manter a coesão na equipe e levá-la a entregar o resultado que interessa a organização (BOYATIZIS, 1982; SODERQUIST et al., 2010) Dutra, Ruas e Fleury (2008, 2010) discute o conceito de entrega afirmando que significa saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, que o trabalhador entrega o seu conhecimento à empresa sendo recompensado por essa ação. De certa forma, esse conceito de entrega se aplica ao que os trabalhadores da SOLY expressaram como entrega de resultados. Mas isso não ficou tão claro na pesquisa, pois o termo entrega muitas vezes está relacionado à entrega das metas, ao resultado a ser alcançado quanto à produção, à diminuição de perdas e não especificamente ao conhecimento ou a um projeto.

De qualquer forma, foi um termo recorrente nas entrevistas do setor de recursos humanos. Algumas vezes, nas conversas informais, foi possível identificar o uso da terminologia entrega quando se referiam aos resultados alcançados. 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. É bem claro”. (Entrevistado 5 – GO)

Desse modo, o que fica mais explícito nos fragmentos das entrevistas, até aqui, é a palavra resultado. Todos os gestores avaliaram as competências como entrega de resultado. Considerando que essa é uma das competências SOLY, fica evidente a força que ela tem, principalmente no setor produtivo.

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 – AD)

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 – GO)

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. Então eu trago isso para as competências para que você distinga todas as atitudes que eu quero, e eu quero que você seja o senhor de seus atos. Isso é muito complicado. (Entrevistado 3 – GO)

Essa visão demonstrada também nas falas anteriores se adéqua mais claramente à concepção de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Confirmando, assim, o que as pesquisas de Fischer Dutra e Nakata (2010), Ruas e colaboradores (2010) e Nakata e Sousa (2012) apontam: para uma priorização, na academia e na prática organizacional, dessa conceitualização das competências. 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 à entrega de resultados. Nesse setor não há a aplicação do PE e do PDG, mas eles vivenciam as competências no dia a dia, principalmente nas metas, onde realçam o conceito de entrega, de desempenho.

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 – OP)

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 – OP)

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 – OP)

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. Concepção esta retomada por outros, como Soderquist *et al.* (2010), por exemplo.

Percebe-se também que, além dos entrevistados sinalizarem de alguma forma as competências SOLY, eles apontam para outras competências, assim chamadas, que fazem parte da avaliação dos operadores. Há claramente uma confusão, pois o que é mais cobrado deles não é o conhecer a si mesmo, a proatividade, a iniciativa, por exemplo, mas assiduidade, higiene e segurança.

Em outras palavras, apesar dos supervisores falarem sobre as competências, isso não está disseminado de forma que esses funcionários do “chão de fábrica”, ao serem questionados, as explicitem de forma coerente. Ou seja, na hora do trabalho, no cotidiano de suas atividades, a competência para os operadores está relacionada diretamente à atividade de trabalho e ao que se torna mais importante no processo produtivo: qualidade e segurança para atingir um padrão de excelência necessário e exigido pelo mercado.

A implantação das competências nas organizações mostra que os modelos são mais dirigidos aos gestores e à área administrativa do que à produção, fato esse diagnosticado na pesquisa bibliográfica realizada para este estudo. 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)

Diante dessa realidade, para se implantar uma gestão baseada na lógica de competências, não há possibilidade de se estruturar uma organização com base na concepção de posto de trabalho ou profissão (ZARIFIAN, 2001, 2003), muito menos

em uma empresa com estrutura em rede. Sendo assim, a concepção do trabalho por projetos seria onde se destacaria a implantação de modelos de competências.

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. Aspectos também tratados por Soderquist e colaboradores (2010).

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.

Considerações Finais

As transformações oriundas do movimento dos anos 90, no que tange à horizontalização das empresas e da flexibilização do processo produtivo, principalmente, da mudança no discurso empresarial na forma de relação dos empregadores e funcionários da empresa, contextualizam e embasam a implantação de um modelo de avaliação das competências. (COELHO-LIMA; TORRES, 2011) No discurso empresarial é uma política de valorização do funcionário, mas na prática encontra variadas formas de aplicação que podem não expressar essa intenção.

Todavia, não se pode afirmar que a realidade em tela, reproduzida pela pesquisa de campo realizada, ofereça o cenário otimista desenhado por Zarifian (2003) e por outros pesquisadores como Dutra (2001, 2008), tanto por conta da natureza específica do trabalho realizado por essa empresa, cuja produção e cujos setores de apoio estão imersos numa linha de produção taylorista/fordista, quanto porque o sistema de gestão incorpora apenas alguns elementos da noção das competências, sejam relacionadas ao conceito americano de competências ou ao conceito defendido por Zarifian (2001, 2003).

As concepções teóricas que afirmam que competências é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para elevar o desempenho e atingir o resultado, como por exemplo, a linha americana, não respondem à complexidade do problema em questão, pois no entendimento desta pesquisa pode fortalecer a concepção do trabalho abstrato-alienado, ou seja, mantém o distanciamento entre concepção e execução.

Desse modo, para tentar elucidar uma possível volta do trabalho ao trabalhador, deve-se considerar a noção de competências que viabiliza a construção do próprio indivíduo no trabalho ao mesmo tempo em que o realiza (teleologia), ou seja, por meio do desenvolvimento de competências e sua aplicação em relação ao seu meio social.

Nessa ordem, destaca-se uma concepção que considera as subjetividades do indivíduo objetivadas através do trabalho que executa, que considera a história, a experiência do indivíduo e os seus saberes aplicados no trabalho objetivados por meio da transformação do seu trabalho em produto ou serviço. (SCHWARTZ et al., 2004; ZARIFIAN, 2003)

A concepção das competências como uma construção social só é possível em organizações realmente horizontalizadas, onde o trabalho abstrato tende a se esvaziar, ou seja, onde há possibilidade do trabalhador da ponta participar da concepção do seu trabalho. Em outras palavras, onde se ameniza a divisão do trabalho, permitindo que todos compreendam o todo e possam decidir sobre sua própria atividade. Nesse

ambiente, as relações hierárquicas do trabalho têm uma conotação de aproximar a execução da concepção e do comando.

Pode-se afirmar que a aplicação da gestão baseada na noção de competências sinalizada pela pesquisa, de modo algum nos permite acreditar numa possível superação do trabalho abstrato-alienado, ou seja, da volta do trabalho ao trabalhador. No entanto, 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 e a expansão do conhecimento requerido por essa forma gestão e de 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.

Pode-se 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 automobiliação individual cada vez mais engajada produtivamente e alienada do ponto de vista ético-político.

Essa pesquisa buscou cobrir uma lacuna dos estudos organizacionais sobre o trabalho e que envolvam o uso da noção de competências, principalmente no Brasil, pois no levantamento bibliográfico feito em periódicos da área, esta discussão não está presente. Assim a partir da discussão teórica efetuada e de um caso, provocados pela questão elaborada, acredita-se estar contribuindo para o avanço do conhecimento com a constituição de elementos teóricos que permitam a compreensão da complexidade do tema em questão em modelos de gestão nas organizações contemporâneas.

Referências

ARAUJO, R. L. Competência. In: FIDALGO, F.; MACHADO, L. *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.

BIRDIN, L. *Análise do conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1991.

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. *IMD International*, n. 156, abr. 2008. Disponível em: http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM156-LR_Broeckx-Hooijberg.pdf. Acesso em: 7 jun. 2014

COELHO-LIMA, F.; TORRES, C. C. Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 14, n. 2, p. 227-40, 2011.

DIAS, G. B, et. al. Revisando a inovação de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. L.

- (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.
- DUBAR, C. Socialisation et construction identitaire. In: RUANO-BORBALAN, J. C.; HALPERN, C. (Org.) *Identité(s): l'individu, le groupe, la société*. Paris: Éditions Sciences Humaines, 1999.
- DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S. RUAS, R. L.; FLEURY, M. T. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. de S.; NOKATA, L. E. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; RUAS, R. L.; FLEURY, M. T. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria Brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, V. 35, P. 57-63, mar./abr. 1995.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 14. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUCKÁCS, G. *Prolegômenos para uma ontologia do ser social: questões de princípios para uma ontologia hoje tornada possível*. São Paulo: Boitempo, 2010.
- MARX, Karl. *O capital*. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989. v. 1.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 1973.
- NAKATA, L. E.; SOUSA, E. G. O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas nas empresas atuantes no Brasil. *E&G*, v. 12. n. 29, maio/ago. 2012.
- RUAS, R. L. et al. Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- SALERNO, M. S. *Projetos de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALERNO, M. S. (Org.). *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M. et al. (Org.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SODERQUIST, K. E. et al. From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, v. 39, n. 3, p. 325-346, 2010.

VALEYRE, A. Nouvelles formes de organisation du travail et modes de gestion de la mai-d'oeuvre. *Revue de la CFDT*, n. 103, 2011. Dossier. Le Travail em Chantier.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editoria SENAC, 2003.

ZARIFIAN, P. *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio: el modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 1999.

ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R. *Gestão da empresa, automação e competitividade*. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

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

Submissão: 21/08/2012

Aprovação: 20/05/2014

