

## **A Gestão por Competências: Uma Nova Forma de Segmentação do Trabalhador e do Trabalho.**

João Henrique de Miranda  
Neto

Lairton Lira Cruz Junior

Célia Cristina Zago

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

### **Resumo:**

As mudanças geradas a partir da reestruturação produtiva, promovida com a crise estrutural do capitalismo, afetaram o mercado de trabalho. Buscam-se novos paradigmas industriais que ensejam o desenvolvimento de novas técnicas de gestão de pessoas. A gestão de pessoas por competências é um desses desenvolvimentos que visam atender às demandas dos novos tempos, mas que, ao mesmo tempo, contribui para a segmentação e elitização dos trabalhadores, apontando para uma nova forma de fragmentação do trabalho e do trabalhador. Portanto, este ensaio teórico propõe, através de uma revisão bibliográfica e de uma reflexão crítica, relacionar o impacto da gestão de pessoas por competências sobre o trabalho e o trabalhador em ambiente de recursos humanos escassos, de trabalho flexibilizado, e do surgimento de uma classe de trabalhadores chamados “talentos”. Como resultado da reflexão, percebemos que com o desenvolvimento de novas tecnologias e de novas técnicas de gestão de pessoas, o capital passa agora a apropriar-se, não apenas do saber e do fazer do trabalhador, mas também do seu “saber ser”, principalmente no modelo competitivo de gestão de pessoas por competências.

### **Considerações Iniciais**

A crise do taylorismo e do fordismo sinalizou a partir dos anos 70 a própria crise estrutural do capitalismo, que revelou uma tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e do trabalho.

O efeito da crise estrutural do capitalismo sobre a força humana de trabalho deve ser considerado, pois se percebe uma nova forma de fragmentação do trabalho e do trabalhador com a introdução no mundo organizacional da gestão de pessoas por competências, neste cenário de busca de “novos paradigmas industriais”, de novas regras para a organização do trabalho assalariado, de desenvolvimento de novas técnicas administrativas em ambiente de recursos humanos escassos, de trabalho flexibilizado e precarizado, e do surgimento de uma classe de trabalhadores chamados “talentos”,

Este ensaio teórico está dividido em quatro seções que abordam os seguintes temas na ordem em que se apresentam: a divisão do trabalho e do trabalhador: do capitalismo industrial à globalização; o que é gestão por competências e o desenvolvimento de competências; a gestão de pessoas por competências como nova forma de segmentação do trabalho e do trabalhador; e uma visão prospectiva do impacto social da gestão por competências sobre o mercado de trabalho brasileiro.

### **1. A divisão do trabalho e do trabalhador: do capitalismo industrial à globalização**

A divisão manufatureira do trabalho é o aspecto distintivo do modo capitalista de produção. Braverman (1977, p. 71) refere-se a ela como “o mais antigo princípio inovador”, no qual se baseia a organização industrial. Contudo, a divisão do trabalho na perspectiva capitalista não significa o mesmo que a divisão do trabalho em especialidades produtivas. Foi

o capitalismo que ensejou a subdivisão do trabalho de cada especialidade produtiva em operações limitadas, embora o fenômeno da distribuição do trabalho em especialidades produtivas seja comum à todas as sociedades, a divisão do trabalho em ofícios deu-se a princípio em função do papel dos sexos, não havendo entretanto, divisão de tarefas dentro dos ofícios.

Marx (*apud* BRAVERMAN, 1977, p. 71) chamou a divisão do trabalho em especialidades de “a divisão social do trabalho”, já que ela é característica inerente do trabalho humano. Essa característica é percebida tão logo o trabalho humano torna-se trabalho social, ou seja, aquele executado na sociedade e através dela. A divisão geral ou social do trabalho contrapõe-se à divisão manufatureira do trabalho, pois a primeira preconiza a divisão da sociedade em ocupações, enquanto o capitalismo destrói ocupações ao fragmentar o trabalho, em cujo arranjo, o trabalhador é impossibilitado de acompanhar o processo completo de produção. Braverman (p. 72) declara: “No capitalismo, a divisão social do trabalho é forçada caótica e anarquicamente pelo mercado, enquanto a divisão do trabalho na oficina é imposta pelo planejamento e controle”. Os produtos da divisão social do trabalho são trocados como mercadorias, mas não os resultados da operação do trabalhador parcelado, que é detido, em última instância, pelo capital. A divisão social do trabalho subdividia a sociedade, mas o capitalismo, ao parcelar o trabalho, subdivide o homem. A subdivisão da sociedade podia fortalecer o indivíduo e a espécie. A subdivisão do homem desumaniza a pessoa ao desconsiderar as capacidades e necessidades humanas.

Braverman (1977) critica o enfoque que ignora a distinção entre a divisão social do trabalho e a divisão parcelada do trabalho. A associação entre técnica e necessidades próprias do capital é o aspecto que preocupa o autor. Ele diz que o ponto de partida da divisão do trabalho é a análise do processo de trabalho. É preciso entender que a separação da produção em seus elementos constituintes não é o aspecto mais importante. O trabalho organizado por trabalhadores é assim concebido para ajustar-se às suas necessidades. O parcelamento do trabalho atende ao aumento da destreza de cada trabalhador, à economia de tempo e à invenção de grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho (ADAM SMITH *apud* BRAVERMAN, p. 75). Portanto, o parcelamento do processo de trabalho nada significa para o capitalista. O ponto nevrálgico da questão é o controle do processo produtivo, que é assumido pelo capitalista. Os ganhos do capitalista passam a ser duplos: na produtividade e no controle gerencial.

Assim sendo, Babbage (*apud* BRAVERMAN, p. 77) chama a atenção para a razão que julga ser mais forte com respeito ao modo capitalista de produção: a divisão do trabalho torna as suas partes individuais mais baratas. De acordo com Braverman, o princípio de Babbage aponta não para o aspecto técnico da divisão do trabalho, mas para o seu aspecto social. Isto significa dizer que a força de trabalho pode ser adquirida mais barata como elementos dissociados e não mais como capacidade integrada em um só trabalhador. Esse princípio é subjacente a todas as formas de trabalho na sociedade capitalista. Ao atribuir tarefas que só trabalhadores qualificados podem realizar, o capitalismo intenta preservar “perícias escassas” e racionalizar “recursos sociais”.

Deste modo, o modo capitalista de produção despreza a generalização do processo produtivo entre todos os participantes, uma vez que isso representaria uma barreira ao seu funcionamento. A força de trabalho converteu-se em mercadoria, cuja utilidade é determinada por seus compradores, ou seja, pelos empregadores que buscam ampliar o valor de seu capital. Os compradores da força de trabalho desejam permanentemente baratear a sua mercadoria. Conclui-se que o modo capitalista de produção cria uma força de trabalho adequada às suas necessidades, fracionando-a nos seus elementos mais simples, a fim de barateá-la.

Braverman (1977) sugere finalmente a lei geral da divisão do trabalho capitalista. Toda fase do processo do trabalho é divorciada do conhecimento e preparo especial, sendo assim

reduzida a simples trabalho. Poucas pessoas com relativa instrução e conhecimento são isentas da obrigação de simples trabalho. Uma estrutura é, então, conferida a todo o processo de trabalho: de um lado, aqueles cujo tempo é infinitamente valioso e, de outro, aqueles cujo tempo é quase desprezível. Essa lei modela não apenas o trabalho, mas, também, populações, criando-se, a longo prazo, uma massa de trabalho simples, que é característica das populações em países capitalistas desenvolvidos.

O sistema produtivo capitalista e o seu respectivo processo de trabalho vigoraram na grande indústria ao longo do século XX, sobretudo a partir da segunda década. Esse sistema baseia-se na produção em massa de mercadorias, estruturada a partir de uma produção mais homogeneizada e enormemente verticalizada, cujas operações obedecem o padrão produtivo taylorista/fordista que se sustentam no trabalho parcelar e fragmentado, na decomposição e racionalização das tarefas realizadas pelos trabalhadores, de modo que não haja “desperdício” na produção. O tempo era reduzido enquanto o ritmo de trabalho aumentado, havendo, pois, uma intensificação das formas de exploração, ao que, Antunes (2000, p. 37) denominou de *desantropomorfização do trabalho*, de sorte que esse processo, juntamente com a conversão do trabalhador em apêndice da máquina-ferramenta, dotava o capital de maior intensidade na extração do sobretrabalho. Desse modo a subjugação do trabalho pelo capital, característica da fase da maquinaria, estava consolidada. O que aconteceu é que a atividade do trabalho reduziu-se a uma ação mecânica e repetitiva, posto que o capital apropriou-se do “saber-fazer” do trabalho e suprimiu a dimensão intelectual do trabalho operário. A produção em série fordista com o cronômetro taylorista e a separação entre elaboração e execução são emblemas desse padrão produtivo. Segundo informa o autor, esse processo produtivo estendeu-se a praticamente por todo o processo industrial, inclusive grande parte do setor de serviços.

Conquanto tenha experimentado um logo período de acumulação durante o apogeu do fordismo e da fase keynesiana, o capitalismo começou a dar sinais de crise a partir da década de 70. Esse padrão produtivo - a mais avançada forma de racionalização capitalista ao longo de várias décadas do século XX - passou a dar sinais de esgotamento estrutural entre o final dos anos 60 e início dos 70. Antunes (2000) afirma que se criou a ilusão de que o sistema de metabolismo social do capital pudesse ser efetivo, duradouro e definitivamente controlado, regulado e fundado num “compromisso” entre capital e trabalho, mediado pelo Estado. Esse “compromisso” era resultado de vários elementos posteriores à crise de 30 e da gestação da política keynesiana. Para o autor (p. 29), os traços mais evidentes da crise, que se abateu sobre o capitalismo, foram:

- 1) O aumento do preço da força de trabalho conquistado no pós-guerra e a intensificação das lutas sociais dos anos 60 pelo controle social da produção, levaram à redução dos níveis de produtividade do capital e à conseqüente queda da taxa de lucro;
- 2) O padrão de acumulação taylorista/fordista de produção não conseguiu responder à crescente retração do consumo, que era resultante do emergente desemprego estrutural;
- 3) A hipertrofia da esfera financeira, com a sua relativa autonomia frente aos capitais produtivos, colocou o capital financeiro à disposição da especulação, na nova fase do processo de internacionalização;
- 4) Houve maior concentração de capitais, gerada pelas fusões entre empresas monopolistas e oligopolistas;
- 5) A crise do “Estado do bem-estar social” e dos seus mecanismos de funcionamento produziu a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e a sua transferência para a iniciativa privada;
- 6) O aumento acentuado das privatizações, a tendência geral às desregulamentações e à flexibilização da produção, dos mercados e da força de trabalho, tudo isso contribuiu para o novo quadro crítico.

Instalou-se então uma crise de produtividade causada pelo excesso de capacidade e de produção do setor manufatureiro internacional. O autor afirma que a crise estrutural do capital estendeu-se ao mecanismo de “regulação”, iniciando-se assim um processo de reorganização do capital e de seus sistemas ideológico e político de dominação. Tem-se assim o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e o desmantelamento do setor produtivo estatal. De acordo com Antunes (2000), a era Thatcher-Reagan expressa significativamente aquele momento, a partir do qual se seguiu um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, a fim de que o capital pudesse recuperar os níveis anteriores de expansão.

Nesse contexto de crise, a ofensiva generalizada do capital e do Estado foi decisiva, ao contrapor a classe trabalhadora e as condições que vigoraram durante o apogeu do fordismo (ANTUNES, 2000). O cenário facilitador dessa ofensiva do capital e do Estado caracterizou-se pela desregulamentação e expansão dos capitais, do comércio, da tecnologia, das condições de trabalho e emprego. Assim sendo, o aumento da competitividade e a concorrência intercapitalistas produziram conseqüências nefastas, segundo o autor, dentre as quais duas são as mais graves: a destruição e/ou a precarização da força humana de trabalho e a degradação crescente do meio ambiente. Assim, estes aspectos em suas vertentes mais ampliadas, caracterizam essa fase de reestruturação produtiva do capital, de modo que, além da destruição de forças produtivas, da natureza e do meio ambiente, houve especialmente uma ação destrutiva em escala mundial contra a força humana de trabalho. Essa situação caracteriza-se por contingentes de trabalhadores excluídos do processo produtivo, elevando assim os níveis de desemprego estrutural na atual fase do capitalismo. O autor chama a atenção ao fato de que o avanço tecnológico não possibilitou uma real redução da jornada ou do tempo de trabalho, pois o que tem havido é o seu prolongamento em países do centro do sistema.

Antunes (2000) sugere que a capacidade de auto-organização do movimento dos trabalhadores foi uma das causas da crise dos anos 70, embora não tenha logrado êxito em resistir à sociabilidade do capital. Se por um lado, a primeira resposta do capital às lutas sociais mais radicais no interior da indústria foi o grande salto tecnológico; por outro lado, esse mesmo salto tecnológico respondeu às necessidades da própria concorrência intercapitalista na fase monopólica. Como conseqüência, o capital conseguiu reorganizar-se e introduziu, assim, novos problemas e desafios ao mundo do trabalho, já em condições desfavoráveis, de modo que, segundo o autor, os novos processos de trabalho resgataram questões anteriormente propostas pela classe trabalhadora. Os trabalhadores foram capazes de controlar não apenas o movimento reivindicatório, mas o próprio funcionamento da empresa.

No processo de reestruturação produtiva das relações capital/trabalho, portanto, tem-se que o desenvolvimento de novas tecnologias e de novas técnicas de gestão visa explorar essa capacidade demonstrada pelos trabalhadores, que pode torná-los polivalentes. Como afirma Lipietz (1996, p. 85), “a crise do mundo antigo acarreta um período de busca de novos ‘paradigmas industriais’, de novas regras do jogo na organização do trabalho assalariado”.

## **2. O que é gestão por competências e o desenvolvimento de competências**

Em sua evolução conceitual, a expressão “competência” no fim da Idade Média, pertencia essencialmente à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico. Mais tarde passou a ser utilizada de forma mais genérica, principalmente, na linguagem empresarial, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Não é recente a preocupação das organizações em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de dada função, Taylor (1970, p.26) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos **competentes** excedia à oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se basicamente às questões técnicas ligadas ao trabalho (BRANDÃO, 1999). Posteriormente, as empresas se valeram da contribuição das ciências sociais, sobretudo da psicologia e sociologia, e passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 1998).

O interesse pelo assunto despertou debate e discussão, bem como a realização de pesquisas relacionadas ao tema. O conceito de competência passou a fazer parte do vocabulário de acadêmicos e empresários associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e ainda, dos países que correspondem os sistemas educacionais e formação de competências (FLEURY, 2001).

O começo do chamado “moderno movimento de competências“, segundo Brundrett (2000), teve início por volta de 1960, com o trabalho do professor David McClelland, de Harvard, que fundou uma empresa de consultoria de nome “McBer”, e que criticava os exames acadêmicos tradicionais, alegando que eles não produziam o desempenho de trabalho ou o êxito na vida, e favoreciam, frequentemente, o preconceito contra as minorias, como mulheres e outros. Vários autores, conforme Dias (2001), também concordam com essa assertiva, por exemplo, Dutra et al. (2000), Resende (2000), Santos (2001) e Vandenberghe e Buyens (2000).

Já Fleury (2002) relaciona a publicação do artigo de McClelland, em 1973, intitulado “*Testing for competence rather than intelligence*” (Testando por competências em vez de inteligência), como o início, de certa forma, do debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

Para McClelland, citado por Fleury (2002, p.53) “competência é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada “situação”. Diferenciava, assim, competência de aptidões, talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado; de habilidades, demonstração de talento particular na prática; e conhecimento, o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABILE, 1997 *apud* FLEURY, 2002).

Durante a década de 80, Richard Boyatzis, consultor da McBer, re-analisando os dados de estudos realizados sobre competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem uma performance superior (BRUNDETT, 2000; FLEURY, 2002). O modelo de Boyatzis (*McBer and Company*) foi baseado no método de avaliação de competências no cargo, que consiste na análise do cargo, composto por cinco etapas: identificação da medida de critério; análise dos elementos do cargo; entrevista de eventos comportamentais; testes e medidas; e modelo de competência (BRUNDETT, 2000).

Para Fleury (2000), competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém; considera como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, fundamentada na inteligência e na personalidade das pessoas. Mesmo com o foco no indivíduo, a maioria dos autores americanos aponta a importância de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações.

Tanto na literatura acadêmica como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a “tarefa” e o conjunto de tarefas

prescritas de um cargo. Nesse sentido, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY, 2002). Enquanto prevalecia esse modelo de organização do trabalho, a qualificação era definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, que podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional.

Lawler (1994) contrapõe-se a essa linha de raciocínio, mostrando que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos com base no sistema de cargos, próprio do modelo taylorista, não atende as demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Em tais situações, afirma o autor, as organizações deverão competir não apenas por meio de produtos, mas de competências, buscando atrair e propiciar o desenvolvimento de pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*.

A abordagem de McClelland focada nos cargos, que posteriormente foi refinada por Boyatzis, sofreu várias críticas, principalmente depois de pesquisas realizadas por Jacobs (1989) em mais de 500 organizações britânicas, cujos diferentes cargos gerenciais, requeriam competências também diferentes, além de limitar o desenvolvimento das competências em vista de reproduzir descrições muito genéricas e abstratas. Ainda podem ser citados, conforme Dutra (2002), como destaque na contribuição sobre o estudo de competências, na literatura americana, os trabalhos de Spencer e Spencer (1993), Mirabile (1997) e McLangan (1997).

O debate francês a respeito de competências nasceu nos anos 70 justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Pelo descompasso que se observava nas necessidades das indústrias, os franceses procuravam aproximar o ensino às reais necessidades das empresas, visando aumentar o nível de qualificação dos trabalhadores e as oportunidades de emprego. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional, o conceito de competências passou a ser utilizado em outras áreas como o das relações trabalhistas, cujo conceito foi empregado para avaliar as qualificações necessárias ao posto de trabalho, surgindo daí, o inventário de competências, *bilan de compétences* (FLEURY, 2002).

Para a autora (op. cit), o conceito de competência que emerge na literatura francesa dos anos 90 procura ir além do conceito de qualificação. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas relacionadas ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa e essa complexidade torna o imprevisto cada vez mais rotineiro.

Dias (2001) cita que Zarifian (1996), explica que na França as práticas mais tradicionais, associadas ao referencial do emprego e à definição das capacidades que um indivíduo deve ter para ocupar um posto de trabalho, têm sido denominadas de “formação e gestão de competências”. Para ele, porém, isso nada diz a respeito das competências dos indivíduos, além de dar uma atenção exclusiva na formalização dos procedimentos e dos modos de agir, tornando-os “rotineiros, homogêneos e automáticos”.

Para Burndrett (2000), a abordagem de McClelland, melhorada por Boyatzis, continuou tendo influência nos EUA, porém foi bastante ignorada pelo movimento da competência no Reino Unido. A evolução do movimento americano e do britânico diferenciava-se em duas áreas distintas: (1) enquanto McClelland e Boyatzis focavam as pessoas, a maioria das abordagens britânicas destacava o cargo como centro da definição de competência, e (2) McClelland e Boyatzis interessavam-se por comportamentos de desempenho superior, ao contrário dos padrões ocupacionais do Reino Unido, que tentavam identificar critérios de desempenho que evidenciasse níveis mínimos de competência.

Dutra (2002), falando da evolução do conceito de competência utilizado pelas empresas, afirma que alguns autores como McClelland et al (1972) e Boyatzis (1982), trabalham com o conceito de conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance e Parry (1996), também citado pelo autor, acrescenta que o cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes, possam ser medidos contra parâmetros “bem-aceitos”. Dutra (2002) afirma que esse significado de competência foi contestado por outros autores como Le Boterf; Zarifian; e Jaques, vez de que a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que irá entregar o que lhe é determinado, sendo que para Le Boterf (*apud* Dutra, 2002, p.23) “a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem à resultado de treinamento. É na verdade, colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe”. Contexto, por exemplo: relações de trabalho, cultura da empresa, limitações de tempo e recursos etc. Portanto, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos significa que há competências em ação.

Diversos autores procuram pensar a competência como a interação dessas duas linhas. Então, para Dutra (2002), competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa de acordo com a complexidade de suas atividades e, também, como o conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências) que a pessoa possui para entregar ou que possibilitam um desempenho superior em uma determinada posição.

Particularmente no caso brasileiro, o debate emergiu da discussão acadêmica, inicialmente fundamentada na literatura americana e pensando competência como *input*, algo que o individuo tem. A introdução de autores franceses como Le Boterf e Zarifian, e de autores ingleses como Elliott Jacques e seus seguidores – Billis e Rowbottom; Stamp e Stamp – contribuíram para o enriquecimento conceitual e empírico da discussão no Brasil, gerando novas perspectivas e enfoques (AMATUCCI, 2000; BRANDÃO;Guimarães, 2001; DUTRA, 2001; FLEURY;FLEURY, 2000; HIPÓLITO, 2000; RHINOW, 1998; RODRIGUES, 2000; e RUAS, 2001).

Dutra (2002) acredita que até a metade da primeira década dos anos 2000, as empresas mais importantes estarão gerindo pessoas utilizando-se de conceitos e ferramentas relacionados à competência e ao desenvolvimento que pela análise de seus conceitos nos leva a entender que o investimento efetuado por toda a sociedade no desenvolvimento das pessoas não será apenas no conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer), mas também, e cada vez mais o “saber ser” que se expressam nas atitudes do trabalhador.

O autor (op. cit.) prevê que a definição precisa das competências demandadas pela empresa e sociedade será fator de sustentação competitiva e para dar melhor foco aos investimentos em educação, e conclui que será possível prever transformações na ética das relações de trabalho, onde organização e pessoas que não atenderem a esses princípios éticos terão dificuldades para se movimentarem em um mercado cada vez mais exigente e complexo.

Ao mesmo tempo, no reverso, Dutra (2002) enfatiza ser provável que boa parte das organizações utilize os conceitos de competências e complexidade como forma de extrair resultados do trabalho das pessoas, sem nenhuma preocupação em patrocinar o desenvolvimento delas, Essa consideração denuncia a possibilidade de que a gestão por competência possa ser utilizada apenas como mais um fator de exigência e exploração, que por outro lado, trás para a organização um risco propiciada pela visão gerencial de curto prazo, não sustentável para a obtenção de vantagem competitiva e de atrair e reter pessoas importantes para a organização.

Um dos maiores desafios, se não o maior, considerado por Fischer (2002), dos modelos inovadores de gestão de pessoas é exatamente o de propiciar as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional. Desafio que cada organização deverá encontrar o caminho, pois as tendências apontam para um futuro, muito próximo, em

que todas as pessoas desejam sentir-se cidadãs em cada papel que tiverem de desempenhar, em toda relação em que se envolverem, em cada contexto organizacional a que estiverem vinculados. Para esse cenário futuro, algumas questões relacionadas ao ambiente organizacional e das relações do trabalho deverão ser resolvidas. Afirma a autora que a sinergia entre o negócio, as competências organizacionais e as formas de operar as proposições de responsabilidade social vem se mostrando cada vez mais factível.

### **3. A gestão de pessoas por competências como nova forma de segmentação do trabalho e do trabalhador**

Neste contexto de concorrência intercapitalista e de transformação nas relações de trabalho, as empresas buscam um diferencial competitivo. As organizações devem perseguir algo que as diferencie, assegurando-lhes vantagens e sucesso na competição por mercados. Fleury (2002) diz que o campo de batalha para decidir a competição sobre o futuro da empresa será em torno das competências essenciais, assim como tem sido base de sustentação os produtos e serviços que atendem as necessidades dos clientes de forma superior. Nesses tempos de globalização e forte pressão concorrencial, o produto que sustenta a liderança de uma empresa hoje dificilmente será base de sua vantagem em dois ou três anos. São as competências essenciais que irão gerar os produtos que sustentarão essa vantagem no futuro, as quais, por serem fruto de um processo de aprendizagem coletivo, com o passar do tempo, também estarão sujeitas às mudanças.

Franco (2002, p. 22) afirma que “o desempenho e o diferencial das organizações estão hoje diretamente relacionados com sua capacidade de atrair e reter talentos”. Contudo, recursos humanos qualificados são recursos escassos, pois, quanto mais qualificado o trabalhador, mais difícil é para as organizações atrair, reter e motivar “talentos” (ABREU et al, 2003).

Por ser um aspecto crítico do sucesso de uma organização nos dias atuais, atrair e reter “talentos” representa um desafio ao processo de recrutamento e seleção. A valorização de competências não mensuráveis exige que a gestão de pessoas vá além da mera avaliação de currículo, da experiência e dos conhecimentos. Segundo Franco (2002), o “saber ser”, e não somente o saber e o fazer, é indicativo da competência hoje exigida numa organização moderna. Essa abordagem da gestão por competências não se restringe apenas aos altos escalões, mas deve ser aplicada a todos os níveis. A empresa precisa dispor dos melhores profissionais para que possa atingir os objetivos estratégicos de seu negócio.

Contudo, a discussão sobre o modelo de gestão de pessoas por competências não pode ficar restrita à sua capacidade de atender aos interesses da reestruturação capitalista da produção. Há outras questões que merecem consideração.

Nesse intuito, Davel e Vergara (2001) discorrem sobre as características e os princípios historicamente construídos da abordagem objetiva que sempre privilegiou a perspectiva racional, objetiva e normativa na gestão de pessoas. A década de 70 testemunhou o nascimento da Administração de Recursos Humanos (ARH), baseada nas tradições da psicologia industrial, nas teorias organizacionais, na abordagem da sociotécnica, da dinâmica de grupos, entre outras. Influenciada pelos modelos teóricos do behaviorismo anglo-saxônico e da psicologia comportamentalista americana, a ARH buscou desenvolver formas de administrar racionalmente o capital humano nas organizações.

Os desenvolvimentos teóricos da ARH, ao longo dos anos, permitiram o surgimento de três abordagens dominantes: funcionalista, estratégica e política (DAVEL; VERGARA, 2001).

Segundo os autores, a abordagem funcionalista representa a síntese de todas as elaborações teóricas em ARH, porquanto construída historicamente com referência a técnicas, procedimentos e ferramentas. Eles argumentam que esse tipo de intervenção de ARH baseia-



se nas tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação de performance, e nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção de relações de trabalho. Assim sendo, a ARH visa ao aumento da produtividade e à vantagem competitiva. Essa abordagem instrumental pressupõe que existe uma convergência dos interesses e das finalidades das pessoas, das organizações e das sociedades. Davel e Vergara (2001) enfatizam que, assim sendo, as questões individuais e societárias restam submissas à questão econômica. Neste sentido, a ARH está a serviço da direção da empresa.

No fim dos anos 70 e início dos 80, a ARH sofreu diversas influências, ganhando novos contornos; as suas funções tradicionais passaram a ser coordenadas de acordo com os objetivos estratégicos das empresas em face das demandas do mercado, fazendo surgir a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) cujo objetivo é flexibilizar e adaptar as pessoas às mudanças organizacionais e ambientais. Os gestores de AERH têm seu foco nas forças da competitividade mundial, nas mudanças no mercado do trabalho, na ética empresarial e nas mudanças ambientais. (DAVEL; VERGARA, 2001).

Por outro lado, a abordagem política da ARH demonstra especial interesse pelas convergências e divergências entre indivíduo e organização. As questões sociais, organizacionais e individuais, potencialmente conflituosas, ocupam a agenda da abordagem política de ARH, cuja finalidade, neste caso, é arbitrar e integrar os interesses. O chamado “modelo de arbitragem administrativa” subentende que a ação gerencial deve prioritariamente arbitrar racional e eticamente entre a ARH e as pessoas. (DAVEL; VERGARA, 2001).

Davel e Vergara (*op. cit.*) apresentam ainda as versões que as abordagens objetivas podem assumir: uma pesada, cujas raízes estão no instrumentalismo utilitário, e outra leve que se baseia no humanismo desenvolvimentista.

A construção teórica da ARH, nas suas muitas abordagens, valeu-se de modelos normativos e funcionais com vistas às melhores ferramentas e técnicas. Ademais, os autores dão a conhecer as críticas formuladas na década de 90 à abordagem objetiva de ARH. A principal delas refere-se à visão das pessoas como custos e ao tratamento dispensado a elas como recursos, sugerindo que faltou à gestão de pessoas, nesta fase, conhecimento das ciências humanas básicas. A crítica estende-se ainda à incerteza, à ambigüidade, à variação e às contradições inerentes às funções atuais da gestão de pessoas. Davel e Vergara (*op. cit.*) consideram a incoerência entre a retórica da gestão de pessoas e a realidade de suas práticas e que, embora sejam apontadas como estratégicas pelos gestores, as pessoas continuam sendo tratadas como recursos e consideradas segundo o princípio da racionalização de custos. Os autores sugerem a necessidade de que a natureza do trabalho nas organizações, o papel das pessoas nas organizações e o modo de geri-las, sejam revisados, pois se os resultados organizacionais dependem cada vez mais das pessoas, na mesma medida, os gestores devem buscar compreender as dimensões e complexidades da natureza humana numa visão não-reducionista do ser humano, para que as suas práticas não passem de reações desarticuladas que tentam responder aos problemas gerados pelas decisões estratégicas tomadas pela alta direção. Davel e Vergara enfatizam que a decisão e a operacionalização de estratégias dependem de pessoas, portanto, os gestores precisam integrar outros tipos de indivíduos, para além do *homo economicus*.

Em relação ao modelo de gestão de pessoas por competências, consideram-se as críticas formuladas por Abreu et al (2003) com respeito à possibilidade de que a busca por reter “talentos” constitui-se numa nova forma de segmentação do trabalho e do trabalhador, uma vez que uma primeira característica do mercado de trabalho consiste no fato de que a relação trabalhista, por ser voluntária, pode ser rompida facilmente. Ademais, a situação atual do mercado de trabalho resulta numa segmentação ainda maior do que a das décadas de 60 e 70. Os autores esclarecem que, além da divisão de trabalhadores num mercado de trabalho

primário e secundário, o próprio mercado primário, pode ser ainda subdividido em: trabalhadores independentes e subordinados. Os trabalhadores primários são aqueles que possuem ou possuíam salários maiores, estabilidade e perspectivas de carreira. Os secundários são aqueles com baixa qualificação, que, desde a década de 70, sofrem com a precarização, sendo contratados como autônomos ou temporários, sem vínculos de formalidade no trabalho.

Na opinião dos autores (op.cit.), a fragmentação manifesta-se no surgimento das subclasses de trabalhadores primários independentes e dos trabalhadores primários subordinados. Os primeiros caracterizam-se por ocupações intermediárias e profissionais liberais, cujas tarefas requerem alguma autonomia de iniciativa e de ritmo. Já os trabalhadores primários subordinados são aqueles cuja ocupação é da classe operária tradicional, com tarefas repetitivas, rotineiras e subordinadas ao ritmo das máquinas, sendo eles os mais afetados pela terceirização, globalização e robotização das linhas de produção, bem como pela perda do poder dos sindicatos.

Com a precarização das outras classes de trabalhadores, Abreu et al (2003) supõem então uma possível divisão ainda maior do segmento primário independente em subclasses chamadas genericamente de “talentos”. Esses “talentos” são intensamente disputados ao contrário da maioria dos trabalhadores disponíveis como ofertantes em um mercado recessivo.

Assim, o surgimento de uma subclasse de trabalhadores, classificados pelo modelo de gestão de pessoas por competências como “talentos”, enseja o aumento em grau ainda maior da segmentação e elitização dos trabalhadores, produzindo uma desigualdade entre os que têm e os que não têm talento. Os resultados mais imediatos da adoção de um modelo competitivo de gestão de pessoas por competências são: o aumento da desigualdade salarial e a precarização do trabalho dos que não são considerados “talentos”. Essa segmentação cria uma situação em que os trabalhadores primários independentes, para um determinado grau de expectativa de produtividade conforme exigido pela necessidade de alinhar estratégia de negócio e competências, podem ser considerados “talentos” ou “medianos”, mas que, em um mercado de trabalho com demandas competitivas altíssimas, o “talentoso” pode rapidamente transformar-se em “mediano”, ou mesmo em “desempregado” (ABREU et al, 2003).

Da mesma forma, as exigências cada vez apuradas em relação ao perfil “ideal” do trabalhador convergem para aspectos mais subjetivos, onde não basta utilizar os seus conhecimentos e suas habilidades, mas também o nível de entrega do seu ser, ou de forma mais contundente, o seu “saber ser”, que para citar apenas algumas configurações podemos destacar o saber ser comprometido, leal, criativo, dinâmico, ético, efetivo, responsável (ZAGO, 2004). Fazendo com isso, surgir uma nova forma de apropriação e segmentação do trabalhador.

Seguindo a previsão de Lipietz (1996, p. 117) o cenário mundial mais provável será aquele de uma *economia-mundo hierarquizada*, onde um centro fordista industrial não se oporá a uma periferia produtora de matérias-primas, de sorte que, diante de uma nova divisão internacional do trabalho. Desta forma, o Brasil terá de lidar com os problemas da insuficiente criação de postos de trabalho para trabalhadores - na maioria das vezes, desqualificados - e da redução de empregos qualificados. Portanto, a busca de novos paradigmas industriais no Brasil poderá acarretar importantes consequências sociais para a força de trabalho nacional, em virtude de que as pressões da competição intercapitalista mundial afetarão ainda mais as relações entre capital e trabalho no país, com o desenvolvimento de modelos competitivos de gestão de pessoas. Esses concorrerão, possivelmente, para o agravamento do problema da exclusão já existente de trabalhadores não qualificados, que são, no Brasil, grande maioria, favorecendo o recrudescimento da fragmentação histórica do trabalho e do trabalhador.

## Considerações Finais

O modelo de produção capitalista, ao expropriar intensamente o trabalhador operário, negou-lhe a princípio qualquer participação na organização do processo de trabalho, ficando esse resumido a uma atividade repetitiva e sem sentido. Contudo, como bem nota Lipietz (1996), ele era freqüentemente chamado a corrigir as deformações e enganos cometidos pela “gerência científica” e pelos quadros administrativos. O autor então denuncia que o processo de trabalho fordista gerou uma contradição entre autonomia e heteronomia, acrescida pela contradição entre produção (exploração intensiva da força de trabalho) e consumo (exaltação do lado “individualista” e “realizador”).

Face à crise dos anos 70, o capital conseguiu reorganizar-se e introduziu assim novos problemas e desafios ao mundo do trabalho, já em condições desfavoráveis (ANTUNES, 2000). Os novos processos de trabalho recuperaram temáticas anteriormente levantadas pela classe trabalhadora, porque eles foram capazes de controlar não apenas o movimento reivindicatório, mas o próprio funcionamento da empresa.

Com o desenvolvimento de novas tecnologias e de novas técnicas de gestão de pessoas percebeu-se que essa capacidade demonstrada pelos trabalhadores, que podem tornar-se polivalente, constitui uma considerável vantagem competitiva, de modo que o capital passa agora a apropriar-se, não apenas do saber e do fazer do trabalhador, mas também do seu “saber ser”, principalmente no modelo competitivo de gestão de pessoas por competências.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Yuzuru I. F. de et al. *O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e de retenção de talentos: uma leitura crítica*. Anais do ENANPAD 2003.
- AMATUCCI, M. *Perfil do administrador brasileiro para o século XX*. São Paulo: FEA/USP, 2000. Dissertação de Mestrado.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5 ed. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BRANDÃO H. P. e GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, n. 01, v. 41, P. 8-15, jan/mar, 2001.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. A degradação do trabalho no século XX. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1977.
- BRUNDETT, M. The question of competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm. *School Leadership & Management*. Vol. 20, 2000, p. 353-371.
- DURAND, Thomas. *Forms of incompetence*. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, Joel S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, (2002).
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J.A.M; SILVA, C.M Gestão de Pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 4 (1). Janeiro/Abril. P. 161-176, 2000.
- FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Fleury (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Rosa M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: Maria Tereza Fleury (Org.) *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L. & FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papiros, 1997.

LIPIETZ, Alain. Relações capital/trabalho no amanhecer do século XXI. In: (Org.) *Padrões tecnológicos, trabalho, e dinâmica espacial*. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. *HSM Management*. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, P. 12-15 set/out, 1998.

PRATA, César Felício. Gestão de Competências em Organização de P&D: Uma Análise do caso EMBRAPA 2003. Dissertação ( Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUTO-MAIOR, Joel. Pesquisa em Administração: em defesa do estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, Out/ Dez. 1984.

TAYLOR, F.W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

ZARIFIAN, Philippe. Eventos, autonomia e enjeux na organização industrial. In: Leite e Neves (Org.) *Trabalho, qualidade e formação profissional*. São Paulo: ALAST, 1998.

ZAGO, C. C. ; SOUZA, C. C. B. ; BEZERRA, L. A. M. L. Competências Profissionais do Administrador : análise comparativa entre necessidades de mercado e a formação dos administradores da Paraíba. III Seminário de Gestão Empresarial : João Pessoa-PB, 2004 - disponível em [www.enbra.org.br](http://www.enbra.org.br).