

**Lúcia Dini Pereira**

**O modelo de competências da perspectiva do  
trabalhador**

Trabalho de formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

**Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano**

**São Paulo - 2005**

*Ao Júlio.*

## **Agradecimentos**

---

O primeiro a ser agradecido é o Prof. Dr. Davi Noboru Nakano pela preciosa orientação, pela paciência com o texto, com as dúvidas, com as perguntas, e também com as conversas sobre assuntos alheios ao trabalho de formatura.

Agradeço também os professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica que fomentaram, durante estes anos, o interesse pelos temas de suas áreas, em especial: Prof Dr. Afonso Carlos Corrêa Fleury, Prof. Dr. Alberto Wundeler Ramos, Profa. Dra. Débora Pretti Ronconi, Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, Prof. Dr. Israel Brunstein, Prof. Dr. Hugo Yoshizaki, Profa. Dra. Marcia Terra da Silva, Prof. Dr. Mauro Zilbovicius, Prof. Dr. Miguel Cezar Santoro, Prof. Dr. Paulino Graciano Francischini. Muito obrigada pela dedicação aos alunos.

Obrigada à família, Antônio, Nádia, Júlio, Dna. Anna, Sr. Bruno, Dna. Maria e Sr. Oswaldo. Muito obrigada pela oportunidade de cursar uma escola como a Politécnica.

Obrigada aos amigos e amigas de todos os tempos, pela construção de muitas idéias em comum.

Obrigada especial ao amigo mais especial de todos.

## **Resumo**

---

Este trabalho de formatura tem como tema fundamental o modelo de competências; pretende-se aqui utilizar as variáveis propostas neste modelo com o objetivo de analisar um trabalho *vis-à-vis* do trabalhador que possivelmente o desempenhará. Este enfoque modifica o ponto de vista mais usualmente tratado neste modelo, o da busca do trabalhador certo para um trabalho, construindo a perspectiva do trabalhador sobre este trabalho.

O texto está dividido em três partes fundamentais. No capítulo 2 são revistos os modelos de trabalho históricos e os contextos em que surgem e ocorrem. No capítulo 3 revisaremos o modelo de competências. No capítulo 4 se faz a construção do modelo de competências da perspectiva do trabalhador, que será seguido, nos capítulos 5 e 6, por discussões complementares ao tema.

## **Abstract**

---

The main subject of this text is the Competencies model. The objective is to use the same variables proposed in this model for analyzing a job in light of the worker who is possibly executing it. The usual point of view treated by this model, that is of finding the right person for a job, is replaced by the worker's point of view.

The text is divided in three fundamental parts. In chapter 2 some historical work models are revised, along with the contexts where they appear and occur. In chapter 3 the Competencies model is revised. In chapter 4 the construction of the worker's perspective takes place, complemented by chapters 5 and 6, where some additional issues are treated.

## **Lista de figuras**

---

Figura 1.0 Paralelo entre as competências e estratégias pessoais e organizacionais (Elaborado pelo autor com base em FLEURY & FLEURY, 2000) .....	10
Figura 2.1 Fragmentação horizontal e vertical do trabalho (Elaborado pelo autor com base em SALERNO, 1998) .....	16
Figura 2.2 Sistemática de integração vertical e horizontal (Elaborado pelo autor).....	21
Figura 3.3 Modelo do Iceberg (McCLELLAND & WINTER <i>apud</i> BOULTER, DALZIEL & HILL, 1996) .....	25
Figura 3.4 Ciclo Estratégia X competências (Baseado em FLEURY & FLEURY, 2000).....	30
Figura 3.5 Metodologia de aplicação do modelo de competências (Elaborado pelo autor com base em ZARIFIAN, 2001) .....	31
Figura 4.6 O modelo de competências da ótica do trabalhador (Elaborado pelo autor) .....	36
Figura 4.7 Paralelo entre as competências e estratégias pessoais e organizacionais (Elaborado pelo autor com base em FLEURY & FLEURY, 2000) .....	48
Figura 5.8 Papel da educação no modelo de competências (Elaborado pelo autor) .....	53

## **Lista de tabelas**

---

Tabela 3.1 Competências em foco x estratégias (Elaborado pelo autor baseado em FLEURY & FLEURY, 2000).....	30
Tabela 4.2 Avaliação pessoal do trabalhador – Bloco 1 (Elaborado pelo autor).....	41
Tabela 4.3 Avaliação pessoal do trabalhador – Bloco 2 (Elaborado pelo autor).....	44
Tabela 4.4 Avaliação pessoal do trabalhador – Bloco 3 (Elaborado pelo autor).....	45
Tabela 4.5 Avaliação pessoal do trabalhador – Bloco 4 (Elaborado pelo autor).....	47
Tabela 4.6 Avaliação pessoal do trabalhador (Elaborado pelo autor).....	49

## **Sumário**

---

Agradecimentos .....	1
Resumo .....	2
Abstract.....	3
Sumário .....	4
Lista de figuras.....	4
Lista de tabelas .....	5
1. Introdução: Uma breve estória do tema deste trabalho.....	8
2. Recapitulação dos modelos históricos de trabalho .....	12
2.1 Voltando às origens: Modelo do artesanato e trabalho nos séculos XVIII e XIX .....	12
2.2 A administração científica .....	15
2.3 O modelo Sócio-técnico .....	17
2.3.1 <i>O modelo de competências</i> .....	22
3. O modelo de competências e suas perspectivas .....	24
3.1 A competência como aspecto individual.....	24
3.1.1 <i>Definindo e medindo competências individuais</i> .....	27
3.1.2 <i>O modelo do assalariado-empreendedor</i> .....	28
3.2 A competência dentro do contexto coletivo .....	29
4. O modelo de competências da ótica do trabalhador .....	32
4.1 Comentários sobre as abordagens existentes .....	32
4.2 Uma proposta de modelo de competências da perspectiva do trabalhador ..	35
4.2.1 <i>Aptidão intelectual e pessoal</i> .....	37
4.2.2 <i>Aptidão para agir</i> .....	41

4.2.3 Recursos externos .....	44
4.2.4 Limitantes .....	45
4.2.5 Considerações finais a respeito do modelo .....	47
5. Formação e implicação dos elementos do modelo .....	50
5.1 Plano pessoal de estudos .....	50
5.2 O paradoxo da meritocracia .....	53
5.2.1 Ambição .....	55
5.3 Contexto regional .....	55
6. Conclusões .....	57
Bibliografia .....	59

## **1. Introdução: Uma breve estória do tema deste trabalho**

---

Ao terminar o curso de graduação em Engenharia de Produção na Escola Politécnica, muitas perguntas continuam sem resposta. Este tem sido um momento de reflexão sobre o curso, sobre o futuro, sobre a carreira, sobre o sentido destes anos. A busca por uma posição de trabalho, assunto relativamente novo e muito corriqueiro na vida dos que, como eu, estão recentemente formados ou em vias de se formarem, provoca muitas perguntas a respeito da maneira como os empregadores nos vêem e, claro, muitas constatações sobre como as oportunidades de trabalho estão estruturadas.

É neste contexto que o tema deste trabalho surgiu quase que naturalmente: Como está estruturado o modelo de trabalho que vivemos atualmente? O que é o modelo de competências, mencionado por muitos dos recrutadores que nos interpellam? As respostas a estas duas perguntas nos explicam como os empregadores nos vêem. No entanto, a pergunta complementar “Como o modelo de competências pode nos ajudar (e não apenas aos nossos empregadores) a analisar as oportunidades e traçar um plano de carreira?” suscita a importância de usar as mesmas ferramentas para nos posicionarmos neste contexto atual de trabalho.

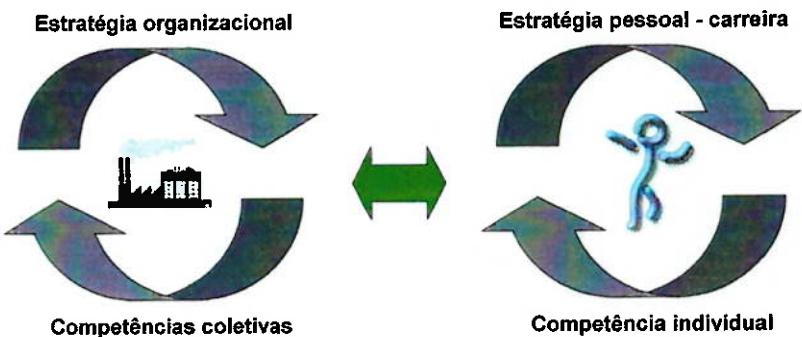
As duas perguntas iniciais não são novas na literatura acadêmica, muito pelo contrário. O estudo dos modelos de trabalho encontra espaço e interessados não somente nas ciências sociais como a sociologia, a história, a política e a psicologia, mas também nas ciências aplicadas como a administração e a engenharia (FLEURY & VARGAS, 1983). Para nós, engenheiros, o tema adquire relevância uma vez que projetaremos e gerenciaremos sistemas situados dentro do contexto destes modelos de trabalho. Mais ainda, muito provavelmente seremos compelidos a lidarmos com questões relativas ao trabalho de nossas equipes e à nossa própria trajetória

profissional. Isto pressupõe não apenas a compreensão do modelo de trabalho que se vive, mas também dos métodos de gerenciamento de pessoas mais modernos disponíveis, como é o modelo de competências. O Engenheiro formado deve à sociedade a preocupação com as implicações sociais dos sistemas que projeta.

Por sua vez o tema da adequação de um trabalho a um trabalhador também não é novo, mas não é, pode-se dizer, usual. Ele encontra intersecções com alguns trabalhos com o de Dutra (2001), em que o tema da carreira é abordado. Neste trabalho, o autor enumera o que chama de “instrumentos” da gestão de carreiras: as Decisões individuais sobre a carreira, o Gerenciamento da carreira pela empresa e a Comunicação entre as pessoas e a empresa. A terceira das perguntas propostas inicialmente nesta introdução relaciona-se ao tema das Decisões individuais sobre a carreira: “Como o modelo de competências pode nos ajudar a analisar as oportunidades e traçar um plano de carreira?”.

De maneira geral, as abordagens tradicionalmente desenvolvidas para as competências, que serão recapituladas neste trabalho, têm nitidamente um foco a partir da perspectiva das organizações; o objetivo destas abordagens é, sobretudo, a adequação do homem ao trabalho. O que será proposto neste trabalho é a construção da perspectiva inversa, do trabalho para o trabalhador, de maneira independente das organizações. Porque o planejamento de nossas carreiras deve ficar a cargo das empresas se nossa trajetória profissional engloba passagens por várias organizações diferentes, que às vezes possuem inclusive interesses conflitantes entre si? O trabalhador precisa tomar em mãos o planejamento de sua própria carreira.

O modelo de competências revisado a partir da bibliografia disponível servirá de base para a construção desta perspectiva do trabalhador. Serão utilizados os mesmos elementos fundamentais, numa tentativa de traçar um paralelo entre o modelo construído por esta bibliografia aqui revista e a proposta de modelo que se busca. Faz-se, portanto, uma analogia entre o modelo de competências das perspectivas da organização e do trabalhador, conforme ilustra a figura I.0.



**Figura 1.0** Paralelo entre as competências e estratégias pessoais e organizacionais (Elaborado pelo autor com base em FLEURY & FLEURY, 2000)

Inicialmente este trabalho teve por objetivo não apenas a construção da perspectiva do trabalhador, i.e., uma proposta de modelo para tal, mas também a aplicação deste modelo para testar sua capacidade de auxiliar na análise de casos reais. Pretendia-se, portanto, testar a aplicação prática do modelo em questão. No entanto, ao longo deste trabalho, ficou evidente a necessidade de aprofundamento do modelo na teoria antes da tentativa de verificação prática. O detalhamento teórico é dificultado pelo fato de que o modelo de competências é relativamente novo, inclusive no que diz respeito à bibliografia relacionada. Por isso optou-se aqui por um trabalho de cunho integralmente teórico, que possibilitou um aprofundamento mais próximo do satisfatório da proposta de modelo aqui realizada.

Neste texto pretende-se mostrar uma breve evolução dos modelos de trabalho existentes, respaldada por uma revisão bibliográfica no tema. A intenção é mostrar as origens, causas e características da evolução destes modelos de trabalho, sem a pretensão de ser abrangente, para que se possa entender como chegamos até a situação que vivemos atualmente. Este passeio temporal nos levará até o mais recente dos modelos de gestão de pessoas, o das competências.

Na literatura acadêmica não existe consenso sobre o conceito de competências, e, portanto veremos algumas das diversas abordagens que têm sido desenvolvidas sobre o tema. Estas abordagens foram aqui divididas em dois grupos, conforme fez Barbosa (2003): A competência como aspecto individual e a competência dentro do contexto coletivo.

Uma vez feita a revisão conceitual, seguirá uma tentativa de conciliar algumas idéias dispersas na literatura, de maneira conveniente à construção da perspectiva do trabalhador que se encontra no capítulo 4. Espera-se que ao final deste capítulo o modelo possa auxiliar o trabalhador na análise de sua carreira, das oportunidades que possam surgir para ele, confrontando-as com suas competências. Algumas questões complementares serão tratadas na seqüência, na esperança de explorar alguns temas relacionados que, mais uma vez, permeiam a mente daqueles que estão tão profundamente implicados na construção de suas carreiras, como é o caso dos formandos e recém-formados.

Escrever este texto foi um trabalho extremamente estimulante durante este ano; Em muitas ocasiões a grande dificuldade e grande prazer foram a maneira como este tema se envolveu com as preocupações corriqueiras desta fase da vida. Afinal de contas, esta tem sido, para nós, eu e meus colegas, uma fase de descoberta das perspectivas, oportunidades, riscos e dificuldades da carreira, enfim, de construção da nossa "estratégia pessoal". Espero que a leitura deste texto possa fomentar esta vontade de construir uma "estratégia pessoal" sólida, e que possa, ao menos um pouco, ajudá-los nesta tentativa.

## **2. Recapitação dos modelos históricos de trabalho**

Uma vez que se pretende neste trabalho dar atenção ao modelo de competências e sua implicação para o trabalhador, é sem dúvida importante a recapitação histórica dos modelos de trabalho. Nesta recapitação será dada atenção tanto às características dos modelos de trabalho quanto ao contexto sócio-econômico em que surgem e em que se sustentam, pois o conjunto modelo de trabalho + contexto sócio-econômico é suposto coeso e inter-relacionado.

De maneira a discretizar esta evolução contínua, três blocos de modelos serão investigados, seguindo aproximadamente a mesma lógica empregada por Fleury & Vargas (1983). Estes autores dividiram os modelos de trabalho entre Taylorismo, Fordismo, Sistema de enriquecimento de cargos e Grupos semi-autônomos. Aqui será dado um passo atrás e acrescentaremos o modelo artesanal, anterior às revoluções Industrial e Francesa dos séculos XVIII e XIX, que, embora tenha existido, precedeu o estudo formal da organização do trabalho. Em seguida serão vistos o Taylorismo e o Fordismo conjuntamente, em “A administração científica”. Por fim serão abordados, sob o rótulo do modelo Sócio-técnico, o Enriquecimento de cargos e os Grupos semi-autônomos.

### ***2.1 Voltando às origens: Modelo do artesanato e trabalho nos séculos XVIII e XIX***

O modelo do artesanato – ou do profissional – (CORRÊA, 2003), tem como principal característica a detenção do conhecimento integral de um processo produtivo e a execução de um ciclo completo de produção por um mesmo trabalhador ou grupo de trabalhadores.

Ainda como aspecto importante deste modelo produtivo / de trabalho, podemos citar a alta flexibilidade dos produtos finais, isto é, a possibilidade de se produzir bens ou serviços que diferem bastante entre si quanto às suas características, ou que podem ter alto grau de personalização *vis-à-vis* do cliente em questão. A execução do ciclo de trabalho completo pelas mesmas pessoas não é o único motivo desta flexibilidade: Dada a universalidade das ferramentas e equipamentos utilizados na fabricação, e a baixa possibilidade de se atingir ganhos de escala dentro deste sistema produtivo, o pequeno tamanho dos lotes também contribui para a flexibilidade.

Também são características importantes deste sistema a baixa produtividade, palavra que aqui se deseja entender como o número máximo de unidades de um mesmo produto que se pode produzir por trabalhador, e a dificuldade de produzir bens padronizados, com igual qualidade. De fato, não apenas a variabilidade das características dos produtos é possível dentro deste sistema, como ela é compulsória.

Este modelo de trabalho estabelece uma posição bastante definida para os artesãos na estrutura social, uma comunidade de pares e a universalidade de sua profissão, que pode ser exercida em todo lugar.

Por um certo período histórico, o artesão e o arranjo sócio-econômico formaram um conjunto harmonioso. No entanto, após as revoluções Industrial e Francesa este modelo de trabalho passou a conflitar com o contexto. Não cabe aqui discutir extensamente as razões históricas para a derrubada dos antigos regimes, mas o fato é que estas revoluções modificaram o arranjo sócio-econômico em questão.

Este arranjo sócio-econômico a que pertenciam os artesãos era composto, nas classes altas, pela aristocracia, que fez oposição à burguesia ao cabo do período das revoluções. Entre muitas características que opõem estas classes, podemos citar aquelas descritas por Hobsbawm (1977), que contrapõem a classe aristocrática, distinguida por títulos nobres, marcas de "exclusividade" e poderes transmitidos ao longo de dinastias, à classe burguesa, "a sociedade do *parvenu*", isto é, do homem "que se fez por si mesmo".

O modelo do artesanato não se adequava mais às novas necessidades sociais, que sofreram mudanças; Segundo Zarifian (2001), os principais fatores que se opunham à coerência do arranjo eram a "forma social antidemocrática" como este modelo aparecia à ótica dos revolucionários (revolução francesa) e ao "obstáculo (...) à racionalização dos métodos de trabalho", como o viam os novos industriais (revolução industrial). De fato, o modelo do artesão tornou-se insustentável economicamente porque impedia dois fenômenos: O da concentração de renda, e o do ganho de escala.

A classe burguesa em ascensão deu à sociedade uma nova aparência em muitos aspectos, mas conservou outros. "Essas características foram tomadas e assimiladas como uma herança desejável do passado, e daí em diante protegidas contra a erosão evolutiva normal" (HOBSBAWM, 1977). Não é de se estranhar que a hierarquização da sociedade tenha sido uma herança preservada do antigo regime, como bem servia aos interesses dos emergentes burgueses. Por isso a importância da possibilidade da concentração de renda e de sua coerência com o modelo de trabalho, uma vez que a hierarquização na burguesia em ascensão não dependia mais da transmissão dinástica, mas sim do poder econômico.

Lembremos também que a conjuntura demográfica na Europa pós-revoluçãoções pode justificar a necessidade de aumento da produção, dos ganhos de escala. Não apenas as populações tiveram incrementos de 200% a 600% no período (HOBSBAWM, 1977), mas também passaram por uma intensa urbanização. A combinação destes e de outros acontecimentos no mundo deste período determinaram que o modelo do artesanato era insustentável e culminaram na criação de um novo modelo: O da Administração científica.

## **2.2 A administração científica**

O contexto em que surge o modelo taylorista é, sem dúvida, ligado à ascensão da burguesia e à industrialização. No mesmo período não ocorre apenas aumento da população total, mas também intensas ondas de migração entre países e entre campo e cidade. A urbanização crescente acompanhou a industrialização, o crescimento da produção agrícola e uma fase de grande desenvolvimento científico e tecnológico. Enfim, trata-se da expansão do capitalismo.

A administração científica, ou organização do trabalho taylorista, se insere neste contexto de maneira harmoniosa, como é de se esperar de um modelo de trabalho que desabrocha com uma nova organização sócio-econômica.

Este modelo, cujas características são hoje largamente conhecidas, tem como pilar a separação da concepção do trabalho de sua execução. Segundo o próprio Taylor (1911) os sistemas anteriores à administração científica entregavam ao trabalhador a “responsabilidade de executar seu trabalho como melhor entender”. Ele argumenta que “devido ao isolamento do trabalhador, é impossível a ele, na maioria dos casos, com estes sistemas [anteriores], realizar o serviço de acordo com normas ou leis da ciência (...) que porventura existam” (p.25).

Este mesmo princípio, que fora anteriormente chamado de “alienação do trabalho” (MARX, 1844), tem como principal crítica o fato do trabalhador ser tratado como autômato; não há estímulo para agir fora do que fora prescrito, e as tarefas realizadas são repetitivas e desmotivantes intelectualmente. Taylor rebate esta crítica dizendo que a dicotomia de que se fala possibilita o aprofundamento e o emprego de conhecimentos prévios que se tenha a disposição a respeito de um assunto de maneira especializada. Esta dicotomia, a divisão entre prescrição e execução do trabalho, é chamada de fragmentação vertical do trabalho (SALERNO, 1998).

A fragmentação vertical permitiu que se assegurasse a racionalização de processos e os ganhos de produtividade e de escala associados. Cabe lembrar que a perspectiva científica do trabalho introduziu também a noção de controle do trabalho, para garantir que a execução estivesse de acordo com a prescrição.

Uma segunda característica importante deste modelo de trabalho é a divisão do trabalho em frações. Não apenas houve separação entre concepção e execução, que chamamos divisão vertical do trabalho, mas de pedaços do trabalho em si, que chamaremos divisão horizontal (SALERNO 1998), conforme ilustra a figura 2.1. Esta segunda fragmentação é a semente da “funcionalização” das organizações, ou seja, da divisão setorial, em departamentos. Ela é, sem dúvida, essencial para a racionalização do trabalho, uma vez que o processo científico passa pela quebra de um problema grande em pequenos mais facilmente solúveis.



Figura 2.1 Fragmentação horizontal e vertical do trabalho (Elaborado pelo autor com base em SALERNO, 1998)

Do ponto de vista do trabalhador, as fragmentações horizontal e vertical culminaram com uma degradação do nível técnico (BRAVERMAN, 1974). Entenda-se trabalhador aqui como aquele que executa, e não aquele que prescreve. No caso deste último, o que ocorre é especialização, decorrente da fragmentação setorial.

Ainda dentro do novo espírito social, no qual a alta posição na hierarquia é obtida não pela herança de uma dinastia, mas pelo poder econômico, a motivação do trabalhador é tida como sendo puramente monetária dentro da teoria de Taylor

(1911). "A Administração científica tem, por sua fundação, a firme convicção que os reais interesses dos dois [empregador e empregado] são o mesmo; que a prosperidade do empregador não pode existir durante muitos anos a menos que seja acompanhada pela prosperidade do empregado e vice-versa (...)." (p. 10)

Por fim, devemos lembrar que, durante o seu desenvolvimento, este capitalismo aumentava consideravelmente a oferta geral de produtos e serviços devido aos ganhos de produtividade conseguidos, mas ela permanecia consideravelmente menor que a capacidade da população de absorvê-los, ou seja, menor que a demanda.

Poder produzir mais significou, em muitos casos, poder vender mais barato e para mais pessoas, como é o caso do clássico exemplo de Ford em Highland Park. O Fordismo não apenas tomou proveito dos princípios da administração científica de Taylor, mas também desenvolveu e aplicou novas idéias, dentre as quais as mais conhecidas e notáveis são a linha de montagem e a integração vertical da empresa. A linha de montagem tornou-se uma disciplinadora de ritmos e materializadora da divisão do trabalho no layout fabril; a integração vertical (da cadeia produtiva dentro da mesma empresa), por sua vez, possibilitou a padronização de peças, que é peça-chave no ganho de escala conseguido (WOMACK & JONES, 2004).

Em outros casos de difusão dos princípios da administração científica, inovações permitiram vender produtos diferentes. A indústria foi progressivamente capaz de desenvolver novos mercados e novas demandas, visando novos nichos e criando novos produtos.

### **2.3 O modelo Sócio-técnico**

Como vimos anteriormente, as organizações que se inseriam no contexto em que surgiu a administração científica careciam principalmente de eficiência técnica. A capacidade de absorção de produtos pela população era muito maior que a capacidade de produzir que se tinha. Os ganhos de escala e de eficiência permitiam

não apenas produzir mais, mas também mais barato, o que viabilizou o consumo em massa.

Atualmente a esmagadora maioria da população dos países desenvolvidos vive em centros urbanos, e o capitalismo industrial atinge uma fase de maturidade, globalizado. Nesta fase, o consumo segue uma tendência de “desmassificação”. Consumidores exigem renovação e diversificação constantes. Um caso clássico de derrubada da produção em massa é a estratégia da GM frente à da Ford. Esta é a oposição que se faz entre ganhos de eficiência e de eficácia: A produção em massa permitiu grandes ganhos de eficiência, mas o que hoje se exige das empresas é eficácia, no sentido de se “fazer o que o cliente deseja”. Aliás, o mote “orientação para o cliente” faz todo o sentido neste contexto. Passou-se de um sistema *Pull* para o *Push* (WOMACK & JONES, 2004), onde o cliente é que faz especificações e não o sistema produtivo.

Dentro deste ambiente houve uma mudança no foco dos objetivos dos sistemas produtivos: Passou-se de um foco em eficiência, ou seja, fazer mais com menos, fazer melhor a mesma coisa, para um foco em eficácia, ou seja, fazer a coisa certa, aquilo que o cliente deseja. (LAURINDO in ROTONDARO, 2002)

É importante ressaltar que esta mudança do tipo de eficiência que se busca trouxe uma complexidade adicional ao trabalho. Um dos aspectos mais importantes desta complexidade é a necessidade de intercâmbio com outras pessoas e de interdependência do trabalho. O desenvolvimento de sistemas de informação mais eficientes e eficazes permitiu, em muitas instâncias, o aumento desta complexidade do trabalho através da facilitação da troca de informações de maneira racional. Por outro lado, sistemas de indicadores e medidas de produtividade facilitaram a governabilidade dos novos sistemas produtivos que surgem.

Neste contexto de dinâmica crescente surge o modelo Sócio-técnico. Ele tem como característica a absorção de variáveis sociais nos desenhos de processos e trabalho, ou seja, no sistema produtivo, ao lado das variáveis técnicas propostas pela

administração científica (de BIAZZI, 1993). O que se propõe neste modelo é a otimização conjunta das variáveis técnicas e sociais na organização. “Se o sistema tecnológico for otimizado às expensas do sistema social, o resultado alcançado será sub-ótimo” (HERBST *apud* de BIAZZI, 1993).

Além disso, o modelo Sócio-Técnico encara as organizações como sistemas abertos, ao contrário da administração científica. Os sistemas abertos, isto é, que efetuam trocas com o ambiente em que estão situados, possuem uma capacidade de auto-regulação que os permite desenvolverem-se para estados de maior heterogeneidade (BERTALANFFY *apud* de BIAZZI, 1993). No caso das organizações, maior heterogeneidade significa maior flexibilidade, conforme exige o ambiente em que estas organizações estão situadas.

No modelo taylorista, encarava-se a motivação para o trabalho como função exclusiva da realização econômica. No modelo sócio-técnico, entende-se que a motivação para o trabalho não é exclusivamente econômica, mas que o trabalho tem uma função de realização pessoal para o indivíduo. Segundo MARX (1998), desenvolveram-se a partir da década de 30 algumas teorias sobre a motivação para o trabalho, entre as quais estão os trabalhos de Maslow, Argyris e Herzberg, autores que pertencem à chamada Escola de Relações Humanas. Embora estas teorias sejam bastante diversas, elas possuem em comum a constatação de que a motivação econômica não é exclusiva para o trabalhador, e que existem elementos sociais e de realização de aspirações individuais ligados à motivação. Além disso, existe razoável consenso quanto ao fato de que uma maior satisfação quanto ao trabalho a ser realizado levaria a uma maior produtividade.

No modelo de trabalho Sócio-técnico, como foi dito, o pressuposto assumido com relação à motivação para o trabalho é similar às teorias que se desenvolveram recentemente. O enriquecimento de cargos é uma metodologia introduzida no modelo Sócio-técnico para aumentar o grau de motivação dos trabalhadores e, consequentemente, aumentar a produtividade de seu trabalho. O enriquecimento de cargos pressupõe basicamente a rotação de cargos e a ampliação do conteúdo do

trabalho tanto horizontalmente (entre funções, em escopo) quanto verticalmente (auto-prescrição) (FLEURY & VARGAS, 1983). O chamado *empowerment* tem como ponto central justamente a auto-prescrição do conteúdo do trabalho, ou a participação do trabalhador no desenvolvimento dos processos, conferindo-lhe autonomia e responsabilidade e não apenas incentivando a tomada de iniciativa (BOWEN & LAWLER, 1992). A prescrição sofre uma mudança substancial: Não se prescrevem mais tarefas e procedimentos, mas sim resultados. A escolha dos procedimentos fica a cargo do trabalhador. A transferência da prescrição tem relação com a transferência de responsabilidades implícita no *empowerment*.

Na escola Sócio-técnica está presente ainda o conceito de grupos semi-autônomos. Neste conceito, é feita uma prescrição de resultado para um trabalho, tal como ela foi imaginada no enriquecimento de cargos. No entanto, neste caso ela não é feita a uma pessoa, mas sim a um grupo de pessoas. Elas devem, então, determinar de maneira autônoma não apenas como realizar o trabalho, mas também quem executará qual parte deste trabalho. Na escola Sócio-técnica, a solução organizacional proposta é a composição de um grupo que “(...) não requer supervisão externa e tampouco controle externo de suas atividades internas” (TRIST *apud* MARX, 1998:27). Aqui não apenas é necessário que se possa determinar, em grupo, como realizar um trabalho, mas também é necessário desenvolver habilidades para diversas tarefas (FLEURY & VARGAS, 1983).

De maneira geral, a escola sócio-técnica trouxe integração vertical e horizontal dentro do desenho e execução de processos e trabalho, assim como necessidade de flexibilização das possibilidades de realizar diferentes tarefas pelo mesmo trabalhador e de tomar decisões em grupos. A figura 2.2 ilustra estes processos:

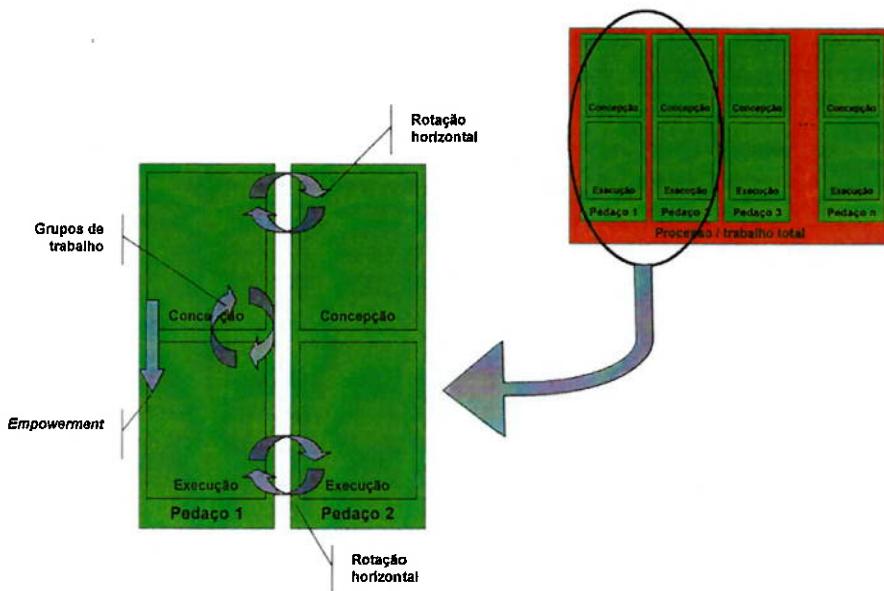


Figura 2.2 Sistemática de integração vertical e horizontal (Elaborado pelo autor)

Este sistema conseguiu, sem dúvida, diminuir o desconforto provocado pela perda de nível técnico dos trabalhadores que caracterizou o taylorismo com a integração vertical e horizontal do trabalho. Por isso, uma de suas principais características é a importância que as variáveis sociais adquirem no modelo. É importante ressaltar que a aplicação deste modelo pode também solucionar problemas de produtividade, ligados à eficiência dos sistemas, assim como outros tipos de problema ligados àquilo que chamamos “eficácia” – “fazer a coisa certa”. O sistema permite maior agilidade no reposicionamento de empresas, desenvolvimento de produtos e processos, e por isso se adequou à nova realidade econômica.

Muitas técnicas japonesas funcionam dentro da mesma lógica dos sistemas sócio-técnicos, pois são desenhados para flexibilizarem o sistema produtivo e tornarem-no mais ágil. Eles trazem integração vertical / horizontal e a noção de trabalho em grupo. A produção enxuta, ou *Lean Production* (WOMACK & JONES, 2004), é uma destas técnicas que embalam o desenvolvimento destes sistemas produtivos flexíveis e ágeis, assim como os grupos *Kaizen* (IMAI, 1986).

Além destes novos paradigmas produtivos, o contexto estabelecido provocou o aparecimento de muitas empresas que trabalham por projetos, com mudanças muito

mais freqüentes do que seria possível na perspectiva da administração científica. Dentro das organizações, o reflexo é trabalhar-se constantemente fora da “rotina”, ou trabalhar sem ter “rotina”. Uma consequência destes fenômenos é o sucesso e a proliferação das consultorias, que trabalham justamente em situações de anormalidade.

### *2.3.1 O modelo de competências*

Os fenômenos de integração vertical / horizontal e do trabalho em grupo nos novos paradigmas produtivos não trouxeram apenas flexibilidade aos sistemas: uma das implicações dos novos modelos para o trabalhador, como foi dito anteriormente, é o aumento da complexidade envolvida no trabalho, do número de tarefas diferentes a se realizar, assim como a necessidade de intercâmbio entre funções e pessoas no cumprimento das tarefas. Nesta nova perspectiva, para a gestão de pessoas, não mais cabe a noção de qualificação. A noção de competência contrapõe-se, neste contexto à qualificação (BARBOSA & BITENCOURT, 2003).

A formação e as experiências de trabalho anteriores, como é aqui entendida a qualificação, não mais eram suficientes para gerenciar não apenas a seleção, mas também o treinamento de pessoas dentro das organizações e, de maneira geral, os demais processos de gestão de pessoas relacionados como a remuneração. O problema gerado é que a qualificação de alguém pode predizer alguns conhecimentos que esta pessoa detenha ou mesmo algumas habilidades, mas não pode predizer o desempenho de alguém quanto à sua capacidade de trabalhar em ambientes mais complexos, com mais interação com funções variadas ou com pares, em grupos.

Quais eram, então, as variáveis que poderiam predizer ou causar um bom desempenho no novo modelo de trabalho? Encontrar estas variáveis e encontrar maneiras de medi-las e gerenciá-las constitui o problema que o modelo de competências veio para atacar.

Desde sua definição por McClelland e Boyatziz de maneira mais ampla como “as características subjacentes à pessoa que têm relação causal com o bom desempenho no trabalho” (*apud* SANTOS, 2001), o termo gestão por competências vem sendo objeto de discussões conceituais, para as quais ainda não se atingiu consenso. No capítulo 4, a seguir, veremos com mais detalhes as idéias que permeiam a gestão por competências e os diferentes conceitos que vêm sendo debatidos.

### **3. O modelo de competências e suas perspectivas**

Conforme foi dito anteriormente, o modelo de competências é bastante recente e controverso; diversos autores desenvolveram perspectivas diferentes para estes modelos. Neste capítulo exploraremos as diferentes definições que foram empregadas, seguindo a mesma classificação de Barbosa (2003): A competência como aspecto individual e a competência dentro do contexto coletivo.

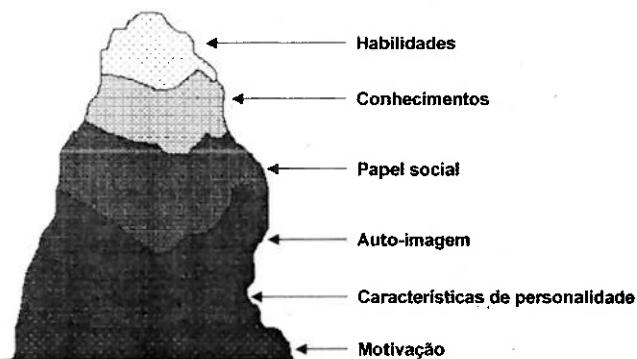
#### ***3.1 A competência como aspecto individual***

Quanto inicialmente surgiu no início da década de 70, o conceito de competências foi concebido como o “conjunto de características individuais observáveis (...) capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida” (McCLELLAND & DAILEY *apud* KILIMNIK, SANT’ANNA & LUZ, 2004). Como foi dito anteriormente, a noção de qualificação não mais bastava para predizer um bom desempenho.

Uma das propostas mais conhecidas de alternativas para a variável “qualificação”, feita por Durand (*apud* BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001), é a tríade “Conhecimentos, Habilidades e Atitudes”, baseada nos trabalhos do pedagogo suíço Pestalozzi. No entanto, este não é o único conjunto de variáveis propostas, embora seja, talvez, o mais conhecido.

Nos trabalhos do próprio McClelland, aparece um conjunto de variáveis alternativas à inteligência que foi batizado de “O modelo do Iceberg”, da figura 3.3. Dentro desta visão, as competências seriam habilidades, conhecimentos, papéis sociais, elementos de auto-imagem, características de personalidade e motivação, ligados às situações de trabalho, que poderiam ser “aplicados” nestas situações (McCLELLAND &

WINTER *apud* BOULTER, DALZIEL & HILL, 1996). Está inclusa no modelo a idéia de que quanto mais complexo o trabalho, mais profundas as competências necessárias. Além disso, a alegoria do Iceberg transmite a idéia de que quanto mais profundas as competências, mais difíceis de se desenvolver elas se tornam.



**Figura 3.3 Modelo do Iceberg (McCLELLAND & WINTER *apud* BOULTER, DALZIEL & HILL, 1996)**

Em seguida, o conceito de competência que compartilham autores como Zarifian e Le Boterf envolve as noções de habilidades e conhecimentos adquiridos, de tomada de iniciativa, mas também de situação e de mobilização. A natureza circunstancial das competências não é refutada pelos autores que vimos até aqui, mas ela é enfatizada por Zarifian e Le Boterf.

Em primeiro lugar, a competência para estes autores não se manifesta fora de situação. “Não existe competência que não seja competência em atuação” (LE BOTERF, 1994). Ser competente do ponto de vista destes autores, poderíamos enunciar, significa tomar a iniciativa certa no momento certo, mobilizando as pessoas certas e os recursos adquiridos – conhecimentos e habilidades – certos.

Para estes autores a competência não é um conjunto de conhecimentos possuídos, não é uma aquisição de formação, pois está ligada à prática e não ao aprendizado teórico. Ela não “reside nos recursos a mobilizar, mas na mobilização ela mesma dos recursos” (LE BOTERF, 1994). Segundo Le Boterf, por depender da prática, o ganho de competências está associado a situações fora da rotina, uma vez que na rotina não se consegue praticar nada de novo. A competência seria composta por dois

elementos: a situação de trabalho, já que não existe competência descontextualizada, e os recursos a mobilizar pelo trabalhador.

No entanto, a solução de uma situação da melhor maneira possível não deve ser encarada como uma improvisação de sucesso. Espera-se que para chegar à solução, o indivíduo tenha sido capaz de abstrair a situação em que se encontra e compara-la com modelos conhecidos para situações similares. Para Le Boterf (1994), existe um processo de exercício dinâmico da competência. Em resumo, trata-se de um processo de representação e modelagem da realidade (definição do problema), de cruzamento de tipos de raciocínios diferentes (indução, dedução, abstração, abdução, transdução, metáfora / analogia) e de síntese, que implica um círculo de aprendizado. Este círculo de aprendizado refletiria reestruturação do modelo por ocasião de sua recorrência em situações similares, assim como criação de novos modelos e esquemas, classificados e formalizados. A solução deve ser, portanto, passível de descrição abstrata e justificativa lógica, e não apenas fruto do acaso; do contrário, o indivíduo que atuou não poderá ser chamado de competente. Note-se que não deve haver confusão entre situações onde o sucesso foi ocasional, e onde ele foi fruto da automatização de uma dinâmica específica de competência. Note-se também que o papel da auto-imagem, segundo Le Boterf, neste exercício dinâmico da competência, é o de não permitir que a insegurança atrapalhe a iniciativa.

Em suma, embora a competência seja condicionada pela prática, e tenha natureza circunstancial ela não é meramente empírica; ao contrário, ela exige capacidade de abstrair a realidade de maneira conveniente, modelando-a e usando de uma metodologia específica para resolver o problema.

Mais ainda, o indivíduo competente deve estar apto a garantir uma boa solução para um problema, a partir da atuação certa na situação. À menção da palavra garantia, somos levados a lembrar de responsabilidade e de autonomia, que demandam o exercício das competências na situação de trabalho (ZARIFIAN, 2001). Porém, segundo este autor, a iniciativa combina melhor com o modelo de competências, e não a autonomia. A iniciativa não obriga o trabalhador a tomar uma atitude, mas o

estimula neste sentido. Esta idéia se harmoniza com a noção de motivação empregada no modelo Sócio-técnico que vimos anteriormente.

### *3.1.1 Definindo e medindo competências individuais*

Alguns autores, como Parry, sugerem que as competências devem poder ser mensuradas quando comparadas a padrões estabelecidos e desenvolvidas por meio de treinamento (*apud* FLEURY & FLEURY, 2000). No entanto, a admissão da natureza circunstancial das competências coloca um problema prático para a aplicação do modelo das competências: Devemos lembrar que, se forem assim entendidas, elas só podem ser julgadas diretamente pela condução de uma situação de trabalho por um indivíduo, já que só se manifestam nesta ocasião, e são condicionadas pela situação. Assim, uma situação de trabalho é necessária para que se faça julgamento, ou seja, a competência é necessariamente pública.

Desta forma, para medir o grau de desenvolvimento destas competências em pessoas, seria preciso verificar como elas se comportam em ato de trabalho. Neste espírito, Merchiers & Pharo (*apud* Le BOTERF, 1994) propõem critérios para reconhecer competências baseados no sucesso da atividade. Oliveira-Castro, Lima & Veiga (*apud* BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001) retomam o tema da avaliação de competências e de desempenho nas atividades lembrando que “o desempenho no trabalho não é resultante apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”. Segundo Zarifian (2001) o sucesso depende de circunstâncias além da competência, externas ao indivíduo. É preciso lembrar ainda que, sendo a competência contingencial, é necessária uma amostra de situações bem ou mal resolvidas para que se possa fazer julgamento de uma pessoa; do contrário, o risco de um mau julgamento é grande.

Em seguida, para determinar quais competências são necessárias para o bom desempenho numa situação de trabalho, enfrenta-se o mesmo problema da natureza circunstancial das competências. McClelland (*apud* BOULTER, DALZIEL & HILL,

1996) propõe definir competências necessárias para uma determinada situação de trabalho a partir da comparação com as competências verificadas em grupos de pessoas que têm performance superior no mesmo tipo de trabalho. Embora pareça bastante simples e aplicável, esta metodologia dificulta a listagem de competências necessárias a situações de trabalho que não existem no presente mas que são esperadas para o futuro.

### *3.1.2 O modelo do assalariado-empreendedor*

Uma vez entendidas as diferentes abordagens existentes para o conceito de competências e as implicações na determinação e na medição destas variáveis, procura-se agora compreender uma das implicações do modelo proposto por Zarifian (2001).

Zarifian define o modelo do “Assalariado-empreendedor” da seguinte maneira: Toda pessoa em contrato com uma empresa deve ser considerada como um pequeno empresário. Ela “vende” à empresa as suas competências e é, portanto, responsável pelo desenvolvimento das mesmas.

O problema apontado pelo autor é que este modelo tende a corroer o trabalho colaborativo, uma vez que repousa sobre a individualização do trabalho. Esta individualização vai justamente de encontro ao que se requer do trabalho na nova perspectiva sócio-econômica que foi descrita anteriormente. Além disso, segundo Zarifian, a manifestação-limite deste modelo implicaria a “desaparição (...) de todas as disposições do direito do trabalho”.

Embora o autor não negue a possibilidade de que as empresas venham a “jogar este jogo”, ele diz que refutar este modelo é condição necessária para avançar com o modelo de competências.

### **3.2 A competência dentro do contexto coletivo**

Uma segunda abordagem das competências ficou conhecida através dos trabalhos de Prahalad & Hamel (1990). Como na abordagem individual das competências, a intenção aqui é propor variáveis alternativas à qualificação para gerenciar pessoas dentro de uma organização. No entanto, esta abordagem propõe a definição das competências necessárias às pessoas como função da estratégia da organização.

Cada posição funcional e vertical da empresa corresponderia a uma situação de trabalho, e o trabalhador alocado deve ter competências que correspondem ao papel estratégico de sua situação de trabalho dentro do todo da organização.

Por outro lado, a definição do posicionamento estratégico de uma organização deve levar em conta as competências que ela possui. Desta maneira, como propõem Prahalad & Hamel (1990), as organizações seriam, elas mesmas, possuidoras de competências, que as capacitariam a realizar um negócio. Estes autores introduzem ainda o conceito de competências-chave (ou competências centrais, *core competencies*), que seriam capazes de criar diferencial competitivo para as organizações. Como qualquer diferencial competitivo sustentável, estas competências-chave devem ser difíceis de serem imitadas (PORTER, 1992).

King, Fowler e Zeithaml (2002) retomam a questão da detenção de competências por uma organização, caracterizando-as por sua resistência à imitação (caráter tácito), robustez, fixação e consenso. A resistência à imitação se relaciona à sustentabilidade a que se refere Porter (1992), isto é, à improbabilidade de que uma organização concorrente possa deter as mesmas competências. A robustez caracteriza a “susceptibilidade de uma competência às mudanças no ambiente”, isto é, à probabilidade de que uma competência que é chave num dado momento passe a ser pouco importante no futuro para a competição em que a organização se insere. A fixação se refere à localização das competências dentro da organização: Elas estarão cada vez mais fixas se, dentro da escala de localização, passarem de funcionários a sistemas físicos, gerenciais e, por fim, forem incorporados aos valores e cultura da

organização. O consenso se refere à concordância, por parte dos integrantes da organização, sobre o grau de importância de uma determinada competência para o negócio.

Assim, as competências coletivas de uma organização englobariam as competências “localizadas” nas pessoas, nos sistemas físicos, gerenciais e nos valores e culturas da organização. Estas competências coletivas formariam um conjunto de recursos disponíveis para a organização que as detém, e que ela usaria para desempenhar seu negócio. Segundo Krogh & Ross (*apud* FLEURY & FLEURY, 2000), a estratégia empresarial não é função apenas das oportunidades do ambiente, mas também dos recursos de que dispõe para aproveita-las.

Desta maneira, para Fleury & Fleury, as competências e a estratégia organizacional formariam um ciclo de auto-influência, conforme ilustrado na figura 3.4:



Figura 3.4 Ciclo Estratégia X competências (Baseado em FLEURY & FLEURY, 2000)

Fleury & Fleury propõem um quadro genérico que cruza competências e dimensões estratégicas, em alinhamento com os trabalhos de Porter:

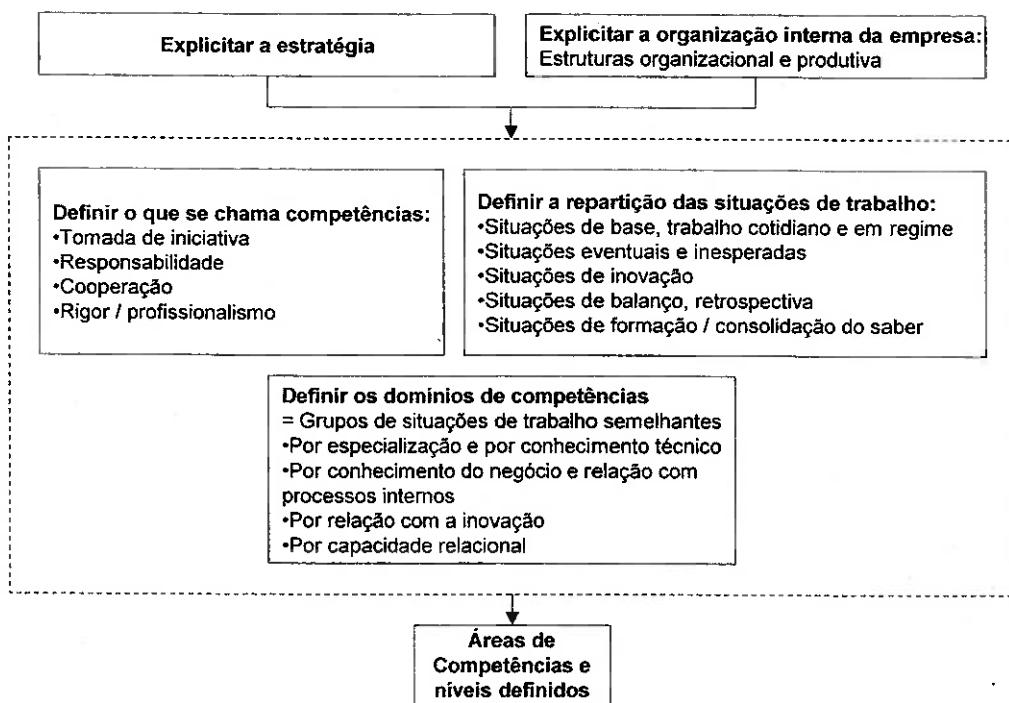
FCS	Estratégia	Foco competências
Excelência operacional	Liderança global em custos	Técnicas, profissionais
Inovação no produto	Diferenciação de produtos e serviços	Sociais, trabalho em grupo
Orientada para serviço	Mercado focado	Estratégia e planejamento

Tabela 3.1 Competências em foco x estratégias (Elaborado pelo autor baseado em FLEURY & FLEURY, 2000)

Deste ponto de vista, faz sentido enunciar uma “lista de competências” ou construir um “mapa de competências” para uma empresa ou um posto de trabalho com base na sua estratégia. Estas expressões, que têm sido freqüentemente usadas, advêm desta

abordagem do modelo de competências. Ele dá base para desenvolver modelos de escolha de pessoas e para compreender e determinar quais são os recursos de que dispõe uma organização em termos de competências.

Zarifian (2001) sugere uma metodologia para a aplicação do modelo de competências nas organizações. Esta metodologia teria duas fases fundamentais: A primeira consiste em explicitar estratégia e estruturas organizacional e produtiva da organização. A segunda fase começa por explicitar a definição de competências e os tipos de situação de trabalho possíveis de serem enfrentadas pelo trabalhador. Tanto definições quanto tipos de situação de trabalho são fixos e definidos pelo autor, em seu modelo, conforme a figura 3.5. Em seguida define-se os domínios de competências existentes, com base no levantamento da primeira fase.



**Figura 3.5 Metodologia de aplicação do modelo de competências (Elaborado pelo autor com base em ZARIFIAN, 2001)**

A combinação dos elementos da segunda fase geram um leque de áreas e níveis de competências, sobre os quais repousa a aplicação do modelo de competências. Estas áreas e níveis correspondem a critérios de performance para competências.

## **4. O modelo de competências da ótica do trabalhador**

---

Uma vez entendidos os aspectos relacionados ao conceito de competências e sua aplicação na realidade das empresas, partiremos à construção de um modelo de competências da perspectiva do trabalhador. Em primeiro lugar serão investigados os motivos pelos quais as abordagens existentes são incompletas da ótica do trabalhador. Em seguida veremos como este modelo pode ser enxergado alternativamente.

### **4.1 Comentários sobre as abordagens existentes**

Retomando a introdução deste trabalho, vimos que Dutra (2001) aborda o tema da carreira e seus “instrumentos” de gestão: as Decisões individuais sobre a carreira, o Gerenciamento da carreira pela empresa e a Comunicação entre as pessoas e a empresa. Sendo as “Decisões individuais sobre a carreira” um instrumento de gestão, é importante que se busque elementos para tal análise.

No entanto, o foco aqui não é desenvolver estes elementos de análise para a organização; deseja-se aqui uma abordagem que favoreça a reflexão do trabalhador sobre sua carreira independentemente da empresa. Isto é necessário porque, se entendermos a carreira como o percurso profissional percorrido por alguém durante toda a sua vida, compreendemos que a carreira é a soma de trechos percorridos dentro de diversas organizações. Do ponto de vista do trabalhador, não é razoável imaginar que cada uma das organizações que farão parte de sua trajetória profissional gerencie aspectos relacionados a outras organizações pelas quais este trabalhador passou ou passará. Seria no mínimo ingênuo deixar a cargo das organizações a reflexão a respeito da carreira do trabalhador que integra seus quadros.

As abordagens desenvolvidas para as competências, tanto as coletivas (e.g. Prahalad & Hamel, 1990), quanto as individuais (e.g. Zarifian, 2001), têm nitidamente um foco a partir da perspectiva das organizações. Elas têm por objetivos fornecerem variáveis alternativas à qualificação para a alocação de um homem a um trabalho, e compreenderem as competências da organização, algumas delas localizadas nos indivíduos, como recursos disponíveis para a execução de uma estratégia. Assim, a primeira intenção aqui é, utilizando as mesmas variáveis sugeridas, otimizá-las procurando o trabalho certo para o homem, do ponto de vista deste último.

A primeira pergunta que vem à mente é: Porque a perspectiva inversa, trabalhador-trabalho, que está sendo sugerida aqui, é menos comum? Bem, em primeiro lugar, acredito que seja mais difícil para o empregado escolher o empregador que o inverso, de maneira geral. Em segundo lugar, trata-se aqui de dois grupos em assimetria de poderes. As empresas, privadas ou públicas, juntam em torno de si uma rede de atenções muito maior do que os trabalhadores, como conjunto, são capazes de formar.

Sendo assim, não é injusto nem injustificado dizer que a abordagem das competências que têm feito os autores dos quais tratamos seja incompleta da ótica do trabalhador.

Diversas lacunas podem ser apontadas:

1. Em primeiro lugar, os modelos não fornecem ao trabalhador elementos para reflexão sobre o seu trabalho em longo prazo, a sua carreira, *vis-à-vis* dos seus recursos próprios. Por recursos próprios, aqui, entenderemos todos os elementos necessários ao trabalhador para que ele exerça uma profissão ou execute um trabalho, inerentes a ele, – por definição suas competências (McCLELLAND, *apud* BOULTER, DALZIEL & HILL, 1996).

Como as competências estão, nas abordagens desenvolvidas, hora atreladas às necessidades de uma situação de trabalho, hora atreladas à estratégia da empresa, não há reflexão independente da organização sobre as mesmas.

2. Analogamente às competências-chave, recursos das empresas para a execução de suas estratégias, as competências individuais são entendidas neste trabalho como recursos pessoais para a execução de um plano de carreira, ou a “estratégia pessoal”. Se as organizações utilizam a estratégia para delinear as competências necessárias e as competências-chave para delinear suas estratégias, no processo cíclico sugerido por Fleury & Fleury (2000), porque o trabalhador não pode realizar o mesmo processo com as competências individuais e sua “estratégia pessoal”, ou sua carreira? As abordagens de competências desenvolvidas pelos autores que foram citados não enfatizam esta possibilidade.
3. Mesmo havendo elementos para reflexão “estratégia pessoal” x competências individuais, nas proposições analisadas, teríamos que incluir elementos para reflexão a respeito do ambiente. Retomando a analogia com as organizações, conforme Krogh & Ross (*apud* FLEURY & FLEURY, 2000), a estratégia empresarial não é função apenas dos recursos de que dispõe a organização, mas também do ambiente. De outra maneira, conforme citamos anteriormente em Oliveira-Castro, Lima & Veiga (*apud* BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001): “o desempenho no trabalho não é resultante apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”. Assim, para a formação de uma “estratégia pessoal”, ou uma carreira, teríamos que levar em conta tanto recursos próprios – competências, quanto características do ambiente, a que chamaremos de condições externas.
4. Outra observação possível é a de que há pouca reflexão, ainda na perspectiva do trabalhador, a respeito de uma possível classificação de competências, de níveis dentre elas, assim como de relações de precedência entre os níveis – Exceção seja feita ao modelo do Iceberg (McCLELLAND & WINTER *apud* BOULTER,

DALZIEL & HILL, 1996). Esta classificação seria de grande utilidade no delineamento da estratégia pessoal de carreira para o trabalhador, uma vez que permitiria uma organização dos elementos em questão. A classificação pode ser considerada um poderoso instrumento de compreensão da realidade (ARISTÓTELES *apud* RUSSEL, 2000). O objetivo seria fornecer uma reflexão a respeito do que seriam competências básicas, necessárias e comuns a todos os trabalhadores em todas as situações de trabalho, ou pelo menos na maioria delas.

5. Por fim, devemos lembrar a importância que a tomada de iniciativa ganhou no modelo de competências. Pode-se dizer, no entanto, que o trabalhador tem a sensação, derivada da cultura e da herança de outros modelos de trabalho, de que qualquer esboço de reação de sua parte gerará uma impressão negativa em nossos superiores, pares ou subordinados. Agir, no taylorismo, significava não tomar iniciativa, isto é, fazer nem mais nem menos do aquilo que fora ordenado. No modelo de competências este “agir” assume outro rosto, que resta perigosamente obscuro ao trabalhador.

#### **4.2 Uma proposta de modelo de competências da perspectiva do trabalhador**

Na construção deste modelo, como foi dito na introdução deste trabalho, serão utilizadas as variáveis propostas pelos diferentes autores do modelo de competências. Assim, retomaremos os elementos levantados por McClelland e Winter (*apud* BOULTER, DALZIEL & HILL, 1996) no modelo do Iceberg, e a questão da competência em situação, levantada por Zarifian (2001) e Le Boterf (1994). A organização e classificação destes elementos de maneira independente da perspectiva das organizações é o primeiro passo para a construção do modelo desejado.

Em seguida serão adicionados elementos para reflexão a respeito do “ambiente” em que se encontra o trabalhador, que foi aqui chamado de conjunto das “condições externas ao trabalhador”. Supõe-se aqui que o ambiente é conhecido, isto é, que o trabalhador possui informações a respeito de como este ambiente, ou mercado de trabalho, está estruturado. No entanto, ele não será entendido como o conjunto de

todas as oportunidades e possibilidades disponíveis, mas sim como o conjunto de um número discreto, limitado de situações de trabalho. Assim, para um administrador recém-formado o ambiente não será considerado como a soma de todos os possíveis desdobramentos de sua vida profissional, mas o conjunto das oportunidades de trabalho na empresa X como gestor de compras e na empresa Y como analista de marketing, por exemplo. Desta forma o modelo que será desenvolvido a seguir não fornece idéias de como buscar e estruturar informações a respeito do ambiente para analisa-lo, mas pressupõe que estas informações já estejam organizadas de maneira suficiente e compreensível.

A figura 4.6 ilustra a perspectiva que se deseja criar, e servirá como base para a sua explicação:

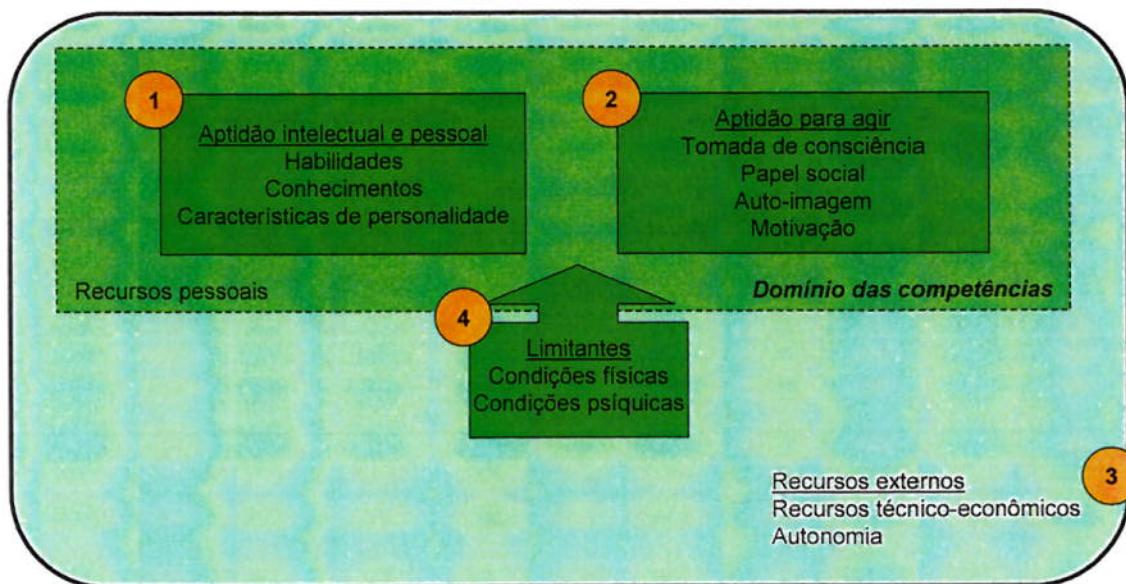


Figura 4.6 O modelo de competências da ótica do trabalhador (Elaborado pelo autor)

Na figura, o primeiro bloco, composto de 1 e 2, soma as variáveis propostas pelas diferentes abordagens do modelo de competências – aquelas que compõem o modelo do Iceberg, mais a iniciativa. À soma destes elementos chamou-se “Domínio de competências”, que se classificou como aquilo sobre o qual o trabalhador possui controle, ou pelo menos um grau mais elevado de controle, quando comparado ao

bloco inferior (3 e 4). São os recursos pessoais do trabalhador, conforme definimos na seção 4.1.

No bloco inferior, de 3 e 4, foram incluídos os elementos que compõem o ambiente, ou as condições externas ao trabalhador. São os fatores que influenciam o seu desempenho no trabalho, e que devem ser levados em conta na tomada de decisão e planejamento da carreira, mas que não são passíveis de grande influência por parte do trabalhador.

A seguir, cada um dos elementos do modelo serão explorados.

#### *4.2.1 Aptidão intelectual e pessoal*

No bloco 1 agrupou-se o que se chamou de aptidão intelectual e pessoal para o trabalho. Ao analisar uma oportunidade de trabalho, ou mesmo uma carreira, é preciso que o trabalhador compare os itens listados neste bloco – **conhecimentos, habilidades e características de personalidade** – das requisições do trabalho em questão com disponibilidade de recursos próprios, em termos dos três tópicos pessoais relacionados a estes itens: A detenção, o emprego e a capacidade de desenvolvimento.

Analisemos, em primeiro lugar, detenção, emprego e capacidade de desenvolvimento para o tópico **conhecimentos**. Constam aqui, a capacidade de compreender e desenvolver idéias dentro de um domínio teórico conhecido, de relacioná-las e confrontá-las com a realidade, bem como o desenvolvimento de novos conhecimentos.

**Detenção** – Pressupõe-se fundamentalmente em “compreender e desenvolver idéias dentro de um domínio teórico” a familiaridade com a linguagem implicada neste domínio. Significa que o indivíduo é capaz de compreender um enunciado relacionado, e proferir enunciados que têm sentido dentro desta linguagem. Pressupõe-se aqui também o conhecimento

das idéias relacionadas a um campo do saber, isto é, o conhecimento das hipóteses tidas como comprovadas neste domínio. Assim, deter um conhecimento em física é conhecer e conseguir manejá-la linguagem relacionada, compreendendo seus termos, e conhecer hipóteses tidas como aceitas – as leis de Newton, por exemplo.

Emprego – “Relaciona-las [as idéias] com a realidade” está ligada à capacidade de construir modelos úteis da realidade para a solução de um problema existente, de relacionar os domínios teóricos a este problema. Trata-se aqui de algo que já foi evocado por Le Boterf (1994), cuja utilidade, para ele, está relacionada à “desligar-se do peso do real e poder trabalhar ou jogar com independência com os elementos apresentados”, e também ao processo de resolução de problemas que, para este autor, é um “processo ao curso do qual a incerteza que concerne ao problema decresce e a informação que concerne ao estado final a se chegar cresce”. Le Boterf lembra ainda quatro funções da representação da realidade: a cognição, a previsão, a decisão e a normalização. A cognição é o ato de representar uma situação para compreendê-la; a previsão trata de testar mudanças nos valores de variáveis dos modelos da realidade para simular novas saídas; a decisão tem por objetivo identificar o melhor modo de proceder dado um modelo da realidade; a normalização, por fim, trata de obter uma representação pública desejável da realidade.

Capacidade de desenvolvimento – Por fim, quando se diz “desenvolvimento de novas capacidades em novos domínios” estão implicados uma série de elementos: Em primeiro lugar está a capacidade, também estudada por Le Boterf (1994), de abstrair uma solução real, ou seja, depois de ter percorrido o ciclo modelo->> solução, fazer o caminho solução->> modelo, fenômeno que ele chamou “ciclo da aprendizagem” (ARGYRIS, PUTMAN, MacLAIN & SMITH *apud* LE BOTERF, 1994). Outro aspecto que poderíamos incluir neste tópico é o grau de facilidade que se tem para aprender algo novo, admitindo que todos temos mais ou menos dificuldade

em compreender assuntos diferentes. Poderíamos falar aqui em “talento”, “dom” ou “predisposição”, que estão certamente ligados ao conjunto dos conhecimentos que detemos ou que podemos deter, não como fator determinante, mas como condicionante.

Voltemos então às palavras que compõe o bloco 1 no modelo proposto: Conhecimentos, habilidades e características de personalidade. Ao se procurar entender as **habilidades** sob os tópicos detenção, emprego e capacidade de desenvolvimento, pode-se utilizar o exemplo da habilidade de jogar basquete.

Detenção – Deter esta habilidade significa certamente deter a capacidade de lidar com os elementos fundamentais desta ação, como bater bola ou arremessar, que estão para esta habilidade assim como a linguagem e as hipóteses tidas como verdadeiras estão para a idéia.

Emprego – Aqui está também implícita a capacidade de se modelar a realidade e reagir a ela, fazendo uma interpretação correta da situação de jogo e reagindo com o passe, deslocamento ou arremesso corretamente. Aqui poderíamos traduzir a modelagem adequada da realidade pela expressão “visão de jogo”, que se usa freqüentemente no esporte.

Capacidade de desenvolvimento – Poderíamos ainda dizer que a habilidade de jogar está certamente ligada à capacidade de se aprender novas dinâmicas de jogo, uma vez que o jogo em si evolui, assim como a predisposição para o jogo, ou talento natural. De fato, pode-se dizer que todos estes elementos estão em jogo para um trabalhador do esporte – o atleta profissional.

Por fim, ainda no bloco 1, falou-se em **características de personalidade**. Admite-se aqui que certas características de personalidade são necessárias para se realizar um trabalho, e que elas são passíveis de desenvolvimento.

Detenção – Deter uma característica de personalidade é o mesmo que ser capaz de colocá-la em prática quando a situação pede (muitas vezes de maneira instintiva), pelo menos na maioria das vezes. Por isso, quando dizemos que uma pessoa é calma, isso não quer dizer que ela ficará calma em qualquer situação que imaginarmos, mas significa que na maioria das vezes o fará, e que esta é a reação que as outras pessoas e ela mesma esperam que ela tenha. Significa ainda que em situações onde algumas pessoas ficam calmas e outras nervosas, a pessoa em questão provavelmente estará calma, como reflexo da manutenção da tendência que apresentara anteriormente.

Emprego – O emprego, por sua vez, seria a manutenção ou a expressão de uma dada característica de personalidade numa situação específica. No exemplo dada pessoa calma, seria o fato dela ter se mantido neste estado numa dada situação específica.

Capacidade de desenvolvimento – Neste caso supõe-se que as características de personalidade são passíveis de desenvolvimento, isto é, que somos capazes de dominar nossas personalidades e modifica-las para nos adequarmos a certas situações. Esta idéia não deve parecer absurda se supusermos que cada qual possui um grau de autocontrole diferente. Assim, no exemplo que foi desenvolvido, isto pode ocorrer quando uma pessoa que é habitualmente nervosa consegue dominar sua personalidade e permanecer calma numa dada situação repetidamente ao longo de certo tempo.

Como foi dito no início desta seção 4.2.1, para analisar um trabalho ou uma carreira determinada, o trabalhador deve listar os principais conhecimentos, habilidades e características de personalidade requisitados para as situações em questão, comparando-os com seus próprios conhecimentos, habilidades e características de personalidade quanto aos tópicos detenção, emprego e capacidade de desenvolvimento. Esta constatação dá origem à tabela 4.2, que resume os temas tratados:

Bloco	Tópicos relacionados	Níveis de avaliação
Conhecimentos	Detenção	Familiaridade com a linguagem Conhecimento das hipóteses básicas
	Modelagem da realidade e utilização da linguagem e das hipóteses	
	Desenvolvimento de conhecimentos	Abstração da solução de um problema Predisposição para aprender
1 Habilidades	Detenção dos fundamentos da habilidade	
	Modelagem da realidade e utilização dos fundamentos	
	Desenvolvimento de habilidades	Predisposição para ter uma habilidade Predisposição para aprender
Características de personalidade	Detenção habitual da característica	
	Demostração em situação da característica	
	Desenvolvimento - auto-controle da personalidade	

**Tabela 4.2 Avaliação pessoal do trabalhador – Bloco 1 (Elaborado pelo autor)**

#### *4.2.2 Aptidão para agir*

No bloco 2 do modelo desenvolvido constam a tomada de consciência, o papel social, a auto imagem e a motivação. Estes elementos estão aqui reunidos num bloco porque influenciam o que Le Boterf (1994) chamou de “saber-agir”. Está subentendida nesta idéia a capacidade de se agir no momento certo, mobilizando os recursos, inclusive humanos, necessários. Isto significa também saber a hora certa de não agir.

Segundo Le Boterf (1994), a auto-imagem tem papel importante no ato de mobilizar recursos para a ação. O autor ressalta a idéia de que a falta de auto-confiança seria fator inibidor da ação. Da mesma maneira, superestimar as próprias competências pode ser fator causador de angústia num momento de malogro. Desta maneira, segundo este autor, é necessário conhecer suas limitações adequadamente e apreciar suas performances no exercício de uma atividade. É importante ressaltar que esta idéia está em profunda concordância com o próprio espírito deste “Modelo de competências da perspectiva do trabalhador”, já que a idéia aqui é fornecer elementos para a reflexão sobre este auto-conhecimento. O que se sugere aqui, portanto, ao falar em auto-imagem, é uma meta-reflexão sobre o conhecimento que se tem de si. Quanto mais realista e sincera a auto-imagem, mais este modelo, ou

qualquer outra reflexão a respeito deste tema, terá efeito positivo no gerenciamento da carreira, ou da “estratégia pessoal”.

Dentro do modelo do Iceberg (McCLELLAND & WINTER *apud* BOULTER, DALZIEL & HILL, 1996), o papel social é uma das camadas a se levar em consideração. Está implícito aqui que a ação pode ser influenciada pela maneira como somos vistos que, por sua vez, é influenciada pela auto-imagem e vice-versa, uma das idéias básicas do behaviorismo (ALENCAR, 1986). Mais ainda, a atribuição formal de responsabilidade ou de um papel social a um indivíduo pode compelir à ação. Outra maneira de se enxergar a relevância do papel social na aptidão para agir é fazendo apelo à idéia de liderança. Mesmo que de maneira informal, um indivíduo que assume papel de liderança num grupo, e que é assim visto por si mesmo e pelos demais, está certamente mais propenso a tomar uma atitude que o liderado.

O terceiro item deste bloco é a motivação. O uso que se deseja fazer desta palavra aqui não deve ser associado às teorias motivacionais de Argyris, Herzberg, Maslow e outros; na verdade, esta palavra é aqui empregada para condensar o que se pode entender, em economia, por “razões” para uma decisão, ou seus motivos. Mankiw (2001) lista 10 princípios fundamentais da economia, dos quais quatro afetam diretamente a maneira como as pessoas tomam decisões. Já que o propósito aqui é imaginar elementos para auxiliar o trabalhador na tomada de decisão sobre sua carreira, relembraremos estes princípios fundamentais da economia.

Segundo Mankiw (2001), em primeiro lugar, é preciso que se compreenda que as pessoas enfrentam *trade-offs*, que algumas escolhas impossibilitam outras, isto é, que elas são mutuamente excludentes. Isto significa, por exemplo, que decidir cursar uma faculdade de medicina exclui a possibilidade de se cursar arquitetura, se supusermos que só é possível cursar uma de cada vez. A decisão, portanto, será tomada em se analisando qual delas oferece a melhor relação custo / benefício. Em segundo lugar, Mankiw (2001) lembra o princípio do custo de oportunidade; o ônus de se cursar cada uma das faculdades compreende a não obtenção dos benefícios associados à outra. Em seguida, o princípio da margem mostra que as pessoas racionais tomam

decisões pensando no presente e no futuro, e não no passado. Se supusermos, por exemplo, que a faculdade de medicina já foi cursada por alguém que deseja agora considerar a hipótese de recomeçar a carreira acadêmica e cursar arquitetura, a decisão racional deve levar em conta os benefícios e custos no presente e no futuro de se continuar na medicina ou recomeçar na arquitetura. O fato de já se ter concluído a faculdade de medicina não é, *per se*, um custo a mais da carreira em arquitetura, mas é um custo a menos na carreira de medicina. Se, ainda assim, o custo / benefício da arquitetura for mais favorável que o da medicina, a primeira será a decisão correta. O último princípio lembrado por Mankiw (2001) enuncia que as pessoas reagem a incentivos, isto é, que a mudança nas condições de uma situação influenciam a percepção de custo / benefício das decisões. Assim, os motivos, como foram aqui entendidos dentro da perspectiva econômica, são fatores de influência no comportamento dos trabalhadores, e sua análise pode mostrar qual a chance de que ocorra tomada de iniciativa numa dada situação ou grupo de situações de trabalho.

Vale lembrar o papel da tomada de consciência sobre a importância da iniciativa. Na seção 4.1 deste texto lembrou-se que, dentro da lógica do modelo taylorista de trabalho, a tomada de iniciativa é desencorajada. No taylorismo o agir é dissociado da tomada de iniciativa, uma vez que só se deve fazer o que está prescrito e nada mais. Já que a lógica deste modelo está profundamente impregnada na maneira como trabalhamos atualmente, a tomada de consciência sobre a iniciativa é fundamental para a efetivação da ação. Entender o que é esperado do comportamento é influência importante no próprio comportamento, ainda segundo o behaviorismo (ALENCAR, 1986).

Desta maneira, analogamente à tabela que se construiu para avaliação do bloco <sup>1</sup>, para o bloco <sup>2</sup> a tabela continua:

Bloco	Tópicos relacionados	Níveis de avaliação
2	Tomada de consciência	Conscientização
	Papel social	Compreensão
	Auto-imagem	Compreensão
	Motivação	Motivação econômica
		Incentivos a favor
		Incentivos contra

Tabela 4.3 Avaliação pessoal do trabalhador – Bloco 2 (Elaborado pelo autor)

#### 4.2.3 Recursos externos

O ponto central em questão nos blocos 3 4 é o confronto entre necessidade e disponibilidade de recursos, ou seja, de competências. No entanto, a ação encontra barreiras nas condições da realidade. No bloco 3 é retomada a questão da influência do ambiente na definição da estratégia pessoal, do confronto entre recursos externos requisitados e disponibilidade deles na situação de trabalho para o exercício de uma atividade. Dentre o que se entende aqui por recursos externos ao trabalhador, foram incluídos tanto recursos técnico-econômicos quanto autonomia.

Tomemos um exemplo: O sujeito possui as aptidões intelectuais, pessoais e a aptidão para agir numa situação em que deve decidir se continua a fornecer matéria-prima para uma máquina que, ele nota, está produzindo uma peça com péssima qualidade. Ele então toma a atitude de procurar um gerente de produção para propor-lhe uma parada técnica, a fim de investigar as causas da falta de qualidade. Ora, nesta situação as chances de sucesso na resolução deste problema ficam comprometidas se o gerente proibir a parada técnica. Este é certamente um exemplo de situação em que a falta do recurso da autonomia de decisão não permitiu ao trabalhador resolver o problema naquele momento. Segundo Marx (1998), a autonomia é fundamental para induzir os trabalhadores ao comportamento esperado nos sistemas Sócio-técnicos, que envolvem iniciativa e independência; a falta desta autonomia, portanto, pode ser encarada como um contra-incentivo, ou fator inibidor.

Por outro lado, suponha que o gerente de produção possui as mesmas aptidões intelectuais, pessoais e de ação que o operário, e ainda está munido da autonomia de decisão necessária para o ataque ao problema. Ainda assim podem lhe faltar recursos

para resolvê-lo: pode não haver verba para efetuar a manutenção necessária, ou pode simplesmente não haver tecnologia de produção existente no momento, que esteja à altura da qualidade que se busca.

Assim, os fatores técnico-econômicos e a autonomia têm impacto sério nas chances de um indivíduo sair-se bem em uma situação ou de resolver adequadamente um problema. Na mesma linha dos blocos anteriores, propõe-se uma tabela de avaliação para o trabalhador, para que ele reflita a respeito da disponibilidade dos recursos que chamamos externos ao indivíduo:

Bloco	Tópicos relacionados	Níveis de avaliação
3	Recursos técnico-econômicos	Disponibilidade
	Autonomia	Disponibilidade

**Tabela 4.4 Avaliação pessoal do trabalhador – Bloco 3 (Elaborado pelo autor)**

#### *4.2.4 Limitantes*

Assim como os recursos externos que foram listados no bloco 1, alguns recursos que poderíamos designar internos, ou próprios ao trabalhador, podem ser considerados barreiras à ação. No entanto, diferentemente dos casos dos blocos 1 e 2, os recursos internos que exploramos neste bloco 4 são pouco influenciáveis pelo trabalhador, ou seja, este último não tem grande capacidade de manipulá-los. Aqui estes recursos foram divididos entre físicos e psíquicos.

Dentro do modelo proposto, no bloco 1, o trabalhador já teve elementos para refletir a respeito das limitações físicas e psíquicas que podem se impor a uma atividade. No tópico “habilidades”, por exemplo, poderíamos imaginar que a falta de habilidade com a bola poderia ser um limitante para que o indivíduo seja jogador de basquete profissional. Poderíamos também imaginar que uma pessoa de personalidade impaciente teria dificuldades para lidar com crianças, no tópico “características de personalidade”.

No entanto, a reflexão que se propõe neste bloco 4 se estende a refletir sobre estes elementos como limitantes para uma atividade. É importante que a reflexão a respeito da possibilidade de limitação à ação que impõem estes elementos esteja destacada, pois freqüentemente pensamos nas nossas características como facilitadoras de uma atividade, mas há possivelmente mais dificuldade em reconhecer que elas possam também ser limitantes. O foco que se deseja aqui não é nas características que podemos desenvolver ou controlar, como nos blocos 1 e 2, mas sim nas características que dificilmente poderemos manipular.

Não se deseja aqui entrar a fundo em questões éticas, e nem questionar a possibilidade de uma limitação ser ultrapassada, mas não se deve deixar de admitir que, em algumas situações de limitação, as chances de sucesso ficam comprometidas.

Imaginemos por exemplo um sujeito que deseja se tornar médico cirurgião, mas que possui uma doença que o faz tremer as mãos o tempo todo. Se comparado a outro indivíduo, em iguais condições ao primeiro em tudo, exceto na sua doença, o primeiro tem certamente menos chances de sucesso desenvolvendo esta atividade. Em outra situação hipotética, suponhamos que alguém que sofre de depressão, e que não tolera bem pressões e frustrações, deseje trabalhar numa mesa de operações financeiras. Sua condição psíquica certamente não o impede de exercer esta atividade, mas é preciso que o sujeito responda honestamente para si mesmo à questão: “Esta atividade é adequada para mim?”

Mais uma vez cabe a insistência na afirmação que não se deseja desacreditar as chances de um indivíduo vencer limitações, mas isso não impede que se chame atenção para o fato de que estas limitações devem ser levadas em conta ao se analisar as chances de sucesso numa determinada situação, sob o risco de que quanto menor a consciência sobre as chances de fracasso, maior a frustração em tal situação.

Para este bloco 4, então, elaborou-se a seguinte avaliação:

Bloco	Tópicos relacionados	Níveis de avaliação
4	Limitações físicas	Aumento do risco de fracasso
	Limitações psíquicas	Aumento do risco de fracasso

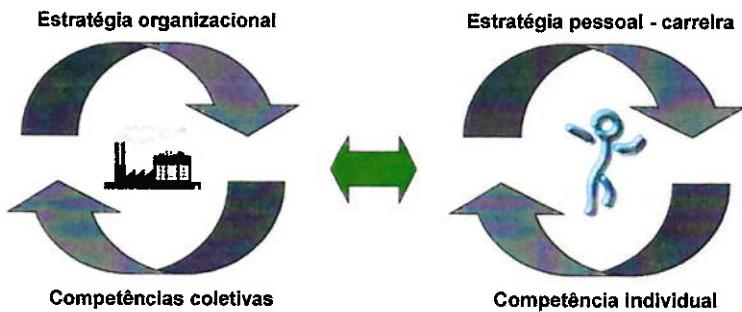
**Tabela 4.5 Avaliação pessoal do trabalhador – Bloco 4 (Elaborado pelo autor)**

#### *4.2.5 Considerações finais a respeito do modelo*

A união dos blocos 1 e 2 do modelo em construção compõe um campo que foi dito de ação pessoal do trabalhador. Esta denominação adquire sentido quando em comparação com o campo inferior da figura 4.6, composto de 3 4, dito de interferência limitada do trabalhador. Foi suposto aqui que a possibilidade de se desenvolver as aptidões intelectuais, pessoais e de ação são mais facilmente controláveis pelo trabalhador do que a possibilidade de mobilizar recursos externos a ele ou de vencer limitações pessoais. No entanto, como já foi dito, certamente existe uma possibilidade de vencer as limitações. O mesmo vale para a mobilização dos recursos externos; aqui também existe o que se possa fazer para disponibilizar estes recursos, mas muito provavelmente esta interferência do trabalhador sobre eles é limitada.

O fato a ser apontado é que dentro do primeiro campo, composto de 1 e 2, incluiu-se tanto os elementos do modelo do Iceberg (McCLELLAND & WINTER *apud* BOULTER, DALZIEL & HILL, 1996) quanto o “saber-agir”, juntando as diferentes interpretações ou ênfases da definição de competências.

Conforme vimos no capítulo 3, a abordagem coletiva das competências sugerida por Prahalad & Hamel (1990) enfoca a interferência cíclica entre estratégia empresarial e competências da organização. De maneira análoga, se propõe aqui uma análise das variáveis que compuseram o modelo *vis-à-vis* dos objetivos de curto ou longo prazo (carreira) do trabalhador. Retomando a figura proposta por FLEURY & FLEURY (2000), teremos um paralelo ilustrado pela figura 4.7:



**Figura 4.7 Paralelo entre as competências e estratégias pessoais e organizacionais (Elaborado pelo autor com base em FLEURY & FLEURY, 2000)**

Assim como no caso da análise organização ->> trabalhador, o caso trabalhador ->> empresa, aqui em foco, implica uma análise cíclica da situação. Por um lado as variáveis apresentadas nos quatro blocos são capazes de determinar as chances de sucesso de um indivíduo numa situação de trabalho, e indiretamente de dar elementos para entender se essa pessoa tem condições de realizar o que escolheu, por outro lado, a reflexão a respeito destas variáveis pode fornecer elementos para que se determine o que se quer realizar como atividade. Se traçarmos um paralelo entre os objetivos de atividade do trabalhador e a estratégia da empresa, entenderemos que a análise das variáveis à luz dos objetivos determina as chances de sucesso, assim como a análise dos objetivos à luz das variáveis determina qual deve ser esse objetivo. Está aqui embutida a idéia de que dois fatores são muito importantes na escolha de uma atividade: aquilo que desejamos fazer, por afinidade, e aquilo que somos capazes de fazer, por possibilidade e sob risco de frustração.

Estas observações concluem a construção do modelo de competências da ótica do trabalhador. Sua aplicação pode ser resumidamente evidenciada na tabela 4.6, que reúne todos os elementos de avaliação das variáveis propostas.

Bloco	Tópicos relacionados	Níveis de avaliação
Conhecimentos	Detenção	Familiaridade com a linguagem Conhecimento das hipóteses básicas
	Modelagem da realidade e utilização da linguagem e das hipóteses	
	Desenvolvimento de conhecimentos	Abstração da solução de um problema Predisposição para aprender
1	Detenção dos fundamentos da habilidade	
	Modelagem da realidade e utilização dos fundamentos	
	Desenvolvimento de habilidades	Predisposição para ter uma habilidade Predisposição para aprender
	Detenção habitual da característica	
Características de personalidade	Demostração em situação da característica	
	Desenvolvimento - auto-controle da personalidade	
2	Tomada de consciência	Conscientização
	Papel social	Compreensão
3	Auto-imagem	Compreensão
	Motivação	Motivação econômica Incentivos a favor Incentivos contra
4	Recursos técnico-econômicos	Disponibilidade
	Autonomia	Disponibilidade
4	Limitações físicas	Aumento do risco de fracasso
	Limitações psíquicas	Aumento do risco de fracasso

**Tabela 4.6 Avaliação pessoal do trabalhador (Elaborado pelo autor)**

No capítulo que segue discutiremos algumas implicações deste modelo para o trabalhador.

esteja necessariamente ao alcance do indivíduo, a tomada de consciência é importante para a compreensão dos contextos de trabalho.

#### **5.2.1 Ambição**

A ambição é uma característica de personalidade do trabalhador que está ligada a um paradoxo similar ao da meritocracia. Por um lado, a ambição é um fator que incita à ação, e neste sentido ela é positiva dentro do modelo de competências. Dentro da ótica da meritocracia, ela leva o indivíduo a incorporar a competição e se esforçar por um desempenho melhor.

Por outro lado, no entanto, a competição faz a balança do paradoxo da meritocracia pesar para o lado da competição. O primeiro impacto, como já foi discutido, é a tendência a ser menos colaborativo, e o trabalhador deve se policiar para manter um equilíbrio saudável aqui. Mas uma implicação também digna de ser ressaltada é a possibilidade de se entrar em competição com pessoas que são hierarquicamente superiores na organização. Dado que, neste caso, a briga não acontece em iguais condições de poder, aquele que estiver na posição hierárquica inferior tende a sair prejudicado. Portanto, é necessário que a ambição seja ponderada levando ainda em consideração esta hipótese de assimetria de poder.

#### **5.3 Contexto regional**

A interpretação do modelo que foi desenvolvido aqui tem certamente a influência de fatores regionais.

Para iniciar a discussão, suponhamos um país onde a jornada média de trabalho é inferior à do Brasil. A duração da jornada de trabalho pode refletir, por exemplo, níveis de competição entre trabalhadores diferentes entre este país e o Brasil, conforme já foi discutido no tópico anterior. Outra possibilidade é que esta disparidade na jornada de trabalho seja fruto de uma disparidade no índice de desemprego: quanto maior a dificuldade de encontrar outro emprego, maior o esforço empregado na tentativa de manter o atual.

Outro fator no Brasil que impacta diretamente o modelo de competências é a “cultura da cópia”. Trata-se da tendência (histórica) de copiar soluções prontas e não se interessar pelo seu desenvolvimento. O que está subentendido aqui, é que o brasileiro desenvolve menos capacidade de abstração e modelagem desta maneira do que aconteceria se houvesse mais desenvolvimento e menos cópia. Não se deseja discutir aqui a origem desta cultura e nem suas causas, mas o fato é que isto tem um impacto direto nas competências desenvolvidas por brasileiros e, consequentemente, por empresas brasileiras.

Outra diferença regional é a importância relativa de uma determinada competência. Por exemplo, os conhecimentos de um *Black-Belt* do Seis Sigma (ROTONDARO, 2002) devem ser muito mais valiosos no Brasil, onde existem poucos *Black-Belts*, do que nos Estados Unidos, onde relativamente mais pessoas provavelmente possuem as mesmas competências. Trata-se de um “mercado de competências”, e a lei da oferta e da procura determina o valor de uma competência.

## **6. Conclusões**

---

*“Nos trabalhos práticos de ciências naturais, qualquer estudante pode fazer experiências para verificar a exatidão de uma hipótese científica. Mas o homem, porque possui uma só vida, não tem nenhuma possibilidade de verificar a hipótese por experiência, de sorte que ele não saberá jamais se falhou ou teve razão em obedecer a seu sentimento”*

*Milan Kundera, A insustentável leveza do ser*

Este trabalho lembrou os aspectos relacionados à moderna organização do trabalho e os impactos para o trabalhador, bem como o modelo de competências, usado para entender quais as características necessárias a um trabalhador para desempenhar uma atividade. A partir destes aspectos, procurou-se aqui trazer elementos para que o trabalhador possa fazer uma reflexão organizada sobre as atividades que possivelmente desempenhará. Esta reflexão é, conforme aqui se propõe, cíclica, isto é, as competências do trabalhador influenciam a escolha de uma atividade, assim como possibilitam a sua realização. Esta abordagem também se pretende independente da organização, centrada no indivíduo, na compreensão de si mesmo e das suas possibilidades.

Relembrando a introdução deste trabalho, considera-se uma extensão de estrema importância para este trabalho a análise da aplicação deste modelo em casos reais, de maneira a testar sua validade e contribuição para a gestão pessoal da carreira.

Uma experiência que me parece particularmente interessante é verificar como varia a capacidade individual de ganhar novas competências com a formação mais ou menos especializada. Cabe realmente dizer que uma educação de base sólida é fundamental para a flexibilidade, em termos de competências, do indivíduo?

Uma outra possível extensão deste trabalho seria um modelo para se compreender o ambiente: Como podemos verificar, por exemplo, numa dada situação de trabalho, se os recursos técnico-econômicos são suficientes ou limitantes para o desempenho de uma atividade? No modelo aqui proposto a importância de se verificar a disponibilidade destes recursos é lembrada (bloco 3), mas não se aborda a questão de como verifica-los.

Finalmente cabe dizer que, pessoalmente, este trabalho propiciou uma ampla reflexão a respeito da questão da organização do trabalho e ajudou bastante no planejamento de minha carreira; a esperança é de que ele possa servir ao mesmo propósito para outros.

## **Bibliografia**

---

- ALENCAR, E.M.L.S. Psicologia: Introdução aos princípios básicos do comportamento: Vozes, 1986, 11<sup>a</sup> edição.
- BARBOSA, A.C.Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de administração USP*, v.38, n.4, Out-Nov-Dez 2003, p.285-297.
- BOULTER, N., DALZIEL, M. & HILL, J. People and competencies: Hay/McBer, 1996.
- BOWEN, D.E. & LAWLER, E.E. Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, 1995, v.36, n.4, p. 73-84.
- BRANDÃO, H.P. & GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de administração de empresas*, v.41, n.1, Jan-Mar 2001, p.8-15.
- BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX: Zahar, 1981.
- CORRÊA, H. L. Teoria geral da administração: Atlas, 1<sup>a</sup> edição, 2003.
- BIAZZI, F. A perspectiva Sócio-técnica. *Dissertação* (mestrado), São Paulo: EPUSP, 1993.
- DUTRA, J.S. A gestão de pessoas na empresa moderna: abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. *Dissertação* (Livre-docência), São Paulo: FEA-USP, 2004.
- DUTRA, J.S. et alli. Gestão por competências: Gente, 2001, 3<sup>a</sup> edição.
- FLEURY, A.C.C. & FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira: Atlas, 1<sup>a</sup> edição, 2000.
- FLEURY, A.C.C. & VARGAS, N. Organização do trabalho: Atlas, 1<sup>a</sup> edição, 1993.

## **5. Formação e implicação dos elementos do modelo**

---

No capítulo 4, do desenvolvimento do modelo de competências, foi construído um esquema que possibilita ao trabalhador identificar os recursos necessários à execução de um trabalho – os elementos do modelo. A disponibilidade destes recursos é o elemento-chave que deve auxiliar na reflexão a respeito da adequação de trabalho a trabalhador.

Neste capítulo os elementos são desdobrados um nível abaixo, e são fornecidos elementos para a reflexão a respeito de sua constituição e das implicações ligadas a eles. Eles também devem servir de guias, como no caso do capítulo anterior, para reflexão a respeito da adequação trabalhador – trabalho.

### ***5.1 Plano pessoal de estudos***

A primeira questão fundamental que se impõe ao trabalhador quando ele lida com o modelo de competências é o planejamento de sua educação (e de seus filhos), com o objetivo de fazer face à realidade. Para o governo, e mais especificamente para os planejadores da educação, trata-se de estruturar o sistema educacional de forma a atender às necessidades dos trabalhadores e das empresas *vis-à-vis* do domínio de competências.

O primeiro aspecto a ser levado em conta é o balanceamento de educação de base e educação especializada. Está claro que quanto maior o grau de a especialização do indivíduo, maior o risco que ele corre de que seus conhecimentos se tornem obsoletos; por outro lado, quanto menor a especialização, maior a quantidade de esforço a ser empreendido numa situação de trabalho especializada para o indivíduo que possui conhecimentos apenas básicos. Ademais, como colocou Taylor (1948), a

especialização dos indivíduos é importante para que se possa aprofundar e melhorar o conhecimento a respeito de cada assunto em particular.

Pode-se fazer uma analogia entre este fenômeno na educação e na estrutura organizacional / produtiva de uma empresa. As empresas tayloristas são o símbolo da fabricação dedicada, enquanto que hoje a tendência é que cada vez mais as empresas possam se adaptar a novos paradigmas produtivos. O deslocamento das empresas de uma situação especializada para uma situação cada vez menos dedicada é, *per se*, um indicativo daquilo que é esperado do trabalhador e daquilo que melhor servirá a este último em termos de seus conhecimentos. O sistema educacional, neste contexto, será tanto mais adequado quanto maior sua capacidade de balancear adequadamente especialização e conhecimentos de base.

Observa-se, assim, uma tendência crescente da necessidade de educação de base em detrimento da especializada. Porém, não deve haver confusão: Educação especializada é importante, mas precisa ser desenvolvida a partir de uma educação de base sólida, pois é esta base que permite ao trabalhador flexibilidade para o desenvolvimento de outra especialidade.

Um segundo aspecto relacionado à educação é o papel que ela pode ter de fornecer ao indivíduo elementos para compreender a realidade que o entorna, em especial com relação aos paradigmas de trabalho históricos e atuais (FREIRE, 1989). Por que não abordar, logo no ensino médio, a questão da organização do trabalho e seus modelos históricos? A compreensão da realidade poderia, sem dúvida, ajudar o indivíduo a entender qual a situação que ele enfrentará no mundo do trabalho, preparando-o melhor para tal, e fornecendo informações cruciais para que ele busque outras formas de preparação.

Ainda dentro do tópico “Educação”, poderíamos apontar mais alguns de seus papéis essenciais no modelo de competências. Em primeiro lugar está o desenvolvimento de duas habilidades que podem ser consideradas como muito básicas: A capacidade de

compreender uma linguagem e a capacidade de desenvolver uma idéia no método científico.

Quando se fala em compreensão de uma linguagem, não se trata apenas de alfabetização; a leitura de um gráfico também está relacionada, assim como a interpretação de uma imagem, ou mesmo a interpretação de significados subliminares de um texto. Embora não estejam explícitos no texto, estes significados subliminares fazem parte da linguagem que o indivíduo deve conhecer, pois são parte do universo de pressupostos na interpretação de um determinado excerto. Em seguida, o conhecimento da resolução de um problema através do método científico é provavelmente a fonte mais proveitosa de conhecimento metodológico que se pode ter. Juntos, linguagem e método formam um conjunto de ferramentas básicas para o tratamento de situações reais, potencialmente para qualquer situação de trabalho.

Em seguida, a resolução de uma situação real carecerá de um modelo da realidade. Retomando uma idéia que já foi discutida anteriormente, ao resolver uma situação, supõe-se que o trabalhador possa construir um modelo mental daquilo que existe na realidade, e que possa compará-lo a modelos de outras situações similares já aprendidos (Le Boterf, 1994). É sem dúvida essencial, portanto a capacidade de abstração da realidade e de absorção de modelos que servirão, futuramente, como base para novas comparações.

Assim, a educação também poderá ser parcialmente indicada à função de desenvolvedora das habilidades básicas de compreender a linguagem, usar o método científico e ser capaz de abstrair situações e criar modelos.

Por fim, a educação exerce o importantíssimo papel de formação social dos indivíduos. Há sem dúvida desenvolvimento social dos indivíduos dentro dos diversos ambientes educacionais durante o contato com outros. O desenvolvimento desta capacidade de interação social positiva está sem dúvida explícito no modelo de competências quando falamos em “características de personalidade”. Nesta linha, consideremos tanto o papel social quanto a auto-imagem, isto é, a maneira de se

situar socialmente de um indivíduo tanto do ponto de vista dos outros como de sua própria perspectiva: Estas duas variáveis “sociais” são, sem dúvida, pontos de influência da educação, embora não caiba aqui discutir de que maneira.

Assim, conclui-se que o papel da educação dentro do modelo de competências é extenso, conforme ilustra e resume a figura 5.8:

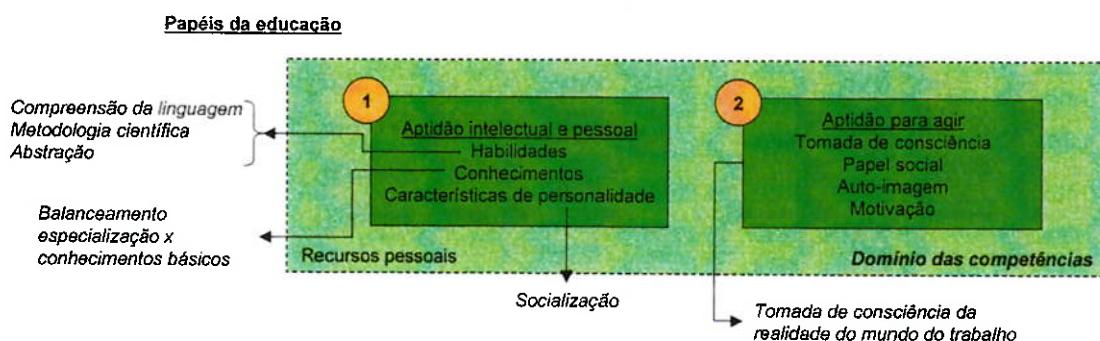


Figura 5.8 Papel da educação no modelo de competências (Elaborado pelo autor)

## **5.2 O paradoxo da meritocracia**

Conforme Zarifian (2001), o surgimento da questão da crescente autonomia nos novos modelos de trabalho, e em especial no modelo de competências, trouxe à tona o reconhecimento do papel da individualidade. A crescente individualização também não é tema novo na sociologia, mas tem uma implicação bastante clara no mundo das relações de trabalho: a questão da meritocracia.

Por meritocracia entendemos o poder pelo mérito, isto é, a idéia de que um desempenho superior – o mérito – possa levar um indivíduo a atingir escalas mais altas na hierarquia de uma organização. Embora não esteja claro aqui o mecanismo da meritocracia, o fato inegável é que ela existe, e pode ser detectada por todos nós. Ela se manifesta quando sentimos que estamos numa condição de competição com um colega de trabalho, por exemplo, quando viramos noites acordados no escritório para poder entregar um trabalho de qualidade superior. Mais uma vez aqui observa-se uma analogia evidente entre o mundo das relações de trabalho e o mundo das

organizações: o acirramento da competição entre organizações também é visível no âmbito individual.

Este fenômeno foi aqui classificado como um paradoxo. O paradoxo é a contradição entre a individualização e a necessidade de trabalho em conjunto. Conforme já foi discutido anteriormente, tanto o contexto em que se inserem as situações de trabalho quanto elas mesmas exigem cada vez mais colaboração entre pessoas. Mas como é possível colaborar mais e competir mais ao mesmo tempo? O equilíbrio entre estes dois fatores é um ponto-chave naquilo que o trabalhador se vê obrigado a gerenciar na vida real.

Um dos efeitos do paradoxo da meritocracia, decorrente da falta de colaboração, é a dificuldade de desenvolvimento da criatividade no trabalho e da flexibilidade, se considerarmos que para ambos a troca de idéias e as ações conjuntas são essenciais (Lé BOTERF, 1994). No entanto, esta situação é exatamente o oposto daquilo que se busca no ambiente das organizações, onde esta criatividade e flexibilidade é perseguida.

Outro efeito importante é o enfraquecimento dos sindicatos (Zarifian, 2001). Fica evidente que se os trabalhadores competem muito acirradamente entre si, a tendência é que ninguém pense no coletivo. O aumento da competição pode levar ainda ao empobrecimento psíquico e da qualidade de vida, fenômeno que pode parecer corriqueiro a muitos de nós. Ora, quanto mais horas passamos a trabalhar, maior o nível de stress, menos tempo dedicamos à família, ao lazer, a outros assuntos, às atividades físicas, etc.

Para concluir este tópico, podemos dizer que a própria existência deste paradoxo é uma força que compele os níveis de competição a atingirem um ponto ótimo, balanceando colaboração e competição. No entanto, o nível ótimo deve variar entre diferentes situações de trabalho – e este nível pode estar mais próximo do adequado para um trabalhador ou para outro. Embora o balanceamento deste paradoxo não

- FREIRE, P. Educação como prática da liberdade: Paz e Terra, 19<sup>a</sup> edição, 1989.
- HOBSBAWN, E. A Era do capital: 1848 – 1875: Paz e terra, 1979.
- IMAI, M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success: McGraw-Hill, 1<sup>a</sup> edição, 1986.
- KILIMNIK, Z.M., SANT'ANNA, A.S. & LUZ, T.R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *RAE – Revista de administração de empresas*, Edição especial Minas Gerais, 2004, p.10-21.
- KING, A.W., FOWLER, S.W. & ZEITHAML, C.P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: O desafio da gerência intermediária. *RAE – Revista de administração de empresas*, v.42, n.1, Jan-Mar 2002, p.36-49.
- Le BOTERF, G. *De la compétence – Essai sur um attracteur étrange*: Éditions d'Organisation, 1994.
- MANKIW, N.G. Introdução à economia: Campus, 2<sup>a</sup> edição, 2001.
- MARX, K. O capital: Zahar, 1969.
- MARX, R. Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos para competição: Atlas, 1<sup>a</sup> edição, 1998.
- PORTER, M.E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dez 1996.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. Competindo pelo futuro: Campus, 9<sup>a</sup> edição, 1995.
- ROTONDARO, R.G. et alli. Seis Sigma: Atlas, 1<sup>a</sup> edição, 2002.
- RUSSELL, B. History of western philosophy: Routledge, 3<sup>a</sup> edição, 2000.
- SALERNO, M.S. Projeto de organizações integradas e flexíveis: Atlas, 1<sup>a</sup> edição, 1998.
- SANTOS, A.C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de administração USP*, v.36, n.2, Abr-Jun 2001, p.25-32.
- TAYLOR, F.W. Princípios da administração científica: Dasp, 1948.
- WOMACK, J.P., JONES, D.T. & ROOS, D. A Máquina que mudou o mundo: Campus, 1992.
- WOMACK, J.P. & JONES, D.T. A mentalidade enxuta nas empresas: Campus, 6<sup>a</sup> edição, 2004.
- ZARIFIAN, P. *Le modèle de la compétence*: Liaisons, 2001.