

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Instituto de Filosofia, Sociologia e Política
Programa de Pós-Graduação em Sociologia



Dissertação de Mestrado

**As competências à prova: um estudo sobre a
reconfiguração da gestão em uma indústria do setor médico-hospitalar**

Thilara Lopes Schwanke Xavier

Pelotas, 2014

Thilara Lopes Schwanke Xavier

**Competências a prova: um estudo sobre a reconfiguração da gestão
em uma indústria do setor médico-hospitalar**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Política, da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientador: Dr. Ricardo Mayer

Pelotas, 2014

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

X3c Xavier, Thilara Lopes Schwanke

As competências à prova : um estudo sobre a reconfiguração da gestão em uma indústria do setor médico-hospitalar / Thilara Lopes Schwanke Xavier ; Ricardo Mayer, orientador. — Pelotas, 2014.

99 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, 2014.

1. Competências. 2. Reestruturação produtiva. 3. Individualização. 4. Prova. I. Mayer, Ricardo, orient. II. Título.

CDD : 305.56

Thilara Lopes Schwanke Xavier

Competências a prova: um estudo sobre a reconfiguração da gestão em uma indústria do setor médico-hospitalar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Política, da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Data da defesa: 17 de julho de 2014

Banca examinadora:

Prof. Dr. Ricardo Mayer (Orientador)
Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Elaine da Silveira Leite
Doutora em Sociologia pela Universidade Federal de São

Prof. Dr. Pedro Alcides Robertt Niz
Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Francielle Molon da Silva
Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo dom da vida e pelas vitórias alcançadas até então, pois sem ele a vida não faz menor sentido.

Anita – filha querida, sou grata pela sua compreensão frente a minha ausência, principalmente nos últimos meses, momento em que fiquei te devendo muito atenção e carinho. Quero que saibas que quando eu desanimava frente a leituras e a escrita, a sua existência me dava a força necessária para continuar. Te amo, filha!

Meu esposo Eduardo Gularde Xavier – pelo amor, apoio e compreensão nos momentos de estudo e “correrias”, por compartilhar os ocasiões de incerteza e ansiedades, e entender minha ausência enquanto esposa, mãe e amiga.

Pais e irmãos – pelo apoio durante esta fase de qualificação profissional, pelos momentos que cuidaram da Anita para que eu pudesse finalizar este processo, e que, de certa forma, tentaram suprir a minha ausência ,enfim, pelo amor incondicional dispensados durante toda minha vida.

Meus tios, primos, dindas e dindos – que mesmo à distância influenciaram em minhas decisões, sempre me orientando para o melhor.

Meus amigos e colegas de trabalho do IFSul-CAVG – obrigado pelo entendimento da importância deste momento de qualificação e apoio durante o momento em que conciliar trabalho, casa e estudo não estava sendo fácil.

Larissa Ferreira Tavares – pela fidelidade e pela força que me desse na tarefa árdua de fazer um mestrado em um terreno desconhecido. Foste fundamental neste processo!

Prof. Dra. Francielle Molon da Silva – Obrigada pela disponibilidade de contribuir com o meu trabalho, oportunizando o enriquecimento do mesmo através da sua experiência com o tema competências.

Prof. Dra. Elaine Leite – Obrigada pela força e foco que me deste, oportunizando conversas agradáveis e construtivas e que contribuíram muito para meu processo de amadurecimento dentro da sociologia.

Prof. Dr. Pedro Robertt – que através de suas contribuições na banca de qualificação, colaborou com o amadurecimento sociológico de uma administradora.

Prof. Dr. Ricardo Mayer – pelo tempo de orientação, por suas críticas e sugestões, por sua experiência, por sua proposta de trabalhar com o modelo de competência sob uma perspectiva da sociologia do trabalho.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Pelotas - pela oportunidade de realizar uma pós-graduação stricto sensu gratuita e de qualidade

RESUMO

XAVIER, Thilara Lopes Schwanke. **Competências à prova:** um estudo sobre a reconfiguração da gestão em uma indústria do setor médico-hospitalar. 2014. 99f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2012.

O presente estudo propõe uma análise sociológica sobre a gestão por competências, buscando identificar a utilização das competências enquanto conceito relacional, o qual singulariza a força de trabalho. Com efeito, iremos refletir sobre a competência enquanto estratégia gerencial que individualiza; identificar, sob o viés sociológico, a dimensão desta configuração de competências que individualiza e, ao mesmo tempo, interpela esse coletivo através da mobilização de competências de ordem expressiva e mesmo dramatúrgica. Para fundamentar a investigação, primeiramente busca-ser contextualizar os processos de reestruturação produtiva, realizando um recorte teórico no âmbito da indústria do setor médico e hospitalar. Posteriormente apresenta-se uma revisão da literatura sobre a noção das competências nos diversos âmbitos em que foi teorizada, contextualizando o uso da mesma nas organizações e a noção de prova teorizada por Danilo Martuccelli que foi usada como base para o trabalho empírico deste estudo, respaldando a análise das competências enquanto provas estruturais comuns aos indivíduos no contexto do trabalho. E por fim, é apresentada a empresa objeto deste estudo, bem como as categorias de análise e a discussão dos dados obtidos no que tange ao recorte teórico deste estudo. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e utiliza como fonte de dados entrevistas semi-estruturadas por um roteiro que foi utilizado como fio condutor para o desenvolvimento das categorias de análise. A obtenção de dados deu-se por meio de relatos da experiência dos indivíduos visando a observação das competências sob a perspectiva da 'noção de prova', conforme foi desenvolvido por Danilo Martuccelli, onde se buscou encontrar material empírico para otimizar a dimensão estrutural das provas. Desta forma, o entendimento do processo de subjetivação e de individuação, a que a sociedade está acometida, foi fundamental para a compreensão das lógicas de ação do indivíduo frente as novas relações de trabalho. O estudo aponta que as competências se configuram enquanto 'provas' e representam um conjunto estrutural de desafios interpostos ao indivíduo através das novas formas de configuração da estratégia de gestão recursos humanos nas organizações que engendram relações de trabalho mais flexibilizadas e, que transferem a responsabilidade da manutenção da condição de empregabilidade para o indivíduo. Pode-se constatar a noção do trabalho como uma conquista social, e os ganhos sociais dos indivíduos são percebidos, através da justificação destas competências mobilizadas no momento em que há a necessidade de mobilizá-las.

Palavras-chave: Competências. Reestruturação produtiva. individualização. Prova.

Abstract

XAVIER, Thilara Lopes Schwanke. **Competences to the test:** a study on the reconfiguration management in an industry of medical and hospital sector. 2014 99f. Thesis (MA in Sociology) - Graduate Program in Sociology, Institute of Sociology and Politics, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2012.

This study proposes a sociological analysis of management competence, seeking to identify the use of competence as relational concept, which distinguishes the workforce. Indeed, we will reflect on the competence as managerial strategy that individualizes the factory collective; identify, from the sociological bias, the size of this configuration competence that individualizes and at the same time, this collective challenges by mobilizing competence of expressive and even dramaturgical order. To ground the research, first search be-contextualize the processes of productive restructuring, performing a theoretical framework within the medical and hospital industry sector. Subsequently we present a review of the literature on the notion of competences in various fields in which it was theorized, contextualizing the use of the same organizations and the notion of proof theorized by Danilo Martuccelli that was used as the basis for the empirical work of this study, supporting analysis competence while common structural evidence to individuals in the workplace. Finally, the company object of this study is presented, as well as categories of analysis and discussion of the data obtained regarding the theoretical framework of this study. The research adopts a qualitative approach and uses as a source of semi-structured by a script that was used as a guideline for the development of the categories of data analysis interviews. The data collection took place through reports of the experience of individuals aiming to observe the competence from the perspective of 'proof of concept', as developed by Danilo Martuccelli where we attempted to find empirical data to optimize the structural dimensions of evidence. Thus, the understanding of subjectivity and individuation process, that society is affected, was key to understanding the logic of action of the individual in the new working relationships. The study shows that competence are configured as 'evidence' and represent a structural set of challenges brought to the individual through the new configuration of human resources management strategy in organizations working relationships that engender more relaxed and transferring responsibility maintaining a condition of employment for the individual. Can observe the notion of work as a social achievement, and social gains of individuals are perceived through the justification of these competencies mobilized when there is a need to mobilize them.

Keywords: Competence. Productive restructuring. Individualization. Proof.

Lista de Anexos

ANEXO A	Modelo de perfil por competência utilizado na empresa objeto do estudo.....	83
---------	---	----

Lista de apêndices

APÊNDICE A	Roteiro de entrevista para os funcionários.....	85
------------	---	----

Lista de Figuras

- Figura 1 As três dimensões da competência (Durand, 2000)..... 32

Lista de Tabelas

Tabela 1	Caracterização das Competências das Lideranças.....	68
----------	---	----

Sumário

INTRODUÇÃO	2
1 O PROCESSO DE MODERNIZACAO PRODUTIVA NO SETOR INDUSTRIAL MÉDICO E HOSPITALAR	9
1.1 O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO PRODUTIVA.....	9
1.1.1 O processo de transformação do modelo de organização e produção	9
1.1.2 A internacionalização e a flexibilização produtiva no Brasil	15
1.1.3 As transformações do trabalhador e das relações de trabalho	17
1.2 O SETOR INDUSTRIAL MÉDICO E HOSPITALAR NO BRASIL	19
2 AS COMPETÊNCIAS E O MUNDO DO TRABALHO	25
2.1 CONTEXTO E SURGIMENTO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS	25
2.2 O MODELO DE COMPETÊNCIA NA SOCIOLOGIA	28
2.3 O MODELO DE COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO.....	41
2.4 AS COMPETÊNCIAS À PROVA	44
3 GRAMÁTICA DAS COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA DO SETOR MÉDICO HOSPITALAR	48
3.1 APRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA OBJETO DA PESQUISA.....	50
3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E CATEGORIAS DE ANÁLISE	51
3.3 A (RE) CONFIGURAÇÃO DO INDIVÍDUO	53
3.4 A GRAMÁTICA DA SOLICITAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	60
3.5 A LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS ENQUANTO 'PROVAS'	69
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS.....	80

INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe uma análise sociológica sobre a gestão das competências. Com efeito, investigar-se-á a reconfiguração do perfil dos gestores de uma empresa da cidade de Pelotas, com seus requerimentos em termos de competências e qualificações, tendo em vista as mudanças organizacionais caracterizadas pela racionalização e flexibilização das relações de trabalho em um contexto de reestruturação econômica e produtiva do setor industrial. A lógica da flexibilização produtiva tem culminado em uma valorização das competências, enquanto resposta ao enfraquecimento institucional do emprego e do regime de acumulação fordista, que dentro do sistema de organização do trabalho, separou a produção da concepção. Ademais, busca-se analisar a utilização das competências no mercado de trabalho enquanto conceito relacional. O presente estudo também propõe analisar o modo como as competências singularizam a força de trabalho; refletir sobre a competência enquanto estratégia gerencial que individualiza; identificar, sob o viés sociológico, a dimensão desta configuração de competências que individualiza e, ao mesmo tempo, interpela esse coletivo através da mobilização de competências.

Assim como outros setores industriais no Brasil que passaram pela lógica da flexibilização, o setor industrial médico hospitalar passou por uma reestruturação a partir de 1999, quando foi criada a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA¹. A ANVISA atua também como órgão regulador sanitário e econômico da indústria de materiais médicos e hospitalares, através da criação e controle de uma série de requisitos aplicáveis à produção e à comercialização destes produtos. A criação da ANVISA é resultado de mudanças socioeconômicas, pelas quais passava o país na época, principalmente no que tange à necessidade do Estado em regular um setor com o objetivo de inserir o produto nacional em mercados externos, onde já emergiam economias competitivas. Com a atuação de um órgão regulador, o Brasil conseguiu ampliar sua participação no mercado internacional de medicamentos e de materiais e equipamentos para uso hospitalar.

¹ Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é uma autarquia sob regime especial, que tem como área de atuação não um setor específico da economia, mas todos os setores relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população brasileira. Fonte: www.anvisa.gov.br. Acesso em 29 de junho de 2013.

Os órgãos públicos nesta área foram criados visando a implementação das leis e o controle da produção e comercialização de bens e serviços com potencial de risco à saúde pública. Estas instituições criadas são frutos de construções sociais, modelaram-se ao longo do tempo e sofreram adequações aos sistemas produtivos (LUCHESE, 2001). Embora o Brasil – durante a década de 1990 – tenha sido marcado pelo avanço de uma política expansionista, o setor industrial médico e hospitalar também sofreu com a abertura comercial e a falta de uma política industrial para este segmento. Dentro dessa lógica de abertura comercial, o setor industrial médico hospitalar passava concomitantemente por uma reestruturação advinda de uma série de requisitos compulsórios a atender, para se tornar competitiva no mercado interno e externo. Por se tratar do setor industrial, esteve inicialmente sujeito a uma racionalidade fordista, até chegar a modelos de gestão flexíveis. A implantação de modelos de gestão flexíveis neste tipo de indústria coincidiu com a atuação mais ativa da ANVISA como agente regulador. Esta especificidade fez com que a mesma buscassem estratégias em seus modelos de gestão os quais atendessem, ao mesmo tempo, à flexibilidade e ao controle e monitoramento compulsório de um órgão regulatório muito atuante. A ANVISA, enquanto órgão regulador, não pressionou a indústria para ser flexível, mas impulsionou este processo, pois, através do monitoramento compulsório, as organizações buscaram a gestão da qualidade como forma de controle de seus processos e a mesma desencadeou a flexibilização. Segundo Luchese (2001), A vigilância sanitária, enquanto regulador da saúde, modelou-se sob valores culturais, políticos e econômicos, e está muito relacionada com a divisão internacional do trabalho, pois a regulação, nesta área, está atrelada ao grau de desenvolvimento tecnológico da produção (LUCHESE, 2001, p.25).

Uma das estratégias seguidas por este tipo de indústria foi a busca de certificações com foco na gestão da qualidade, que ao mesmo tempo respalda uma abordagem flexível e participativa e o controle da implantação de uma certificação de normas, tais como a ISO9001 e a ISO14000, dentre outras. Estas normas auxiliam as organizações a prepararem seus processos para certificações compulsórias auditadas pela ANVISA, como a de Boas Práticas de Fabricação-

BPF². A coexistência de sistemas de gestão flexíveis e a forte atuação regulatória atenderia ao objetivo de mobilizar cognitivamente a força de trabalho e atender a rígida conformidade dos produtos e processos com os regulamentos técnicos. Dentro deste processo, mudanças de cunho econômico e político, refletiram nas organizações neste período, bem como as transformações no mundo do trabalho as quais são reflexos destas. A reorganização dos processos produtivos no setor também resultou na formação de um novo perfil de mão de obra, ora afetado por novos parâmetros e requerimentos em termos de maior produtividade e competitividade.

Cabe ressaltar também, que a modernização capitalista dos processos de produção e organização do trabalho no período recente concorreu para alterar, ao longo do tempo, o perfil do trabalhador, bem como a própria sociabilidade no contexto das empresas. Dentro do contexto industrial na área da saúde, o desenvolvimento tecnológico onde a busca contínua por inovação aproximou a concepção e produção, valorizando o desempenho na posição ocupada pelo trabalhador, não só de produtividade como também de qualidade. Todavia, o taylorismo³ e o fordismo⁴ trouxeram uma racionalização do processo de trabalho e o esvaziamento do conteúdo do mesmo, sendo que o fordismo foi fundamental gênese da sociedade de consumo. Como modelo de regulação o fordismo perdurou, pelo menos, 60 anos do século XX, tanto no setor privado quanto no setor público (SENNETT, 2006).

² Certificação compulsória emitida e controlada pela ANVISA com o intuito de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos com os regulamentos técnicos. Informação disponível no sitio da ANVISA.

³ (...)pode-se definir taylorismo como um conjunto de relações de produção internas no processo de trabalho que tendem a acelerar a cadência de ciclos de movimentos nos postos de trabalho, e a diminuir o tempo morto na jornada de trabalho. Essas relações se manifestam mediante princípios gerais de organização do trabalho que reduzem o grau de autonomia dos trabalhadores e os submetem a uma vigilância e a um controle permanente na execução de norma de rendimento. (AGLIETTA, 1986, p.91)

⁴ O fordismo pode, ser definido ainda a partir da teoria da regulação: nesse sentido, sua conceituação aponta três características: primeiro, um sistema de organização do trabalho que, a partir do taylorismo, empurra ainda mais para a divisão do trabalho em tarefas separadas, a mecanização dos processos de produção e a separação completa entre a concepção e produção com foco na produtividade, segundo, os acordos coletivos de trabalho que funcionavam como contratos de longo prazo, e terceira, a institucionalização de um regime monetário que sustente a competição através do crédito. Este último se fortalece a medida que as demandas do mercado regulam a produção, tudo isto alicerçado a lógica de consumo. De acordo com a teoria da acumulação, a acumulação intensiva é regulada pelo consumo interno (AGLIETTA, 1986; BOYER; SAILLARD, 2002).

Segundo Clarke (1991), no momento que os modos de produção fordista e taylorista chegaram ao seu limite, emergiram novos modelos de produção flexíveis, os quais passaram a ser rotulados pelo rótulo genérico de “pós-fordistas”. Uma das grandes marcas desse novo estágio da produção capitalista consiste no fato de que o trabalhador adquiriu um papel ativo no desempenho de suas atividades. De forma mais precisa, pode-se dizer que o tradicional perfil de trabalhador foi reinventado e interpelado a buscar a qualificação necessária para o desempenho de suas tarefas. Além disso, o trabalhador também passou a ser considerado responsável por sua qualificação, para assim acompanhar o mercado de trabalho.

Os sistemas de produção pós-fordistas culminaram na diminuição do parcelamento das atividades, característica essa que era fundamental à produção fordista. Além disso, o surgimento de empresas cada vez mais flexíveis demandou ao trabalhador novas formas de conhecimento, mais complexas, sistêmicas e multidisciplinares. Em outras palavras, o contexto pós-fordista exige do trabalhador novas competências. Neste cenário, a noção de competência deve ser vista como um elemento central no estágio contemporâneo do sistema capitalista.

O modelo de competências constitui mais um desdobramento das antigas estratégias gerenciais, nas quais a dimensão do conflito entre capital e trabalho perpassava todo o processo de reorganização do trabalho. O foco do modelo de competências consiste em constituir uma mão de obra mais colaborativa, em um cenário de intensa competitividade econômica, marcado sempre por um esforço constante de redução dos custos. Dentro desta perspectiva, a racionalização da gestão das organizações industriais do setor médico hospitalar, através do modelo de competências pode ser fator mobilizante da força de trabalho.

Esta dissertação se justifica, primeiramente, por contribuir com o debate sociológico acerca do modelo de competências, gerando conhecimento tanto para a área acadêmica, como para a sociedade, no que tange à adoção de novas tecnologias de gestão da força de trabalho e sua constante justificação ideológica motivada por discursos gerenciais. Não obstante, busca-se também uma reflexão acerca das competências enquanto um componente importante das novas estratégias de organização da mão de obra. Para isto, é necessário ter respaldo de um aparato metodológico que justifique este objeto de estudo, através da sociologia, sob a perspectiva do indivíduo, com objetivo de compreender as lógicas da ação deste no contexto do trabalho. A metodologia de pesquisa, em sociologia, reflete

hoje a transição que a disciplina está passando, no que se refere ao plano epistemológico de atribuição do objetivo da ciência. Para a operacionalização desta pesquisa devem-se distinguir dois níveis: o primeiro, ressalta que o indivíduo tem uma percepção consciente das “competências enquanto provas” e as pode relatar; e o segundo, que não pode ser diminuído do primeiro, onde a sociologia deve dimensionar um possível distanciamento entre o indivíduo e sua consciência, de que as competências atuam como provas e desafios estruturais. Para tanto, faz-se necessária a eleição de uma metodologia qualitativa que articule tanto uma percepção consciente do trabalhador, como um distanciamento entre este trabalhador e sua consciência.

A definição do universo empírico do objeto de pesquisa quanto aos procedimentos metodológicos adotados neste estudo, teve como primeiro critério uma organização que tivesse implementado o modelo de gestão com base em competências. Foi escolhido como universo deste estudo uma indústria do setor médico e hospitalar situada na cidade de Pelotas-RS. É importante grifar que, no que tange a abrangência das mudanças inseridas pelas novas formas de gestão da força de trabalho nesta indústria, todos os trabalhadores estão sujeitos a elas, independente das posições sociais que ocupam, face a uma nova ideologia gerencial que propõe a gestão de pessoas.

Dentro desta perspectiva, selecionaram-se trabalhadores desta empresa, que estivessem em cargos relacionados à gestão, desempenhando funções de coordenação, gerencia ou direção. Desta forma, as entrevistas contemplaram as áreas de produção, engenharia, qualidade, gerencia de risco e engenharia clínica da empresa objeto deste estudo. A seleção do universo levou em consideração que a pesquisadora já foi funcionária da referida empresa, tendo participado do processo de implantação da gestão por competências na área de gestão de pessoas. Além disso, a pesquisadora também já havia realizado outras pesquisas neste universo.

A empresa estudada está inserida no setor industrial, produzindo materiais voltados à área da saúde. Cabe destacar que é uma das maiores empresas da região, tanto pelo grande número de funcionários (aproximadamente 500), como também pela utilização de modernos métodos de gestão. No que diz respeito aos elementos selecionados para a pesquisa de campo, esta abrangeu as três unidades desta empresa, duas destas situadas na cidade de Pelotas – estado do Rio Grande do Sul – e uma na cidade de São Paulo – estado de São Paulo. Nestes termos,

foram realizadas 6 entrevistas semi-estruturadas por um roteiro que foi utilizado como fio condutor para o desenvolvimento das categorias de análise. Quanto às fontes utilizadas, buscaram-se as orais, para obtenção de relatos da experiência dos indivíduos. Tal escolha visava à observação das competências, a partir da perspectiva da “noção de prova”, conforme foi desenvolvida por Danilo Martuccelli (2010). O objetivo do dispositivo de investigação foi discriminar as provas estruturais, ou melhor, obter através dos relatos e experiências destes indivíduos um conjunto de provas que lhes são comuns através da experiência coletiva (MARTUCCELLI, 2013). A obtenção de dados deu-se por meio de relatos dos indivíduos ocupantes de cargos de gestão durante as entrevistas, nas quais se buscou encontrar material empírico para otimizar a dimensão estrutural das “provas”, ora “competências” como nova forma da gestão da força de trabalho que exige constante justificação dos trabalhadores. A coleta de dados foi realizada com os funcionários da empresa objeto deste estudo, que vivenciaram ou que estão vivenciando a gestão por competências. Desta forma, a estruturação básica esteve baseada na noção de “prova” apontada por Martuccelli (2010), quando teoriza os processos de singularização através de “provas estruturais”, que atuam enquanto desafios interpostos aos indivíduos.

Assim, o campo em que se enquadra a presente pesquisa é o da sociologia, no que tange a utilização de novos dispositivos gerenciais, que podem ser vistos como estratégias de personalização e responsabilização individual através, por exemplo, das provas que demandam uma permanente justificação do desempenho dos trabalhadores.

A estruturação das entrevistas partiu do respaldo teórico contextualizado pelo processo de flexibilização produtiva e modelo de competência, a noção de prova teorizada por Martuccelli (2010), bem como do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa. Desse modo, foram definidos três eixos norteadores para a entrevista que geraram um roteiro a ser seguido: I- Perfil do entrevistado e suas qualificações e competências prévias; II- As empresas e as competências requeridas; e III- A justificação das competências: como elas são aferidas? Tudo isso, através de um procedimento dialógico em relação ao referencial teórico escolhido. O roteiro de entrevista contemplou 24 questões abertas⁵ que foram

⁵ As quais se encontram em anexo.

realizadas em meio a entrevista de forma livre e espontânea, onde o pesquisador, de forma flexível, verificava a pertinência das questões e a inclusão de outras questões no decorrer dos relatos, sobre a configuração individual experienciada pelos entrevistados.

Visando a melhor compreensão deste trabalho, a partir dos objetivos de investigar a reconfiguração do perfil dos gestores da empresa objeto deste estudo; analisar a utilização das competências em uma empresa enquanto conceito relacional; analisar o modo como as competências singularizam a força de trabalho; refletir sobre a competência enquanto estratégia gerencial que individualiza; identificar, sob o viés sociológico, a dimensão desta configuração de competências que individualiza e, ao mesmo tempo, interpela esse coletivo através da mobilização de competências e da justificativa apresentada, o referido estudo foi estruturado em três capítulos.

O primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre os processos de modernização que resultaram na reestruturação produtiva. Para tanto, foi realizando um recorte no âmbito da indústria do setor médico e hospitalar, contextualizando o objeto e o universo deste estudo. No segundo capítulo, é elaborada uma revisão da literatura sobre a origem do termo competências, a noção das competências nos diversos âmbitos em que foi teorizada, principalmente no contexto organizacional, perpassando pelo modelo de competências enquanto estratégia de gestão da força de trabalho. Ainda neste capítulo apresenta-se a noção de prova teorizada por Danilo Martuccelli, utilizada como base para o trabalho empírico deste estudo, respaldando a análise das competências enquanto provas estruturais comuns aos indivíduos no contexto do trabalho. No terceiro capítulo, apresenta-se a empresa objeto deste estudo, as categorias de análise, a análise dos dados obtidos e as discussões realizadas em torno do recorte teórico.

1 O PROCESSO DE MODERNIZACAO PRODUTIVA NO SETOR INDUSTRIAL MÉDICO E HOSPITALAR

Este capítulo tem como objetivo ilustrar os processos de modernização produtiva, com o intuito de contextualizá-los no setor industrial médico e hospitalar, abordando transformações tecnológicas e organizacionais advindas deste processo. O capítulo está dividido em duas seções. A primeira seção trata do ímpeto da reestruturação produtiva, enquanto processo engendrado pelo novo fazer econômico pós-crise do modelo produtivo fordista, que configurou mudanças nas formas de organização do trabalho e no perfil da mão de obra. Esta primeira seção está dividida em três subseções, em que a primeira subseção aborda o processo de transformação do modelo de organização e produção, a segunda aborda a internacionalização como fator impulsionador da flexibilização produtiva no Brasil e a terceira, as transformações do trabalhador e das relações de trabalho advindas deste processo. A segunda seção trata da reestruturação do setor médico e hospitalar no Brasil seguindo a lógica do capitalismo flexível. Assim, discutiremos nos capítulos a seguir de que modo a modernização produtiva, desencadeada a partir das transformações econômicas, contribui para a configuração de um novo perfil de mão de obra.

1.1 O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO PRODUTIVA

1.1.1 O processo de transformação do modelo de organização e produção

O processo de reestruturação produtiva no capitalismo contemporâneo, impactou em vários aspectos que dizem respeito à divisão do trabalho, à gestão, à remuneração e ao mercado do trabalho, com vistas ao aumento da produtividade. As mudanças nos processos de trabalho, no mercado consumidor, nas configurações geográficas e geopolíticas, nos poderes e nas práticas estatais podem ser vistas como sinais da transição do regime de acumulação e seu correspondente

modo de regulação social e político (HARVEY, 1990, p.143). David Harvey (1990), ao observar estas mudanças, utiliza como recurso heurístico para sua análise os pressupostos de uma corrente de pensamento conhecida como *escola de regulação* apresentada por Aglietta (1979), Lipietz(1986), Boyer(1986), dentre outros autores, a qual sustenta que um "regime de acumulação descreve a estabilização por um longo período de atribuição do produto entre o consumo e a acumulação" e "tem certa correspondência entre a transformação das condições de produção e as condições de reprodução dos assalariados". Não obstante, independente das múltiplas configurações existentes, é necessário uma configuração social, econômica, política e geográfica, que dê sustentação e viabilidade a um regime de acumulação. Nesse sentido, o "modo de regulação" é interpretado como o "conjunto de regras e processos sociais interiorizados" que sustentam o regime de acumulação capitalista. (HARVEY, 1990).

Após a segunda guerra mundial, desdobra-se um processo de intervenção do Estado e o regime de acumulação capitalista assume a forma de capitalismo monopolista. Desta forma, a regulação do Estado aplica-se também como forma de amenizar o desemprego e os problemas estruturais. Harvey (1990), ao analisar as transformações políticas e econômicas do século XX, observa que o período pós-segunda guerra mundial "construiu um conjunto de práticas de controle do trabalho, combinações tecnológicas, hábitos de consumo e configurações do poder econômico-político" que pode ser chamado de Fordista-Keynesiano. Todavia, o autor destaca também que no ano de 1973 iniciou-se "um período de mudanças rápidas, de fluxo e incerteza", sendo este período caracterizado por "processos e mercados de trabalho mais flexíveis, mobilidade geográfica e rápidos movimentos das práticas de consumo" que seriam sinais de um novo regime de acumulação (HARVEY, 1990, p. 146).

Nesse sentido, Harvey analisou estes sinais de um novo regime de acumulação ante a transitoriedade ou transformação fundamental da vida econômica e política:

Sempre existe o risco de confundir o transitório e o efêmero com as transformações mais fundamentais na vida econômica-política. Mas os contrastes entre as práticas econômico-políticas do presente e aquelas da época do boom de pós guerra são suficientemente fortes como para fazer a hipótese de um movimento do fordismo ao que poderia chamar-se um

regime de acumulação flexível seja efetivamente uma maneira pertinente de caracterizar a história recente (HARVEY, 1990, p. 146).

Inerente aos processos de reestruturação econômica e política, no final da década de 1960, o Japão emerge no cenário econômico com modelos produtivos enxutos e inovadores, questionando o formato de produção vigente, o que desestabilizou a concentração da produção e centralização do capital, principalmente nos Estados Unidos e Europa. Também no final da década de 1960 começam a aparecer os sinais de esgotamento do capitalismo monopolista, e se inicia o processo de reestruturação econômica, que se delineou em um contexto, no qual o capitalismo adotou outra forma de acumulação, que passou de monopolista para um *capitalismo financeirizado* ou *capitalismo rentista*. Dito de outra forma, o capitalismo, que estava alicerçado em grandes empresas, dominando o mercado através de monopólios, deu lugar ao capitalismo com base em grandes investidores que aplicam capital na produção, objetivando a rentabilidade rápida.

Outro fator importante na perspectiva do objeto são as transformações do papel do Estado decorrentes da crise do modelo de Estado de Bem Estar Social (*Welfare State*), adotado pelos países centrais do capitalismo após a segunda Guerra Mundial, como modelo de desenvolvimento socioeconômico em meados dos anos 1970. O Estado de Bem Estar era caracterizado por uma forte intervenção estatal na economia, via amplo investimento em infraestrutura e políticas de pleno emprego. Esse modelo de estado deu passagem a um novo modelo, resultado de transformações que asseguraram as condições econômicas, políticas e culturais necessárias à valorização do capital e da reprodução da força de trabalho em um regime de acumulação flexível. No entanto, torna-se necessário situar a crise do Estado de Bem Estar Social dentro de um contexto maior que é a crise estrutural do capitalismo, como modelo de regulação econômica já comentada anteriormente.

Esta “crise assumiu particularidades históricas pela forma com que estas mudanças afetaram a cidadania nos diferentes contextos nacionais”. Em virtude disso, alguns processos se deram mais tarde em alguns países, “mas, o conjunto abrangente de seus impactos descreve a transição de um padrão de proteção social para outro, que precisa ser qualificado” (SILVA, 2011, p.3). Desta forma, houve uma transição de um padrão de proteção social construído para persecução do modelo de produção pressuposto pelo fordismo para construção de novos poderes institucionais do Estado, frente ao capital financeirizado e novas

formas de organização do trabalho acordes ao desenvolvimento do novo modelo de regulação capitalista.

Cabe ressaltar, que em algumas sociedades, a existência desses modelos deu-se de forma distinta, como é o caso da América Latina e, por consequência, no Brasil. Alguns aspectos da reestruturação produtiva e acumulação flexível presente nos Estados Unidos, por exemplo, não apareceram de forma clara no Brasil. Dentro desta perspectiva, convivemos até hoje com a coexistência de modelos de acumulação fordista e de acumulação flexível, inclusive coexistindo dentro da mesma empresa, o que configurou novas relações de emprego e principalmente norteou sistemas de gestão de recursos humanos. Não obstante a estas características advindas da flexibilização produtiva, é importante levar em conta a coexistência de modelos de acumulação e organização do trabalho e a geração de renda para estes trabalhadores inseridos no contexto capitalista que rege as esferas econômica e social.

Teoricamente, empresas que atendem ao modelo flexível não poderiam atender a características da forma de organizar o trabalho em processo de produção pressupostos pela rigidez do modelo de produção fordista, mas a reestruturação produtiva evidenciada no Brasil criou um novo fio condutor para a manutenção do capitalismo e a sociedade de consumo.

Deste modo, a reestruturação econômica mundial, iniciada na década de 1970, expressa mudanças nas formas produção, organização e reprodução do capital, resultando, por sua vez, na reestruturação produtiva, que no Brasil se desenvolveu de forma distinta e mais tardeamente do que em países europeus e nos Estados Unidos. Estas transformações ocorrem em um contexto de esgotamento da rigidez do modelo de produção em massa, conforme observa Castells (1999, p.212):

O modelo de produção em massa fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economia de escala em um processo mecanizado de produção e padronizada com base em linhas de montagem, sob as condições de controle de um grande mercado por uma forma organizacional específica: a grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho. Esses princípios estavam inseridos nos métodos de administração conhecidos por "taylorismo" e "organização científica do trabalho" adotados por Henry Ford quanto por Lenin. Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlado; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou-se obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou mais rígido e dispendioso

para as características da nova economia. O sistema produtivo flexível surgiu como uma possível resposta para superar essa rigidez.

No contexto das organizações produtivas, estas foram palco de uma modernização desencadeada por uma reestruturação econômica, política e social que desestruturou o regime de acumulação fordista, caracterizado principalmente por sua rigidez, enquanto sistema de organização do processo produtivo. Os sinais de esgotamento de modelos de produção regidos pelo fordismo foram acentuados pela ascendência da experiência japonesa na década de 80, quando o Japão emerge “atingindo posições dominantes em muitos setores de atividade, com recordes de produtividade e com forte presença nos mercados dos EUA e da Europa Ocidental” (KOVÁCS, 2001, p. 45).

Nesse sentido, o modelo japonês de organização e gestão dos processos produtivos moldou novos padrões e gerou profundas transformações no contexto das organizações produtivas. Desta forma, os “padrões de produção e de organização passaram por grandes transformações, mas não há um consenso sobre a natureza dessas transformações” (KOVÁCS, 2001, p. 43). Dentro desta perspectiva, mesmo com a falta de consenso sobre a natureza das transformações para um modelo pós-fordista, é importante salientar que as mesmas perpassaram por mudanças tecnológicas e organizacionais e por consequência, por transformações nas relações sociais de trabalho.

A grande empresa, orientada para a produção em grande série de produtos estandarizados num contexto organizacional hierarquizado e rígido, dá lugar a empresas com dimensões mais reduzidas, orientadas para a produção diversificada e realizada num contexto organizacional flexível. (KOVÁCS, 2001, p.43)

Conforme bem observa Kovács, as novas condições de mercado, as novas tecnologias e os novos valores referentes ao trabalho e à empresa ocupam lugar central para explicar as profundas transformações da organização produtiva. O esgotamento do fordismo, ocorreu quanto este – enquanto modelo de organização produtiva – não tinha mais a capacidade de atender a um "mercado caracterizado pela instabilidade" que exigia adaptação rápidas e diferenciação de mercado. Da mesma forma, o modelo fordista não conseguiu atender a "utilização de novas tecnologias", o que demandou "formas organizacionais e competências capazes de

fazer uso destas novas tecnologias" (KOVÁCS, 2001, p. 46). Não obstante, "indivíduos escolarizados, com competências cognitivas mais elevadas" não seriam trabalhadores colaborativos com uma organização produtiva pressuposta pela racionalização do trabalho (KOVÁCS, 2001, p. 46). Desta forma, o desenvolvimento de novas formas organizacionais flexíveis e participativas, compatíveis com esta nova configuração do indivíduo e de incerteza de mercado preponderaram, frente à rigidez do modelo de organização pressuposto pelo fordismo. Nesse sentido,

Para enfrentar a incerteza, a transformação organizacional tende a ser encarada como um dos principais motores de uma economia dinâmica e flexível. Advoga-se um conjunto de mudanças na organização das empresas com vista ao aumento da flexibilidade referente às formas de organização das estruturas produtivas, às modalidades de organização e relações de trabalho e às competências dos recursos humanos (KOVÁCS, 2001, p. 46).

Com o esgotamento do regime de acumulação fordista, ocorre a inserção de configurações organizacionais, que impactaram em mudanças no processo de trabalho e nas formas de gestão do trabalho. Estas transformações geraram uma reestruturação no sistema produtivo com vistas ao aumento da produtividade e da persecução de acumulação do capital, alterando as formas de mobilização e cooperação do trabalhador. O processo de trabalho e as formas de gestão durante o fordismo eram respaldados por um compromisso fordista, que de certa forma atenuava as contradições socioeconômicas. No entanto, com a crise do fordismo, ocorre uma desvinculação deste compromisso, em que a classe trabalhadora passa a ser mobilizada e organizada por novas formas de gestão que buscavam mobilizar cognitivamente o trabalhador frente a novas relações de trabalho e a uma nova realidade econômica que resultou na flexibilidade produtiva ou flexibilidade dos meios de produção. Nessa mesma linha de raciocínio são pertinentes as palavras de Durand (2011, p. 91):

Depois de duas décadas de crise, o modelo produtivo emergente que sucedeu o fordismo buscou por sua vez um regime de mobilização da força de trabalho. Este, para ser eficaz, deve funcionar ao menos em dois níveis: um abstrato, que é o de representações mentais que levam a cada trabalhador a aceitar sua condição, e outro mais específico que, mediante prática imediatas, apoia e encoraja estas representações.

Durand observa também que as transformações econômicas refletiram no processo de trabalho, emergindo a avaliação não somente sobre o "seu fazer", mas sobre o seu "ser", incorporando o comportamento do trabalhador frente ao desempenho. Assim, as transformações frente ao perfil do trabalhador perpassam a mudança significativa de uma organização do trabalho pautada na qualificação, no saber fazer, para uma organização do trabalho pautada na disposição atitudinal.

No taylorismo, particularmente, o parcelamento das funções trouxe uma ressignificação do conceito de qualificação, ora atrelado ao modelo de posto de trabalho⁶. Porém, a passagem de um modelo de organização taylorista para a forma de produção flexível "desespecializou" o operário industrial e culminou na emergência de novas exigências decorrentes dos sistemas produtivos de orientação pós-fordista (ÁVILA, 2009, p. 5). Durand (2011) observa que esta nova exigência atitudinal (que o autor considera como "mais ampla que a qualificação"), denominada "competências", "seria a qualificação, ao qual é adicionada o saber ser, é dizer, os comportamentos e atitudes frente ao trabalho, ao entorno e a si mesmo" (DURAND, 2011, p.98).

Desta forma, verificam-se transformações produtivas e sociais advindas deste novo modelo de regulação, caracterizado pela flexibilização produtiva e por consequentemente por novas formas de organização do processo produtivo e das relações de trabalho pautadas pela ampliação da qualificação para as competências enquanto balizador desta relação de trabalho.

1.1.2 A internacionalização e a flexibilização produtiva no Brasil

O processo de internacionalização também é importante ser observado para compreensão da reestruturação econômica no plano dos modelos produtivos. Com a expansão do mercado houve uma forte expressão de aparato técnico, tecnológico e científico e posterior difusão deste para outros países. Esta noção é teorizada por Castells como sendo um processo de integração econômica que ele denomina de "economia informacional global", e é caracterizada pelo "desenvolvimento de uma

⁶ O modelo do posto de trabalho (cujas premissas encontramos desde o final do século XVIII, e que Marx, à sua maneira, e adiantando-se bastante à realidade ainda dominante na sua época, teorizou muito bem no seu capítulo sobre maquinismo) foi uma "arma de guerra" contra o modelo da profissão. A luta entre esses dois modelos já tem dois séculos de existência. (ZARIFIAN, 2003, p. 40)

nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele" (CASTELLS, 1999, p. 210). Da integração econômica, que consolida o processo de internacionalização da produção, surgem empresas que operam em diferentes países, aproveitando vantagens que cada país passa a oferecer aos seus fluxos produtivos em um mercado globalizado. No Brasil, em decorrência das políticas econômicas implantadas nos governos da década de 1990, o Estado alterou sua relação com o mercado, e através de um processo de desregulamentação e consequente minimização do papel do Estado na intervenção na economia, o país abre o mercado para o capital global. Cabe salientar, dentro da análise feita neste estudo, que o Estado não deixa de intervir em alguns setores da economia, principalmente os setores relacionados às áreas sociais, como a saúde. Dentro de um contexto de inviabilidade de recebimento de investimentos, o Estado vê-se diante da necessidade de definir políticas públicas capazes de repensar estas áreas, antes totalmente amparadas pelo mesmo.

Desta forma, com o amparo de políticas públicas e uma conjuntura econômica favorável, em alguns setores da economia brasileira, tornou-se necessária a criação de agências reguladoras para coordenar a expansão. No setor industrial da área da saúde, empresas multinacionais instalaram-se e tiveram papel importante para que a indústria brasileira incorporasse a lógica da flexibilização, configurando uma adaptação a um cenário de globalização da produção e integração econômica mundial. Muitas empresas multinacionais instalaram-se no Brasil e trouxeram aparato tecnológico, bem como, sistemas de gestão que permitissem a reprodução de seus processos de produção, principalmente como forma de atender a garantia de qualidade. Houve assim, a inserção de novas formas de gestão, gerando transformações organizacionais (com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade) que moldaram um novo perfil de mão de obra também no Brasil, interpelada por um processo de racionalização assentado na segmentação e na flexibilização das condições de uso de sua força de trabalho. É importante grifar que a assimilação de princípios vinculados à reestruturação produtiva nas relações de trabalho não é feita de maneira consciente. Mudanças nas formas de organização do trabalho são gradativamente introduzidas nos contextos expostos anteriormente e os indivíduos são necessariamente envolvidos nos processos de racionalização do trabalho, evidenciando-se um processo de reconfiguração do perfil do trabalhador.

1.1.3 As transformações do trabalhador e das relações de trabalho

Considerando as transformações do trabalhador e as relações de trabalho ocorridas no contexto da organização flexível, desenvolveu-se a valorização dos saberes mais amplos e cognitivos, justificados através da necessidade de um trabalhador mais colaborativo e participativo, mais preparada para lidar com as incertezas e diversidade de consumo que o mercado ora lhe impõe.

O perfil de trabalhador passa por um processo de individualização, que pode ser compreendido como consequência da interiorização de regras e processos sociais do capitalismo enquanto modo de regulação. Nesse sentido, Harvey (1990) observa que não é possível analisar os caminhos do desenvolvimento capitalista mediante a simples análise das transições de mercado, mas salienta a importância das orientações sociais e psicológicas como o individualismo:

Ainda mais, as orientações sociais e psicológicas, como o individualismo e o impulso de realização pessoal, através da auto expressão, da busca de segurança e de identidade coletiva, a necessidade de alcançar auto respeito, status, ou alguma outra marca de identidade individual, desempenham um papel na definição das modalidades de consumo e nos estilos de vida (HARVEY, 1990, p. 145).

Desta forma, a reestruturação produtiva pode ser observada como a manifestação de um modo de regulação que, de certa forma, mantém a reprodução de invariantes fundamentais do regime de acumulação capitalista e a forma como elas se articulam. A inserção de novas tecnologias e novas formas organizacionais, no setor industrial, não só resultou numa diferenciação da classe trabalhadora, como reconfigurou o trabalhador – ora engendrado por novas formas de gestão da força de trabalho, alinhadas com uma nova lógica flexível de organização do trabalho. Nesse sentido, o modo de regulação capitalista engendrou novas formas de organizar a força de trabalho e, sobretudo, a socialização deste trabalhador às condições de produção capitalista. Assim: "a socialização do trabalhador às condições de produção capitalista supõe o controle social e de forças físicas e mentais sobre bases muito amplas" (HARVEY, 1990, p. 146).

Esta nova lógica pode ser vista como uma transformação na maneira como é desenvolvido o trabalho, pois ocorreu um "enriquecimento das tarefas e reunificação

das mesmas", e isto só se tornou possível devido a incorporação maciça de novas tecnologias (COSTA, 2007, p.127).

No sistema de produção em massa, a simplificação e a homogeneização dos cargos permitiam que a produção fosse facilmente definida e quantificada, facilitando o seu monitoramento (MARDSEN, 2004). Pode-se afirmar que a recente transformação na organização do trabalho é uma nova configuração, que anteriormente atendia a um modelo de produção em massa que homogeneizou o trabalhador, à luz do parcelamento das atividades no contexto empresarial.

Cabe salientar que para alguns autores a lógica flexível de organização do trabalho trouxe a intensificação do mesmo. Soma-se a isso, de um lado a desregulamentação dos direitos trabalhistas, a fragmentação da classe trabalhadora, a precarização e a terceirização da força de trabalho, além do desmonte do sindicalismo classista (ANTUNES, 1995). De outro lado, novas formas de recompensas, vinculadas à performance individual, à valorização da aquisição e à novas competências, de responsabilidades e iniciativas, foram configurando as inovações nas relações de trabalho.

No entanto, este processo de ressignificação do conceito de qualificação, de valorização de cooperação e aquisição de competências, em um contexto de reestruturação produtiva, permeia uma contradição latente no que tange ao processo de reorganização das empresas flexíveis. Por sua vez, Kovács (2001, p. 61-2), observa as ambiguidades no processo de reorganização das empresas, fazendo um contraponto entre a valorização da qualificação e a instabilidade do emprego:

Por um lado, valoriza-se a competência, a criatividade e a importância do fator humano como fator de competitividade, mas por outro lado, sob pressão da intensificação da concorrência, difundem-se práticas de flexibilização quantitativa conducentes à desvalorização dos recursos humanos.

Desse modo, "as empresas flexíveis são ricas em formas de contrato de trabalho, mas pobres de emprego", (KOVÁCS, 2001, p. 62), empregos estes pautados na estabilidade e desenvolvimento profissional.

Kovács (2001) observa que nas empresas flexíveis existe um tipo de trabalhador atrelado à atividade central da empresa, bem pago, estável e com perspectiva de desenvolvimento profissional. Assim: "para estes trabalhadores, a

empresa flexível constitui um lugar de cidadania, sociabilidade, expressão e de subjetividade". No entanto, tais empresas constituem também um lugar onde há "externalização das restantes atividades", o que sugere a propagação de "formas de empregos periféricos na sua maioria precários, bem como a responsabilização crescente dos indivíduos pela criação do seu próprio emprego e pelo desenvolvimento das suas competências" (KOVÁCS, 2001, p. 62-3). Nesse sentido, pode-se observar que só é possível discorrer sobre autonomia e responsabilização de desenvolvimento profissional pelo trabalhador, à medida que este está em uma situação de trabalho permeado por confiança, ou seja, no segmento de trabalhadores que compartilham da empresa flexível enquanto lugar de sociabilidade.

Kovács (2001) chama a atenção para a instabilidade que se sobrepõe à segurança no emprego. Isso desenvolveu um trabalhador com disposição atitudinal na busca por características cognitivas organizadas em torno das tarefas a serem desempenhadas, tais como a flexibilidade, criatividade e cooperação, que irão ajudar o indivíduo, frente à condição de empregabilidade no mercado de trabalho. Conforme destaca a autora "o futuro pertence à empresa hiperflexível, sem trabalho assalariado e sem gestores, onde o indivíduo se tornará uma empresa independente sem fronteira entre trabalho e vida privada e onde tudo será mercado" (KOVÁCS, 2001, p. 65).

Frente a estes processos, destacam-se, por um lado, as transformações do perfil do trabalhador, que agora precisa visar a manutenção da sua condição de empregabilidade e o seu desenvolvimento profissional, através da mobilização das competências cognitivas. Por outro lado, destacam-se as transformações ocorridas nas relações de trabalho, permeadas pela instabilidade no emprego e adaptadas a novos métodos de gestão que estimulam esta disposição atitudinal.

1.2 O SETOR INDUSTRIAL MÉDICO E HOSPITALAR NO BRASIL

Considerando o objeto deste estudo, torna-se necessário realizar uma breve explanação sobre as transformações no setor industrial médico hospitalar, no que tange à reestruturação produtiva e aos processos de modernização que implicaram em diversas mudanças na formação do trabalhador.

O setor industrial médico hospitalar, de materiais para a saúde, acompanhou a dinâmica econômica de reestruturação produtiva, concomitantemente com a atuação reguladora e intervenção do Estado. Ademais, a saúde continua sendo um setor de maior intervenção do Estado, o que é fator importante para a compreensão da reestruturação produtiva deste segmento. Analisando o setor, objeto deste estudo, é possível identificar a forma articulada como as dinâmicas econômicas das instituições e da política pública formataram o cenário atual das indústrias da saúde. A área da saúde constitui um dos espaços econômicos mais dinâmicos de acumulação de capital e inovação e é reconhecidamente responsável pela geração de inovação de produtos e de processos organizacionais. Estas especificidades mobilizam um amplo aparato regulatório e institucional (GADELHA, 2003).

A dinâmica da indústria na área da saúde tem sido tema discutido por vários autores, contribuindo para o entendimento do processo de penetração do capital e de empresariamento na área de saúde bem como de constituição de um complexo econômico movido pela lógica de mercado. Nesse sentido, cabe destacar os estudos de Cordeiro (1980), Negri e Giovanni (2001), Braga e Silva (2001), Albuquerque e Cassiolato (2000) e Gadelha (2003). A estrutura técnico-produtiva vinculada a área da saúde no Brasil, que envolve a indústria de insumos e equipamentos médico-hospitalares, a indústria farmacêutica e a farmacoquímica, evidencia as dificuldades enfrentadas por esse segmento industrial, a partir da abertura econômica promovida nos anos 1990 (NEGRI; GIOVANNI, 2001). Cabe salientar que a abertura econômica foi respaldada pela inviabilização de investimentos do Estado nas áreas sociais, o que na área da saúde resultou na necessidade de atuação de um órgão regulador e na definição de políticas públicas capazes de coordenar a expansão dessa estrutura técnico-produtiva. Alguns estudiosos do setor da saúde denominam a articulação que envolve a assistência médica, as redes de formação profissional (escolas, universidades), a indústria farmacêutica, a indústria produtora de equipamentos médicos e instrumentos de diagnóstico de “complexo médico-industrial” (CORDEIRO, 1980, p. 113). Através desta articulação é que se percebe a complexidade da dinâmica do setor industrial hospitalar, que foi se transformando para atender às demandas propostas por seus diferentes segmentos.

Desta forma, o setor industrial médico hospitalar passou por uma reestruturação a partir da década de 1990, quando em 1999 foi criada a Agência

Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA⁷. A ANVISA atua também como órgão regulador sanitário e econômico da indústria de materiais médicos e hospitalares, através da criação e controle de uma série de requisitos aplicáveis à produção e comercialização de produtos e equipamentos médicos e hospitalares. Nota-se que nesta fase, a indústria brasileira já estava sob a perspectiva da flexibilização industrial, configurando uma adaptação a um cenário de globalização da produção e integração econômica mundial. O desafio estava em como atender à lógica da flexibilização produtiva, favorável à postura individualizadora dos trabalhadores, caracterizada pela introdução de novas tecnologias organizacionais e concomitantemente com a intervenção do Estado, em um momento de exigência crescente de produtividade e qualidade. Esta questão pode ser respondida observando-se a manutenção do bem estar social, ao menos no que se refere à saúde e mantendo-se uma política de regulação atuante deste setor. O fato do setor da saúde estar situado na intersecção entre os sistemas de bem-estar social e os sistemas de inovação o distingue dos outros setores econômicos (CAMPOS; ALBUQUERQUE, 1999).

É importante salientar que a regulação não está necessariamente relacionada a investimentos para o fomento deste segmento industrial no Brasil. Gadelha (2003) argumenta a existência de uma dicotomia entre a *lógica econômica da inovação e desenvolvimento* e a *lógica sanitária no Brasil*. Segundo o autor, o enfoque neoclássico mais usual não é suficiente para discernir esta dicotomia, no entanto ele sugere tal análise sob o viés do pensamento neo-schumpeteriano e da regulação. A refutação da hipótese comportamental neoclássica, assentada no princípio de maximização, baseia-se no conceito de racionalidade limitada. A ideia é que, num contexto de inovação e transformação das estruturas, “o comportamento dos agentes não pode ser reduzido a uma racionalidade que independa de sua história e de sua capacitação em sentido amplo” (GADELHA, 2003, p. 531).

Gadelha (2003) defende que a inovação na área industrial da saúde constitui fator determinante para a efetivação do processo dinâmico do sistema econômico, o que se contrapõe à análise estática de que a inovação é elemento externo a esse

⁷ Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é uma autarquia sob regime especial, que tem como área de atuação não um setor específico da economia, mas todos os setores relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população brasileira. Informação disponível em: www.anvisa.gov.br. Acesso em: 29 jun. 2013.

sistema. Segundo o autor, o progresso técnico, na área da saúde, resulta do desenvolvimento de inovações que dependem não apenas da natureza do setor em que as inovações são geradas, como também de fatores institucionais. Dessa forma, no que tange à relação entre fatores institucionais, a atuação da ANVISA, enquanto órgão regulador, colaborou para a ampliação da participação brasileira no mercado internacional de medicamentos e de materiais e equipamentos para uso hospitalar. Pode-se considerar como sendo uma especificidade deste tipo de indústria, a concomitância da implantação de modelos de gestão flexíveis com a atuação mais ativa da ANVISA como agente regulador. Isso fez com que as indústrias do complexo da saúde buscassem moldes de gestão que atendessem, ao mesmo tempo, à flexibilidade e ao controle e monitoramento compulsório de um órgão regulatório muito atuante. É importante salientar que a ANVISA – enquanto órgão regulador – não pressionou a indústria para a flexibilização, mas impulsionou este processo, uma vez que através do monitoramento compulsório as organizações buscaram primeiramente engajar-se em sistemas de gestão da qualidade como forma de controle de seus processos o que culminou na flexibilização. As formas de organização do trabalho resultantes da implantação de novas tecnologias gerenciais – principalmente relativos a sistemas de gestão que buscavam o atendimento a normas e padrões de qualidade – engendraram um panorama organizacional de valorização da qualificação profissional, no intuito de responder às demandas de inovação inerentes a área da saúde. Inclusive, a produção de inovações no setor saúde está relacionado a uma estrutura de formação universitária e de pós-graduação abrangente e razoavelmente sofisticada, devido às interações e interdisciplinaridades neste contexto.

As inovações na indústria de equipamentos médicos ressaltam a necessidade de uma ampla formação de "quadros técnicos e científicos especializados", ou seja, mão de obra qualificada para viabilizar o aproveitamento de demandas tecnológicas. Devido a isto, o papel das instituições de formação é fundamental. Além disso, a pesquisa realizada conjuntamente em ambiente acadêmico, organizacional e médico, atua como formadora de mão de obra especializada para as atividades inovadoras da indústria (ALBUQUERQUE, 2002, p. 5) O sistema de inovação dinâmico, na área da saúde, está atrelado à articulação da demanda pública e à regulação dos serviços de saúde, o que contribui para tornar o Brasil competitivo nas

indústrias da saúde, com efeitos diretos e indiretos no desenvolvimento econômico e social (GADELHA et al, 2003).

A saúde no Brasil é um setor que envolve uma forte participação (direta ou indireta) do setor público, o que impacta na capacidade inovativa deste setor no que tange às universidades, políticas industriais e de regulação econômica, com foco no progresso tecnológico (ALBUQUERQUE, 2002). Quanto à regulação econômica, a abertura econômica vivenciada na década de 90 abriu as portas tanto para a entrada de muitas empresas transnacionais na área da saúde – que trouxeram seu aparato tecnológico e seus produtos. Estas empresas entraram no mercado brasileiro aumentando as importações neste setor, o que demandou uma necessidade de atuação internacional de controle sanitário. Ambas situações resultaram em um panorama desafiador, tanto para o Estado, como para a indústria deste setor. Segundo Luchese (2001, p.79), o "aumento do comércio internacional, as mudanças na estrutura de produção e os processos internacionais de regulamentação, bem como os acordos internacionais que tinham interface com a saúde pública, além da superação dos problemas crônicos da precariedade da fiscalização", formaram este panorama.

A década de 90 terminou tanto com a criação da ANVISA no plano político-administrativo, quanto, no plano econômico, por exemplo, com o aumento exponencial nas importações de produtos farmacêuticos: um acréscimo de cerca de R\$ 185 milhões em 1992, para R\$ 1,5 bilhões em 1999 (LUCHESE, 2001, p. 79). Desta forma, contextualizado pela crescente demanda por qualidade e produtividade – com vistas ao atendimento de critérios internacionais e de grande capacidade inovativa – ocorreu uma adaptação das organizações, principalmente com relação às ferramentas de gestão aplicáveis às formas de organização do trabalho.

Logo, muitas das organizações industriais na área da saúde buscaram a certificação de sistemas de gestão, através das normas aplicáveis ISO⁸, como forma de adequar seus processos a uma gestão flexível, participativa, e à rigidez das certificações compulsórias auditadas pela ANVISA, como a certificação de Boas

⁸ ISO: International Organization for Standardization é a maior desenvolvedora mundial de normas internacionais voluntárias. Normas Internacionais de dar estado das especificações de arte para produtos, serviços e boas práticas, ajudando a tornar a indústria mais eficiente e eficaz. Desenvolvido através de consenso global, que ajudam a quebrar as barreiras ao comércio internacional. Informação disponível no sitio da ISO: www.iso.org. Acesso em: 29 jun. 2013.

Práticas de Fabricação-BPF⁹. Pode-se levantar aqui a discussão de que o novo modelo de gestão das organizações industriais do setor médico-hospitalar – alicerçado na busca de uma gestão mais flexível e concomitantemente no atendimento à legislação atuante e criteriosa – pode ter gerado a coexistência de características de sistemas de produção fordistas e de sistemas de produção mais flexíveis. Esta coexistência – quanto às formas de organizar o trabalho – atenderia ao objetivo de mobilizar cognitivamente a força de trabalho de chão de fábrica e atender à rígida conformidade dos produtos e processos com os regulamentos técnicos e a constante busca pela inovação característica deste segmento.

As indústrias do complexo da saúde baseiam-se no mercado competitivo, através da diferenciação do produto, calcada no investimento continuado e de grande aporte em atividades de planejamento e desenvolvimento de novos produtos. Esta característica pode ser fator fundamental para a compreensão do perfil do trabalhador deste segmento e das transformações por ele sofridas.

⁹ Certificação compulsória emitida e controlada pela ANVISA com o intuito de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos com os regulamentos técnicos. Fonte: www.anvisa.gov.br. Acesso em 29 de junho de 2013.

2 AS COMPETÊNCIAS E O MUNDO DO TRABALHO

Este capítulo tem por objetivo analisar sobre as mudanças ocorridas na sociedade e, em especial, no mundo do trabalho e empresarial, nas últimas décadas. Nesse sentido, busca-se elucidar o modo como – nesse cenário de profundas transformações sociais – a competência emerge como um conceito central para a compreensão universo do trabalho, do perfil do trabalhador e da configuração atual da gestão empresarial. Para tanto, o capítulo está dividido em quatro momentos. Primeiramente, apresenta-se o contexto em que as competências emergem no discurso empresarial e também a emergência de um novo espírito do capitalismo teorizado por Boltanski e Chiapello – contexto esse marcado pela crise do modo fordista de produção e da rígida estrutura hierárquica de administração das empresas. A seguir, busca-se demonstrar o desenvolvimento do conceito de competência nos estudos sociológicos do trabalho. No terceiro momento, analisam-se as competências, enquanto estratégia de gestão da força de trabalho, a luz da administração enquanto ciência social aplicada. Por fim, relaciona-se a noção de competência ao conceito de “prova”, desenvolvido pelo sociólogo Danilo Martuccelli.

2.1 CONTEXTO E SURGIMENTO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

A noção de “competência” tem sido amplamente utilizada em diversas áreas e saberes (administração, economia, educação, psicologia, etc), adquirindo – em diferentes contextos – distintas conotações. Conforme destaca Helena Hirata (1994), a noção de competência surgiu no discurso empresarial, na década de 1980, sendo posteriormente empregada por sociólogos franceses. Imprecisa e polissêmica, a noção de competência pode variar de acordo com a corrente teórica (estruturalista, marxista, funcionalista) ou com a área de estudos (sociologia, economia, administração, educação) em que é empregada. No âmbito da administração empresarial, a competência está intimamente vinculada ao trabalho, e às transformações por este sofridas ao longo dos anos. De forma mais precisa, a competência está relacionada ao colapso do modelo fordista e ao surgimento do novo modelo de organização, denominado como pós-fordista. Em outras palavras, o

surgimento da competência está arraigado às transformações pelo sistema capitalista na segunda metade do século XX. Nesse sentido, são pertinentes as contribuições de Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009), autores de “O Novo Espírito do Capitalismo”. O “espírito” capitalista, ao qual se referem os autores, indica “a exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos” e o ímpeto “de repor perpetuamente em jogo o capital no circuito econômico com o objetivo de extrair lucro” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 35). Com efeito, o “novo espírito” emerge entre as décadas de 60, 70 e 80, de um capitalismo regenerado, o qual superou a crise oriunda da grande depressão e as duas grandes guerras mundiais. O novo capitalismo é caracterizado pelo aumento nas taxas de juros e lucro, a descoberta de que os investimentos no setor financeiro são mais rentáveis do que no setor da indústria, a flexibilização do trabalho, a emergência de novos produtos financeiros, maior liberdade dos operadores financeiros (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Em fim, esse capitalismo regenerado da crise emerge com um novo espírito. O novo espírito do capitalismo exige não só um profissional mais qualificado do que aquele característico do fordismo mas também mais engajado no trabalho e na empresa. Como destacam os autores:

[...] para valer a pena este engajamento, para que ele seja atraente, o capitalismo precisa ser-lhes apresentado em atividades que, em comparação com as oportunidades alternativas, possam ser qualificadas de “estimulantes”, ou seja, de modo muito geral, capazes de oferecer, ainda que de maneiras diferentes em diferentes épocas, possibilidades de autorrealização e espaços de liberdade de ação (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 48).

Boltanski e Chiapello fazem um comparativo entre o discurso empresarial dos anos 60 e o mesmo discurso nos anos 90 na França. Segundo os autores, na literatura de gestão empresarial da década 60 o discurso empregado estava preocupado com dois principais problemas: a insatisfação dos executivos e os problemas de gestão oriundos do gigantismo das empresas. Àquela época, os executivos – que eram vistos como o “valor” da empresa – almejavam maior autonomia, ter maior poder de decisão e estar por dentro do rumo dos negócios

Os executivos, nos anos 60, têm a sensação de encarnar a modernidade, mas se sentem sufocados – sobretudo os jovens mais graduados – em estruturas que cresceram sem que houvesse mudança no tipo centralizado e quase autocrático de administração que caracteriza a pequena e média empresa (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 48).

Em contrapartida a essa ânsia por autonomia por parte dos executivos, os dirigentes – para conseguir administrar as gigantescas empresas – criavam rígidas estruturas hierárquicas sem partilhar o poder. Isso “explica por que a reivindicação de autonomia dos executivos é frequentemente acompanhada por uma descrição dos efeitos perversos das grandes máquinas burocráticas” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 48).

Passadas três décadas, esse discurso sofreu uma transformação. Boltanski e Chiapello argumentam que o discurso empresarial da década de 90 rejeita a centralização do poder e as rígidas estruturas hierárquicas. Esse novo discurso ancora-se por vezes em argumentos de caráter moral, os quais refutam as relações dominante/dominado. A diferença basilar entre o discurso empresarial dos anos 60 e o da década de 90 reside no fato de que este último busca “libertar” não somente os executivos, mas os trabalhadores de um modo em geral. Boltanski e Chiapello salientam que o discurso dos anos 90 associava pejorativamente o modelo tradicional de administração, baseado em hierarquias, à estrutura hierárquica do exército, ao ”passo que, nos anos 60, a metáfora militar (a propósito, bastante rara) tendia mais ao oficial a serviço de seu país, segundo uma temática muito corrente nos anos 30-50” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 99).

Nesta perspectiva, Boltanski e Chiapello sustentam que emerge uma nova lógica das práticas coletivas e que o “novo espírito” do capitalismo ancora-se em justificações morais que naturalizam o próprio capitalismo e sua ampliação, acarretando o surgimento de novas formas de apropriação do trabalho social no regime de acumulação capitalista. No que tange ao mundo do trabalho, estas justificações colaboram com o desenvolvimento de uma nova representação das empresas, bem como com a emergência de um novo modelo de gestão empresarial, o qual tem como objetivo engajar o indivíduo em um “projeto coletivo”, que legitima as ações no trabalho, e torna o trabalhador responsável pela sua qualificação e realização pessoal e profissional. Boltanski e Chiapello argumentam que o novo espírito do capitalismo incita o indivíduo a criar um projeto, a ter maior autonomia, a administrar suas atividades por conta própria, de modo que o que passa a valer é o portfólio de atividades de cada um, o seu saber e o seu saber fazer. Assim, o modelo de competência se torna um modelo de gestão da força de trabalho

adequado a dita incitação a uma busca do saber e o saber fazer advinda do novo espírito do capitalismo,

Boltanski e Chiapello destacam ainda que a partir dos anos 90 a concorrência e a constante mudança tecnológica tornam-se presentes na agenda temática capitalista. Segundo os autores, o discurso empresarial da década de 90 prega pela organização flexível e pela diminuição da burocratização, uma vez que as empresas necessitam adaptar-se à intensa concorrência e às mudanças das tecnologias.

Ao analisar as transformações ocorridas no capitalismo e no mundo do trabalho na segunda metade do século, Manuel Castells chega a um diagnóstico que em algum sentido antecede as ideias desenvolvidas por Boltanski e Chiapello. Castells (1999) também destaca que a sociedade passa por uma série de transformações, em suas estruturas sociais, na segunda metade do século passado. O autor destaca que a gestão empresarial busca alcançar maior lucratividade e aumento da produtividade do trabalho e do capital, atendendo às exigências da globalização da produção flexível. Para alcançar tal objetivo, torna-se necessário o engajamento do trabalhador com os objetivos da empresa. Em outras palavras, torna-se necessário que o trabalhador adira ao novo modelo de capitalismo. Na mesma linha de raciocínio, Boltanski e Chiapello (2009) argumentam que o engajamento e empenho do indivíduo no trabalho dependem da aceitação dos argumentos que valorizam os benefícios individuais e as vantagens coletivas da participação. Ou seja, para engajar-se o trabalhador precisa ver o capitalismo e a gestão empresarial na qual está inserido como positivos. O engajamento do trabalhador permite o aumento da produtividade, sendo, portanto, vital ao capitalismo contemporâneo.

Dessa maneira, no discurso empresarial contemporâneo, a noção de competência surge como uma questão central. Isso, pois, o trabalhador precisa desenvolver competências a partir dos quais ele não somente esteja adaptado ao novo modelo gerencial e às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, mas que esteja, sobretudo, engajado com o projeto da empresa.

2.2 O MODELO DE COMPETÊNCIA NA SOCIOLOGIA

Conforme destaca Araújo (1999), a partir dos anos 80 do século passado a noção de competência adquiriu destaque, nos representantes do governo, nos

cientistas sociais, e nos sistemas de ensino entre outros. Vale relembrar que esse era um período de profundas transformações sociais, marcado pelo desenvolvimento do chamado modo de produção pós-fordista – assinalado, sobretudo pela flexibilização do trabalho. Nesse contexto, Lima Araújo (1999) destaca que a noção de competência emerge como aquilo que há de mais “moderno” no que tange à formação e educação do trabalhador, hegemonizando-se a ponto de estruturar e reformar os sistemas de formação e adotando-os então à “lógica das competências”.

Apesar de não haver um consenso sobre a ideia competência, tal noção “busca incessantemente mobilizar as qualidades subjetivas dos trabalhadores enquanto estratégia de valorização do capital” (ARAÚJO, 1999, p. 2). Nesse sentido, a ideia de competência torna-se um conceito central aos estudos sociológicos do trabalho. Manfredi (1998) destaca que as transformações técnicas e organizacionais sofridas pelo mundo do trabalho, na sociedade brasileira, nas últimas décadas, fizeram ressurgir debates acalorados acerca da formação e da qualificação profissionais. Segundo a autora, esse debate perpassa as diferentes áreas das ciências sociais – sociologia, antropologia, economia, história – e preocupa a todos aqueles que lidam com o mundo do trabalho. Um ponto importante, destacado por Manfredi, é que não raramente a ideia de competência tem sido empregada no mesmo sentido de ‘qualificação’. Assim: “tais expressões, largamente utilizadas em outros momentos históricos, oriundas de visões teóricas com matrizes epistemológicas diversas aparecem, por vezes, como sendo unívocas politicamente neutras e consensuais” (MANFREDI, 1998, p. 2). A ideia de competência – assim como outros conceitos como os de inovação, trabalho, conhecimento. – está longe de ser uma noção neutra e apolítica. Antes disso, ela é produto de um determinado contexto político, social, econômico e cultural. Em outras palavras, os diferentes significados da noção de competência “expressam e respondem a um conjunto de interesses, desejos e aspirações” políticos (DAGNINO *apud* MANFREDI, 1998, p. 2).

A relação semântica entre as noções de competência e qualificação é apontada por diversos autores. Dubar (1996) defende a tese de que a ideia de competência, surgida nos anos 80, apresenta muitos dos traços da noção de “qualificação social” proposta por Alan Touraine na década de 1950. Dessa forma, para Dubar, a ideia de qualificação social apresenta-se como uma pré-figuração da noção de competência. Araújo (1999), por sua vez, afirma que o conceito de

qualificação social é muito mais elucidativo do que a noção de competência. Conforme as próprias palavras do autor:

A ideia de “qualificação social” expressa com muito mais propriedade o que se está requisitando hoje dos trabalhadores, ainda mais se associada à expressão de “atitudes e comportamentos economicamente úteis”, como feita por Offe (1990), que é, no final das contas, o que o “modelo da competência” vai procurar formar junto aos trabalhadores” (ARAÚJO, 1999, p. 3).

O autor destaca também que a noção de competência – que à época de seu surgimento se apresentou como o “novo”, o “moderno” – é ambígua e causa confusão: ela ao mesmo tempo expressa e oculta aquilo que se deseja os trabalhadores. Além disso, apesar de se apresentar como o “novo”, a competência almeja algo que está na origem do sistema capitalista: estruturar práticas e comportamentos que sejam economicamente úteis. Em outras palavras, essa perspectiva de caráter marxista, “revela o trabalho enquanto mercadoria em uso pelo capital. Revela o valor de troca e, consequentemente, o valor de uso do comportamento humano” (ARAÚJO, 1999, p. 4).

Manfredi (1998), por sua vez, destaca que as noções de competência e qualificação parecem ser de matrizes epistemológicas distintas:

A noção de qualificação está associada ao repertório teórico das ciências sociais, ao passo que o de competência está historicamente ancorado nos conceitos de capacidades e habilidades, constructos herdados das ciências humanas - da psicologia, educação e linguística (MANFREDI, 1998, p. 2).

Nesse sentido, a autora destaca que nos modelos de produção taylorista e fordista, a noção de qualificação estava intimamente vinculada ao posto de trabalho, isto é, à realização das atividades parceladas no chão de fábrica, não sendo vista como conjunto de atributos característicos do trabalhador. A respeito disso, Kovács afirma que, até a década de 60, o modelo taylorista-fordista era visto pelas empresas como padrão de modernização. Tal modelo, que fazia da empresa quase uma “máquina”, na qual não havia espaço algum para a subjetividade, era caracterizado pela “divisão dicotómica entre concepção e execução, fragmentação das tarefas, simplificação e desqualificação do trabalho, centralização das decisões e do controlo” (KOVÁCS, 2001, p.44). A autora destaca que os cientistas sociais questionavam esse modelo desde a década de 1930. Mas é somente na década de

60 que tal modelo de fato passa a ser socialmente questionado. Dessa forma, nos anos 1950 foi proposto um modelo de produção alternativo e na década de 1970 foram realizadas experiências na Europa que buscavam superar esse modelo. A alternativa ao modo taylorista-fordista veio na década de 1980, do Japão. Isso ocorreu no momento em que “o Japão emerge como mais forte concorrente, como a potência econômica mais ativa, atingindo posições dominantes em muitos setores de atividade, com recorde de produtividade” (KOVÁCS, 2001, p. 45). O êxito dos japoneses, segundo a autora, deve-se ao modelo flexível de organização e gestão das empresas, o que lhes possibilitou aproveitar as potencialidades das novas tecnologias. Tais tecnologias possibilitam não só o aumento nos ganhos, mas também mais eficiência e qualidade na produção e redução de custos desnecessários. No entanto, as tecnologias variam constantemente. Para adaptar-se à mudança, é necessário não só uma organização mais flexível, sem um rigor burocrático, como também trabalhadores mais escolarizados, mais competentes cognitivamente, capazes de lidar com essas novas tecnologias. Conforme as palavras da autora:

Este modelo procura reduzir ou eliminar os desperdícios e melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos, permitindo aos trabalhadores organizarem o seu próprio trabalho, adquirirem novas competências e assumirem responsabilidades e iniciativas (KOVÁCS, 2001, p. 49).

Com o surgimento desse novo modelo de gestão e organização, a ideia de qualificação precisou ser ressignificada, uma vez que houve uma mudança profunda no perfil do trabalhador. Se durante o fordismo era exigido do trabalhador um mínimo de qualificação para desempenhar atividades manuais que não demandavam um conhecimento apurado, a flexibilização pós-fordista passou a exigir dos trabalhadores novos saberes, mais complexos, e adaptados à nova lógica de produção. Nesse cenário de transformações do mundo do trabalho, a própria ideia de qualificação precisou ser ressignificada e, nesse momento, emergiu o conceito de competência. O pós-fordismo exige do trabalhador um novo conjunto de habilidades, isto é, um *conjunto de competências*. O trabalhador agora desempenha mais de uma função, precisando ser polivalente e sua rotina diária pode exigir que ele alterne entre várias tarefas distintas no ciclo de produção. Além disso, com a constante inserção de novas tecnologias e novos equipamentos, o trabalhador precisa estar

atualizado para conseguir dominar minimamente tais tecnologias. Esse novo perfil de competências exige do trabalhador:

Posse de escolaridade básica, de capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas, o que demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações. Como os equipamentos são frágeis e caros e como se advoga a chamada administração participativa, são requeridas também a atenção e a responsabilidade. Haveria, também, um certo estímulo à atitude de abertura para novas aprendizagens e criatividade para o enfrentamento de imprevistos. As formas de trabalho em equipe exigiriam ainda a capacidade de comunicação grupal (MACHADO apud MANFREDI, 1998, p. 9).

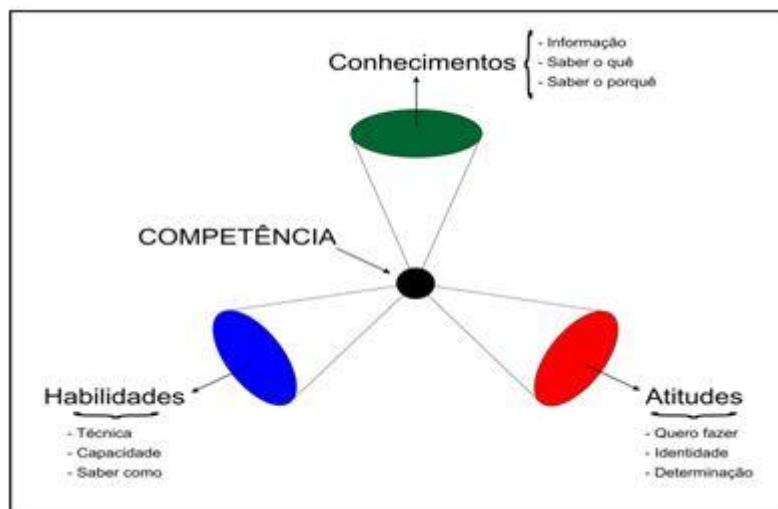
Frente ao que foi dito até aqui, pode-se afirmar que a ideia de competência é fundamental à compreensão do trabalho nas sociedades contemporâneas. Consequentemente, a competência é também um dos conceitos centrais dos estudos sociológicos do trabalho. Vários são os autores da sociologia do trabalho que dissertam sobre esse tema. Nesse sentido, considerando que na sociologia os franceses são os primeiros a retomarem o conceito de competência (HIRATA, 1994), cabe destacar aqui as contribuições dos sociólogos franceses Philippe Zarifian (2003) e Jean-Pierre Durand (2000). Zarifian (2003) apresenta uma dupla definição de competência: primeiramente, competência é o espaço de indeterminação, de não prescrição, que a ação do indivíduo ou do grupo competente deve preencher. Além disso, competência é também a expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo. Zarifian destaca ainda que o modelo de competência emerge em um processo de reapropriação do trabalho, de redefinição profunda das condições de produtividade e do desempenho das empresas.

Já Durand¹⁰ (2000) aborda o modelo de competências a partir da aprendizagem individual e coletiva. Para o autor, o modelo de competências envolve três dimensões distintas: assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho. Com os conceitos acima citados, pode-se entender competência como a intersecção das três dimensões do CHA¹¹, conforme ilustra a Figura 1.

¹⁰ Apesar de ser sociólogo, é importante ressaltar que Durand também tem formação na área de administração e apresenta ainda influências da psicologia.

¹¹ Sigla que significa as dimensões que constituem a competência: conhecimento, habilidades e atitudes (Durand, 2000)

Figura 1 - As três dimensões da competência



Fonte: Adaptado de Durand (2000).

O modelo CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) proposto por Durand pode ser relacionado com o “movimento S-O-R¹²”, pois parte da premissa de que as relações entre estímulos (S) e respostas (R), para serem plenamente compreendidas, precisam levar em conta o que ocorre no indivíduo ou organismo (O), o qual mediaria estas as relações (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2007). Nessa linha de raciocínio, Durand (2000) associa o termo competência às realizações do indivíduo no contexto do trabalho e contribui para o debate acerca do modelo competências, como um balizador de comportamentos. No debate acerca dos desafios da lógica da competência, Durand (2000) observa que “a avaliação das atitudes e o comportamento individual conduz à fixação de um padrão de comportamento do meio”, que se busca ser seguido, dentro de uma perspectiva de avanço e promoção (DURAND, 2000, p.24, tradução da autora). Em um contexto de competição entre os empregados, em que as 'competências' balizam salários e em que o mercado de trabalho preserva um excedente de mão de obra, elas podem

¹² Esse segundo movimento, em psicologia, constitui a base sobre a qual estão sustentadas as abordagens cognitivistas e pressupõe que a interação do indivíduo com o ambiente resulta em processos cognitivos ou na aquisição de conhecimentos, habilidade e atitudes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36).

assumir duas formas: "ou registrar as competências dentro da normatividade e significar o fim de toda a criatividade no trabalho, ou exacerbar a competição e lealdade à empresa e desconstruir totalmente o trabalho coletivo e impedir o essencial para a realização de cooperação" (DURAND, 2000, p. 24, tradução da autora).

Autores como Durand e Zarifian destacaram-se por desenvolver o modelo de competências na sociologia. Ao analisarem a sociedade francesa da década de 1970, tais autores mostraram que o modelo de competências é fundamental para a compreensão da configuração atual do mundo do trabalho, bem como, do papel desempenhado pelo trabalhador no interior do sistema capitalista. A inserção desse conceito nos estudos sociológicos – iniciada pelo debate francês, mostra que, nas transformações sofridas pelo sistema capitalista nas últimas décadas, o trabalhador continua a ser fundamental para o desenvolvimento desse sistema. Todavia, no passado o capitalismo exigia um trabalhador muito mais passivo, o qual seguia as ordens de seus superiores e desempenhava tarefas simples e monótonas na esteira de produção¹³. Em contrapartida, o capitalismo contemporâneo necessita de um trabalhador dotado de novas competências, polivalente, mais autônomo e constantemente engajado nas mudanças e nos avanços tecnológicos.

A discussão em torno do modelo de competências está associada à qualificação profissional e às novas relações de trabalho, bem como, às novas formas de vínculo de trabalho. Não obstante, a qualificação, por sua vez, está mais vinculada às relações de trabalho formais, em contextos de produção pressupostos pelo fordismo. Tais contextos eram favoráveis ao estabelecimento e homogeneização das qualificações, fortemente delineados pelos sindicatos. Com efeito, nota-se uma tendência que associa o conceito de qualificação com a ideia de adequação ao posto de trabalho, ou seja, a um trabalho prescrito, sem muitas variações.

Dentro da perspectiva da reestruturação econômica – alicerçada pelo regime de acumulação capitalista, que configurou a volatização de consumo, de demandas de adaptação contínua do indivíduo no contexto profissional devido a um mercado turbulento – o conceito de competência perpassa o de qualificação, mas o de qualificação pode não perpassar o de desenvolvimento de competências. A

¹³ O hoje clássico filme de Charles Chaplin "Les temps modernes" demonstra isso muito bem.

qualificação se situa no campo dos recursos adquiridos pelos indivíduos, nos quais podemos citar o conhecimento; a competência, por sua vez, situa-se na operacionalização destes recursos, em como os indivíduos irão usar estes recursos na prática. Zarifian (2003) atenta para a distinção entre qualificação e competência e argumenta que a qualificação é uma construção social, tanto do ponto de vista do modo de apreciação da relação de trabalho, quanto no ponto de vista da hierarquia na escala dos estatutos sociais e que impacta no salário do trabalhador. Em outro momento, Zarifian (2001) salienta que para haver o entendimento da emergência de modelos de gestão por competências, é necessário analisar-se diacronicamente as mutações no trabalho e como ele é visto e avaliado. A competência é construída socialmente em vários âmbitos da vida cotidiana e não se trata somente de uma competência técnica relativa ao posto de trabalho. A qualificação profissional deu lugar à competência profissional, que pode estar ligada à construção técnica por escolaridade ou construção de saberes por vivência através de processos informais de apropriação dos mesmos.

Zarifian (2003, p. 37) defende a ideia de utilização de uma nova nomenclatura para o termo qualificação e salienta que o modelo de competência "especifica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação". O autor defende que o modelo de competência é uma transformação de longo prazo, que perpassou pelo modelo de profissão (reconhecidamente pertencente a uma profissão) e o modelo de posto de trabalho (advindo das formas modernas de produção). A utilização da nomenclatura, enquanto competência profissional, remete a esta ideia de saberes aplicados e desenvolvidos *de e para* o mercado de trabalho, de pertencimento a uma comunidade profissional. Ter uma profissão, culturalmente, é mais valorizado do que ter um cargo, pois a abordagem de profissão escapa – pelo menos em princípio – ao modelo taylorista, distanciando-se da ideia de racionalização do trabalho (ZARIFIAN, 2003).

Mudanças sociais na esfera do trabalho trouxeram uma alteração na nomenclatura que gerou maior abrangência do termo no seu significado para o indivíduo. Esta mudança de nomenclatura traz consigo uma subjetivação¹⁴ do indivíduo, salientando ainda mais um significado valorativo, de pertencimento não só a um grupo profissional, mas um grupo social. Este significado valorativo se

¹⁴ Este conceito é explicado na página 37 conforme citação de Fonseca(1995)

configura tanto na ideia de que cada profissão pode ser exercida com níveis maiores ou menores de competências, com foco no resultado final do trabalho, como na ideia de que as competências estão atreladas ou relacionadas à qualidade do resultado ou desempenho. O indivíduo necessita mostrar suas habilidades técnicas e comportamentais dentro de um contexto mercadológico, e neste contexto, precisa mostrar-se preparado para aplicar e desenvolver suas competências moldadas por modelos de gestão. A sua capacidade de lidar com estes modelos e estar pronto para as mudanças em um mercado cada vez mais acirrado e mutante está relacionada com o seu sucesso ou seu insucesso profissional como indivíduo trabalhador e, por consequência, como indivíduo social.

A construção do conceito de competência remete à concepção de que mesmo que a qualificação seja algo do indivíduo, ela é construída a partir do posto de trabalho ocupado pelo mesmo. Para Zarifian, a autonomia e a responsabilidade são critérios decisivos, pois quanto mais autônomo o trabalho, tanto mais ele é qualificado e, consequentemente, melhor remunerado. Desta forma, a autonomia é antagônica à ideia de seguir normas. Outra dimensão sedutora da nova gestão empresarial é a proposta de desenvolvimento pessoal. O novo modelo pressupõe uma “verdadeira autonomia”, baseada num autoconhecimento e na realização pessoal, e não a falsa autonomia, delimitada pela trajetória da carreira, por definições de função e por sistemas de punições-recompensas propostos nos anos 60 (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 122).

Cabe salientar que estes critérios, como autonomia e responsabilidade, são importantes para o entendimento da construção do modelo de competências, pois ao contrário da lógica taylorista e fordista, a autonomia configura-se por ser algo que valoriza o trabalhador. Dito de outro modo, indivíduos que trabalhavam sob a égide de muitas normas eram pouco valorizados. A flexibilização, ora representada pela autonomia, gerou uma transformação no mundo do trabalho, aludindo um novo perfil de mão de obra. A venda da força de trabalho é uma transação no mercado e as novas relações sociais refletiram em uma busca por qualificação, para manter este indivíduo no mercado como mercadoria “qualificada” e “atrativa”, demonstrando esta reconfiguração do indivíduo.

Nesse sentido, pode-se dizer que a sociedade passou por uma desconstrução do vínculo entre trabalho e identidade. Dito de outra forma, há uma desconstrução do vínculo entre o desempenho do trabalho – enquanto profissional – e o sentido

que este desempenho dá para sua vida. Ocorre então uma “reconstrução” do sentido dado durante a era industrial, momento em que o trabalho passa a refletir o indivíduo e sua identidade, e chegando-se ao que se vivencia atualmente. Além disso, mesmo com a flexibilização do trabalho, tinha-se a ideia de que o mesmo seria enfraquecido; houve um fortalecimento do sentido subjetivo que o trabalho proporciona ao indivíduo. Dito de outro modo, o indivíduo, ora condutor de sua carreira profissional, faz com que o trabalho seja um de seus elementos identitários, mesmo com a insegurança vivenciada na sociedade no que se refere ao emprego. O engajamento do indivíduo nos “projetos” interpostos no decorrer de sua carreira profissional ocorre dentro da lógica de busca de autorrealização, de responsabilização pelo seu sucesso ou insucesso no mercado de trabalho, legitimando as estratégias gerenciais, enquanto mobilizadoras deste processo de subjetivação.

Ao longo do tempo, o sentido que o trabalho dá ao indivíduo foi “reinventado” pelas novas formas de subjetivação. A sua centralidade na sociedade industrial estava pautada no trabalho como única fonte econômica e no sentido moral e religioso. Através da racionalidade econômica capitalista, o trabalho deixou de ser o eixo central de sociabilidade humana (GORZ, 1982). A seguir, ocorre uma desconstrução do ser como uma estrutura objetiva, que é caracterizado apenas por um ângulo, neste caso o trabalho, e aparecem as novas formas de subjetivação, que se contrapõem à centralidade do trabalho. Dentro desta perspectiva, as competências podem transitar nesta relação de trabalho e indivíduo como instrumentos delineadores da identidade do mesmo, sendo utilizados como forma de assegurar o indivíduo no mercado de trabalho turbulento e inseguro através da gestão de sua carreira. Para o entendimento da subjetividade no contexto do trabalho, necessita-se da compreensão do modo como as experiências, neste contexto, conformam modos de agir, pensar e sentir, através da conexão de diferentes elementos, tais como valores, necessidades e projetos. Dessa maneira, as experiências incidem em diferentes formas de configuração e reconfiguração de modos de trabalhar e de produzir (NARDI, 2002).

Com efeito, a subjetividade pode ser vista sob o viés dos “processos” e dos “modos de subjetivação”. Para Fonseca (1995, p. 101), os modos de subjetivação dizem respeito a como os indivíduos se relacionam com a regra, como a reconhecem e como se veem obrigados a cumprir. No entanto, os processos de

subjetivação, por sua vez, podem ser compreendidos a partir da análise da maneira como o conjunto de regras que define cada sociedade é experienciado em cada trajetória de vida do indivíduo. O modelo de competência descansa na noção de que o indivíduo passa a ser protagonista de sua carreira profissional e isto não refuga a centralidade do trabalho para o indivíduo, mas traz uma nova configuração identitária, de reconfiguração do trabalho enquanto projeto de vida. Não obstante, o processo de individuação¹⁵ desta força de trabalho gera uma tensão, pois pode ainda trazer consigo uma pressão pela melhoria contínua de performance individual, gerando insegurança, principalmente no binômio trabalho *versus* identidade do indivíduo.

Brangier, Dubais e Tarquinio (1997), ao falar sobre as dimensões das competências –destacando sua emergência devido a crise socioeconômica, afirmam que umas delas é a de que o homem passa a ser protagonista central de sua carreira. A competência surge em meio à crise socioeconômica, de incertezas sobre o futuro. Este modelo retoma, aliás, a noção de empregabilidade, não vista enquanto ação coletiva, mas como uma questão do individual, em que este é visto como o protagonista central para a sua própria carreira (BRANGIER; DUBAIS; TARQUINIO, 1997). “Protagonizar a carreira” significa antes a demonstração de adaptabilidade à oferta de emprego do que estar mobilizado por estratégias de gestão empresarial. Contudo, é importante lembrar que o modelo de competências aponta também para o que está sendo medido neste processo de mobilização do trabalhador e que por consequência podem garantir a sua capacidade de empregabilidade.

Zarifian (2003) aponta que o desenvolvimento de competências e a mobilização destas é que serão responsáveis pela diferença no seio da competição em detrimento das tecnologias, estruturas organizacionais e níveis de salário. Não obstante, poucos estudos focaram-se em desvendar os possíveis ganhos sociais do indivíduo, a partir do momento que ele passa a ser o “protagonista de sua carreira”. Os ganhos profissionais são mais fáceis de serem identificados e pode-se perceber o ganho social através da justificação destas competências mobilizadas no momento em que há a necessidade de mobilizá-las (MARTUCCELI, 2010). De acordo com Zarifian (2003), este processo pode ser entendido como uma “reapropriação do

¹⁵ Este conceito é explicado na seção 2.4

trabalho", em que o desafio não reside no modelo de competências como método de gestão, mas sim em uma "redefinição profunda das condições de produtividade e do desempenho das empresas", o que o autor considera como significado societal do modelo de competências (ZARIFIAN, 2003, p. 189).

Desta forma, o desenvolvimento das competências passa a ser de responsabilidade do próprio indivíduo, para que assim consiga se manter atualizado e atrativo ao mercado de trabalho. Além disso, quanto mais o trabalhador estiver preparado para lidar com as situações adversas do mercado, mais valorizado ele será. Na visão empresarial costuma-se falar da capacidade de resiliência dos indivíduos como critério valorativo. Evoluiu-se então de um esvaziamento subjetivo do trabalho e das formas de organização do trabalho baseado na homogeneização das qualificações, para a revalorização do indivíduo, da qualificação, das competências para exercer o trabalho e para o desenvolvimento pessoal e profissional, tornando este indivíduo responsável por seu desenvolvimento dentro e fora das organizações. Nesse sentido, Grün (1999) salienta que a partir dos anos 1980, na nova ordem econômica, ocorre a revalorização da manufatura e a conscientização da qualidade, que teriam produzido uma alteração importante na lógica das empresas da segunda fase (o autor refere-se à fase da administração profissional), reconhecendo competências em todos os "produtores", principalmente os operários.

Pode-se relacionar a fase da administração profissional com a ideia defendida de que o trabalhador tornou-se uma empresa, sendo que deve empreender a si mesmo através do seu conhecimento e suas competências (GRUN, 1999, p. 127). Este processo de individuação torna-se referência para os indivíduos dentro do mercado, de modo que seu trabalho e conhecimento tornam-se moedas de troca. Considerando o mercado de trabalho como uma construção social, o indivíduo foi influenciado por uma situação de flexibilização e passou a ter novas referências de si mesmo. Estas referências não servem apenas para se manter alocado no mercado de trabalho, mas também para manter seu *status quo* nesta sociedade.

Cabe destacar também que há uma difusão da ideia, segundo a qual trabalhar em uma empresa é também investir nela, ou, ainda, investir em si mesmo, acumulando rede de contatos e conhecimento (LEITE; MELO, 2008, p. 36). Esta concepção traz consigo a noção de uma nova identidade do trabalhador. Uma nova identidade relacionada com a busca da autorrealização, em que o que conta é o

indivíduo e seu capital social, mobilizado agora por empresas que dão espaço para o desenvolvimento de potencialidades nestes indivíduos (LEITE; MELO, 2008).

O conceito de "capital social" foi desenvolvido por pesquisadores que buscaram construir tal conceito à luz de suas áreas. Primeiramente, a noção de "capital social" foi desenvolvida através da análise sistemática contemporânea de Pierre Bourdieu, que definiu "capital social" como "o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo" (BOURDIEU, 1985, p. 248). O conceito de Bourdieu foi reformulado dentro de uma perspectiva da sociologia da educação por James Coleman (1990), o qual argumenta que o capital social é fundamental para a formação e constituição do capital humano. O referido autor apresenta um paralelo entre capital social, capital humano e capital físico:

[O] capital físico é criado através de mudanças materiais que dão forma aos instrumentos que facilitam a produção, o capital humano é criado através da mudança nas pessoas a fim de dar a elas habilidades e capacidades para fazê-las aptas a atuar de outras maneiras e o capital social por sua vez, é criado quando as relações entre as pessoas mudam de modo a facilitar as ações (COLEMAN, 1990, p. 304).

Sob o viés das áreas da administração e da gestão, é possível identificar duas abordagens do capital social: a primeira e mais utilizada, é a de que o "capital social confere vantagem" a certos indivíduos no ambiente de concorrência, no que se refere à carreira profissional, por exemplo; já a segunda abordagem afirma que o "capital social facilita a ação coletiva, confere uma capacidade em cooperar e em se coordenar e contribui para o desempenho coletivo" (MICHAUX, 2011, p. 11). Para Michaux (2011), o capital social, diferentemente das competências individuais, constitui-se como capital único e dificilmente reproduzível, o que o torna responsável por dotar as organizações de competências coletivas específicas, destacando o caráter estratégico do desenvolvimento das diferentes formas coletivas de capital social.

Desta forma, o conhecimento dos indivíduos passou a ser visto como capital intelectual, transformando o capital social em uma oportunidade de obter vantagem competitiva frente ao mercado de trabalho, principalmente no que tange ao desenvolvimento de saberes cognitivos, que favoreçam a capacidade do indivíduo de agir e reagir coletivamente. O indivíduo passou a ser responsabilizado pelo seu

sucesso ou insucesso, através dos processos de racionalização do trabalho em que está inserido, tanto em fatores relacionados ao desempenho, como em se mostrar "atrativo" ao mercado de trabalho.

No nível dos discursos e das narrativas, o que se testemunha é uma tentativa de construção da imagem do empreendedor de si mesmo, com um indivíduo capaz de vencer as incertezas e inseguranças da vida social dentro do contexto do capitalismo flexível (BARBOSA, 2011, p.138). O termo competência tem sido amplamente referenciado como objeto de regulação dos saberes neste contexto de individuação, proporcionado pelo regime de acumulação do capitalismo flexível. Pode-se considerar que um indivíduo é um "empreendedor de suas competências", pois da mesma forma que um empreendedor produz bens e serviços através de recursos, um indivíduo realiza com competência suas atividades, combinando e "mobilizando" recursos (saberes, habilidades, qualidades, recursos psicológicos, banco de dados, rede de experiências). É conveniente, nesse sentido, diferenciar a competência, que é o processo combinatório, e as competências produzidas por esse processo (LE BOTERF, 2011, p.144).

2.3 O MODELO DE COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO

No contexto empresarial, o uso do termo competência reflete a modificação do perfil do trabalhador acrescido de um vocabulário renovado que apela aos termos saberes e competências, conforme desenvolve Stroobants (2002). Entende-se como a capacidade de um funcionário para gerir uma situação de trabalho complexo e o nível de análise que parece apropriado para identificar as habilidades desejadas não é mais a posição, mas o trabalho (ROUBY; THOMAS, 2009, p. 3, tradução da autora). Termos como “flexibilização”, “individuação” têm sido operacionalizados para caracterizar o novo indivíduo, que precisaria atender a nova lógica do mercado de trabalho. Meghnagi (1999) desenvolve, referindo-se sobre o termo “flexibilização”, no sentido de flexibilidade do indivíduo perante as mudanças no mercado. A lógica entre as competências que o indivíduo possui e as mudanças requeridas é constante no mercado de trabalho e a redução desta lacuna – que há entre o requerido e o que ele possui em termos de conhecimento adequado – pode diminuir as chances de uma exclusão deste mercado (MEGHNAGI, 1999).

A abordagem de competência – entendida como “inteligência prática” de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam em um

fator diferencial – destaca a saída de foco do posto de trabalho, entrando em seu lugar o indivíduo e sua trajetória individual. Nessa perspectiva, o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional, considerada cada vez mais mutável e complexa (FARINHA et al, 2007). A competência é construída socialmente em vários âmbitos da vida cotidiana e não se trata somente de uma competência técnica relativa ao posto de trabalho, antes se trata de uma competência do trabalhador em relação ao seu posto, apesar de não ser apenas nesta situação de trabalho que a competência seja constituída (COSTA, 2007, p.134).

Para Costa (2007), autores como Zarifian e Friedman, discorrem sobre a construção do conceito de competência e remetem a concepção de que mesmo que a qualificação seja algo do indivíduo, ela é construída a partir do posto de trabalho ocupado pelo mesmo. Na perspectiva mais normativa da área de administração – uma ciência social aplicada – diversos autores têm trazido as competências para a realidade das organizações. Parry (1996) simplifica o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade, que se reporta ao desempenho da função assumida, e que pode ser medido por parâmetros bem aceitos. Tais predicados são suscetíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento. Já para Le Boterf (1995), competência não é um estado ou conhecimento que o indivíduo tem, nem é resultado de treinamento. Para este autor, a competência está relacionada a um determinado contexto, no qual o indivíduo a expressa por aspectos delineados, marcados pelas relações de trabalho, pela cultura da empresa, bem como, pelos imprevistos, limitações de tempo e recursos. Sob o viés proposto por Le Boterf (1995), o conceito de competência está relacionado à pessoa, independente do cargo ocupado por ela.

Le Boterf (2003) ampliou o conceito de competências e relacionou-as com um saber combinatório, no qual o indivíduo necessita contextualizar este saber, verificando as exigências do ambiente de mercado. Para o autor trata-se depois de mobilizar os esforços no sentido de estar preparado para atender às demandas do mercado. Esta contextualização do saber pode estar auferindo a mobilização de competências de ordem expressiva e mesmo dramatúrgica, ou seja, o indivíduo pode estar compondo os saberes que lhe são solicitados. Dutra (2012) divide o

desenvolvimento do conceito de competência em quatro fases, classificadas conforme sua abrangência e impacto na denominada gestão de pessoas: a primeira fase situava a competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas; na segunda fase a competência era diferenciada por nível de complexidade; na terceira, a competência surge como conceito integrador da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da empresa; por último, a quarta fase é o momento do indivíduo como empreendedor de si mesmo, instante em que já houve apropriação dos conceitos de competência pelo sujeito.

Le Boterf (1995) situa o conceito de competência na conexão de três eixos do indivíduo: seu processo de socialização, sua formação (relativo à educação formal) e sua experiência profissional. O autor também aborda o conceito como uma aprendizagem social; para ele, competência está atrelada à ação do indivíduo. Dito de melhor forma, está relacionado à maneira como o indivíduo mobiliza suas competências em determinado contexto. Cabe ao indivíduo identificar a melhor maneira de mobilizar estas competências. Dentro desta perspectiva de mobilização de competências, cabe salientar que a competência não se limita a um conjunto de elementos teóricos e subjetivos, mas sim se sobressai na vivência de situações do dia a dia nas empresas.

Outra contribuição importante foi a do sociólogo Durand (1999), que posteriormente foi apropriada pela administração na forma de aplicação de métodos de gestão, o qual afirma que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo CHA, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto específico, o quais, se mobilizados de acordo com este contexto, geram o sucesso profissional e colaboram para que a organização atinja seus objetivos organizacionais, gerando vantagem competitiva no mercado. Dentro deste contexto, Dadoy contribui com a noção de competência enquanto forma de gestão da força de trabalho, referenciando-se que ela está ligada aos novos comportamentos do mercado e desestabilização do sistema de produção. Antonio Tomasi (2002) faz uma reflexão acerca dos termos competência e qualificação e também relaciona o uso do termo competência às mudanças nas organizações empresariais. Percebe-se então que a noção de competência engloba hoje não apenas as qualificações profissionais, mas um conjunto de elementos cognitivos e comportamentais dos indivíduos, tais como a

habilidade de “saber ser” e a atitude de “querer ser”, relacionados ao contexto ou situação vividas no ambiente de trabalho.

2.4 AS COMPETÊNCIAS À PROVA

A sociologia do trabalho buscou em diversas correntes elucidar como a gestão empresarial modelava os indivíduos no contexto de racionalização do trabalho. Contudo, estudos sociológicos também podem mostrar que os indivíduos desenvolvem a sua própria trajetória, frente à ideia genérica de que eles são moldados pelas organizações enquanto estruturas, considerando a noção de que o indivíduo está no vértice de análise para compreensão das sociedades contemporâneas. Cada vez mais se torna necessário a necessidade de reconhecer o processo crescente de singularização das trajetórias pessoais, e atentar para as experiências que singularizam o indivíduo. Mas, para dar conta desta transformação, é preciso relativizar a ideia de que a socialização é o principal meio de análise sociológica (MARTUCCELLI, 2010).

Dentro do recorte teórico deste estudo é importante o entendimento das noções de socialização, subjetivação e individuação discutidas por Martuccelli (2007; 2010; 2013). A socialização é o processo de fabricação sócio-psicológico do indivíduo; a subjetivação diz respeito à constituição do sujeito como resultado de uma dinâmica sociopolítica de emancipação; e a individuação, por sua vez, refere-se à necessidade de novas distinções analíticas, dentro de uma perspectiva sócio-histórica, o tipo de indivíduo que é estruturalmente fabricado por uma sociedade (ARAÚJO; MARTUCCELLI, 2010, p. 79).

A sociologia não está mais dando conta da análise do indivíduo enquanto produzido somente por um processo de socialização e de subjetivação, pois nestes processos as trajetórias colocam o indivíduo e suas experiências no centro de análise para entendimentos das mudanças sociais. O indivíduo possuiria uma capacidade de escolha relativamente autônoma e a partir destas escolhas significa e resignifica os fenômenos sociais. Para Martuccelli, “de um ponto de vista sociológico, o centro de gravidade da vida não é em si mesmo, mas em todos os eventos históricos em que um indivíduo é confrontado socialmente” (MARTUCCELLI, 2010, p. 95).

A pluralidade de trajetórias e a relativa autonomia dos indivíduos contradizem

o caráter unitário do processo de socialização e subjetivação. Dito de outra forma, os processos de socialização e subjetivação, não cria uma integração social de indivíduos com trajetórias similares, nem há um caráter unitário nestes processos. Desta forma, "a individuação é, pois uma perspectiva analítica particular de estudo que se interroga pelo tipo de indivíduo que é estruturalmente fabricado por uma sociedade em um período histórico" (ARAÚJO; MARTUCELLI, 2010, p. 83). Mas, para dar conta deste processo, é necessário privilegiar alguns 'fatores estruturais' ou 'provas estruturais' a que os indivíduos estão submetidos. Desta forma, Danilo Martuccelli desenvolve a noção de "prova". Tal noção é um operador analítico para a compreensão dos fenômenos sociais, a partir da perspectiva das experiências deste indivíduo. Com efeito, estudar o processo de individuação através da noção de prova, tem repercussão decisiva na descrição do trabalho singular de cada indivíduo em "fabricar-se como sujeito" (MARTUCELLI, 2013).

Segundo Martuccelli (2010), a vida social na atual fase do desenvolvimento capitalista é submetida a um conjunto de provas estruturalmente produzidas e desigualmente distribuídas. Com efeito, o conceito de prova pode iluminar mudanças de natureza estrutural geradas em uma escala individual cada vez mais centrada sobre a noção de responsabilização individual, engendrando uma situação na qual emergem novas formas de dominação e sujeição. Na perspectiva de Martuccelli, (2007; 2010; 2013), as provas possuem quatro características analíticas, conforme segue: primeiro, a noção de prova supõe um mecanismo de percepção de que os atores experimentam e compreendem suas vidas como acometidas de problemas ou desafios específicos; em segundo, as provas supõem um tipo de indivíduo que se encontra obrigado, por razões estruturais, a enfrentar estes desafios; em terceiro, as provas implicam em um sistema de classificação e seleção de pessoas que não invalidam o peso das posições sociais e das oportunidades associadas a estas posições; por último, as provas não designam qualquer desafio ou problema, mas um conjunto de grandes desafios estruturais, particularmente significativos no contexto de uma sociedade (MARTUCELLI, 2010).

As provas seriam desafios estruturais que solicitam justificações nos diversos âmbitos da vida social, e também podem ser observadas nas instituições, enquanto âmbito do trabalho e nas relações de trabalho. Tomando como base os sistemas de emprego e as estratégias de gestão no contexto do trabalho, as características da noção de prova propiciam a interpretação das competências como novo modelo de

gestão, enquanto "prova estrutural". Isso porque, os indivíduos estão obrigatoriamente rationalizados por este processo, têm consciência disto, e são acometidos a todo tempo por um processo de seleção, independente de sua condição social, com vistas à manutenção de sua condição de empregabilidade e engajamento no mercado de trabalho. Trata-se de um processo de contínua justificação, tendo como pano de fundo um ambiente de incerteza econômica. Neste processo de justificações é que figuram as experiências pessoais dos indivíduos nas sociedades contemporâneas, ou seja, quando uma prova mobiliza estratégias individuais como forma de defesa a uma situação concreta que se projeta em um domínio coletivo. Fazendo referência ao nosso objeto de estudo, nas relações de trabalho, em um contexto de rationalização como processo social, as "competências" podem se constituir enquanto "provas" que descrevem o trabalho singular de cada indivíduo para se fabricar enquanto sujeito, configurando como nova estratégia de gestão da força de trabalho. A busca por qualificação e aperfeiçoamento profissional contínuo pode se configurar como evidência da percepção do indivíduo de submissão a uma prova. Dito isto, a busca por "competências" contextualizadas por um modelo de gestão por competências pode ser analisada enquanto "prova" percebida pelo indivíduo no mercado de trabalho.

No contexto empresarial, onde os desafios impostos por novos dispositivos e agenciamentos gerenciais impõe-se em um contexto individual e coletivo, cada indivíduo definirá a melhor estratégia para assegurar a manutenção da sua condição de empregabilidade. As provas são desafios e não determinismos e, devido a isto, se projeta esta noção para a sociologia do trabalho. Do ponto de vista do objeto deste estudo, os desafios são experimentados na forma de provas que demandam sucessivas justificações ou prestações de contas e constituem uma nova forma de exploração e dominação da força de trabalho, perpetrada em uma escala individual. Enquanto outras narrativas sociais enfatizam o efeito das estruturas (alteração ou modernização) ou a ação de grandes grupos (a luta de classes sociais ou estada-noção), a "prova" demonstra bem a narrativa ocidental da modernidade, o que é uma prioridade a uma história feita inteligível na escala do indivíduo (MARTUCELLI, 2010).

Em suma, "uma série de provas, podem explicar a singularidade do curso, e se isto é verdadeiro, tende-se ao esquecimento o que lhes é comum" (MARTUCELLI, 2010, p. 105). Dentro desta perspectiva e do recorte teórico deste

estudo, o “modelo de competência” – como objeto de modelo de gestão nas organizações – seria uma forma de “prova”, de performance individual *vis a vis* a coletiva. Apropriando-nos da noção de 'prova' proposta por Martuccelli, a gestão por “competências” pode ser analisada enquanto conceito relacional, já que estabelece as relações entre o sujeito e o outro e que para os indivíduos na sociedade moderna possui caráter valorativo, em vários campos de ação, principalmente nas relações de trabalho. Deste modo, pode-se perceber de forma mais ampla, o porquê dos indivíduos se entregarem ou se engajarem às novas formas de gestão, internalizando normas e valores organizacionais. O conceito de "prova" traz uma exposição de fatos, neste caso, das competências, que são colocadas aos trabalhadores. Com isso consegue-se desvendar diversos fenômenos sociais propostos ou advindos pela nova lógica econômica, em que as relações de emprego beneficiariam tanto o trabalhador como a empresa. No contexto empresarial, sem implicar em qualquer tipo de perspectiva desenvolvimentista ou evolucionista, nem qualquer tipo de juízo de valor, a racionalização engendrada pelos novos métodos de gestão não é melhor ou pior. O que a perspectiva das competências enquanto “provas” evidencia é a contradição nela latente, devido à complexidade, à instabilidade e à precariedade societais nas quais o indivíduo é levado a construir a sua própria experiência.

3 GRAMÁTICA DAS COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA DO SETOR MÉDICO HOSPITALAR

Realizadas as discussões acerca das teorias sustentadoras desta pesquisa, apresenta-se neste capítulo, a análise dos dados coletados, bem como algumas discussões e reflexões a respeito desses dados. Desta forma, este capítulo apresenta algumas questões sobre a reestruturação produtiva que trouxe a lógica da flexibilização produtiva para o contexto do trabalho, trazendo a contextualização desta lógica para a indústria da área da saúde e ainda a reconfiguração do indivíduo através do modelo de competências. Apresenta-se ainda a característica da pesquisa e descreve-se a estratégia metodológica norteadora da investigação. Nesse sentido, entende-se por metodologia a prática exercida na abordagem do objeto de estudo. Ou seja, a metodologia inclui – simultaneamente – a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade) (MINAYO, 2011).

Para operacionalizar o conceito de prova no campo e consequente na análise dos dados, fora utilizada uma série de questões propostas por Martuccelli (2010), o qual aponta alguns sucessos e insucessos em pesquisas por ele realizadas, nas quais operacionalizou seu conceito de prova. Para efeito desta investigação, a noção de prova é um operador analítico, que possibilita analisar as competências – enquanto nova tecnologia de gestão da força de trabalho – de um modo particular, não se restringindo a algumas abordagens tradicionais, as quais pensam o universo do trabalho em termos de relação dominantes *versus* dominados.

O âmbito social do trabalho é permeado por uma dissociação do mundo objetivo e subjetivo. A tensão advinda das relações de trabalho, das mudanças, em relação às formas tradicionais de gestão de recursos humanos, acentua esta dissociação – que pode ser suprimida pela noção de prova, na medida em que estamos diante de uma nova retórica gerencial, na qual o indivíduo internaliza e adere estas mudanças, reconfigurando sua conduta individual frente ao coletivo,

mesmo que estas mudanças sejam difíceis e dolorosas. Dito de outra forma, a dissociação entre o objetivo e o subjetivo é percebida de forma que as novas estratégias de gestão da força de trabalho reconfiguram o indivíduo que se apropria do significado social do seu trabalho. Este indivíduo, engendrado pela adesão a modelos de gestão que se tornaram instrumentos de reorganização do trabalho e, sobretudo através da flexibilização das condições de uso da mão de obra, torna-se partícipe da concepção e execução das tarefas, com espaços de liberdade, o que lhe possibilita, em certa medida, a tornar-se sujeito do seu trabalho.

A constante justificação dos trabalhadores supõe uma concepção particular do sujeito, em que o confronto do trabalhador com as novas tecnologias da gestão da força de trabalho gera uma resposta, que mobiliza esta concepção particular.

No que tange à abrangência das mudanças inseridas pelas novas formas de gestão da força de trabalho pressupostas pela racionalização deste, todos os indivíduos estão a ela submetidos. Independente das posições sociais que ocupam, todos estão sujeitos a "provas" estruturais, como desafio, de manter sua condição de empregabilidade. No que se refere ao objeto desta pesquisa, os indivíduos estão sujeitos às competências enquanto novas formas de gestão, que faz uso de termos edulcorados e que fragmenta as qualificações demandadas para cada cargo, pois não estamos mais, conforme as estratégias gerenciais tradicionais, face a simples gestão de recursos humanos, mas diante de uma nova ideologia gerencial que propõe a "gestão de pessoas". Esta nova configuração – em termos de gestão – tem como pano de fundo a reestruturação industrial que trouxe elementos constitutivos de modelos de empresa flexível, com a inserção de novas tecnologias que geraram a modernização produtiva e que racionalizaram as relações de trabalho. No que tange a este estudo, a reestruturação no setor industrial médico e hospitalar acompanhou estes modelos, mas conviveu concomitantemente com a regulação do Estado através da ANVISA, tanto em requisitos regulatórios como comerciais, buscando atender às novas demandas de qualidade e produtividade.

Esta seção apresenta-se dividida em cinco subseções, onde na primeira apresentaremos a empresa objeto deste estudo, na segunda disporaremos dos procedimentos de pesquisa para obtenção dos dados e as categorias de análise geradas. Na terceira, quarta e na quinta seção foram desenvolvidas as discussões dos dados obtidos, observando a (re)configuração do indivíduo, a gramática da solicitação das competências na empresa estudada e a lógica destas competências

enquanto “provas”, conforme teorização proposta por Martuccelli, respectivamente.

3.1 APRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA OBJETO DA PESQUISA

A indústria de produtos médicos, odontológicos, hospitalares e de laboratórios possui capacidade inovadora sendo considerado um segmento coadjuvante no processo de desenvolvimento do país. Atualmente, ela é capaz de suprir 90% das necessidades do mercado interno, além de exportar para mais de 180 países, trazendo divisas e gerando cerca de 100 mil empregos no Brasil. O segmento de equipamentos médicos gerou cerca de 2,33 bilhões em valor de produção de 2005 a 2012. O setor representou para o PIB – Produto Interno Bruto – do Brasil, cerca de 2,5 bilhões de reais de 2007 a 2012, evidenciando a geração de valor enquanto geradora de bens finais produzidos. O investimento no setor, de 2007 a 2012, chegou a cerca de 307 milhões de reais. Um dado relevante do setor industrial da área da saúde é o consumo da produção nacional, que em 2012 chegou a 38,9%, sendo que o consumo aparente que passou de 10 milhões de reais em 2010 para 14 milhões de reais em 2012.¹⁶

Ao analisar o objeto empírico desta pesquisa, percebeu-se a necessidade de investigar a competência enquanto conceito relacional *in loco*. Desta forma, o universo de pesquisa deste estudo delineou-se a partir da ideia de escolher uma organização que tivesse como método de gestão, a gestão por competências.

O universo da pesquisa¹⁷ realizada abrangeu uma empresa do setor industrial que produz materiais para área da saúde, com sede em Pelotas - Rio Grande do Sul. A empresa foi fundada em 1978 por oito cirurgiões cardíacos, com o intuito de fabricar a primeira válvula cardíaca artificial no Brasil. Em 1984, a empresa lançou a primeira bomba de infusão brasileira e com isso se iniciou um processo de

¹⁶ Fonte: Dados obtidos no sítio da Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (ABIMO) que foi fundada em 1962, quando 25 fabricantes de produtos médicos e odontológicos decidiram se unir para fortalecer, organizar e regulamentar o segmento. Na época, o grupo tinha como foco trabalhar em prol da indústria nacional e garantir a qualidade e a segurança dos equipamentos médico-hospitalares produzidos no país. Nestes anos de trabalho a ABIMO expandiu suas ações de suporte à cadeia produtiva. Através de conselhos e grupos de trabalho, responde por todos os aspectos técnicos, operacionais e associativos do segmento. Disponível em: <http://www.abimo.org.br>. Acesso em 18 de março de 2014.

¹⁷ O universo de pesquisa foi escolhido levando-se em consideração que a pesquisadora já foi funcionária da empresa em questão, tendo participado do processo de implantação da gestão por competências da mesma, e já havia realizado pesquisas anteriores dentro deste mesmo universo.

repositionamento de mercado no setor, pois a empresa neste momento unificou as atividades de pesquisa, desenvolvimento, produção e comercialização de bombas de infusão. Em 1992 a empresa foi adquirida por um dos sócios da sua distribuidora, situada no estado do Rio Grande do Sul, sendo que em 1999 foi inaugurada uma nova planta industrial em Pelotas-RS. Cabe salientar, também, que neste mesmo ano foi criada a Agencia Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, que neste momento ainda não participava de forma tão atuante, enquanto reguladora da indústria. Com o decorrer dos anos a atuação da ANVISA aumentou de acordo com o incremento no uso de novas tecnologias na produção, que solicitavam novos processos e gerenciamento. Neste sentido, a ANVISA – enquanto agencia reguladora – foi moldada pela reestruturação industrial, tendo que se adaptar a estes novos entrantes impostos pelas industrias deste setor. A empresa objeto deste estudo buscou certificação de sistemas de gestão de qualidade durante os anos de 2002 a 2003, tais como a ISO 9002/1994 e a ISO 9001/2000. A obtenção destas certificações ISO deu respaldo para a certificação de Boas Práticas de Fabricação – BPF – certificada pela ANVISA. Em 2004, a empresa incorporou uma empresa nacional, que era líder na fabricação de campo cirúrgico descartável¹⁸. Entre 2006 e 2008, a companhia iniciou um amplo processo de expansão, que incluiu a entrada do BNDES como sócio e também a aquisição de ações de uma empresa de Biotecnologia.

A empresa apresentou faturamento em 2013 que girou em cerca de 85 milhões de reais. A mesma possui grande visibilidade na cidade de Pelotas, visto que atualmente é uma das maiores da região, tanto pelo grande numero de funcionários (aproximadamente 400), como pela utilização de métodos de gestão inovadores. No que diz respeito aos elementos selecionados para a pesquisa de campo, a mesma abrangeu as três unidades desta empresa, duas situadas na cidade de Pelotas/RS e uma na cidade de São Paulo/SP.

3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E CATEGORIAS DE ANÁLISE

A obtenção de dados da presente pesquisa deu-se através de relatos dos gestores obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, onde buscou-se

¹⁸ São campos cirúrgicos de uso único, compostos de não tecido de polipropileno que proporciona barreira contra possíveis contaminações advindas tanto do paciente como da equipe cirúrgica.

encontrar material empírico para encontrar a dimensão estrutural das provas, ora ‘competências’ como nova forma da gestão da força de trabalho que exige constante justificação. A entrevista é um dos procedimentos mais usados em pesquisas nas ciências sociais. Para se atingir o objetivo esperado, a entrevista deve ter um propósito definido que deve estar alinhado com o objeto de estudo. Escolheu-se a utilização de entrevistas semi-estruturadas baseadas em hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Neste caso a estruturação básica foi alicerçada na teorização feita sobre o processo de flexibilização e a noção de “prova” desenvolvida por Martucelli (2010).

A entrevista semi-estruturada é o procedimento em que o entrevistador dirige o processo de entrevista através de um roteiro previamente formulado, mas que permite uma maior flexibilidade na coleta dos dados que interessam, possibilitando aos entrevistados expressar com uma maior liberdade as suas opiniões e conceitos, sem que com isso se perca o controle sobre o objeto de estudo. Dados secundários dizem respeito a fatos que o pesquisador poderia conseguir por meio de outras fontes. (MINAYO, 2011, p. 65) Dentro deste contexto, os documentos oficiais da empresa no que tange a “gestão de pessoas” servirão como dados secundários coletados, que também respaldaram este estudo.

Os entrevistados foram selecionados tendo como critério o fato de desempenharem função de gestores na empresa, ou seja, de ocuparem cargos relacionados à gestão, coordenação, gerencia ou direção. Desta forma, os entrevistados representaram as áreas de produção, engenharia, qualidade, gerencia de risco e engenharia clínica da empresa objeto deste estudo. Os entrevistados foram identificados nesta pesquisa pela letra “G” que representa gestor, seguida por um número sequencial, com o intuito de manter o anonimato. As entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril de 2014, sendo gravadas, e posteriormente, transcritas para análise dos dados obtidos.

A estruturação das entrevistas partiu de alguns pontos centrais através da análise do objeto de estudo e do método proposto por Martuccelli (2007), objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa, definiram três pontos norteadores que geraram um roteiro. Os processos de engajamento subjetivo do indivíduo e esta nova configuração das competências enquanto provas estruturais dos trabalhadores

entrevistados podem ser compreendidas neste estudo, basicamente, através de três aspectos:

- Perfil do entrevistado e suas qualificações e competências prévias;
- As empresas e as competências requeridas;
- A justificação das competências: como elas são aferidas?

A compreensão da configuração das competências – enquanto desafios estruturais caracterizados por "provas" – torna-se possível através da análise das narrativas destes indivíduos no contexto do trabalho. O material coletado gerou três categorias de análise que serão apresentadas e discutidas, seguindo o fio condutor exposto no referencial teórico deste estudo. São elas: a (re)configuração do indivíduo trabalhador, a gramática da solicitação de competências e, por fim, a lógica das competências enquanto "provas".

3.3 A (RE) CONFIGURAÇÃO DO INDIVÍDUO

A chamada reestruturação produtiva trouxe mudanças significativas no contexto do indivíduo, principalmente no que tange à reorganização e à flexibilização das relações de trabalho que tiveram abrangência mundial. A referida flexibilização das relações de trabalho engendra-se através de novas estratégias gerenciais que no mundo do trabalho configuram um novo perfil de mão de obra que a reproduz através de novas estratégias pessoais e profissionais. Dito de outra forma, a flexibilização gera um indivíduo que se organiza em busca de qualificação permanente para manter-se "atrativo" dentro do contexto da noção de empregabilidade. Suas estratégias individuais, têm se configurado então, como alternativa na manutenção e busca contínua de saberes. A reestruturação produtiva experienciada pelos trabalhadores mobilizou e configurou um novo indivíduo, ora responsabilizado por sua trajetória profissional. Diante disso, buscou inicialmente a profissionalização como forma de se justificar nesta nova configuração. A ideia de ter uma profissão começa a aparecer em um contexto de busca de autonomia e da valorização do domínio do processo de produção, em contraponto a modelos produtivos pressupostos pela lógica fordista, com foco na operação e alicerçados no pleno emprego. A construção de saberes através da profissionalização conotava a

ideia de "ser alguém na vida", ideia de sucesso na trajetória individual e de significação no contexto coletivo. Os seguintes depoimentos legitimam o processo de singularização da força de trabalho, através do qual transparece a consciência do gestor acerca desta responsabilização pela trajetória profissional:

*Eu fui um dos primeiros da minha família a ter um nível superior, a minha geração, minha e dos meus primos, que foram os primeiros a ter curso superior na família, os outros no máximo ensino médio, técnico, enfim.... Meus avós, são agricultores. Meu pai e minha mãe eram funcionários de empresas, digamos assim. E a família foi indo, tenho mais um irmão, um pouco mais novo que eu. Eu sou formado em administração desde 2008. E, desde os sete anos de idade eu sabia que eu ia fazer mais alguma coisa, eu sabia que não iria parar tão cedo. Isso foi meio que uma doutrina da minha família. Foi quase que um processo de construção da minha mãe, principalmente. - Tu vais estudar!. **Tu vais ser alguém, tu vai ter uma carreira, tu vai....** Desde os sete anos minha mãe me perguntava o que tu vai ser quando tu tiver a minha idade. Então, eu sempre sabia que eu não ia parar no ensino médio. **Que eu queria construir uma carreira.** Então, eu acho que casaram aí várias situações. Uma vontade muito grande, um ambiente que favoreceu muito e umas boas horas a mais, além do expediente, dedicado a isso. (Entrevistado G1).*

*O que eu vivi no passado. Então, como eu transitei muito na empresa em vários cargos eu aprendi com cada cargo. E, com isso, **eu fiz bagagem para fazer gestão de pessoas hoje** aqui na produção de novo. E, junto com a minha formação é que eu consigo ter um norte. (Entrevistado G6).*

Nesta lógica, é importante destacar que alguns indivíduos podem já demonstrar serem reflexivos, ou seja, questionam acerca do que lhe é acometido em um processo de individuação, de construção da sua trajetória profissional. Estes indivíduos podem oscilar entre formas de ação mais tradicional e mais individualizadas. Outros indivíduos engajam-se a novos modelos de gestão que contribuam para sua carreira profissional, pois verificam "ganhos" nestes modelos, e distanciam-se totalmente dos modelos tradicionais. O trabalho como fenômeno social sofre um processo de "difratação" (MARTUCCELLI, 2007, p. 115), ou seja, é apropriado de diferentes maneiras pelos indivíduos e traduzidos em trajetórias

singulares. Cada individuo definirá a melhor estratégia para manter a sua condição de empregabilidade.

A construção dos saberes e a busca pela qualificação que perpassam a noção de manutenção da empregabilidade também foi evidenciada em uma das falas dos entrevistados:

*Claro eu queria fazer engenharia. Não fui buscar qualquer curso superior para me manter. Eu vim buscar o que eu queria, mas, **principalmente, motivada** ou praticamente assim, **para me manter na empresa.**"(Entrevistado G6).*

O trecho a seguir demonstra a trajetória individual que faz sentido para este entrevistado, a noção de exteriorização da "vontade" e de "construção" desta trajetória com vistas ao sucesso:

*Eu trabalhava quinze horas por dias, sete dias por semana.... Não porque precisava, **mas porque eu queria.** Depois precisou e eu continuei fazendo. Então, eu acho que foi meio que **uma construção.** Não vou dizer acaso, porque teve muita dedicação. Então, a vontade com o ambiente certo para isso acontecer. (Entrevistado G1).*

Quando questionado sobre seus objetivos profissionais, o entrevistado demonstrou claramente a noção de responsabilização pelo sua trajetória, e pelo seu insucesso ou sucesso na persecução de seus objetivos. O relato apontado a seguir evidencia também a carreira profissional como "degraus" a serem subidos, trazendo a noção de trabalho como conquista social:

*Eu acho que sim. Esses objetivos vieram de mim. Eu decidi minha carreira, eu decidi que eu queria fazer carreira em empresas. Eu queria ser gestor de empresas. E eu acho que eu estou no meio deste caminho. Um caminho que eu tracei há seis, sete anos atrás para mim. Então, eu tracei **alguns degraus que eu precisava subir** e algumas dificuldades que eu preciso enfrentar em função disso para chegar no futuro em um objetivo que, com certeza, está longe de vir.*

Estou no meio desta escalada, vamos dizer assim.... Alcancei a especialização. Hoje eu já tenho uma estrutura de pessoas para liderar, que é uma coisa que eu também queria. (Entrevistado G1).

A ausência de um consenso quanto ao alto grau de flexibilidade das tarefas na implantação de modelos substitutivos da produção em massa, principalmente no que tange às relações de emprego torna mais robusto o argumento a respeito dos níveis de solicitação, mobilização e aferição de competências no âmbito dessa relação de emprego.

Enquanto o modelo de produção pressuposto pelo fordismo – através da rigidez do padrão de organização do trabalho – estanca a possibilidade de ascensão funcional dos trabalhadores, as formas de organização do trabalho, mais flexíveis, engendram trabalhadores à margem dos controles, mais autônomos e engajados na lógica do pós-fordismo de subjetivação deste trabalhador. Com efeito, torna-se necessária a utilização de novas tecnologias gerenciais, que garantam o processo de individuação em conjunto com o sentido de pertencimento a um grupo, equipe, pois a trajetória profissional também está relacionada à significância coletiva. Algumas evidências desta coexistência de modelos de organização do trabalho "mais rígido" e "mais flexível" podem ser visualizadas nas falas dos entrevistados:

Então, tinha tido como exemplo a relação de trabalho como aqui é uma. Lá na minha região é outra. E eu nem faço uma crítica se uma é certa e a outra é errada. Mas, é totalmente diferente. Eu estava acostumado com uma empresa em que ninguém batia cartão e todo mundo trabalhava mais do que tinha que trabalhar. Aí você vem para uma realidade em que se você não tiver um controle de ponto você não controla o trabalho. Não estou julgando nenhuma e nem outra, mas tu tens que te acostumar com essas realidades e com esses ritmos. E, ao mesmo tempo, não perder o teu estilo.
(Entrevistado G1).

A aferição do trabalho em organizações mais flexíveis desenvolve-se de forma distinta, pois o desempenho está relacionado à performance dos trabalhadores. Nesta perspectiva, Mardsen (2004) apresenta a noção de que, no que tange a flexibilidade nas relações de trabalho, nos sistemas de trabalho que ele denomina "de alta performance", os "trabalhadores são progressivamente incentivados a ampliar o leque e a complexidade de tarefas que desempenham ao longo do tempo", o que traz para as gerências um benefício, no que se refere à flexibilidade dos cargos (MARDSEN, 2004, p. 235).

Nessa perspectiva, o relato a seguir expressa as mudanças acerca da implantação do modelo de gestão de competências, principalmente com relação à "ampliação" e à "complexidade" das tarefas:

*Mudou e vem mudando. De um ano para cá a gente percebeu uma mudança bastante grande. A empresa estava inchada, tinha muito cacique e pouco índio... E de um ano para cá houveram alguns cortes. Talvez para pior porque áreas que precisavam de gente foi cortado e **na verdade a demanda de trabalho aumentou para quem continua**....Foi discutido entre os gestores...entre a alta direção, eu diria assim. Chegou até o nível de gerência e para baixo não foi discutido. (Entrevistado G3)*

Sobrecregou as pessoas. E isso pode estar talvez causando um problema de desmotivação geral. (Entrevistado G3).

Quando perguntado ao supervisor responsável pelo processo produtivo de uma das linhas de produção, sobre como ele se adaptou às mudanças impostas por diversas gestões que havia vivenciado dentro da empresa, evidencia-se uma adaptação quanto a critérios de rigidez e de flexibilidade em torno da "mudança" de gestão. Isso pode ser visto como um sinal da flexibilização do processo dentro da lógica de individualização, no qual os trabalhadores encontram-se interpelados por novos modelos de "gestão participativa" que pressupõem uma mobilização subjetiva dos mesmos, sem que haja um controle efetivo sobre o seu trabalho.

*Teve algumas que eu tive mais dificuldade. Na primeira quando eu entrei na empresa eu entrei em uma situação complicada, que exigia mudança e exigia um pulso firme. E depois de um **crescimento que teve o próprio setor e a própria empresa não necessitava mais do pulso firme**. Então, essa foi minha dificuldade. **Essa mudança.** De ser um líder de acordo com a necessidade do pessoal. Ou seja, se eu não preciso cobrar então eu não vou cobrar. Mas, não, a dificuldade foi minha de mudar, de querer olhar o outro lado. Se tu tá fazendo, tá entregando teu trabalho bem feito porque eu vou estar te enchendo o saco, te incomodando, querendo que tu faças melhor. Não... (Entrevistado G6).*

A possibilidade de ascensão funcional dos gestores através de "treinamento" e "oportunidades", como descrito a seguir pelo entrevistado, permeia novas formas

de organizar o trabalho mais flexíveis, pressupostos por uma “gestão de pessoas participativa”, que engendrou indivíduos mais colaborativos com a produção, em que o controle que até então era exercido pelo líder de produção, acaba sendo internalizado por aqueles. Isso delimitará uma conduta individual de envolvimento com a qualidade e produtividade do processo produtivo no qual ele está inserido.

...Foi quando se tornou flexível... Todo mundo gostava de trabalhar na empresa. Treinou mais, deu mais oportunidade, era um clima bom. Então, eu teria que mudar. Se eu continuasse daquela maneira eu ia ser a chata da história, ao rumo que a empresa estava levando. E agora ter que voltar para trás, ser aquele pulso firme. Avaliar a gestão e dizer que não. Eu vou ter que voltar a alguns critérios de ser aquele líder que é um sargento. E isso é difícil para mim. Essa mudança para mim, mas claro eu tento trabalhar para que isso não se transpareça. (Entrevistado G6)

No âmbito do mundo do trabalho, e consequentemente nas empresas, o que subjaz ao pós-fordismo, como novo modelo de regulação, é a abertura de um novo diálogo social, em que a busca pela participação do trabalhador dentro de uma proposta de engajamento pelas novas ferramentas gerenciais é o que desencadeia em um processo de responsabilização do trabalhador no processo de trabalho. A responsabilidade do trabalhador perpassa inclusive a noção de ter que estar sempre preparado para as mudanças do mercado que refletem nas organizações de forma cada vez mais rápida. As referidas mudanças exigem um trabalhador resiliente como instrumento para responder e configurar novas formas de inserção no trabalho, que acometem na busca de habilidades cognitivas e comportamentais como forma de resposta a esta nova lógica da produção capitalista. Tais novas qualificações cognitivas e comportamentais seriam fundamentais para atender as novas ferramentas da chamada “gestão participativa”. Assim, um exemplo da postura em relação às mudanças pode ser visualizado na seguinte fala de um entrevistado:

Eu me vejo trabalhando nela por mais um tempo. Mas, não por muito mais tempo. Eu acho que de novo, dentro dessa caminhada vai vir a necessidade de que eu quero uma outra realidade. Eu quero começar de novo o projeto. Eu quero estar em uma outra empresa. Eu quero ter uma nova cultura. Então, hoje eu tenho uma relação muito legal com o meu trabalho. Eu gosto muito do que eu faço, né.... Ah, existe as dificuldades de toda empresa.

*Empresas que passam por transição na sua gestão e entre outras coisas, transição na sua cultura, que te impõe **certo nível que faz parte da mudança. E que também como gestor tem que estar preparado para lidar.** Então.... Mas, aí eu tenho uma relação fantástica com o que eu faço. Ah, com uma empresa boa. E sei que dentro em breve eu vou estar buscando um novo desafio. Vou me pôr em teste de novo. (Entrevistado G1).*

A gestão flexível e participativa, mobiliza o indivíduo e o responsabiliza por sua trajetória individual, tornando-o responsável também por sua condição de empregabilidade. Este deslocamento da responsabilidade resultou em uma busca incessante de qualificação por parte do indivíduo para manter-se atrativo em um mercado de trabalho competitivo. Cabe salientar, que nessa visão, o desemprego passa a ser resultado da má conduta do indivíduo no que tange ao seu processo de qualificação. Neste fio condutor, a fala dos trabalhadores expostas a seguir revela este processo de individualização:

*Eu acho importante. Agora é uma coisa que eu vejo muito, eu instigo muito os colegas nisso. Porque eu acho que assim, a qualificação ela pode não resultar obrigatoriamente em uma melhor colocação, em melhor emprego, em um melhor salário. Ah, agora estou com diploma do MBA e vou pedir vinte por cento de aumento. Tem gente que faz isso. Eu acho que não é nesse sentido, mas acho que assim, que, ao mesmo tempo, se você não tiver essa qualificação, não conseguiria nem entrar em um grupo que poderia estar pleiteando, ou estar buscando uma qualificação melhor. Para estar, digamos assim, **mais competitivo no mercado.** Se resolver sair e falar deu, não quero mais saber, eu posso não conseguir **me reposicionar muito rápido.** Aí não vai ser por falta de qualificação. Entendeu? (Entrevistado G2)*

*Eu penso **no meu desenvolvimento aqui dentro como pegar o máximo de oportunidades que eu tiver.** Por que depois de que eu me formar, o que eu farei? Não sei, eu ainda não... Eu quero me formar! Ter a graduação, depois da graduação se surgir alguma oportunidade em termos de mestrado... eu penso em ter o meu negócio. Então, a experiência que eu tenho dentro da graduação que a gente tem muito contato com pessoas, com empresas, a gente conhece um mundo diferente e aqui dentro em*

*várias gestões. Porque eu estou muito tempo aqui dentro. Porque eu peguei várias gestões e avaliar o lado negativo de tudo que aconteceu e o lado positivo. Então, adquirir crescimento... **experiência, crescimento, aprender com os erros para que?** Para que no momento em que eu estiver formada eu esteja pronta para aquilo que eu quero. Ter um negócio, ou gerenciar alguma coisa ou... Então, mas nessa área de gestão ou de administração. (Entrevistado G6).*

Na pesquisa realizada para este estudo, observou-se que a (re)configuração do indivíduo na empresa perpassou pela busca constante de profissionalização e qualificação como forma de justificar-se nesta nova configuração do perfil da mão de obra. A flexibilização atuou como fator propiciante de novas oportunidades para os trabalhadores, que engajam-se na construção de uma trajetória cada vez mais individualizada, buscando manter a sua condição de empregabilidade. O comportamento colaborativo também possui um interesse na aferição positiva do desempenho destes trabalhadores expressa pela “ampliação” e “complexidade” das tarefas, visando uma possível ascensão funcional, através de novas oportunidades dentro da empresa.

3.4 A GRAMÁTICA DA SOLICITAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

As competências, enquanto desafios estruturais acometidos aos indivíduos através de novas estratégias de gestão da força de trabalho tratam de uma reconfiguração do sujeito e de um novo modelo de “gestão participativa” característico de formas flexíveis de organização do trabalho. O entendimento dos princípios que desencadeiam este processo de reconfiguração pode esclarecer como ocorre este engajamento subjetivo e definir o que permeia a lógica da subjetivação que, faz com que o indivíduo mobilize estas competências continuamente, adequando-se aos cenários impostos pelo mundo do trabalho.

Neste contexto, os atores sociais – no trilho de suas trajetórias individuais, interpelados por desafios estruturais do trabalho – configuram este novo sujeito, um novo perfil de mão de obra. Esta perspectiva sociológica do indivíduo só é possível à medida que se rationaliza a noção de reconhecimento da existência dos desafios estruturais impostos pelo mundo do trabalho. Através deste reconhecimento, os trabalhadores não são apenas controlados ou manipulados. Esta transformação pode ser rationalizada pela solicitação da mobilização de competências no contexto

do trabalho. Desta forma, é importante o entendimento de como os indivíduos aderem ao modelo de competência e como ocorre este processo de solicitação de competências. Dito de outra forma, precisa-se entender as lógicas de ação individual que regem os indivíduos na sua conduta no contexto do trabalho. A indústria objeto deste estudo implementou a gestão por competências desde 2007. No entanto, observam-se especificidades, no que tange a abrangência desta gestão por competências, principalmente no que se refere ao desempenho do trabalhador, em como ocorre a avaliação de desempenho com foco em competências.

O sistema de gestão desenvolvido pela empresa estudada apresenta diferentes perspectivas na forma de articular as competências exigidas para o cargo, a forma como elas são solicitadas e como são aferidas, tanto pelos trabalhadores como pela própria gestão. Todos os gestores entrevistados conhecem as competências e os requisitos técnicos para o seu cargo, inclusive, em alguns relatos foi evidenciado que em cargos de maior complexidade, o próprio funcionário elaborou o mapeamento de competências e parâmetros de modelagem do seu perfil de cargo baseado nesse conceito. Aliás, os perfis de cargo foram baseados nas competências já existentes na empresa, somente organizando e fragmentando-as¹⁹ de forma a facilitar a busca por competências especificadas de acordo com a situação experienciada pelo indivíduo no contexto empresarial.

No modelo mais normativo utilizado como gestão empresarial, a gestão por competência se apropria do perfil de cargo para realizar avaliações de desempenho periódicas, utilizando-se de um método objetivo para significar o entendimento dos aspectos cognitivos por parte dos avaliadores, gerando um instrumento de gestão para mapear as necessidades de desenvolvimento do ‘capital intelectual’ da empresa. Nesta linha de análise, identificou-se a ausência de um instrumento e momento formalizado para realização de avaliação de desempenho na empresa estudada. O que foi evidenciado é a existência de uma cobrança pessoal de trajetória individual de sucesso, que perpassa a ideia de produtividade em alguns cargos que ainda refletem a lógica de posto de trabalho, isto é, de foco na execução. Concomitantemente, foi notado um processo que perpassa a mobilização de competências cognitivas ou comportamentais para cargos que refletem a lógica

¹⁹ As competências foram fragmentadas e descritas conforme exposto no Perfil por competência de cada cargo. PPC é a sigla que a empresa objeto deste estudo utiliza para se referir ao Perfil por competências de cada cargo. Em anexo o modelo utilizado pela empresa objeto deste estudo.

trazida pela reestruturação produtiva, através de ferramentas de gestão flexível e participativa, que respaldam um processo de ascensão profissional e um plano de carreira.

A mobilização e aferição das competências nos setores que ainda atendem a pressupostos mais rígidos de produção, apoiadas na racionalidade do trabalho, situa-se antes no nível individual de gestão provisional do emprego, através das competências do conhecimento formal, do que na articulação das competências coletivas e estratégicas da organização. Dito de outra forma, o trabalhador destes setores é selecionado pelo seu conhecimento técnico formalizado e a avaliação do seu desempenho é realizada de acordo com sua produtividade no decorrer das rotinas operacionais, independendo da dimensão da coletividade do trabalho e da forma como o sujeito constrói a sua ação social. Não obstante, para cargos operacionais, também há evidências de uma orientação voltada para a avaliação com critérios na capacidade do indivíduo em responder a solicitação de resolução de problemas, que configura também, mesmo que de forma mais sutil, no desenvolvimento do capital social através da trajetória individual. O relato a seguir demonstra esta orientação, quando o entrevistado foi questionado sobre como ocorre a medição do desempenho dos subordinados a ele e como as habilidades são evidenciadas neste processo, respectivamente, ele respondeu:

Aí eu tenho o parâmetro dos outros que trabalham. Então, eu tenho um indicador o número de equipamentos que eles consertam já por dia, por semana, por mês. Então, eu passo a comparar e dou um feedback (olha tá muito lento, tu precisas melhorar aqui, melhor lá, precisa aumentar a tua velocidade para chegar ao padrão mínimo dos teus colegas). (Entrevistado G3)

*O que a gente mede é o seguinte pelo nível de dificuldade de cada atividade que ele desempenha. Então, se tem um equipamento com um defeito mais complicado, por exemplo, se essa pessoa já consegue resolver aquele problema, então, **ela é melhor do que outra que não está conseguindo resolver**. Então, tu consegues. Isso não está no papel, está no dia a dia. A gente já identifica quais são as pessoas que estão melhores dentro de um setor em relação a outras. (Entrevistado G3).*

Os mesmos trabalhadores que têm seu desempenho aferidos pelo indicador baseado na quantidade de equipamentos concertados, têm suas competências evidenciadas no trabalho através da ideia de "capacidade de resolução de problemas", competência esta solicitada já atendendo uma nova orientação mais voltada para ações originais deste indivíduo. É interessante notar que as ações de formação tendem a se distanciar cada vez mais dos programas tradicionais, pois está-se diante de uma nova orientação voltada para a promoção de ações mais originais que solicitam o desenvolvimento das competências dos indivíduos e, por consequência, do capital social pessoal e capital social da organização (MICHAUX, 2011). Pode-se aventar que a mobilização de competências comportamentais de forma sutil, conforme descrito anteriormente, seja uma forma de estimular o engajamento, bem como as justificações deste individuo.

Estas justificações estão permeadas pela noção de qualificação, que tem gradualmente cedido lugar à noção de competência individual. O termo qualificação tem um forte elemento de prescrição em sua essência, enquanto a competência enfatiza os registros do saber-fazer e comportamento individuais. Através de alguns relatos podem-se entender que o conhecimento formal torna-se a porta de entrada ao emprego e a manutenção do mesmo está voltada à capacidade do indivíduo gerir situações complexas no trabalho. Na trajetória individual, no contexto do trabalho, as competências atuam como habilidades necessárias ou a desenvolver, em termos de saber, saber-fazer e querer fazer. Ademais, outra dimensão da nova gestão empresarial é a proposta de desenvolvimento pessoal (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Os relatos a seguir demonstram a ação individual baseada na busca do domínio de competências, enquanto forma de desenvolvimento pessoal e profissional, inclusive com a demonstração de plena consciência da ausência de uma habilidade específica requerida para o cargo como critério de sucesso ou insucesso.

*Então, isso foi tudo uma busca de conhecimento que acabou tendo o seu retorno depois. A empresa tinha um plano de carreira com níveis e eu estava no primeiro ano de analista. Então, eu tinha que agregar alguns degraus, alguma inserção de conhecimento dentro de perfil de cargo da empresa. E até do próprio tempo de experiência que o perfil traçava isso para conseguir chegar lá. Bem, eu cheguei com muita vontade e **pouca experiência de gestão**. Então, isso foi um processo de construção e com*

muita cobrança em cima de mim mesmo. Estou com a oportunidade e agora não posso errar.... E isso foi uma situação que eu fui construindo ao longo do tempo e o medo de errar te impede também de fazer. (Entrevistado G1).

*Eu acredito que exige. Em dois aspectos no **técnico e no humano**, que eu chamo. Tu tens a qualificação que tu busca. No desenvolvimento técnico tu faz uma pós-graduação, tu é administrador, aí tu faz um mestrado, faz um doutorado, faz um curso técnico e tu estuda idioma. E, também no teu desenvolvimento pessoal, que cada vez mais tu tens que ter certas qualidades, que no passado talvez tu não tivesse o nível de pressão que tu vives hoje. Resiliência, por exemplo, **hoje se fala muito dentro das empresas de resiliência, que é um conjunto de conceitos que faz de uma pessoa capaz de aguentar a pressão, vamos dizer assim, que se impõe hoje nas organizações**. Então, ambas são exigidas hoje. Tu tens que buscar teu desenvolvimento tanto pessoal, tanto comportamental, quanto técnico. E eu acho que deixar um dos dois para trás é o que pode fazer tu não seres reconhecido dentro de uma empresa. (Entrevistado G1).*

O relato a seguir demonstra a consciência do funcionário de que a experiência proporcionada pela empresa é uma oportunidade de ganho de conhecimento, através da qual adquire o saber-fazer, e criticamente relata que não contrataria o seu perfil de mão de obra da maneira como estava moldado no passado, trazendo a noção da empresa como fornecedor de desenvolvimento pessoal e profissional.

*Se eu tiver que escolher hoje uma pessoa para o meu cargo, **hoje eu não me escolheria...naquele momento lá atrás**. Hoje eu teria que buscar, talvez seja muito crítico da minha parte. Mas, eu acho que uma pessoa com o conhecimento que eu tinha, com as habilidades e as atitudes que eu tinha naquela época hoje eu não me daria bem. (Entrevistado G3)*

No que diz respeito ao questionamento sobre as competências necessárias para o desempenho do cargo, em grande parte das respostas, os entrevistados citaram competências comportamentais, relativas a reações observadas em um indivíduo em contextos impostos no dia-a-dia das empresas. São desafios, dadas circunstâncias, problemas, mudanças, pelos quais os indivíduos são interpelados no contexto das novas ferramentas de gestão empresarial.

Liderança, capacidade de negociação e capacidade de comunicação.

É eu acredito que a gente tem que ter sim. E isso é um tipo de dificuldade para o processo de seleção de pessoas. Porque é alguns departamentos de engenharia não se tem, às vezes, profissional pronto no mercado. Ou ele não está disponível, por exemplo, para nossa região aqui. Então, a maior parte das vezes você acaba **formando essa pessoa dentro da empresa**. Aquelas competências que ela não traz em sua formação formal dentro das universidades, dentro de um curso técnico, ou não traz as suas experiências profissionais pregressas. E acabam tendo que desenvolver dentro da empresa.

E são requisitos que se fazem acho que mais presente na área da saúde. O próprio gerenciamento de risco é uma coisa que praticamente não se vê. Alguns cursos agora já começam a ver isso. Gerenciamento de risco e no desenvolvimento de produtos o pessoal acaba vendo aqui dentro. (Entrevistado G5).

*Eu te diria assim, primeiro, responsabilidade. Porque a atividade requer, a pessoa precisa ser muito **responsável**. Nós lidamos com vidas de pessoas, então não pode atuar com brincadeira. Precisa ter uma **capacidade de liderança, lidar com pessoas**, acho que é isso.* (Entrevistado G3).

O relato a seguir lembrou dos aspectos da qualificação formal, como graduação, mas também "salientou" aspectos dos saberes desenvolvidos pela experiência e aspectos dos saberes cognitivos como sendo importantes para o desempenho do cargo ocupado pelo entrevistado:

*Com certeza, ter a graduação ou estar cursando. Claro que um tempo mínimo. Não estar no primeiro semestre... ter no mínimo lá no terceiro semestre... Já ter experiência anterior é importante. Principalmente, na questão de **liderança com chão de fábrica**, muitas vezes é complicado porque tu vês a pessoa que se interessa e tu vês a pessoa que não se interessa. Mas, tu precisas tirar o máximo daquela pessoa que não se interessa. E por que ela não se interessa? **Trabalhar com as diferenças de pessoas**, ninguém é igual. Então, tentar tirar o máximo das pessoas. Isso, às vezes, é complicado. Então, ter experiência na questão de gestão de pessoas. Ah, ter **bom relacionamento, ter boa comunicação, ser uma pessoa muito comunicativa e informativa**. Ou seja, todos os funcionários*

*precisam saber o que está acontecendo na realidade. **Objetividade** precisa ter. (Entrevistado G6).*

A empresa estudada possui um documento que descreve os cargos, o perfil e as competências requeridas para o mesmo. Este documento é chamado de PPC, sigla que quer dizer Perfil por Competência. Com relação ao conhecimento da descrição do cargo, que é necessário para a produtividade e qualidade da sua função, o entrevistado G5 caracterizou a descrição de cargo como algo dinâmico. Mesmo o 'documento institucional' perfil por competência ter uma certa forma estática pelo caráter documental e formal, até para que ocorra a institucionalização do mesmo, isto demonstra a necessidade de situar o conceito de competência no contexto da atuação profissional exigida para o desempenho do mesmo, através das trajetórias individuais. A busca de atualização constante, valorização da experiência acumulada pelo indivíduo e o comportamento dele frente aos desafios impostos pelas empresas pode ser vista como uma certificação das competências do âmbito empresarial.

*Sim, eu tenho. Claro que eu acredito que isso é muito **mutante**. Cada momento, cada período tu vai precisar de competências novas. E hoje eu não sei se tem alguma profissão que não seja assim, mas tu tens que estar em um **processo de atualização constante**. Às vezes, a gente se sente até meio pressionado. Saber se nós temos as competências, as capacidades, ou melhor, as competências necessárias para lidar frente aos desafios que a gente acaba encontrando. (Entrevistado G5).*

*"Eu acredito que muito mais em função **da experiência acumulada** e bastante eu atribuo ao curso técnico que também é um curso de administração. A pós-graduação eu considero que foi muito mais um processo de que a pessoa chama, de networking. Mas, foi muito mais pelo contato com os colegas e professores do que o conteúdo em si. Até pela carga horária o curso de especialização latos senso me parece muito superficial. (Entrevistado G5).*

*Isso é **informalmente**. E depende de como **tu te apresentas**. (Entrevistado G6).*

O trabalho empírico mostrou que, em alguns setores dentro da empresa estudada, a "solicitação" das competências, "mobilização" das mesmas e posterior

"aferição do desempenho" dos trabalhadores são realizados ou operacionalizados dentro da concepção de "projetos".

Diante deste cenário, é imprescindível que se faça uso do respaldo teórico trazido por Boltanski e Chiapello (2009) para discussão. Tais autores buscam compreender como na atualidade o sistema recruta os atores necessários com vistas a formação do lucro. Nesse sentido, através dos termos "redes" e "projeto", os autores demonstram como ocorre o engajamento do indivíduo que forma o novo espírito do capitalismo. O termo "redes" foi mobilizado pelo capitalismo, sendo incorporado nos estudos da sociologia, representando estruturas pouco ou nada hierarquizadas, flexíveis e não limitadas por fronteiras traçadas *a priori*. Já o projeto é a oportunidade e o pretexto para a junção de pessoas com horizonte temporal indefinido, mas que permite criar laços duradouros, inclusive com a possível viabilidade de inserção em outro projeto. Os projetos podem ser considerados 'passaporte' para a produção e a acumulação (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Segundo Boltanski e Chiapello (2009), o novo espírito do capitalismo tem como alicerce novos princípios calcados em um novo sistema de valores, onde as pessoas poderão apoiar-se em comportamentos e atitudes que julguem adequados, de acordo com as situações vivenciadas nas empresas, analisando e mobilizando estes comportamentos adequados para que não sejam excluídos e até mesmo legitimem novas posições de poder. Boltanski e Chiapello (2009), respaldam as justificações morais dos indivíduos no contexto coletivo. A mobilização de competências seria regida pelo próprio indivíduo partícipe do "projeto", que através do seu julgamento escolheria a competência adequada para ser beneficiado. As competências atuariam como mecanismo de legitimação do poder, dentro do contexto do modelo de competências, enquanto ferramenta de gestão. Boltanski e Chiapello (2009), trazem a noção do sistema de valores analisados nos textos de gestão empresarial dos anos 90 na França, nos quais eles falam em "cidade por projetos", e independente das lógicas da ação, esta cidade constitui um novo aparato justificativo dentro da sociologia do trabalho.

Desta forma, questionado sobre como é realizada sua avaliação de desempenho, referente ao seu processo, o entrevistado respondeu: "*de um projeto que envolve uma equipe inteira, mas, individualmente, não tem uma avaliação*".

A avaliação do setor no caso da engenharia e do processo o indicador é feito através da redução de custos, melhorias de produtos e processos. São

vistos como projetos...como projeto da equipe...todos tem que estar engajados. (Entrevistado G4)

No que se refere ao modo como as competências colaboram para a finalização ou para o sucesso de um projeto, o relato a seguir demonstra bem as certificação das competências cognitivas de bom relacionamento interpessoal e comunicação como forma de obter o engajamento de vários setores dentro da organização:

Eu acredito que tem influência em relação a conseguir ajuda de outros setores dentro da empresa em prol do objetivo de finalizar o projeto. Tu ter basicamente comunicação com os outros setores. É uma equipe multidisciplinar, de vários setores. No projeto tu vais precisar do auxílio de compras de materiais e planejamento e controle de produção. Então, essa interação é importante." (Entrevistado G4).

Quando perguntado sobre "Como é negociada essa aquisição de novas habilidades?" "Como se realiza essa interação?" O Entrevistado G4 respondeu:

É de acordo a gente teve que identificar o perfil de cada um. O que cada um rende mais. Que tipo de atividade, tem um que gosta mais de fazer essa parte de comunicação entre os setores, tem um que é mais parte técnica. É mais ou menos assim, de acordo com o perfil de cada um que se distribui as atividades. (Entrevistado G4).

Esta organização de trabalho moldada pela interação em equipe pode ser a demonstração de que a empresa utiliza a flexibilidade para adaptar o conteúdo do trabalho à forma considerada necessária pela coordenação do projeto. A aferição do trabalho decorre da maneira como o indivíduo gerencia seu conhecimento e sua habilidade e por isso as recompensas não são vinculadas ao seu desempenho individual, mas se vinculam a outros aspectos do grupo, como a oportunidade de se engajar em futuros projetos que visem a ascensão funcional. Em uma pesquisa realizada na mesma empresa estudada, foi caracterizada a grade de competências cognitivas dos gestores que exerciam cargos de liderança, para fins de criar um modelo de avaliação de desempenho baseado nestas competências. Desta forma, foram identificadas as seguintes competências, conforme apresenta a Tabela 1:

Tabela 1- Caracterização das Competências das Lideranças

Competências Cognitivas/Comportamentais	
Capacidade de Determinar metas e objetivos (e alcança-los)	
Liderança	
Comunicação	
Saber trabalhar em equipe	
Visão sistêmica	
Bom relacionamento interpessoal	
Comprometimento	
Capacidade de Negociação	
Pro atividade	
Planejamento	

Fonte: Schwanke, 2007.

Nota-se em suma, que a grande parte destas competências comportamentais mapeadas nos cargos de gestão da empresa, durante a pesquisa de 2007, foram de alguma forma referenciadas nos relatos dos funcionários durante as entrevistas, fortalecendo principalmente aspectos relativos à aferição e justificação das competências de ordem expressiva, de ordem subjetiva e de saberes cognitivos, inclusive relacionando-as a aspectos que justifiquem a ascensão funcional e o engajamento em novos projetos.

3.5 A LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS ENQUANTO 'PROVAS'

O indivíduo é resultado de contextos sociais dinâmicos e mutáveis, portanto a dualidade presente entre indivíduo e sociedade, que se reconfigura em permanente mudanças. Desta forma, dentro do recorte teórico deste estudo, as mudanças na forma da organização do trabalho decorrentes da implementação das novas tecnologias de gestão empresarial, que trouxeram flexibilização das condições de utilização da mão de obra, vão esboçar um cenário onde o indivíduo internalizará a noção de controle exercido até então sobre ele. No desenho de sua trajetória individual, marcada pela adesão as formas de "gestão participativa", através da mobilização continua de características técnicas e comportamentais. Mas como ocorre a internalização da noção de controle que conduz a lógica de ação do

indivíduo no contexto profissional? Como ocorre a lógica das competências enquanto provas que regem os indivíduos na sua conduta profissional?

Desta forma, as competências implementadas como modelo de gestão se operacionalizam enquanto “provas”, principalmente pela noção de responsabilização individual, engendrando uma situação na qual emergem novas formas de dominação e sujeição no contexto empresarial. Independente de serem interpelados por um modelo de gestão, os entrevistados mostraram-se engendrados pelas mudanças advindas da reprodução de invariantes fundamentais do sistema capitalista e a forma como elas se articulam. Isso porque, o indivíduo é levado a construir a sua própria experiência, onde relaciona o sucesso profissional através de erros e acertos pessoais, de autocrítica, através da constante busca por qualificação ou por adequação do seu perfil de mão de obra com o perfil requerido pelo mercado de trabalho. O relato a seguir demonstra esta noção que engendra uma situação na qual emergem novas formas de dominação e sujeição:

*Quando eu vim para cá eu resolvi parar um pouco e hoje eu vejo que eu parei demais. Agora questão de um ano que **eu estou recomeçando**. Buscando uma especialização, retomando curso de idiomas, coisas que eu parei. Se eu fosse voltar eu acho que eu não teria parado tanto tempo assim. **E não pretendo parar mais**. Eu saio do que eu estou fazendo agora e vou para outro processo, buscar uma qualificação formal. (Entrevistado G1).*

*Então, no começo foi um processo mais de aprendizado, de amadurecimento com essa questão de estar nessa posição de liderança e de coordenação. **E de todos os desafios e as cobranças que o mundo atual te impõe e tu mesmo te impõe em cima dos teus erros e teus acertos**. Foi um amadurecimento na arrancada e depois, e junto, com isso, um amadurecimento técnico que era uma das coisas que eu queria quando vim para cá. Quando eu decidi sair da minha região eu tinha alguns objetivos traçados para mim. E buscar um conhecimento técnico que eu não tinha, uma especialização, a questão da gestão das pessoas e de liderança era outra. Então, eu venho nessa trajetória de cinco anos, nessa empresa atual vencer esses objetivos que eu tracei para mim lá no início. (Entrevistado G1).*

[...] eu tenho que mudar para que as coisas mudem. Então, tem que partir de mim. Eu querer, eu mudar, eu saber o que mudar. Então, a avaliação, a crítica pessoal tem que existir. Claro que não exagerado. Eu tenho uma tendência a ser exagerada para autocrítica. Mas, eu não posso me penalizar. Eu tenho que me criticar para crescer não para me autopenalizar. E essa é uma dificuldade que eu tenho da autocrítica ser controlada." (Entrevistado G6).

As provas são internalizadas de forma consciente, através de um processo, em que o indivíduo "recontextualiza os modos de vida da sociedade industrial substituindo-os por outros novos, nos quais os indivíduos têm de produzir, encenar e montar eles próprios as suas biografias" (BECK e GUIDDENS, 2000, p.13). No âmbito do trabalho e das relações de trabalho, o indivíduo deixa a sua configuração de posto de trabalho, de separação da concepção e execução, de colaborar com a produtividade do trabalho sem que haja a persecução de objetivos pessoais concomitantemente, para se reconfigurar pelas novas formas de reprodução do capital na sociedade atual. A noção de prova possui quatro facetas, conforme apresentado no material teórico deste trabalho, além de ser um operador analítico que pode elucidar o porquê de os indivíduos se entregam ao trabalho, internalizam a responsabilização de possuir as competências ansiadas pela empresa onde trabalha e de forma mais ampla, pelo mercado de trabalho.

A primeira faceta que pode criar um fio condutor para este entendimento é que as provas caracterizam-se enquanto uma situação difícil e dolorosa na qual os indivíduos são confrontados, o que produz distintas percepções dos processos vivenciados. Sendo assim, o indivíduo percebe em que momento está submetido a uma prova, ou melhor, percebe que o desenvolvimento de competências 'adequadas' é um aspecto fundamental para a manutenção do emprego ou da noção de empregabilidade. O indivíduo reconhece a dificuldade de possuir uma grade de competências adequada e que o mantenha como um trabalhador "atualizado", busca esta adequação através da qualificação contínua e engajamento no trabalho, de forma que este também o leve ao desenvolvimento de mais competências.

A segunda faceta da noção de prova é que ela supõe a existência de particularidades dos sujeitos, onde estes, ao confrontarem uma 'prova', são capazes de produzir diferentes respostas a elas. Esta segunda característica da noção de "prova" também permite pensar as competências enquanto provas que produzem

nos indivíduos diferentes respostas. Exemplificando, quando um indivíduo mobiliza as competências necessárias para o atendimento de 'desafios' no trabalho, na forma de novos projetos, de novas atividades em um processo de horizontalização, ele está mostrando a sua capacidade de resiliência, de moldar-se a determinadas situações no trabalho, e este processo pode resultar na mobilização de competências por vezes de forma dramatúrgica, que asseguram ao mesmo tempo, o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo. A própria 'resiliência' é considerada como uma competência que pode ser desenvolvida/aprendida pelo indivíduo, através de sua 'bagagem' profissional, que lhe fornece a capacidade de resistir às adversidades e reagir diante de uma nova situação dentro de um contexto de competitividade nas organizações.

A terceira faceta das provas é que elas supõem a existência de um caráter seletivo delas advindo. Nesse sentido, os indivíduos, ao serem defrontados pelas provas, podem obter sucesso ou falhar, sendo que o resultado do processo em questão produz diferentes consequências. Nesse sentido, as competências representam esta noção de 'aprovação' no mercado de trabalho, pois possuir as competências adequadas ao molde dos sistemas de emprego como sistemas dinâmicos é uma tarefa árdua num contexto imperativo de eficiência para manutenção do emprego.

A busca por ascensão profissional, tanto em um contexto de plano de carreira em uma organização, como em um plano de carreira pessoal, está totalmente relacionada com a noção de empregabilidade. Quanto maior o leque de competências adquiridas ao longo da vida, mais o indivíduo conseguia manter-se na condição de 'empregável', neutralizando a ausência da condição de segurança que o pleno emprego proporcionava.

Não cabe aqui entrar no âmbito de insegurança salarial e de insegurança de contrato de trabalho, mas sim evidenciar que as competências enquanto provas estruturais no contexto do trabalho significam o indivíduo como possuidor de um "conjunto de características" desejadas pelo mercado de trabalho. Isto respalda a ideia das competências como estratégia pessoal de manter sua condição de empregabilidade e fornecer respaldo a uma remuneração capaz de dar subsídios a persecução de seus objetivos pessoais e profissionais.

A quarta e última faceta aponta para a existência de certo conjunto estrutural de desafios, onde as provas não delimitam qualquer problema vivenciado pelo

indivíduo, mas sim traçam um limite em torno de um conjunto de desafios estruturais que são significativos para uma realidade histórica e social concreta (MARTUCCELLI, 2010). Desta forma, o trabalho – enquanto instituição que propicia a relação com o coletivo – é privilegiado neste processo analítico de provas estruturais, pois ele descreve um processo de individuação presente na sociedade.

Em um contexto de reestruturação produtiva, de relações de trabalho reconfiguradas, as competências, enquanto provas representam um conjunto estrutural de desafios interpuestos ao indivíduo, através das novas formas de configuração da estratégia de recursos humanos nas organizações que engendram relações de trabalho mais flexibilizadas e que transferem a responsabilidade da manutenção da condição de empregabilidade para o indivíduo. Não obstante, esta lógica de ação do indivíduo evidencia a instabilidade da situação de trabalho hoje levando este mesmo indivíduo a construir sua própria experiência no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a utilização das competências em uma empresa industrial enquanto conceito relacional, identificando as mudanças nas relações de trabalho, a partir da reestruturação produtiva que engendrou novas formas de gestão de pessoas e reconfigurou o perfil do trabalhador. Dentro do recorte teórico deste estudo, este entendimento foi possível através da análise de que o modelo de competências não reside somente em um novo modelo de gestão, mas subjaz a ele uma redefinição profunda das condições de produtividade e do desempenho das empresas.

A presente pesquisa teve por objetivo, em um primeiro momento, refletir sobre um dos conceitos centrais nos estudos contemporâneos sobre trabalho e gestão empresarial: o modelo de competências.

Uma das teses aqui defendidas era a de que as competências – vistas, de uma maneira em geral, como o conjunto de novas habilidades técnicas, cognitivas e comportamentais exigidas aos trabalhadores pelo modelo de produção flexível, característico do período pós-fordista – não consiste apenas em um novo modelo de gestão empresarial, mas antes disso, estando intimamente vinculadas a uma redefinição profunda das condições de produtividade, do desempenho das empresas e do perfil de trabalhador. No referido contexto, o processo de individualização a que a sociedade está acometida, foi fundamental para a compreensão das lógicas de ação do indivíduo frente às novas relações de trabalho. Dito de outra forma, a pesquisa identificou que o modelo de competências não se trata somente um novo modelo de gestão, mas, antes, parte da nova reconfiguração do indivíduo ante a um processo de individualização.

No que tange à reconfiguração do indivíduo, os relatos obtidos transparecem a consciência do trabalhador acerca da responsabilização por sua trajetória individual. Isso evidencia o engajamento aos modelos de gestão que oferecem de forma subjetiva e através de processo de racionalização, ganhos para este trabalhador, apresentando a trajetória profissional de sucesso como uma construção individual. Outro aspecto importante evidenciado é a noção do trabalho como uma conquista social, ou seja, calcada no enfrentamento de dificuldade, no enfrentamento de desafios estruturais interpostos nas relações de trabalho dentro de uma dinâmica macrosocial.

Esta dissertação mostrou que os gestores na empresa estudada percebem as competências enquanto portfólio de saberes mobilizados. Assim os desafios interpostos a estes gestores no contexto do trabalho representam o engajamento subjetivo do mesmo, caracterizando a posse e mobilização destas competências como uma porta de entrada para se manter atrativo através da noção de responsabilização pela sua condição de empregabilidade.

O conceito de competências também tem se reconfigurado acompanhando as mudanças advindas no contexto do trabalho, pois estas já não são apenas percebidas como qualificações profissionais ou formais do saber, mas como um conjunto de elementos cognitivos dos indivíduos, frente a reações em um âmbito organizacional. Nesta perspectiva, a teorização acerca das competências, realizada por Durand (1999), contribui para o entendimento do desenvolvimento das competências enquanto uma aprendizagem social, calcada pela ação do indivíduo, em que este as mobiliza em determinado contexto. Em outras palavras, cabe a ele a eleição e identificação da melhor maneira de mobilizar estas competências em acordo com a situação vivenciada no contexto organizacional.

Nesse sentido, esta dissertação demonstrou, ancorada teoricamente em autores como Boltanski e Chiapello, Kovacs, Zarifian, Durand dentre outros, o modo como o modelo de competências está relacionado às transformações ocorridas no mundo do trabalho e gerencial das últimas décadas. Nesse sentido, cabe destacar aqui o novo espírito do capitalismo, conceito este desenvolvido por Boltanski e Chiapello (2009). Para os referidos autores, nas últimas décadas o capitalismo passou por profundas transformações – como o aumento das taxas de juros, a criação de novos produtos financeiros, foco no setor financeiro ao invés da indústria –, sendo uma delas justamente a flexibilização do trabalho, o que exige um trabalhador mais qualificado, capaz de atender a tarefas cada vez mais complexas.

Tais transformações criaram um novo tipo de trabalhador, dotado de habilidades mais complexas; um trabalhador que precisa se adequar constantemente ao surgimento de novas tecnologias e às alterações do mercado de trabalho. Além disso, o “novo” trabalhador assume para si a responsabilidade por sua própria formação, ao ponto de considerar-se responsável pelo seu sucesso ou insucesso no mercado de trabalho.

Na empresa estudada, os gestores demonstraram uma ação individual de busca do domínio de competências, evidenciando um "monitoramento" pessoal de

suas grades de competências neste processo de individualização.

No presente estudo, o sucesso ou insucesso dos gestores no contexto da empresa estudada, pode ser ilustrado pela aferição de desempenho que são operacionalizados dentro da concepção de "projetos", conforme teorização de Boltanski e Chiapello (2009).

Com relação à gramática da solicitação de competências, um modelo de gestão implementado não assegura uma parametrização acerca de todos os processos que tangem à área de "gestão de pessoas". Desta forma, a empresa estudada, implantou o modelo de gestão por competências, utilizando-o como balizador de alguns processos. O modelo respaldou, no momento da implantação, uma adequação geral de cargos e salários, no entanto, com o passar do tempo e alteração do grupo de gestores, isso foi se reconfigurando principalmente devido às formas de aferição e credenciamento das competências.

A empresa estudada não demonstrou a existência de um instrumento e um momento formalizado para a realização da avaliação de desempenho, conforme as práticas normativas da administração indicam como sendo ideal. Isto evidencia o novo sistema de valores presente na organização, alicerçado em comportamentos e atitudes. As competências atuam na empresa como mecanismo de legitimação de poder, evidenciando relações de trabalho mais fluídas.

Contudo, alguns setores ainda atendem a lógica de posto de trabalho e tem seu desempenho aferido por métodos quantitativos. Deste modo, coexistem o incentivo à disposição atitudinal de trabalhadores mais colaborativos junto com medições quantitativas.

Cabe salientar, que independente de ter como pano de fundo um modelo implementado, ou um conjunto de regras sobre perfil, aferição e credenciamento das competências estabelecidas em uma empresa, existem aspectos de ordem identitária que regem as lógicas de ação deste novo perfil de mão de obra e que subjazem às relações de trabalho sob formas flexíveis de organização. Na empresa estudada, a forma de organização por "projetos" se encaixa perfeitamente como forma de estabelecer as gramáticas de solicitação, aferição e credenciamento de competências individuais *vis a vis* a uma equipe de trabalho, principalmente quando esta forma respalda também ascensão funcional. Neste horizonte, pode-se perceber de forma mais ampla, o porquê dos indivíduos se entregarem ou se engajarem às novas formas de gestão, internalizando normas e valores organizacionais.

Seguindo essa linha de raciocínio, articulou-se o conceito de competências à noção de prova, proposta por Martuccelli. Conforme foi mencionado ao longo do texto, Martuccelli defende que os atores sociais veem-se colocados à prova, precisando enfrentá-las e superá-las. De forma mais precisa, a noção de prova implica um desafio pelo qual o ator social passa, consciente do processo que está ocorrendo. Com base nessa definição, defendeu-se a tese, segundo a qual as competências apresentam-se como "provas" estruturais frente aos trabalhadores. Frente às exigências de novas competências feitas pelas empresas, o trabalhador vê-se posto a prova. Ele percebe que precisa se adaptar de forma autônoma às mudanças do mercado de trabalho, desenvolvendo, por exemplo, novas habilidades ou participando de cursos de formação. Desenvolver as competências exigidas significa, nesse sentido, superar a prova que fora colocada diante do trabalhador.

Os conceitos de modelo de competências, categorias de análise e reconfiguração do perfil de trabalhador e modelo de gestão empresarial foram operacionalizados em categorias de análise no recorte empírico da pesquisa. Como foi mencionado, ao longo do texto, entrevistamos gestores de uma empresa médico-hospitalar situada na cidade de Pelotas, no Rio Grande do Sul. As entrevistas de fato demonstraram – no capítulo que trata da análise dos dados – que os gestores consideram a sua formação não como uma responsabilidade da empresa, mas sim como uma responsabilidade sua, individual.

Os gestores entrevistados não só reconhecem as mudanças que têm ocorrido no mercado de trabalho nas últimas décadas, assim como estão cientes do modelo de competências exigido pela empresa na qual trabalham sabem que se seu sucesso profissional depende, embora medida, de estarem ou não adaptados a esse modelo. Pode-se dizer, assim, que os dados empíricos coletados para esta pesquisa – isto é, as entrevistas – apontam para uma reconfiguração do indivíduo, através de um processo de subjetivação e de individualização.

No que tange às competências enquanto "provas", estas são desafios e não determinismos, e devido a isto se projeta esta noção como proposta inovadora para a sociologia do trabalho. Neste estudo, os desafios são experimentados pelos gestores na forma de "provas" estruturais que demandam sucessivas justificações e constituem um nova forma de exploração e dominação da força de trabalho perpetrada em uma escala individual.

Dentro desta perspectiva e do objeto empírico deste estudo, o "modelo de competências" como objeto de modelo de gestão na empresa estudada, é uma forma de "prova" de performance individual *vis a vis* a coletiva, pois ela estabelece as relações entre o sujeito e o outro, cunhando um caráter valorativo. Quanto maior o leque de competências que um indivíduo possuir ou quanto mais adequadas ao contexto forem as competências que este indivíduo possuir, tão maior será sua capacidade de manutenção da condição de empregabilidade e da condição de ascensão funcional ou condição de engajamento em novos projetos.

Deste modo, na empresa estudada, o desemprego passa a ser visto como má conduta do indivíduo frente a sua busca pela grade de competências adequadas, pois a ação individual é interpelada, nesse caso, como ausência de uma competência requerida para o cargo ocupado.

Na presente pesquisa, os aspectos cognitivos e de saberes desenvolvidos pela experiência é que regem estes novos critérios de engajamento subjetivo dos gestores, pois a qualificação formal torna-se meramente credenciadora de aspectos técnicos que não são validados frente à exigência de comportamentos que atuem de forma simbiótica com o ambiente empresarial.

A valorização de competências figura neste processo de autonomização do gestor perante a sociedade, descrita pelo processo de individualização em contraponto à centralidade do trabalho. Não obstante, o trabalho ainda preserva o seu valor constitutivo para a experiência destes gestores na sociedade, mas por uma nova lógica, que os fez encontrar novas formas de ação, que questionam a capacidade emancipatória do novo perfil de trabalhador.

As competências enquanto "provas" representam um conjunto estrutural de desafios interpostos ao indivíduo, através das novas formas de configuração da estratégia de gestão de recursos humanos nas organizações. Estas, por sua vez, engendram relações de trabalho mais flexibilizadas que transferem a responsabilidade da manutenção da condição de empregabilidade para o indivíduo. Não obstante, isso quer dizer que, à medida que a adoção do modelo de gestão por competências singulariza a força de trabalho, através das "provas" destinadas a justificar as competências de cada indivíduo, emerge uma estratégia gerencial que individualiza o coletivo fabril e, ao mesmo tempo, interpela esse coletivo através da mobilização de competências de ordem expressiva, e até mesmo dramatúrgica. Isso está relacionado à lógica de ação do indivíduo que evidencia a instabilidade e a

precariedade das relações de trabalho, as quais levam este mesmo indivíduo a construir sua própria experiência no trabalho e a perceber este como conquista individual.

Por fim, argumenta-se que a noção de "prova" teorizada por Martuccelli (2007, 2010; 2013) é capaz de cunhar conceitos analíticos mais abrangentes para uma pesquisa que busque mais o entendimento das configurações dos indivíduos através de suas trajetórias cada vez mais singulares. Com efeito, nota-se um olhar científico mais atento acerca dos ganhos profissionais do indivíduo neste processo das competências, enquanto modelo de gestão de pessoas. É importante grifar que, se as competências se configuram enquanto provas na empresa estudada, os ganhos sociais dos indivíduos são percebidos através da justificação destas competências, mobilizadas no momento em que há necessidade de mobilizá-las. O processo de individualização adquire, então, um caráter até mesmo dramatúrgico, distanciando-se cada vez mais do caráter de negociação coletiva inerente aos outrora processos de qualificação.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br>. Acesso em: mar. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTIGOS MÉDICOS E HOSPITALARES. Disponível em: <http://www.abimo.org.br>. Acesso em: mar. 2013.

AGLIETTA, Michel. **Regulación y crisis del capitalismo**. México: Siglo XXI, 1986.

ALBUQUERQUE, E. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. As especificidades do sistema de inovação do setor saúde. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 88, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

ARAÚJO, Kathya; MARTUCCELLI, Danilo. La individuación y el trabajo de los individuos. **Educacao e pesquisa**, v. 36, p. 77-91, 2010.

AVILA, Sueli F. O. **Novas demandas de formação profissional no capitalismo contemporâneo**: adaptação ou autonomia? Apresentado na XII Conferência Anual IACR (International Association for Critical Realism) 23-25 jun 2009. Universidade Federal Fluminense.

BARBOSA, Attila M. S. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 38, p. 121-140, 2011.

BECK, Ulrich; GIDDENS Anthony; LASH, Scott. **Modernização Reflexiva**: Política, Tradição e Estética no Mundo Moderno. Oeiras: Celta Editora, 2000.

BOYER, Robert and SAILLARD, Yves (Ed.). **Régulation Theory**. The state of the art. London : Routledge, 2002.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O Novo Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Org.). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Nova Iorque: Greenwood, 1985, p. 241-58.

BRASIL. **Lei 9.782**, de 26 de janeiro de 1999. Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9782.htm> Acesso em: 23 mar. 2014.

BRAGA, José Carlos de Souza; SILVA, Pedro Luiz Barros. A mercantilização admissível e as políticas públicas inadiáveis: estrutura e dinâmica do setor de saúde no Brasil. In: **Brasil: radiografia da saúde**. Unicamp, 2001. p. 19-42.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999, Foz do Iguaçu, p. 1-15.

BRANDÃO, H. P.; Guimarães, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n.11, 2001, p. 8-15.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho**: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, 2007.

BRANGIER, E.; DUBOIS, N.; TARQUINIO, C. Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales. In: **Actes du Colloque de l'Adrips**. Metz, jun. 1997, p. 19-20.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

COSTA, Luciano. A crise do fordismo e o embate entre qualificação e competência: conceitos que se excluem ou que se complementam? **Revista de Ciências Sociais**, n. 26, p. 127-42, 2007.

CAMPOS, F. E.; ALBUQUERQUE, E. As Especificidades do Trabalho no Setor Saúde". **Revista de Economia Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 97-123, 1999.

COLEMAN, James Samuel. **Foundations of social theory**. Harvard University Press:1990.

CORDEIRO, Hésio. **A Indústria da Saúde no Brasil**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

CLARKE, S. Crise do fordismo ou crise da social-democracia? **Lua Nova**, São Paulo, n. 24, 1991.

DUBAR, Claude. A socialização. **Construção das identidades sociais e profissionais**. Porto: Porto Editora, 1997.

DUBET, François. **Sociologia da experiência**. Instituto Piaget: Lisboa, Portugal, 1996.

DURAND, Jean-Pierre. Les enjeux de la logique compétence. In: **Annales des mines**. 2000. p. 16-24.

DURAND, Jean-Pierre. **La cadena invisible** : flujo tenso y servidumbre voluntaria. Fondo de Cultura Económica. Universidad Autónoma Metropolitana., 2011.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 206 p.

FARINHA, Corina Alves; SANTOS, Sidney H. e TOMASI, Antonio. Lógica Competência - a teoria e a prática no processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Educação & Tecnologia**, v. 12, p. 30-33, 2007.

FONSECA, M. A. ***Michel Foucault e a constituição do sujeito***. São Paulo: EDUC, 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T.L. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

FREITAS, I. A.; BRANDAO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: 29º Encontro anual da associação dos programas de pós-graduação em administração – Enanpad, 2005. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

GADELHA, Carlos Augusto Grabois. O complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 8, n. 2, p. 521-35, 2003.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado**: para além do socialismo. Rio de Janeiro, Forense. 1982.

GRÜN, Roberto. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n.41, p. 121-140, 1999.

HARVEY, David. **La condición de la postmodernidad**: investigación sobre los inicios del cambio cultural. 1990.

HIRATA, H. **Da polarização das qualificações ao modelo da competência**. In: FERRETTI, C. J. et al. (Orgs.). Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

KOVÁCS, Ilona. Empresa flexível: problemas sociais do pós-taylorismo. In: SANTOS, Maria João et al. **Globalizações**: novos rumos do mundo do trabalho. Florianópolis/Lisboa: UFSC/Socius, 2001.

LE BOTERF, Guy. **De la compétence**. France : Editions d'Organisations, 1995.

_____. Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances. **Éducation permanente**, v. 135, n. 2, p. 143-151, 1998.

LEITE, E. S. ; MELO, N. M. E. **Uma nova noção de empresário: a naturalização do "empreendedor"**. Apresentado em: VI Worshop Empresa, Empresários e Sociedade, Niterói: 2008.

LIMA ARAÚJO, Ronaldo M. **Competências e qualificações**: duas noções em confronto, duas perspectivas de formação dos trabalhadores em jogo. Trabalho apresentado no Comitê Científico da 22ª Reunião Anual da ANPEd. Caxambu: ANPEd, 1999.

LUCCHESE, G. **Globalização e regulação sanitária**: os rumos da vigilância sanitária no Brasil. 2001. Tese (Doutorado em Saúde Pública). Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, 2001.

MARSDEN, David. Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições do trabalho. **Tempo Social Revista de Sociologia da USP**, v. 16, n. 2, p. 225-255, 2004.

MARTUCCELLI, Danilo. Como os indivíduos se tornam indivíduos? Entrevista com. **Education and Research**, v. 39, n. 1, p. 247-267, 2013.

_____. **La société singulariste**. Paris: Armand Colin, 2010.

_____. **Cambio de rumbo**: la sociedad a escala del individuo. Santiago: LOM Ediciones, 2007.

_____. **Lecciones de sociología del individuo**. Documentos. Lima: Departamento de Ciencias Sociales - Universidad Católica del Peru, 2007.

MEGHNAGI Saul. A competência profissional como tema de pesquisa. **Educação e Sociedade**. v.19, n.64, pp. 50-86, 1999.

MICHAUX, Valéry. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, Didier et al. **Competências Coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Ed. Digital, Petrópolis: Vozes, 2011.

NARDI, Henrique Caetano. **Trabalho e ética**: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal. 2002. 350 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Porto Alegre, 2002.

NEGRI, Barjas; DI GIOVANNI, Geraldo. **Brasil**: radiografia da saúde. Unicamp, 2001.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, jul. 1996.

ROTHWELL, William J.; LINDHOLM, John E. Competency identification, modelling and assessment in the USA. **International journal of training and development**, v. 3, n. 2, p. 90-105, 1999.

ROUBY, Evelyne; THOMAS, Catherine. L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques: vers une solution de gestion intégrée des compétences. **Revue Interventions économiques**. Papers in Political Economy, n. 40, 2009.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Ricardo Gonçalves da. Do Welfare ao Workfare ou da política social Keynesiana/fordista à política social Schumpeteriana/pós-fordista. Tese (Doutorado em Serviço Social). Universidade de Brasília. Departamento de Serviço Social. Brasília, 2011.

STROOBANTS, Marcelle. **A visibilidade das competências**. In: ROPÉ, Françoise, TANGUY, Lucie (Orgs.). Saberes e competências: o uso de tais noções na empresa e na escola. Campinas: Papirus, 2002, p. 135-166.

SCHWANKE, Thilara. **Criação de um modelo de Avaliação de Desempenho por competências**: um estudo prático. Monografia apresentada para o Curso de Administração. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2007.

TOMASI, Antônio de Pádua Nunes . Qualificação ou competência? **Educação & Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 51-60, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **El Modelo De Competencia Y Los Sistemas Productivos**. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1999.

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

_____. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

WAUTIER, Anne Marie et al. Para uma sociologia da experiência. Uma leitura contemporânea: François Dubet. **Sociologias**, v. 5, n. 9, p. 174-214, 2003.

ANEXOS

ANEXO A - MODELO DE PERFIL POR COMPETÊNCIA DA EMPRESA OBJETO DESTE ESTUDO

Cargo: Assistente Técnico
Área: Sistema da Qualidade

Conhecimentos	Estrutura do Cargo					
	I	II	III	I	II	III
N	B	D	N	B	D	
calibração de instrumentos		x				
incerteza de medição		x				
Conhecimentos técnicos de instrumentos e meios de medição em geral		x				
Cálculo aritmético		x				
Confiabilidade metrológica		x				
Informática		x				
Estruturas Organizacionais*		x				
Inglês Básico		x				
Políticas e normas da empresa*		x				
Fundamentos da qualidade: 5 "S", política da qualidade, linhas de produto, normas de higiene*		x				
Visão, missão e valores da organização*		x				
Normas de segurança do trabalho*		x				
Procedimentos internos de controle de resíduos*		x				

Atividades	Estrutura do Cargo					
	I	II	III	I	II	III
1	2	3	1	2	3	1
Responder a auditorias internas relacionadas ao item de Controle de dispositivo de medição e monitoramento e auditorias externas e Anvisa		x				
Estudo dos instrumentos, avaliar quais os instrumentos são adequados para os processos de medição de cada área		x				
Cadastro dos instrumentos		x				
Identificar o instrumento e colorir o lacre com a validade		x				
Monitoramento dos instrumentos que estão próximos da data de vencimento		x				
Solicitar orçamento com os laboratórios credenciados para calibração dos instrumentos. Negociar com o laboratório o prazo de devolução do instrumento. Informar o laboratório quais as faixas de interesse de calibração;		x				
Recolher o instrumento das áreas, embalar, solicitar a emissão da Nota fiscal para o laboratório, contatar a área de materiais para enviar o instrumento para o laboratório;		x				
Avaliação da SOCO para a compra de um novo instrumento		x				
Após a compra o instrumento deve ser encaminhado primeiro para o responsável pelo controle de EIMES, após o cadastro do instrumento no sistema, esta solicita ao laboratório orçamento e encaminha o mesmo para calibração externa		x				
Estudo do certificado de calibração. – principal atividade para liberação do instrumento para os processos produtivos. Após a calibração do instrumento, o laboratório emite o certificado e o responsável pela gestão de EIMES da Litemed irá realizar os cálculos de incerteza de medição para avaliar o de instrumento atende aos requisitos especificado		x				
Desenvolver cálculos de incerteza de medição de instrumentos		x				
Manutenção do arquivo físico dos certificados de calibração		x				
Controle dos instrumentos que são "verificados"		x				

Instrução	Estrutura do Cargo					
	I	II	III	I	II	III
Ensino Fundamental						
Cursando Ensino Médio						
Ensino Técnico		x				
Ensino Médio						
Cursando Superior						
Superior em Biologia						
Pós-Graduação - Especialização						

Experiência	Estrutura do Cargo					
	I	II	III	I	II	III
Nenhuma		x				
1 ano						
2 anos						
3 anos						
5 anos						
6 a 7 anos						
8 a 9 anos						
mais de 9 anos						

PERFIL	Estrutura do Cargo		
	I	II	III
Adaptabilidade			
Análise	x		
Autodesenvolvimento			
Comprometimento	x		
Comunicação		x	
Confiabilidade			
Controle			
Controle emocional			
Criatividade			
Educador			
Ética			
Flexibilidade	x		
Gerenciamento	x		
Iniciativa	x		
Investigação			
Liderança	x		
Negociação	x		
Organização	x		
Percepção			
Pontualidade/Assiduidade			
Postura	x		
Raciocínio lógico	x		
Relacionamento interpessoal	x		
Trabalho em equipe	x		
Visão estratégica	x		

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para os funcionários

Identificação:

Idade:

Sexo:

1 - Desde quando trabalhas na empresa?

2 - De que forma fostes admitido na empresa? Como foi realizada a seleção?

3 - Fizestes algum curso específico como requisito para a admissão na empresa? Ou a empresa ofereceu algum curso de formação?

4 - Quais as funções que atualmente desempenhas na empresa?

5 - Quais são os conhecimentos, habilidades, competências e qualificações requeridas para o desempenho do teu trabalho?

6 - Elas foram adquiridas em decorrência dos cursos que fizestes ou se relacionam mais à experiência acumulada no controle dos equipamentos?

7 - Atualmente, trabalhas em que setor da empresa? Sempre trabalhastes neste setor?

8 - Quantos trabalhadores trabalham neste setor, além de ti?

9 - Qual é o organograma da empresa? (Número de trabalhadores na unidade, por turno, etc.)

10 – Houve alguma mudança no tocante à política de pessoal desde que ingressastes da empresa? Qual?

11 - As alterações promovidas pela empresa na gestão de pessoal tiveram alguma consequência no processo de trabalho (sobre a produtividade: quanto aproximadamente)?

12 - E sobre a estrutura hierárquica?

13 - Como esse processo transcorreu? Para esta mudança houve algum tipo de negociação, ou ela foi simplesmente imposta de cima?

16 – Na carreira anterior havia uma carreira de cargos e salários que requeriam para o seu efetivo desempenho um conjunto de qualificações e competências adquiridas ao longo dos anos, seja, por exemplo, através da realização de cursos de formação, seja, através da própria experiência acumulada no trabalho. Pergunta-se: Com as mudanças, as qualificações demandadas para cada cargo foram fragmentadas em habilidades específicas? Como era anteriormente?

17 - Esse processo foi discutido, houve negociação quanto à definição das novas habilidades?

18 - Quais as habilidades requeridas para o desempenho da tua função? (Enumerar as habilidades do plano de carreira por habilidades, se existir)?

20 - Entre as habilidades definidas existe alguma relativa à questões como "monitoração do clima organizacional" cujo objetivo é a avaliação dos "níveis de satisfação" na empresa? Como é delegada esta "habilidade"? Quais os critérios utilizados?

21 – Como é "certificada" a aquisição de cada habilidade? (Como são adquiridas)?

22 - Como ficaram os salários? De que forma eles se relacionam com a aquisição de cada habilidade isolada? Existe algum sistema de pontuação? Qual?

23 - Como são "negociadas" no interior do "time" a aquisição de novas habilidades?

24 - E quanto a admissão de novos empregados, como se dá a seleção? O "time" participa deste processo? De que forma? Quais os critérios utilizados?