

Transformações no trabalho - repensando o conhecimento, a qualificação e a carreira

Mariluci Alves Martino

Doutoranda em Educação e Currículo e Mestre em Administração - PUCSP; Professora do Centro Estadual de Educação Tecnológica do Estado de São Paulo CEETEPS e de Estágio Supervisionado e TCC - Trabalho de Conclusão de Curso em Administração Geral na UNINOVE.

RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a questão do conhecimento no contexto das transformações no trabalho, articulando-o em torno da aplicação do modelo flexível de gestão, da ressignificação da carreira e do novo perfil das profissões.

Palavras-chave: transformações no trabalho; carreira; conhecimento; qualificação; competências.

ABSTRACT

This paper intends not only to discuss the question of knowledge into the context of working transformation but also to reflect on the way that flexible management standard has been applied in some organizations. It also aims to join the debate between career resignifying and new job profiles.

Key words: working transformation; career; knowledge; qualification; competence.

As transformações que vêm ocorrendo na sociedade e no mundo, em todos os campos de atividade humana, trazem grandes implicações para a formação dos profissionais de todas as áreas do conhecimento: as inovações tecnológicas modificam o perfil do trabalho e do emprego; o ambiente globalizado acarreta novos formatos de empresas e formas de gestão, como contratos temporários, organizações virtuais, projetos transnacionais e teletrabalho.

Na sociedade contemporânea, as palavras de ordem são conhecimento e educação – educação contínua para todas as faixas etárias, ou educação ao longo da vida –, o que implica formar pessoas, desenvolver recursos humanos e educar a sociedade. Isso aponta para o fato de que, pela primeira vez, a educação defronta com a possibilidade de influir, de forma determinante, sobre o desenvolvimento, conforme DOWBOR (2001:13): “Junto com os fins, surgiram os meios. Ao mesmo tempo que a educação se torna um instrumento estratégico da reprodução social e de promoção das populações, surgem as tecnologias que permitem dar um grande salto nas formas, organização e conteúdo da educação”.

Há, portanto, uma nova visão, que entende que a educação permeia todos os espaços de relações humanas – não existe distinção entre um tempo para estudar e outro para trabalhar. São todos momentos oportunos de aprendizagem,

de constante renovação pessoal e social, por meio da construção do conhecimento: esse é o foco da sociedade contemporânea ou da sociedade do conhecimento. (DRUCKER, 1999)

Assim, o conceito de educação, em diversos países, abre-se rapidamente a um enfoque mais amplo. Em matéria de gestão e organização empresarial, novas definições têm-se difundido por meio de uma série de princípios, o que configura uma nova ‘filosofia de produção’, ou, como aventam alguns autores, um novo paradigma, sob vários aspectos distinto da arquitetura taylorista-fordista que teria predominado no modelo anterior. Esse ideário, inicialmente localizado no plano do discurso, acaba incidindo na atuação das empresas e define novas práticas produtivas, com impactos diretos no trabalho e na qualificação do trabalhador. Trata-se de um complexo processo de construção social, para o qual a história progressiva e a cultura dos agentes sociais envolvidos na transformação desempenham uma enorme importância na definição de suas características.

No mundo do trabalho, significa que algumas empresas implantam programas de qualidade total – TQC (*Total Quality Management*) – ou aplicam estratégias de *Just-in-time* e Reengenharia; utilizam conceitos de cliente interno e do binômio cliente-fornecedor, em paralelo com inúmeras formas

de trabalho informal e mal pago.

No âmbito global, a competitividade internacional leva a modificações nos padrões de produção e consumo. Novas tecnologias de produção afetam a organização do trabalho, modificando cada vez mais o perfil do trabalhador necessário para esse novo tipo de produção. Surgem novas profissões, desaparecem outras. Existe a tendência de intelectualização do processo de produção, implicando mais conhecimento, uso da informática e de outros meios de comunicação, habilidades cognitivas e comunicativas e flexibilidade de raciocínio (LIBÂNEO, 2001:15). Dessa forma, não se pode dizer que houve ruptura da gestão antiga; na verdade, a gestão moderna convive paralelamente com formas tradicionais de organização do trabalho.

Todas essas considerações nos mostram que o mundo do trabalho está-se alterando com uma rapidez inédita em comparação com a agilidade de nossas estruturas habituais para acompanhá-la (CORTELLA, 1997:59). Hoje é muito comum falar-se em flexibilidade nos processos de trabalho. Segundo SENNET (1999:53), a palavra flexibilidade entrou na língua inglesa no século XV, tendo seu sentido derivado, originalmente, da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal: “Flexibilidade designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma”. Seguindo essa lógica, o comportamento flexível deve ter a mesma força, ou seja, ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não ‘quebrado’ por elas. Entretanto, o modelo flexível introduzido no mundo do trabalho concentra-se mais nas forças que dobram as pessoas do que naquelas que retomam a origem. Na verdade, a nova economia política trai o desejo pessoal de liberdade – a repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam.

Ainda segundo a visão de SENNET (1999), o capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando, de repente, os empregados de um tipo de trabalho para outro. A palavra *job* (serviço ou emprego), em inglês do século quatorze, queria dizer um bloco ou parte de alguma coisa que se podia transportar numa carroça de um lado para o outro. A flexibilidade hoje traz de volta esse sentido arcano, na medida em que as pessoas fazem blocos, partes do trabalho, no curso de uma vida. Portanto, é natural que a flexibilidade cause ansiedade, pois as pessoas não sabem que

riscos serão compensados, que caminhos seguir.

Assim, outro aspecto importante é que, quando se solicita aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças de curto prazo e sejam flexíveis, muda o próprio significado do trabalho e, por consequência, o sentido de ‘carreira’¹. De fato, hoje se usa a flexibilidade como uma outra maneira de levantar a opressão do capitalismo, de se opor à sua rigidez burocrática. Entretanto, a flexibilidade muitas vezes resulta em novas formas de controle.

Portanto, ao contrário do que se propaga, devemos lembrar que não existem grandes impedimentos legais ou contratuais ao uso altamente flexível dos trabalhadores na indústria brasileira. As empresas têm grande facilidade para admitir e demitir funcionários e interromper a produção com férias compulsórias, para obter jornadas extras dos trabalhadores. O medo do desemprego e a precária organização sindical em parte das fábricas facilitam a implementação de esquemas de trabalho polivalente e admitem certa mobilidade entre postos de trabalho. Este trabalho polivalente, contrastando com o que se procura formar como senso comum², pode ter características qualificantes (pela incorporação de novas tarefas de conteúdo técnico mais complexo, exigindo múltiplas habilidades), ou não-qualificantes (pelo acréscimo de tarefas de mesmo ou menor grau de complexidade, com a exigência de maior intensidade de trabalho), dependendo dos princípios de sua implementação. O novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível.

Essa ilegibilidade se apresenta quando analisamos a questão da qualificação individual/profissional, cuja identidade, muitas vezes, está firmada menos na noção de conhecimento e mais no aspecto atributos (que o gestor de recursos humanos denomina perfil do cargo) – entre eles, raça, idade, etnia, sexo. Assim, não é possível dizer que a qualificação é um conjunto de atributos, sem levar em conta o país, a empresa e a cultura, para que se possa delimitar o valor de uso dessa qualificação como futuro valor de troca.

Nessa linha de reflexão, qualquer discussão acerca das perspectivas apontadas para o futuro da qualificação profissional, passa necessariamente por uma reflexão sobre as transformações que caracterizam o atual mundo do trabalho. É o que nos lembra DE MASI (2000:74) quando diz que, com a mudança de tecnologia, por exemplo, muda, entre outras coisas, o modo de nos relacionarmos com o mundo, simplesmente porque se alteram as categorias de tempo e de

1 Segundo SENNET (1999), o termo *carreira* originalmente significava, na língua inglesa, uma estrada para carruagens; como acabou sendo aplicado ao trabalho, passou a ser entendido como um canal para ascensão econômica ou profissional de alguém durante a vida inteira.

2 O sentido de polivalência, para o senso comum, leva a crer que o trabalho é qualificado e demanda maior complexidade e nível intelectual, o que de fato nem sempre é correto.

espaço.

A formação profissional tradicional está assentada na idéia de somente 'saber fazer', com enfoque nas habilidades técnicas. A proposta curricular da formação profissional é resultante dessa forma de pensar, tendo como matriz o modelo definido pela posição a ser ocupada no trabalho e pelos requisitos associados a ela, ou ao cargo previamente estabelecido nas normas organizacionais da empresa, o que, em outras palavras, significa treinamento de mão-de-obra. Entretanto, treinar é um processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e melhor contribuírem para alcançar os objetivos organizacionais. Caracteriza-se por ser rápido e não apresentar dificuldades de realização. Alguns especialistas em Recursos Humanos consideram o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

O problema está com a estrutura anterior de hábitos e com o aspecto cognitivo, pois mesmo que as instituições de ensino apontem as saídas, as questões da vida são imprevisíveis. Portanto, é necessária uma formação filosófica, ética, estética e lingüística.

A formação profissional requerida nos dias atuais não pode mais ser pensada a partir da perspectiva das tarefas, de um determinado posto de trabalho, mas de um conjunto de ocupações que podem ser consolidadas por um grupo de competências e habilidades. Refere-se à qualificação real do profissional: competências, habilidades, saberes, conhecimentos que provêm de várias instâncias, tanto do conhecimento científico quanto das relações profissionais e sociais estabelecidas pelos trabalhadores. Portanto, há um movimento no sentido de substituir a noção de qualificação³ pelo chamado modelo de competências.

A noção de competência se originou do discurso empresarial nos últimos dez anos, na França (HIRATA, 1994), sendo retomada, em seguida, por economistas e sociólogos. É uma noção ainda bastante imprecisa, decorrente da necessidade de avaliar e classificar novos conhecimentos e habilidades a partir das novas exigências de situações concretas de trabalho. Associa-se, portanto, aos novos modelos de produção e gerenciamento, e substitui a noção de qualificação ancorada em postos de trabalho e nas classificações profissionais correspondentes.

Este movimento, observado inicialmente nas empresas francesas (TANGUY, 1998), de introduzir novas práticas de codificação do trabalho em termos de

competências, está-se verificando em outros países da Comunidade Européia (Inglaterra, Alemanha, Itália etc.), para romper com os modos preexistentes de designação, promoção e remuneração do trabalho, tais como eram difundidos com o nome de *job skills* e *job evaluation*. O uso e a difusão de um modelo centrado em saberes e habilidades dos trabalhadores, iniciados nas grandes empresas multinacionais ou transnacionais, vêm sendo acompanhados de um conjunto de operações sociais que lhes dão forma e objetividade. Esses modelos são justificados pela idéia de racionalização reivindicada pelos diferentes protagonistas – empresários, autoridades governamentais, construtores de referenciais e cientistas convocados para legitimar as práticas e representações que estão sendo construídas.

A noção de competência, considerada alternativa à de qualificação, tem sido recriada e reatualizada pelas equipes de recursos humanos das grandes empresas, em nível de gerência, para construir novos critérios de acesso e permanência no emprego, seu reconhecimento e sua institucionalização.

No Brasil, desde o início da década de 90, vários estudos empíricos vêm enfocando as transformações que estão ocorrendo nos diferentes setores da economia. Estes estudos têm realidades diferenciadas, heterogêneas, contraditórias. Mostram que não é possível concluir, de forma linear e universal, que o caráter inovador das atuais transformações na base técnica e material do trabalho se expressa também, e genericamente, por ganhos de qualificação dos trabalhadores. Todavia, ainda que os diferentes estudos constatem a combinação e a sobrevivência de várias estratégias de qualificação e requalificação do trabalho, apontando para diferenças regionais e inter e/ou infra-setores da economia, revelam também a emergência de um novo perfil de qualificação da força de trabalho que tende a institucionalizar a exigência de escolaridade, de capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um conjunto de tarefas e funções conexas. Tudo isso demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações. (MARTINO, 2001)

O termo competência tem sido indistintamente empregado nos campos educacional e do trabalho, como se fosse portador de uma conotação universal. No discurso dos empresários, há uma tendência a defini-lo não apenas como 'estoque de conhecimentos/ habilidades', mas também, e

³ Esse termo é amplamente debatido na Sociologia do Trabalho, não existindo uma única definição. Para efeito desta reflexão a definição mais adequada é de que qualificação estaria relacionada aos requisitos de conhecimentos necessários ao desenvolvimento de um trabalho determinado, o que poderia ser empiricamente observado pelo tempo de aprendizagem necessário ao desempenho do trabalho.

sobretudo, como capacidade de agir, intervir, decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis. O desempenho e a própria produtividade global passam a depender em muito dessa capacidade e da agilidade de julgamento e de resolução de problemas. De certa maneira, o conceito de competência reflete a capacidade que o indivíduo tem de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra. O exercício dessa capacidade implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em situações de trabalho quanto fora deste, reunindo:

- o 'saber fazer', que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquirido formalmente (cursos de treinamento) e/ou por meio da experiência profissional;
- o 'saber ser', inclui traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho, como capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e a mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade;
- o 'saber agir', subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos: saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos, diversificados⁴.

Há, entretanto, nítida convergência entre as características propugnadas pelos diversos setores com relação aos traços mais relevantes desse perfil. Disso resulta uma explosão de competências em atividades que não são homogêneas. Contudo, o que realmente importa é compreendermos a introdução desse conceito à luz dos movimentos mais amplos, inclusive o de ruptura.

Para nós, a introdução do modelo de competências, assim como a flexibilidade de tarefas, pressupõe um reposicionamento do papel da hierarquia, que permita reconhecer, nos indivíduos de base, uma capacidade de engajamento estratégico que fora negada pela organização tradicional. Isso leva as organizações empresariais a repensarem a formulação de seus programas educacionais, para articular os espaços de aprendizado e a gestão do conhecimento. Portanto, a crítica que se faz à introdução do modelo de competência refere-se ao deslocamento da qualificação do trabalho para a qualificação do trabalhador, quando se afirma que competência é um conjunto de atributos que se deve ter para trabalhar em qualquer lugar. Esta questão precisa ser repensada, uma vez que desenvolver competências é, antes de tudo, propiciar às pessoas a reflexão sobre uma circunstância psicossocial (a

empresa) e um momento específico da vida de cada um; é mediar um contrato de trabalho mais explícito por meio de uma linguagem significativa. Acreditamos ainda que treinar competências seja utilizar e realçar a capacitação pelas vivências e pelo *feedback*, com uma negociação clara e madura dos resultados esperados de ambas as partes.

Por fim, é preciso repensar os desenhos e as estruturas organizacionais, de modo a transformá-las em espaços de aprendizagem. Isso significa que o ambiente de trabalho deve propiciar constantes desafios, para que as pessoas possam articular suas experiências e mobilizar energias e ações para alcançar objetivos comuns, sobretudo porque elas se sentirão recompensadas ao aprenderem e desenvolverem suas habilidades e talentos. Quando elas se vêem recompensadas por seu trabalho, a tendência é que se tornem excelentes profissionais, comprometidos com os objetivos organizacionais, contribuindo, a longo prazo, para o desenvolvimento e o sucesso das organizações.

Referência bibliográficas

- CORTELLA, Mario S. *in* CASALI, Alípio. *et al. Educação e Empregabilidade: Novos Caminhos da Aprendizagem*. São Paulo: EDUC, 1997.
- DE MASI, Domenico – *O Ócio Criativo*. Entrevista à Maria Serena Pelieri, Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DOWBOR, Ladislau, O que acontece com o trabalho. São Paulo: SENAC, 2002. Disponível em <<http://ppbr.com.br>>.
- _____. *Tecnologias do Conhecimento*. Os desafios da educação. Petrópolis: Vozes: 2001. Disponível em <<http://ppbr.com.br>>.
- DRUCKER: Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- HIRATA, Helena. Os Mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudanças dos paradigmas produtivos. *In*: CASALI, A. *et al. Empregabilidade e Educação*. Novos caminhos no mundo do trabalho. (org.) São Paulo: EDUC - PUC/USP/Rhodia, 1997.
- _____. *O ensino médio e profissional*. As políticas do estado neoliberal. São Paulo: Cortez, 1997.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Adeus Professor, adeus professora?* Novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 2001.
- MARTINO, Mariluci A. *O mundo do trabalho e a formação profissional, a difícil adequação*. Dissertação de Mestrado, PUC-SP, 2001.

⁴ O atual livro da UNESCO - *Educação para o Século XXI - um tesouro a descobrir* (São Paulo: Cortez, 2001) - reforça esse pressuposto, ressaltando que a educação ao longo de toda vida baseia-se em quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. Esta é perspectiva que deve orientar as reformas educativas, tanto no nível de programas quanto da definição de novas políticas pedagógicas.

MORIN, Edgar. *Complexidade e transdisciplinaridade*. A Reforma da universidade e do ensino fundamental. Natal: Editora da UFRN, 2000.

_____. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2.ed. Brasília: Cortez; UNESCO, 2000.

SENNET, Richard. *A Corrosão do caráter*: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TANGUY, Lucie – *Saberes e Competência*. Campinas: Papirus, 1998.

UNESCO. Educação Um Tesouro a descobrir. “*Relatório da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI*”. São Paulo: Cortez, 4. ed. Brasília: MEC/UNESCO, 2001.

