

# Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa

Maria Isabel Lopes Perez \*

*“... As ciências sociais... precisam examinar o espaço que as palavras ocupam na construção das coisas sociais”.*  
(Bourdieu, 1982)

## Resumo

Este artigo procura levantar as raízes históricas do uso da noção de competência(s), sua aplicação nos dias de hoje, particularmente no ambiente das empresas e suas várias interpretações, a partir de autores como Philippe Zarifian, Françoise Ropé, Lucie Tanguy, Acácia Kuenzer, Marise N. Ramos, entre outros. Busca identificar como estes autores tratam a relação entre as noções de qualificação e de competência e, finalmente, verificar de que forma vem se dando a adoção do conceito de competência como referência para a gestão de pessoas no local de trabalho, em vista das grandes transformações no mundo do trabalho.

A noção de competência é uma formulação teórica ainda muito recente (três últimas décadas) que procura estabelecer mais um vínculo entre trabalho e educação e que, na verdade, ainda se encontra em construção. A noção de competência vem se apresentando com características de elasticidade e versatilidade, e portanto, **plasticidade**, verificada através das suas adaptações ao longo de sua história tanto na área do trabalho, como na área da educação. Reveste-se também de um caráter **polissêmico**, assumindo vários significados, mesmo quando em uso numa mesma área da sociedade, na mesma época, estando associada a diversos sentidos. Por fim, demonstra ser um conceito **polimorfo** pois tem sido vulnerável a mudar de forma, de acordo com interesses diversos e determinantes, especialmente quando aplicada à gestão de pessoas nos ambientes de trabalho.

Palavras-chave: competência(s); qualificação; trabalho; educação; empregabilidade.

\* Mestre em Educação – Universidade Federal da Bahia. Então professora da Universidade Católica do Salvador. Artigo publicado na Revista Práxis Educacional, nº1 nov. 2005. Edições UESB.

## **Evolução do conceito**

Até meados da década de 80 o uso do termo competência, basicamente o mesmo referencial do senso comum, esteve associada à *aptidão, habilidade, ser capaz de*, dentro da visão pragmática das empresas. Seu uso nas escolas limitava-se a adjetivar alunos enquanto capazes ou incapazes de realizar alguma tarefa esperada, tais como saber ler ou escrever, para ficar nos exemplos mais simples.

Entretanto, desde essa época muitas mudanças vêm ocorrendo nas sociedades e suas economias, refletindo-se obviamente na educação. Entre elas, a já discutida reestruturação produtiva como parte do processo de combate à crise econômica que se aprofundou nesse período, tendo o capitalismo se utilizado da introdução de mecanismos inovadores na gestão do trabalho e na produção dos produtos, a exemplo de círculos de controle de qualidade, qualidade total, *just-in-time*, diversificação de produtos, expansão e diferenciação de serviços, etc. No que se refere à gestão de mão-de-obra, introduziram-se novos conceitos e paradigmas que propunham dar conta das novas necessidades do modelo econômico que atravessava grandes mudanças. Assim, diante do agravamento do desemprego e do grande avanço tecnológico, exigindo maiores, melhores e mais rápidos aprendizados surgiu o conceito de competência no ambiente do trabalho, sendo usado inicialmente apenas como padrão avaliativo da mão-de-obra. Nesse primeiro momento relacionava-se a um recrutamento mais exigente que testava a competência do indivíduo em comparação ao que a empresa esperava dele. Passou em seguida a adotar critérios de ascensão profissional baseado num compromisso do trabalhador em desenvolver as competências esperadas enquanto a empresa comprometia-se a facilitar o desenvolvimento das mesmas. Como decorrência, começou-se a exigir maiores responsabilidades do assalariado, no sentido de que sua competência não se encerrava na mera execução de tarefas, especialmente em funções mais sujeitas a variações do processo de produção, obtendo-se assim total compromisso por parte do trabalhador e maiores ganhos para a empresa, em função de uma maior eficiência no processo produtivo. Evoluiu para uma modificação nos sistemas de remuneração e classificação, onde pessoas que executam as mesmas tarefas recebem pagamento diferenciado, baseado nas suas competências individuais.

Na França e nos grandes países capitalistas em geral o tema competência teve início de forma pragmática, a partir dos locais de trabalho, em empresas de ponta. No Brasil, emergiu da academia e vem sendo adotado, de forma ainda experimental e

incipiente pelas empresas. Como diz Zarifian (2001) “*entretanto, a virada já começou: a lógica competência impor-se-á, com ou sem negociações*” (p.17).

Nos dias de hoje, a noção de competência está presente em diferentes espaços sociais: economia, trabalho, educação. Na área educacional tende a substituir a noção de saberes e no ambiente de trabalho, a noção de qualificação. Ropé & Tanguy (1997) sugerem que a noção de competência seja uma das grandes categorias do pensamento que se tornam indispensáveis à comunicação humana e à coordenação de atividades comuns.

Zarifian analisa três mutações principais no mundo do trabalho que apontam para a necessidade do uso do modelo de competências nas organizações: 1) diante das incertezas da economia, das rápidas mudanças, e da urgência de se agir diante delas, emerge a *noção de incidente ou evento* que obriga os trabalhadores a mobilizarem recursos para resolver situações inusitadas, ultrapassando as predefinições da tarefa; 2) como as atuações nesse novo ambiente organizacional requerem novos comportamentos e novas atitudes, emerge a *noção de comunicação* que se traduz na necessidade dos trabalhadores compartilharem objetivos e normas, e de se ajustarem para trabalhar em grupos; 3) no auge da competitividade entre as empresas novas definições para a produção surgiram, entre elas a noção de que toda atividade, produtiva ou não, é em si uma *prestação de serviços a clientes*, internos ou externos, e para competir com maiores chances é necessário o desenvolvimento de competências adequadas para lidar com essa nova realidade.

Zarifian, no entanto, estabelece algumas pré-condições para o uso da *lógica competência*, como ele denomina esse processo: estabilidade no emprego; segurança dentro e fora da empresa; trabalhador poder refletir sobre sua atividade (estudar e pensar); aprofundamento da formação (geral e profissional); pleno reconhecimento salarial e simbólico. Eis aqui os pontos em que Zarifian se distingue do que ele mesmo chama de abordagem neoliberal da competência. A mobilização da(s) competência (s) é hoje um elemento decisivo para a competitividade entre as empresas. Crê-se que os autores discutidos são unânimes neste aspecto, as divergências ocorrem sobre como fazer essa nova lógica funcionar. Zarifian informa: “*Cada vez menos o problema será saber se se é contra, ou a favor, da lógica competência. O problema já se tornou saber que conteúdo e que orientação dar a ela*” (p. 18).

## Variações na conceituação

Diante das significativas mutações citadas acima, Zarifian propõe que competência seja a tomada de iniciativa e de responsabilidade por parte do indivíduo, demonstrando inteligência prática frente às situações, transformando conhecimentos já adquiridos. Seria, além disso, a capacidade de mobilizar uma rede de colaboradores para a resolução de eventos ou incidentes ocorridos no processo produtivo ou de prestação de serviços, partilhando responsabilidades e benefícios.

A competência é uma noção associada à ação, ao desempenho e à eficiência e que só poderá ser avaliada mediante uma situação concreta (Ropé & Tanguy, p.16). Não há competência no abstrato, sempre se é competente “em relação a”. Segundo estas autoras, o termo no plural (competências) é empregado pelos estudiosos de ciências sociais para designar “*conteúdos particulares de cada qualificação em uma organização de trabalho determinada*”(p. 22). Estas autoras consideram ainda que as competências são propriedades instáveis, que necessitam ser submetidas constantemente à prova. Elas as diferenciam das qualificações por serem estas resultado do processo de titulação, com sentido mais perene, menos instável, e comprovadas pelo título ou diploma.

Competência é um termo que tem como derivadas as palavras “*competente*”, e “*competir*”(Isambert-Jamati, 1997, p. 103). Interessante observar como a adoção do termo *competência* ocorre exatamente no decorrer de um momento histórico do capitalismo em que há tanta *competição* na corrida pelos lucros. Na opinião dessa autora, o termo supõe que aqueles que reúnem condições de realizar tarefas complexas, organizadas, dentro de sua área de domínio intelectual, podendo identificar as disfunções, utilizando seus conhecimentos e decidindo de que maneira intervir de modo a obter eficácia, podem ser tidos como competentes. Pressupõe, portanto, que o indivíduo competente utiliza técnicas preexistentes. Não se usa essa terminologia para se falar do trabalho de um artista ou de um cientista, conforme exemplos citados pela autora. No caso das empresas, o recurso aos conhecimentos e técnicas preexistentes já não está ligado necessariamente à formação escolar tradicional, posto que tais conhecimentos podem ter sido adquiridos em experiências de trabalho anteriores, na vida pessoal, etc.

A propósito de identificar que lugar ocupa a questão da competência na relação entre trabalho e educação, Kuenzer (2001) denomina de *pedagogia toyotista* ou *das competências* aquela que prepara o indivíduo para atuação em grupo, ou em rede, ligado a estruturas menos hierarquizadas, onde a memorização é substituída pelo desenvolvimento de “competências cognitivas superiores” de modo a ser capaz de enfrentar eventos, de conhecer o processo produtivo com um todo e não apenas as suas tarefas, de ser capaz de atuar em múltiplas atividades, deixando de exercer uma atuação como “especialista” para se colocar como “generalista”.

Nos aspectos citados, a concepção de Kuenzer se assemelha à de Zarifian, entretanto, ela chama a atenção para o fato de que não se deve confundir a pedagogia das competências com o que ela classifica como *pedagogia emancipatória*. A pedagogia das competências é fruto das novas exigências capitalistas e do grande desenvolvimento das forças produtivas, portanto, tem na raiz a contradição entre capital e trabalho. Isso se mostra evidente com os atuais padrões de desemprego existentes no mundo, relativo não só àqueles que jamais conseguiram uma colocação no mercado de trabalho, como àqueles que perderam sua função, transformando-se em mão-de-obra “sucateada”.

Há também outra conseqüência desastrosa que o uso do modelo de competências e a aplicação da reengenharia organizacional vem trazendo ao universo dos assalariados. Traduz-se numa divisão social entre aqueles que passam realmente a desenvolver atividades mais enriquecedoras e complexas, para as quais é requerido o uso de recursos cognitivos e afetivos que transformam as tarefas em desafios interessantes, medianamente remunerados, contra a maioria de trabalhadores que atuam periféricamente em tarefas repetitivas, empobrecidas, nas quais sua interferência pessoal é mínima, além de mal remunerados. Nessa categoria estão, por exemplo, os trabalhadores das empresas terceirizadas que alimentam com dados, produtos ou serviços o trabalho daqueles cujas tarefas se baseiam em competências cognitivas superiores. Ramos (2001) tem razão quando diz que na medida que se visualiza uma tendência para a qualificação do trabalho, verifica-se também um nítido processo de desqualificação dos trabalhadores, o que configura uma superqualificação em determinados ramos produtivos ao lado de uma desqualificação em outros ramos (p. 37).

Nesse cenário de disputa entre os paradigmas fordista e toyotista surge o debate entre a *qualificação e a competência*. Assim, a qualificação, que seria a correspondência entre os saberes, as responsabilidades, a carreira e o salário tende a desaparecer dando

lugar à imprecisão, à instabilidade de tarefas, à falta de estabilidade no trabalho, a generalização, elementos que marcam a presença da noção de competência. (Hirata, 1996, p.133).

A proposta agora é solicitar um novo perfil do trabalhador em que a sua destreza profissional e suas habilidades técnicas estejam associadas a competências de natureza interpessoal, independente do cargo ou das atribuições que venha assumir, de modo que seja adaptável, flexível, adquirindo o status de portador de *empregabilidade* (Cardoso & Francisco, 1998, p.86).

Na opinião de Paiva et al (1997), hoje são esperadas habilidades, qualidades e virtudes intelectuais que a qualificação básica, a partir de uma educação de caráter geral, não poderia oferecer. Esta serve de base sobre as quais se assentam as competências esperadas, tais como boa capacidade de abstração, capacidade de lidar com normas e regras em diferentes situações, capacidade de análise e interpretação, boa adaptação às constantes mudanças dos recursos tecnológicos, muitas delas relacionados a aspectos de ordem psicológica. Para além das qualificações básicas cada vez mais é exigido do trabalhador que seja veloz, que saiba compactar o tempo, concentrando informações e responsabilidades. Desta opinião depreende-se que a autora não vê contradição entre qualificação e competência e sim que os dois elementos atuam de forma complementar. Já Ramos aponta que a relevância atual que o conceito de competência vem adquirindo sobre a noção de qualificação enfraquece o valor dos diplomas, que tem como uma de suas conseqüências a perda do valor da formação humana.

## **Conclusões**

Seria ingenuidade achar que diante de tantas e tão velozes transformações econômicas, mesmo que limitadas às regras e contradições do modelo capitalistas, não fosse necessário fazer ajustes nos moldes da formação profissional dos trabalhadores e na maneira como estes têm que conviver com essas mudanças. A cada fase do desenvolvimento das forças produtivas da sociedade surgem novos conceitos, ou velhas palavras são reconceitualizadas para dar forma, visibilidade e credibilidade a novos aparatos de dominação.

Observa-se, neste século, um grande aumento das riquezas nas nações, em função da alta produtividade das economias, o que teoricamente deveria ter como

consequência a diminuição da pobreza e da ignorância. Infelizmente, a contradição reside no fato de que ao mesmo tempo, verifica-se que essa mesma riqueza encontra-se concentrada em poucas mãos, de poucos países. Ocorre o mesmo com o conhecimento, a qualificação e o desenvolvimento de competências. Um segmento de trabalhadores, concentra, de fato, um aumento de saberes, de competências, e vem renovando suas qualificações, garantindo sua *empregabilidade*. A extensa maioria, ao contrário, perde de vista a possibilidade de ingressar, em pé de igualdade, nesse mundo cruelmente competitivo.

O que torna perverso o uso do modelo competência, tal como vem sendo adotado, é que ele individualiza as potencialidades, discriminando os talentosos dos que aparentemente não o são, a partir de um critério de valores e expectativas que não é o de quem detém a(s) competência(s). Como as competências são necessariamente avaliadas “em relação a” este detalhe implica que a cada nova mudança, a cada novo desafio - e ambos ocorrem numa velocidade desumana, ultimamente -, os trabalhadores têm que estar “preparados para”, sob pena de serem alijados do processo, engrossando a massa de indivíduos “sucateados”.

Se competências são individuais, o desenvolvimento delas não permite que se estabeleça um grau de solidariedade intra classe que facilite reivindicações coletivas. Cada trabalhador fica por sua própria conta e risco e nesse ponto entra o debate sobre a *empregabilidade*, termo que está intimamente vinculado à competência. Possui *empregabilidade* aquele que dispõe de competências instaladas, ou que reúne condições para tal, a fim de atender às inconstantes demandas do mercado. Lembrando que *empregabilidade* não é sinônimo de estar *empregado*, mas de ser o homem certo na hora certa, no lugar certo (sempre do ponto de vista de quem explora o trabalho alheio), com todas as características de descartabilidade que isso implica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, Isabel C.C e FRANCISCO, Elaine M. V. Velhas moedas com novo valor: remuneração e benefícios na moderna empresa capitalista. In: MOTA, Ana Elizabete (org.). *A nova fábrica de consensos*. São Paulo: Cortez, 1998, pp. 73-95.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, Celso et al (org.) *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Fraçoise & TANGUY, Lucie (orgs.) *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

KUENZER, Acácia Z. *As mudanças no mundo do trabalho e a nova pedagogia*. Teleconferência do SENAC, Salvador, maio/2001.

PAIVA, Vanilda et al. *Qualificação e inserção alternativa no mundo do trabalho: a sociologia do trabalho para além da indústria*. Novos Estudos, n. 48, São Paulo: CEPRAP, 1997, pp. 121-142.

RAMOS, Marise N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação ?* São Paulo: Cortez, 2001.

ROPÉ, Fraçoise & TANGUY, Lucie (orgs.) *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

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