

As transformações e evoluções dos paradigmas industriais e a gestão de competências: uma possibilidade de flexibilização do capital humano

Luís Carlos Queiroz de Oliveira (UENF) lcgo@uenf.br
Luís Antônio Cardoso (UENF) lac@uenf.br

Resumo

Este tem por finalidade fazer um paralelo entre os principais modelos produtivos Taylorista/Fordista (Mundial), Saturniano (GM-USA), Produção Reflexiva (Volvo-Suécia) e Japonês (Toyota-Japão), no que diz respeito aos aspectos da organização do trabalho e o elo salarial (contrato de trabalho), visando abordar a evolução das relações de trabalho. Procurando dar um enfoque mais atual, busca realizar uma interface com a Gestão de Competências, mostrando como a flexibilização da gestão do “Capital Humano”, almejada desde tempos atrás, pode ser atingida e se tornar um diferencial competitivo para a organização.

Palavras chave: Flexibilização, Gestão de competências, Modelos produtivos, Pós-Fordismo

1. Introdução

Na segunda metade do século XX torna-se inevitável a expansão de um dos maiores fenômenos mercadológicos contemporâneos, a globalização. Ela é tida como o “resultado do rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, sistemas de transportes e consideração de padrões mundiais, o qual prove a comparabilidade e compatibilidade mundial de produtos” (Westkamper apud KALPIC e BRENUS, 2000). Também ocorre a fusão de mercados locais e nacionais em um mercado global e é uma reação para fusão prévia de competidores. Com isso a competição por mercados e por novas opções nos processos industriais tornou-se cada vez mais exacerbada. No Brasil, este fenômeno ganhou força com a abertura dos mercados no início da década de 90 (governo de Fernando Collor/Fernando Henrique).

Dentro deste contexto, as “velhas” (quando da criação) formas de organização do trabalho Tayloristas/Fordistas por si só não se sustentam mais e as relações de trabalho já não são as mesmas, ou pelo menos não só as existentes no passado estão presentes atualmente. Com isso, podemos notar e destacar que a relação de domínio Capital-Trabalho desde a 1ª Revolução Industrial, onde a base do trabalho era predominantemente artesanal e manufatureira, é ditada de forma rígida. Porém, somente após a introdução das máquinas e a migração para o sistema fabril é que realmente percebe-se os primeiros traços de racionalização do trabalho com a introdução do Taylorismo (início do séc. XIX) e posteriormente com o Fordismo (1913 – início do princípio da linha de montagem), onde se concretiza o “domínio” do trabalho por parte do Capital.

A visão, apenas, mecanicista do trabalho imposta pelo Taylorismo/Fordismo, que permitiu tal domínio, já criticada pela Escola Relações Humanas (Experiência de Hawthorne, ver Elton Mayo, *The Human Problems of na Industrial Civilization*, cit.; T. N. Whitehead, *The Industrial Worker*, Cambridge, Mass., Harvard Universit Press, 1938), veio a ser desmistificada pela Escola Sócio-Técnica (Eric Trist, 1981), que diz que o trabalho é composto de relações técnicas e sociais (indivíduo/grupo) e que nenhuma das partes se sobrepõe a outra na caracterização das relações de trabalho.

Todavia, segundo Trist, 1981, o determinismo tecnológico pode ser desobedecido com resultados positivos tanto econômicos quanto humanos, e a otimização conjunta dos aspectos

técnicos e sociais, “explorando a adaptabilidade e a criatividade das pessoas para o alcance das metas ao invés de determinar tecnicamente a maneira pela qual estas metas deveriam ser atingidas” (Cherns apud BIAZZI, 1993), pode abrolhar bons frutos para organização, quiçá se tornar um diferencial competitivo.

Não cabe aqui discutir a força do Taylorismo/Fordismo no mundo industrial, e sim salientar a necessidade de formas alternativas de organização do trabalho que implique em “*novas*” relações de trabalho. No entanto, a “*crise*” do Fordismo, enquanto regime de acumulação e modo de regulação (ver CARDOSO, 2000), frente a grande complexidade dos mercados e as inovações tecnológicas, propiciou desdobramentos que até hoje não se estabilizaram, isto é, ainda não surgiu um modelo produtivo estável, que pudesse responder as nuances dessa nova era industrial (ver CARDOSO, 2000). Destes desdobramentos surgiram novas formas de gestão empresarial, novas ferramentas e, se é que se pode dizer, “NOVAS” formas de organização de trabalho (principalmente, com os japoneses, dec. 70/80), as quais tem como baldrame de suas estruturas os recursos humanos. Como exemplo destas novas formas de organização do trabalho podemos citar: o modelo Sócio-Técnico aplicado na planta da Volvo (Suécia/Uddevalla), o modelo Saturno da General Motors (USA) e o Modelo, que alguns convencionam a chamar de “Toyotismo”, da Toyota (Japão) etc.

O presente trabalho, visando abordar a evolução das relações de trabalho, concentrará o foco sobre os seguintes aspectos, como destaca Leborgne e Lipietz: i) quanto a organização do trabalho: engajamento individual contra polarização das qualificações e ii) quanto ao elo salarial (em menor grau): rigidez versus flexibilidade de contrato de trabalho. Para isso faz-se um paralelo das abordagens de organização de trabalho supracitadas (mais a Taylorista/Fordista) quanto a estes aspectos. E procurando dar um enfoque mais atual buscase realizar uma interface com a Gestão de Competências, área que se destina a tratar os “Recursos Humanos” quanto a sua capacidade dentro dos processos empresariais, ou vice-versa, isto é, os processos empresariais quanto a sua adequação (competências requeridas) aos “Recursos Humanos”.

A abordagem de Gestão de Competências vem a corroborar com este artigo no sentido que, segundo Stewart (1998), “2/3 da produção de uma empresa é devido ao seu Capital Intelectual”. E a Gestão de Competências “são processos de gerenciamento que visam reconhecer, manter e ampliar as competências no trabalho” (FERRAZ e LOPES, 2002), o que permite, em geral, as organizações flexibilizar a gestão do “Capital Humano”, interferindo de forma positiva nas relações de trabalho.

2. Organização do Trabalho: as relações de trabalho segundo os modelos produtivos

No modelo Taylorista/Fordista, a forma de organização industrial seguia os princípios tayloristas, tendo como base a divisão do trabalho no interior da fábrica e nas seções, e a “mecanização do gesto operário”, possibilitada pelo avanço dessa forma de racionalização. Desta forma, cada vez mais, a determinação das tarefas era feita por critérios científicos. Segundo Heloani (2002), um conjunto de mecanismos de poder, e estabelecidos a partir da determinação de cada tarefa, individualizam os seus executantes consoante catalogação de aptidões e habilidades juntamente com mecanismos de avaliação e controle. Dentro deste sistema de administração científica do trabalho, Taylor diz: “é regra inflexível falar e tratar com um trabalhador de cada vez, desde que cada um possui aptidões próprias e contra-indicações especiais, e que não estamos lidando com homens em grupo, mas procurando aumentar individualmente a eficiência e dar a cada um a maior prosperidade” (TAYLOR, 1985).

Assim sendo, “os princípios tayloristas, ao polarizar a capacidade coletiva em uma massa de trabalhadores desqualificados e pouco motivados, de um lado, e os engenheiros e técnicos da engenharia e da O&M, de outro, limitam gradualmente este segundo setor a luta pela

produtividade e pela inovação” (LEBORGNE et. LIPIETZ, 1988). E com esta separação entre concepção e execução do trabalho deste modelo de organização industrial, o processo de trabalho e a flexibilidade da relação salarial se caracterizam pela qualificação polarizada e contrato rígido de trabalho respectivamente e o *job design* taylorista/fordista, se dispõe da seguinte forma:

- trabalho simplificado (pobre);
- trabalho repetitivo;
- centrado no posto de trabalho;
- trabalho isolado – vista puramente técnica etc.

Neste tipo de gestão científica, que privilegia a divisão acentuada ao trabalho, cabe aos empregados do chão de fábrica (nível operacional) apenas a execução incontestável das tarefas e estes tem com forma de satisfação no trabalho, apenas, o incentivo salarial (visão de *homo economicus*).

Na tentativa de superar a crise do modelo Taylorsista/Fordista e de encontrar uma abordagem sistêmica que encare a eficiência e satisfação no trabalho como partes de uma mesma força de alavanca da organização, e não como algo dicotômico, surge a Escola Sócio-Técnica, em específico o modelo de Produção Reflexiva (ex. fábrica da Volvo em Uddevalla – Suécia). Este modelo privilegia o conteúdo das tarefas e tenta compreender as questões sociais, psicológicas e organizacionais do trabalho concomitantemente com os aspectos tecnológicos. Com a perspectiva Sócio-Técnica, o comportamentalismo, e a ênfase da satisfação no trabalho como forma de aumentar a produtividade, conceitos como o *job enrichment*, *job enlargement*, trabalho em grupo (grupo semi-autônomos), *quality of working life* (QWL) etc. tornaram-se os pilares deste paradigma industrial. Dentro desta concepção, as diferenças de habilidades, motivação e comportamento que há entre os indivíduos podem ser minimizados e ajustados as situações de trabalho com a instituição dos grupos semi-autônomos, que são sistemas capaz de aquisição de conhecimento e evolução – são *learning systems*, segundo Eric Trist (1981). Esta integração entre os trabalhadores aliada a uma melhoria das condições ambientais do local de trabalho, e uma perspectiva de satisfação pessoal impulsiona a produtividade, além de melhorar qualidade de vida no trabalho. As características da *quality of working life*, segundo Walton apud BIAZZI, (1993), podem ser definidas como segue abaixo:

- compensação justa e adequada;
- condições seguras e saudáveis de trabalho;
- oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades humanas;
- oportunidade de contínuo crescimento e segurança;
- constitucionalismo na organização do trabalho;
- congruência do trabalho com o espaço total de vida;
- relevância social da vida de trabalho.

O paradigma Sócio-Técnico, em específico a Produção Reflexiva, contempla estas características supracitadas e, seu *job design*, é capaz de prover rupturas com o estalão fordista tanto no enfoque técnico quanto social, e pode ser descrito como o quadro abaixo:

| <i>Aspecto Técnico</i> | <i>Aspecto Social</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • fim da linha de montagem; • fim do <i>one-best-way</i>; • introdução do trabalho celular (docas – fixas). | <ul style="list-style-type: none"> • reversão dos princípios tayloristas; • adoção do trabalho em grupo (grupos semi-autônomos); • autonomia na realização das atividades; • aumento da qualificação (flexibilização da mão-de-obra). |

Quadro 1- O paradigma fordista: aspectos técnicos e sociais

Com a crise do Fordismo, vários modelos de desenvolvimento foram criados embora nenhum tenha se estabelecido como um modelo hegemônico (inclusive o modelo Sócio-Técnico). De acordo com Lafont, Leborgne e Lipietz (1987), diferentes formas de relações de trabalho e organização industrial são estabelecidas para diferentes ramos, mesmo dentro de uma mesma região. A “territorialização” dos modelos faz com que “ as relações sociais que prevalecem no espaço social tendem a se difundir de um setor de atividade a outros. Isso se passa porque o modelo se impõe como um *habitus*, um conjunto de comportamentos culturais, sociais, que se condensa em compromissos institucionalizados no nível nacional ou regional (LIPIETZ, 1985).

Concomitantemente à Produção Reflexiva dá-se o surgimento de outros modelos industriais, cada um com um grau de variação nas relações de trabalho e adaptado ao contexto em que está inserido. O compromisso Saturniano criado na General Motors (USA) em parceria com o sindicato, trabalhadores e Estado, deu origem ao projeto que se convencionou chamar de Modelo Saturno. Um modelo desta classe deve ser “capaz de apresentar as propriedades de estabilidade do fordismo, o patronato tirando proveito das vantagens de uma evolução tecnológica menos intensiva em capital e mais produtiva, os trabalhadores vendo garantidos uma maior segurança de emprego e salários mais altos e/ou menos tempo de trabalho” (LIPIETZ, 1988). Uma observação que Lipietz faz é que o projeto Saturno da GM é menos saturniano tanto quanto o Ford-T foi fordista.

Essa categoria de modelos supõe não apenas o engajamento dos trabalhadores, mas também uma negociação coletiva, não mercantil, de tal engajamento (LIPIETZ, 1988). Além disso, as relações de trabalho (profissionais) no *working place* se baseiam na qualificação e na cooperação e segundo Lipietz a chances de que a organização industrial se baseie na parceria entre empresas, sindicatos, universidades e administrações locais. O *job design* deste modelo industrial pode ser assim descrito:

- reversão das regras do *collective bargaining*;
- cooperação total: união patronal, empregados e sindicatos;
- fim do *job control system*;
- fim da hierarquia do trabalho;
- instituição do emprego vitalício;
- utilização de tecnologias mais avançadas (automação);
- organização do trabalho em linhas de produção autônomas (manufatura celular e linhas de montagem de menor porte);
- polivalência operária;
- maior autonomia na organização das tarefas (em menor grau que o paradigma sócio-técnico).

Visto as características dos modelos dos modelos anteriores, cabe agora ressaltar o Modelo Japonês, ainda que não tenha se tornado um modelo hegemônico, o qual revolucionou o

mundo no final dos anos 70 e início da década de 80 e ainda hoje provê resposta bastante razoável as necessidades do mercado mundial. Algumas de suas características quanto ao *job design* são:

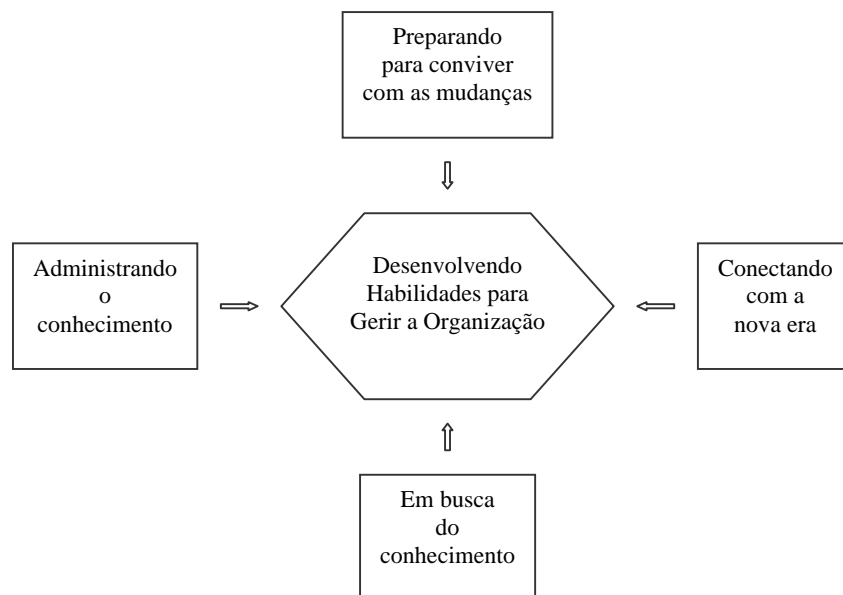
- flexibilização do processo produtivo;
- trabalhadores com maior grau de autonomia e alocados de forma flexível;
- trabalhadores polivalentes;
- introdução do emprego vitalício – o que reduziu a taxa de rotatividade e conseguiu maior aderência por parte dos trabalhadores;
- atribuição de maiores responsabilidades aos trabalhadores (controle de qualidade, diagnósticos de problemas etc.);
- introdução da terceirização (de forma intensiva) etc.

Quanto aos modelos abordados, pode-se concluir que cada um tem suas particularidades devido ao contexto em que foram desenvolvidos e que aderência de uns foram e/ou são maiores que as dos outros. No entanto, é a necessidade de flexibilização do trabalho e de suas relações que implica a adoção de um ou outro modelo.

3. Gestão de Competências: uma resposta às transformações das relações de trabalho

A competitividade em ambientes turbulentos exige das organizações uma grande flexibilidade em seu sentido mais abrangente, englobando todos os seus critérios fundamentais, desde os tempos entre o pedido e a entrega e para lançamento de novos produtos; passando por custos, qualidade e conformidade; e atingindo também a capacidade de inovação em termos de produtos, processos e mercados (Salerno apud BIAZZI, 1993).

A necessidade de sobrevivência das organizações exige que seu modelo estrutural seja adaptado as novas demandas de mercado. Mediante a esta realidade Bertaglia (2003) salienta que nunca foi tão necessário enfatizar as habilidades e competências empresariais. A força de trabalho passa a ser preponderante; o compartilhamento do conhecimento passa a ter prioridade. Uma adaptação do esquema que Bertaglia propõe para o desenvolvimento de habilidades para administrar a cadeia de abastecimento pode ser feita para uma particularidade (setor) ou para toda organização. E este pode ser assim representado:



Fonte: adaptado de Bertaglia (2003).

Figura 1 – O desenvolvimento de habilidades segundo Bertaglia.

Com as mudanças impostas às organizações, não basta apenas ter habilidades técnicas (como é típico dos trabalhadores altamente especializados do paradigma Taylorista/Fordista), os profissionais precisam conhecer o conceito de time multifuncionais (como acontece no modelo produtivo japonês e saturniano e de forma similar no estalão industrial Sócio-Técnico, com a introdução dos grupos semi-autônomos). Pois, as áreas funcionais da empresa que antes trabalhavam como silos isolados, no contexto de planejamento, compras, produção e distribuição com interfaces e limites bem definidos encontram-se agora agrupadas em um único processo (BERTAGLIA, 2003).

O sucesso de uma organização depende de vários fatores. Um deles, refere-se ao recurso humano, pois segundo Drucker (1999) “os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e a sua produtividade”. E uma forma de gerir o “Capital Humano” de uma organização é a implantação da Gestão de Competências.

Segundo Ferraz & Lopes (2002), modelos de gestão de competências são processos de gerenciamento que visam a reconhecer, manter e ampliar competências no trabalho. E através de políticas de avaliações e desenvolvimento de recursos “Humanos”, as organizações podem obter um mapeamento do perfil de competências de cada um indivíduo e do grupo em geral. O que facilita a formação de equipes de trabalho, a alocação dos trabalhadores nos processos, atividades e tarefas e a estratégia de desenvolvimento de recursos humanos.

Harzallah e Vernadat, em seu artigo IT – based competency modeling and management: from theory to practice in engineering and operations (2001), dizem que a Gestão de Competências está se tornando um conjunto de estratégias em todos os níveis da companhia, como relatado abaixo:

- Nível Estratégico – Competências chaves são consideradas como as competências que distinguem a companhia de seus competidores e dão a ela uma posição dominante (ex. detenção de uma tecnologia genérica, uma técnica de comunicação etc.).
- Nível Tático – A Gestão de Competências ajuda a analisar o estado existente provendo uma visão global e ajudando a orientar as ações de melhorias contínuas (ex. análise de equivalência de competências, análise da necessidade e treinamento etc.).
- Nível Operacional – Neste nível, a gestão de competências ajuda a tomar decisões em tempo real, por indicar o indivíduo que está apto para executar uma determinada atividade.

A Gestão de Competências nas organizações permitem um melhor aproveitamento e desenvolvimento dos recursos humanos. E sua implementação pode ser feita segundo algumas etapas, como definido por Oliveira (2003):

1. Identificar as competências relevantes para o sucesso da organização, de acordo com os objetivos estratégicos da mesma.
2. Eleger as competências consideradas essenciais ao sucesso organizacional e descrevê-las detalhadamente.
3. Sensibilizar a organização para a importância estratégica da adoção de um modelo de Gestão de Competências.
4. Desenhar os perfis profissionais de acordo com as competências consideradas essenciais a cada cargo/função e estabelecer critérios de aferição da concordância entre perfis reais e esperados.
5. Implementar o modelo, incentivando a gestão pessoal e autônoma da carreira de cada colaborador, fazendo o acompanhamento adequado.
6. Detectar desvios e procurar o equilíbrio.

Quando da implementação e utilização, duas ferramentas de Gestão de Competências estão

sendo freqüentemente usadas nas indústrias e têm sido estudadas na literatura: a estrutura de referência de competências (competency reference frame) e a árvore de competência (competency tree), segundo Harzallah e Vernadat (2001).

A Estrutura de Referência de Competências é uma lista de competências estruturadas de acordo com um critério relatado para um dado objeto. Esta lista é dividida em classes e a classificação é monocritério. E a Árvore de Competências, constitui um método de visualização dos saberes e de reconhecimento das competências. Levy e Authier (1995), diz que novas competências e saberes podem surgir da coletividade, e cada indivíduo tem uma posição única nesta coletividade. Então esta ferramenta permite: i) Posicionar uma competência individual com vistas para competências da companhia e ii) Posicionar as competências da companhia e relação à outra.

Todas estas ferramentas e técnicas de Gestão de Competências (gestão do conhecimento, RH etc.), são esforços para identificar as competências de cada um indivíduo ou de um grupo. Estas técnicas permitem melhorar o desenvolvimento e aproveitamento dos recursos humanos, ou seja, permitem alocar o trabalhador certo para atividade certa, monitorando seus pontos fortes e fracos, para melhorar a qualificação dos recursos humanos e a utilização de máquinas e equipamentos.

4. Conclusão

Um grande esforço deve ser despendido para uma leitura profunda e tradução da visão, missão valores, estratégias e cultura da organização, em conhecimentos, habilidades e experiências, ou seja, competências. Isto é, as competências individuais e coletivas e o planejamento estratégico da organização devem estar alinhados para se ter vantagem competitiva.

Porém, ao longo das décadas... o desafio é o de incitar o coletivo dos trabalhadores, não apenas a se engajar voluntariamente no ajustamento permanente e na manutenção dos equipamentos, mas fazê-lo de tal modo que as melhorias advindas possam ser sistematicamente incorporadas no hardware e no software. O *savoir-faire* adquirido através da aprendizagem direta, na manutenção diária do processo produtivo, deve tornar-se passível de formalização e de assimilação pelos setores de O&M e de engenharia. De fato o problema é o de reunificar o que o taylorismo separou: os aspectos manuais e intelectuais do trabalho (Leborgni et Lipietz apud HELOANI, 2002).

Dentro desta problemática de formalização e disseminação do conhecimento, a implantação de um knowledge management system pode fornecer bons resultados, pois este se constitui como um instrumento de captura, organização e distribuição do conhecimento tácito, conforme afirma Bernus e Kalpic (2001).

Este envoltório da capacidade humana de realização das tarefas, que se torna o “saber tácito” pode ser incorporado sem maiores problemas pelas novas gramáticas do poder. As novas formas de poder deslocam a questão da simplificação ou excessiva padronização do trabalho (Taylorismo/Fordismo) para gestão do inconsciente. O que possibilita uma relativa qualificação do trabalho, do ponto de vista do exercício do poder, que permite maior e melhor apropriação do trabalho (HELOANI, 2002).

Portanto, a gestão do conhecimento ou de competências, como queiram chamar, a medida que formaliza, externaliza e dissemina o conhecimento formal e o informal a toda organização, tornando-os operacionalizáveis, faz com que o working knowledge de todos os stakeholders, ligados direta ou indiretamente aos processos de trabalho, se amplie aumentando assim, a competência de seu corpo de trabalho. Além, de após elencadas as competências requeridas aos processos organizacionais, permitir a flexibilização da Gestão do “Capital Humano”, seja em uma organização industrial do tipo Taylorista/Fordista seja em um paradigma produtivo Japonês.

5. Referências

- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BIAZZI Jr., F. **A perspectiva sócio-técnica**. 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, POLI/USP, São Paulo.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX**. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- DRUCKER, P. F. **The executive in action**. New York: Harper & Collins, 1996.
- FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. **Empresas mineiras implantam modelos de gestão de competências**. DTCom notícias.
- Disponível em <<http://www.dtcom.com.br/asp?setor=noticias&cod=201>>. Acesso em 12 jun de 2003.
- HARVEY D. **Condição Pós-Moderna**. 6 ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- LÉVY, P.; AUTHIER, M. **As árvores do conhecimento**. São Paulo: ed. Escuta, 1995.
- OLIVEIRA, Vera A. **A gestão de competências será mais uma moda com pouco conteúdo? Ou será efetivamente um instrumento de gestão eficaz das pessoas na empresa que se pretende competitiva?**
- Disponível em <<http://www.tiadro.com/News/artigos/gcompetencias.html>>. Acesso em 12 jun 2003.
- RAGO, L.; MOREIRA, E. **O que é o taylorismo**. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAYLOR, F. W. **Princípio da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1980.
- TRIST (1971) **Critique of scientific management in terms of socio-technical theory, Parkseologia**, v 39-40, p. 159-174 (tradução de Rodrigues, A. M., Uma crítica sócio-técnica à administração científica, EAESP-FGV, datilografado, s. d.).
- VARGAS, N. **Organização do trabalho e capital: um estudo da construção habitacional**. 1979. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ, São Paulo.