

O MODELO DA COMPETÊNCIA: UMA NOVA ROUPAGEM PARA VELHAS IDÉIAS

Jean-Pierre Durand

A eficácia da firma, segundo os cânones capitalistas, necessita que o contrato de trabalho se complete. Com efeito, a relação salarial¹ capitalista significa a compra, pelo empregador, de um tempo de trabalho ao assalariado, o preço da compra dependendo em grande parte - para além das diferenças sócio-históricas - do nível de qualificação desse último. O contrato de trabalho nada estipula - salvo exceção como, por exemplo, no salário por peça - sobre as condições em que esse mesmo trabalho é empregado.

Durante os Trinta Gloriosos², o **regime de mobilização fordista** consistia essencialmente em conceder um prêmio ou um suplemento de salário a fim de compensar todo o inconveniente ligado à produção: barulho, calor, frio, distância do domicílio, trabalho noturno, insalubridade, etc passaram a ser remunerados. Todo descontentamento desse tipo que estivesse na origem de uma greve ou simplesmente de uma ameaça de greve era resolvido por meio da concessão de um prêmio: era preciso produzir sem parar, uma vez que tudo o que era produzido era vendido. À **implicação salarial** correspondia um regime de acumulação fundado sobre o consumo de massa: as regras do jogo social eram ali claras, já que o compromisso fordista atenuou as contradições sociais trocando o engajamento dos assalariados contra um salário melhor. No entanto, houve uma erosão desse modelo de implicação

¹ *Rapport salarial*. Embora *rapport salarial* e *relation salariale* sejam ambas traduzidas em língua portuguesa por «relação salarial», há nuances no debate francês que justificam a observação dessa diferença. *Rapport salarial* está principalmente associado à Escola da Regulação, enquanto que *relation salariale* está associado à teorização sobre o «novo modelo produtivo». Para esse último, ver DURAND, J.P., Introdução a «L'avenir du travail à la chaîne», Paris, La Découverte, 1998 [N.d.t.].

² Período que compreende o final da 2ª Guerra Mundial até a primeira crise do petróleo [N.d.t.].

salarial a partir do início dos anos 70. Por um lado, o trabalho repetitivo e monótono conduziu a um desengajamento dos operários não-qualificados (ausências, paradas da produção, greves...), fator de estagnação da produtividade. Por outro lado, satisfeitas pouco a pouco as primeiras necessidades das famílias nos países industrializados, o esgotamento da norma de consumo colocou um fim àquilo que alguns chamam de segundo ciclo econômico - aquele do consumo de massa.

Depois de duas décadas de crise, o modelo produtivo emergente sucedendo ao fordismo está, por seu lado, em busca de um regime de mobilização da força-de-trabalho. Esse último, para ser eficaz, deve funcionar em pelo menos dois níveis: um, abstrato, referente às representações mentais que levam cada assalariado a aceitar sua condição; e outro, mais específico, que através das práticas imediatas sustentam e confortam essas representações.

Implicação constrangida e cooperação forçada

Se o toyotismo pode ser considerado como uma organização da produção difundida através de todas as empresas do globo sob a forma do *just-in-time*³ - com o seu corolário, o *teamwork*⁴ - é lógico que o regime de mobilização da mão-de-obra que lhe é associado tenha conhecido o mesmo sucesso. Ora, o que se pode dizer a propósito do regime de mobilização da força-de-trabalho no Japão?

Nesse país, os jovens recém-formados procuram entrar na grande empresa para depois permanecer nela. Essa, por sua vez, oferece rendas globalmente 20 a 30% superiores às daquelas das pequenas e médias empresas - o salário direto sem dúvida conta, mas sobretudo as vantagens sociais tais como cobertura médica para a família

³ *Flux tendu*.

⁴ Em inglês, no original. *Teamwork* pode ser entendido como a modalidade do trabalho em grupo que vigora nas empresas que adotam a *lean-production* ou o sistema japonês de gestão, que incluem ainda o

inteira, aposentadoria, acesso à moradia, empréstimos, bônus anuais, prêmios, férias, etc são ali bastante superiores. De certa maneira, poder-se-ia ver aí nada mais do que um regime de implicação salarial fordista muito semelhante àquele que nós conhecemos. Exceto pelo fato de que ele é posto em prática por meio de uma técnica particular: a avaliação individual, pelo responsável imediato, duas vezes por ano, de todos os assalariados⁵. Para permanecer na grande empresa e para progredir como líder⁶, e depois nas funções hierárquicas ou técnicas, cada assalariado tenta satisfazer da melhor maneira as expectativas da empresa, respondendo às suas demandas em uma multiplicidade de campos.

Se tomarmos o quadro de avaliação dos empregados em uma fábrica japonesa (no caso específico do exemplo, uma construtora de motos), observamos que uma primeira parte se refere aos resultados do trabalho e está relacionada à avaliação daquilo que se pode chamar como fatos objetivos e quase quantificáveis. Por outro lado, a segunda parte, intitulada «Atitudes com relação à empresa», refere-se essencialmente ao comportamento dos indivíduos, o item «cooperação» agrupando o essencial das atitudes relativas à cooperação em seu duplo sentido: cooperação tanto com a hierarquia e a direção quanto com os pares. Note-se aqui a elegância com a qual é resolvida a contradição entre avaliação individual para cada um e trabalho coletivo: trata-se de avaliar cada assalariado na sua «cooperação e colaboração com os outros e seu não-apego a suas próprias opiniões e a seus próprios interesses».

Os outros critérios do mesmo item «cooperação» dispensam comentários e organizam, como os seguintes, a emulação e a concorrência entre os assalariados. Ao mesmo tempo, tal concorrência é limitada em sua intensidade, a fim de evitar que ela

KanBan e o JIT (ou, na terminologia francesa, o *flux tendu*). Daqui em diante a menção ao *teamwork* será traduzida diretamente por “trabalho em grupo” [N.d.t.].

⁵ Conhecido como sistema n+2.

perturbe o bom andamento da seção ou do serviço: isso pode ser observado por meio de uma circular endereçada ao avaliador, a qual pondera que, tomando uma escala de 1 a 5, ele deve situar não mais que 10% em cada caso extremo (5 e 1) e 20% no 4 e 2. Por fim, a evolução dos coeficientes dos graus 1 e 2 (os novos admitidos) aos graus 3 ou mais mostra bem como esse tipo de avaliação possui uma função de “disciplinamento social” e exclui os desviantes: as ausências e os atrasos - como aliás todo o item «cooperação» - perdem com o tempo muito de sua importância para aquela população assalariada que vai sendo confirmada na grande empresa. O comportamento valorizado, como bem se pode perceber, é aquele de lealdade e de conformidade à norma. Conformidade à norma comportamental de uma parte e conformidade à norma média de trabalho construída pelo grupo, tal como abordado por nós a propósito do trabalho em grupo⁷. Certos colegas japoneses denominaram um tal modo de mobilização da mão-de-obra de «implicação incitada», para nuançar as obrigações e os constrangimentos contidos nessa relação salarial fundada sobre o controle comportamental na atividade de trabalho. De minha parte, achei melhor chamar de «implicação constrangida» para dizer o quanto os assalariados não tem escolha, devendo se submeter à norma se desejam permanecer na grande empresa provedora do famoso *corporate welfare* japonês. Ao mesmo tempo, o conceito de implicação constrangida sublinha o paradoxo que opõe de um lado o engajamento e a implicação, os quais normalmente provêm de uma vontade subjetiva, e de outro lado o constrangimento social e institucional que obriga cada um a respeitar uma norma de lealdade à grande empresa a fim de nela permanecer e beneficiar-se de suas vantagens, inexistentes nas pequenas empresas.

⁶ Líder aqui é o líder do grupo de trabalho no sistema de trabalho baseado na *lean-production*, isto é, o *teamleader*.

⁷ Ver principalmente «L’avenir du travail à la chaîne», *cit.* [N.d.t.]

Nos Estados Unidos e mais duravelmente na Europa, a crise de acumulação do capital dos anos oitenta e noventa destruiu massivamente os empregos, enquanto os ganhos de produtividade que acompanharam a recuperação econômica não beneficiaram na mesma proporção a criação de empregos. Sem falar que esses últimos não são de mesma natureza, já que a segurança do emprego tende a diminuir, enquanto o tempo parcial desenvolve-se a uma velocidade considerável (nos Estados Unidos, o recrutamento em regime de meio-período dispensa o empregador de financiar a cobertura social). Assim, no Ocidente, a pressão do sub-emprego - ou mais geralmente da precariedade - joga o papel de equivalente funcional em relação ao *corporate welfare* japonês e força os assalariados (pelo menos aqueles para os quais não há tensão no mercado de trabalho) a aceitar as condições de emprego, e sobretudo de trabalho, oferecidas pelos empregadores. Todas as condições são reproduzidas para que se difunda o regime de mobilização da mão-de-obra da **implicação constrangida**, cuja eficácia constituiu um dos pilares do sucesso do modelo japonês. Como nesse último, a pressão geral ou global é sustentada por práticas concretas de avaliação dos comportamentos que sistematiza a **lógica da competência** que o MEDEF⁸ impõe pouco a pouco no interior das empresas francesas, sem que o debate faça referência de fato àquilo que parece essencial do meu ponto-de-vista, a saber, a avaliação individual dos assalariados: o que se busca avaliar e por quê?

Ao mesmo tempo, e antes de aprofundar essa questão, é preciso acrescentar um segundo tipo de pressão, estreitamente imbricada com aquela do sub-emprego e da precariedade: refiro-me aqui à pressão da lógica financeira exercida pelos acionistas que exigem cada vez mais freqüentemente níveis de rentabilidade elevados, os quais têm efeitos diretos sobre a atividade cotidiana de trabalho. De fato, os

⁸ Organização patronal em França.: ver nota 1 *supra* [N.d.t.].

acionistas, através da direção, que eles controlam estreitamente, procedem permanentemente à chantagem do fechamento ou da venda (com as reestruturações que se seguem) de todo estabelecimento ou toda filial que não seja suficientemente produtiva ou rentável. Essa é uma decorrência da globalização das trocas - do capital em primeiro lugar⁹ - que põe em concorrência todas as unidades de um mesmo grupo a fim de reduzir os custos e aumentar a lucratividade. Aqui os gerentes e a direção jogam com esse tipo de ameaça efetiva para melhor mobilizar o conjunto dos assalariados, já que todos estão «no mesmo barco». A única saída para não falir e desaparecer é ter melhor desempenho do que a unidade concorrente, para o grande benefício dos principais acionistas.

Além disso, a alta rentabilidade de uma empresa ou de um estabelecimento não interessa aos acionistas apenas pelo aumento dos dividendos, mas pelos seus efeitos sobre as cotações em bolsa. A Bolsa tem um poder de alavanca sobre as cotações das ações a partir dos resultados econômicos de cada empresa: há uma década, as cotações da Bolsa aumentaram de 26 a 34 vezes mais rapidamente (segundo os anos e as bolsas) do que os dividendos pagos. Assim, os resultados reais de uma empresa interessam menos aos proprietários do que a criação de um *valor acionário*¹⁰, já que esse último cresce muito mais rápido do que seus dividendos¹¹. Nesse caso, cada assalariado tende a ter o olho vidrado sobre o CAC 40¹², o Dow Jones ou, de forma mais restrita, sobre o valor em bolsa da ação de sua companhia, a fim de se certificar da perenidade tanto dela quanto de seu próprio emprego. Assim, o fenômeno macroeconômico que significa a evolução da Bolsa torna-se um elemento

⁹ Veja-se François Chesnais, «La mondialisation du capital», Paris, Syros, 1995 [há tradução brasileira pela editora Xamã].

¹⁰ Isto é, relativo às ações. No original, *valeur actionnariale* [N.d.t.].

¹¹ Ver em particular F. Lordon, «Fonds de pension, piège à cons? Mirage de la démocratie actionnariale», Paris, Raisons d'Agir, 2000.

de mobilização cotidiana da força-de-trabalho: «sob certas condições de perfeição, o mercado de capitais pode servir de dispositivo cognitivo coletivo que fornece às direções da empresa indicações realistas sobre o nível de eficácia produtiva máxima potencial e, conjuntamente com o mercado de trabalho, como um dispositivo disciplinar que impõe aos assalariados atingir coletivamente o objetivo assim determinado - sob pena de perderem não somente o prêmio mas também o emprego. Em uma palavra, se os assalariados sabem - e a experiência das demissões é a melhor informação que eles podem ter - que somente um comportamento cooperativo pode lhes permitir atingir o objetivo, então eles farão como se eles cooperassem no quadro de um agir comunicacional¹³».

Mesmo se cada assalariado não vive com a cotação de sua empresa como uma espada de Dâmocles, o conceito de **dispositivo cognitivo coletivo** revela bem o seu significado quando se trata dos engenheiros e do pessoal administrativo, os quais transmitem essa cultura de bolsa aos seus respectivos subordinados. Os assalariados - ao menos os colarinhos brancos - encontram-na em revistas e na televisão, e a integram tão mais facilmente quanto ela está disponível no trabalho e em casa. Por exemplo, em uma empresa que me é familiar, o discurso dominante reza que, estando as ações muito dispersas, a firma pode se tornar presa fácil de uma aquisição¹⁴ mais ou menos «hostil»: para escapar de um tal destino, guardar sua independência e portanto os empregos, a única via é o desenvolvimento da rentabilidade que, através de uma capitalização em bolsa suficientemente elevada, impediria qualquer aquisição¹⁵ inimiga. A pressão do mercado de ações leva a gerência a multiplicar as

¹² Índice que leva em conta as ações das 40 empresas mais importantes cotadas na Bolsa de Paris. Serve de indicador aos analistas financeiros para tomar a tendência do mercado [N.d.t.].

¹³ Thomas Coutrot, «L'entreprise néo-libérale, une nouvelle utopie capitaliste?», Paris, La Découverte, 1998, p.219.

¹⁴ No original, *OPA (Offert Public d'Achat)* [N.d.t.].

¹⁵ Idem.

estratégias comerciais, a desenvolver intensamente a inovação em novos produtos e sobretudo em novos serviços, pressionando a cada dia os assalariados a obterem resultados crescentemente maiores. Eis que, segundo T. Coutrot, «é o mercado financeiro que fixa diretamente a norma do desempenho a atingir, custe o que custar». Daí a afirmação de que «a ditadura dos critérios financeiros não é uma aberração que se possa combater propondo às direções melhores critérios, mais ‘realistas’: ao contrário, ela é racional já que constrange os trabalhadores a cooperar na busca do mais alto *standard* de desempenho possível, o qual é uma tradução direta da norma de rentabilidade financeira¹⁶».

O conceito de **cooperação forçada** dos assalariados, por meio da dominação da lógica financeira, converge com aquele de **implicação constrangida** dos mesmos assalariados pelo temor da precariedade ou da perda do emprego (em particular na grande empresa japonesa). Esses dois conceitos cultivam o paradoxo em situações contraditórias que caracterizam a relação salarial (*rapport salarial*) capitalista. Continuo a preferir o conceito de implicação constrangida porque ele indica melhor a finalidade tanto dos procedimentos quanto do objetivo a atingir: mobilizar a subjetividade dos assalariados em uma atitude ativa e ofensiva para que, partilhando o objetivo das direções - e dos acionistas -, eles obtenham resultados sempre superiores.

Enfim, se os determinantes que reclamam a implicação dos assalariados são antes de tudo macrossociais (a concorrência, a globalização, as cotações em bolsa...), seu funcionamento, seus efeitos e sua avaliação dependem do microssocial. Com efeito, lembremo-nos de que o regime de mobilização, no modelo pós-fordista emergente, deve ser coerente com as exigências do *just-in-time* (e de seus instrumentos sócio-produtivos), assim como com a organização do trabalho que

¹⁶ Coutrot, p. 220.

melhor corresponde a esse último, a saber, o trabalho em grupo. Se a organização da produção e do trabalho foi imposta praticamente sem debate¹⁷, e em seguida mais ou menos «naturalizada» porque apresentada como solução determinada para as condições econômicas do período, o mesmo não se pode dizer do regime de mobilização que atinge o cerne da relação salarial (*rapport salarial*) capitalista, a saber, o contrato de trabalho e de alguma forma a remuneração dos assalariados.

A fim de desestabilizar as resistências dos assalariados e de suas organizações sindicais, o CNPF¹⁸ - tornado MEDEF - lançou em 1997 uma grande ofensiva de sedução em direção a elas, por meio de um trabalho de reflexão sobre aquilo que vem a ser as competências, a partir de visitas a empresas na França e em outros países industrializados. As conclusões foram publicadas nas «Jornadas internacionais da Formação» organizadas pelo CNPF em outubro de 1998, em Deauville. Se a demissão de Jean Gandois¹⁹ da presidência do CNPF, entre o lançamento da operação e sua conclusão, modificou substancialmente as suas orientações, é também um fato que o novo CNPF, dirigido por Antoine Seillières, teve êxito em caucioná-las por meio da participação ativa de vários acadêmicos situados à esquerda do espectro político. Alguns deles redigiram parte dos onze cadernos de síntese, dominando de tal maneira a dialética que seu texto poderia muito bem ter sido escrito pela CGT²⁰ ou pela CFDT²¹. O tomo 3 pede que sejam desenvolvidas «em particular as competências críticas [porque elas] fazem a diferença com as empresas concorrentes». E mais adiante: «A criatividade de um indivíduo supõe a experiência, a liberdade de espírito, uma certa tranqüilidade em suas perspectivas de emprego». Sabe-se muito bem que esse discurso não é aquele do patronato; o que é certo é que o conjunto alimenta o

¹⁷ Veja-se o artigo «Syndicalisme et nouveau modèle productif», *La Pensée* n° 319, 1999.

¹⁸ *Confédération National du Patronat Français*.

¹⁹ Empresário «social» ou «esclarecido» [N.d.t.]

²⁰ *Confédération Général du Travail*.

debate aberto há mais de uma década sobre a necessária passagem do conceito de qualificação para aquele de competência; sobre a definição das competências; sobre os efeitos induzidos por sua avaliação, etc. Debate ampliado a outras fontes certamente, mas que não se interessa tanto pelas competências nelas mesmas e sim pelo lugar do modelo da competência no regime de mobilização emergente dos assalariados.

Definir o conceito de competência

Descarto de saída o debate semântico entre *a* competência ou *as* competências para sublinhar que elas só podem ser conjugadas no plural, em rede, imbricadas, complementares, coerentes, etc. Utilizarei entretanto o singular algumas vezes, em expressões tais como o modelo da competência ou a lógica da competência, pois trata-se aqui da competência em seu sentido genérico, o qual é necessariamente plural.

Não há definição consensual das competências e essa ausência testemunha já o que está socialmente em jogo na sua definição e na sua avaliação, antes de falar do seu reconhecimento. Pode-se afirmar que a competência não pode ser observada, sendo apenas as suas **manifestações** o que se observa na atividade. Ou ainda que a competência é heterogênea e que ela é apenas uma hipótese sobre a combinação de diferentes elementos. A discussão recomeça com a enumeração desses elementos. Uma tradição simplista mas razoável queria que a qualificação fosse definida como imbricação de saberes (validados em geral pelos diplomas) e de *savoir-faire* - sorte de conhecimentos -, todos eles ligados sempre aos primeiros e adquiridos na prática. A competência seria então a qualificação a qual se acrescenta o *savoir-faire*, isto é, os comportamentos e as atitudes com respeito ao trabalho, ao seu ambiente (chefes,

²¹ *Confédération Française Démocratique du Travail.*

colegas, empresas) e a si mesmo (deseja-se progredir? nível de aspirações, etc). Assim, a competência é mais ampla do que a qualificação, que ela integra como um de seus componentes.

Esse acréscimo do *savoir-faire* à qualificação para definir a competência é contestável uma vez que ele «joga o peso sobre o julgamento dos indivíduos, não sobre seu ‘fazer’ mas sobre seu ‘ser’, abrindo o caminho a riscos de arbitrariedade ou a naturezas de apreciação que não devem fazer parte do contrato de trabalho» (tomo 9). A definição de competência retida pelo CNPF passa, além disso, os seguintes riscos e a seguinte advertência: «a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, *savoir-faire*, experiências e comportamentos exercendo-se em um contexto preciso; ela pode ser constatada quando de seu emprego, em situação profissional, a partir da qual ela é validável. É pois à empresa que cabe apreendê-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir».

Ao reter os comportamentos como constitutivos da competência profissional, o CNPF toma claramente posição em torno de um projeto que visa não somente remunerar uma qualificação (conhecimentos, *savoir-faire*, experiências) mas as modalidades pelas quais essa qualificação se torna disponível (qual o grau de engajamento, por exemplo?), em benefício do empregador. Pode-se notar também que apenas a empresa está habilitada a **avaliar** essa competência, tese que se pode encontrar ao longo de toda uma história de relações entre o patronato e a Educação Nacional, na qual o primeiro nega ao segundo a exclusividade na avaliação dos saberes e do *savoir-faire*: no curso dos anos 80 o IUMM²² tinha já criado seus próprios CQP (Certificados de Qualificação Profissional) para fazer concorrência no

²²Instituição representativa do ramo da metalurgia [N.d.t.].

espaço empresarial com os CAP e BEP²³ da Educação Nacional. Hoje, o reconhecimento inter-empresas das competências está de novo colocado pelo CNPF, que propõe, para começar, a existência de certificados que validem essas últimas no interior de um ramo. Por fim, a definição do CNPF situa a empresa como a única instituição legítima para a avaliação e validação das competências - mas onde se fala do **reconhecimento** delas, isto é, de classificação e remuneração? A ponta mais avançada do edifício da CNPF é a validação, que dificilmente poderia ser sinônimo de reconhecimento: como se, na nova relação salarial, o aumento da qualificação e o engajamento do assalariado (o comportamento adequado) fossem o equivalente da manutenção do emprego, salvo condições impostas pelas tensões do mercado de trabalho que levam a «interessar» o mencionado assalariado para que ele permaneça na empresa. A desregulação generalizada (em particular financeira) a qual assistimos concerne igualmente a relação de trabalho, completamente modelada pelo mercado de trabalho e longe de toda a proteção das convenções coletivas - o que coloca a individualização da relação salarial no coração do novo dispositivo.

Dentro da representação geral, as competências se apóiam sobre a base das qualificações, que elas completam pela maneira de colocar em ação essas últimas (o *savoir-faire* ou os comportamentos). O MEDEF desenvolve uma outra concepção das relações entre competência e qualificação. Para ele, a competência é específica a uma empresa, enquanto que a qualificação é um conjunto de recursos mobilizáveis em uma diversidade de situações: «a competência é a colocação em funcionamento dos recursos de um indivíduo, associados aos meios fornecidos pela empresa, em uma situação de trabalho dada. (...) A competência é pois situada no coração da empresa. E

²³ O CAP é o *Certificat d'Aptitude Professionnel*, diploma obtido antes da entrada na (equivalente) 5ª série do 1º grau. O BEP é o *Brevet Élémentaire Professionnel*, obtido antes da entrada no (equivalente) 2º grau. Ambos fazem parte da formação escolar destinada ao encaminhamento para o mercado de trabalho, e não para os estudos universitários [N.d.t.]

querer pensar a validação das competências fora dela é um contra-senso, já que elas são postas em marcha dentro da empresa. Por outro lado, um indivíduo adquire saberes, *savoir-faire*, comportamentos profissionais na escola ou em sua vida profissional, em sua vida associativa, ou em experiências profissionais anteriores. Quando ele deixa a empresa, ele não leva as suas competências; ele leva os seus recursos: saberes, *savoir-faire*, comportamentos. Ele teve a oportunidade de os enriquecer dentro da empresa graças às situações que lá viveu junto com outros. Achamos que a qualificação profissional deveria validar tais recursos. Nós distinguimos pois dois níveis: a competência está dentro da empresa; a qualificação está verdadeiramente no ramo, talvez mesmo no nível inter-ramos²⁴. A competência situa-se na ação dentro da empresa; a qualificação é um potencial, uma capacidade de fazer”²⁵.

Na definição da competência feita pelo MEDEF, conforme se vê nessa longa citação, o indivíduo assalariado ocupa o centro do dispositivo: tal deslocamento veste com um discurso revolucionário a superação da velha divisão taylorista do trabalho²⁶, com respeito a qual todos os votos seriam para que fosse de fato concretizada, ao invés da mera proclamação de boas intenções ou de declarações voluntaristas.

Do posto ao indivíduo

A revolução que teve lugar com a difusão do trabalho em grupo e do famoso livro do MIT²⁷ no Ocidente é a mesma que os japoneses fizeram no imediato pós-

²⁴ Traduzimos aqui o termo «*interprofessionnel*», que é um nível, dentro do sistema francês de relações profissionais correspondendo à negociação conjunta de várias categorias ou ramos de atividade [N.d.t.].

²⁵ Entrevista com Alain Dumont, diretor do grupo de propostas e de ações de formação do MEDEF, por M. Anger e B. Roy, «*Développement des compétences. La position des partenaires sociaux*», Anact, juin-juillet 1999.

²⁶ CNPF, *Journées internationales de la Formation* de Deauville, 1998, tome 1, p.17.

²⁷ Trata-se de Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos, «*The machine that changed the world: the story of lean-production*», New York: Rawson Associates, 1990 [há tradução brasileira pela Editora Campus].

guerra generalizando a avaliação individual e tendo por corolário a eliminação de uns e a promoção de outros no interior da grande empresa, possível em um país em plena expansão econômica e obtendo a cada ano novas fatias de mercado, o que durou até o início dos anos 90. O empregador não remunera mais o posto ou, para ser mais preciso, ele não remunera mais da mesma maneira todos os assalariados ocupando o mesmo posto: ele remunera cada indivíduo segundo a maneira pela qual ele se mantém no posto. Com efeito, o salário japonês - para além dos diversos prêmios e bônus - comporta duas grandes partes: uma ligada ao posto ou à função, e outra ligada ao indivíduo, ou seja, à maneira pela qual ele serve a sua função ou - dito de outro modo - ele serve à empresa. Os quadros de avaliação individual, tal como aquele mencionado acima, fundamentam ao mesmo tempo a promoção dos indivíduos e sua progressão ao longo dos níveis.

Não mais remunerar o posto, no momento justamente em que o posto desaparece em benefício do trabalho coletivo do trabalho em grupo, sobre um determinado segmento produtivo, é perfeitamente coerente com a generalização do *just-in-time*. Inclusive porque, na remuneração do indivíduo, não se trata mais de remunerar apenas a sua qualificação (saberes e experiência) mas antes a maneira pela qual ele a põe em funcionamento a serviço da empresa, com a sua atitude em cooperar, em partilhar os seus saberes e o seu *savoir-faire* - o que é coerente, aliás, com a natureza dos instrumentos sócio-produtivos do *just-in-time*, os quais exigem uma socialização e uma publicidade dos *savoir-faire* e de “jeitos” ou habilidade manual personalizados.

Colocar o indivíduo no coração da lógica da competência permite ao CNPF fazê-la passar por um progresso social: «Para o assalariado a lógica da competência apresenta a oportunidade de fazer reconhecer sua contribuição ao desempenho da

empresa e seus *savoir-faire*, independentemente do diploma. Esse último ponto constitui, aliás, uma reivindicação antiga, sustentada pelo conjunto dos sindicatos»²⁸. Com o que eles estão de acordo. A CFDT declara: «Contrariamente ao que o MEDEF quer fazer crer, nós consideramos que os patrões parecem estar de acordo com o que nós sempre temos reivindicado sem muito sucesso, a fim de conduzir os empregadores a refletir de maneira comum sobre como valorizar as capacidades dos indivíduos no trabalho. Essa descoberta, essa quase-revelação que eles têm hoje sobre o fenômeno das competências, leva-nos a felicitar por essa conversão. Nós consideramos que esta é uma oportunidade a ser aproveitada, uma vez que vimos pedindo tal reconhecimento dos indivíduos há vários anos»²⁹. Por seu lado, a CGT observa que quando «o taylorismo e o fordismo se estabeleceram, nossa preocupação era primeiro de tudo de saber como se iria melhorar as condições de trabalho mais do que saber como transformar a organização do trabalho, que não era satisfatória. Hoje a questão é de saber como pode-se colocar em marcha um sistema que leva em conta desde o início as aspirações dos indivíduos»³⁰.

Nessa lógica que coloca os indivíduos no centro, o que lhes é requisitado é gerir sua «carteira de competências», apropriar-se dela, completá-la e engajar-se na aquisição de novas competências: fala-se mesmo de «porfolio de competências», e em seguida de «capital de competências»³¹ que o indivíduo gere, parece, como uma carteira de ações em bolsa... De forma realista, um dos redatores acrescenta: «a gestão das competências centrada sobre o indivíduo e não mais sobre o posto tem, de fato, uma virtude implicadora para o assalariado. Ela apresenta, além disso, o interesse de retomar o diálogo social, de buscar substituir o laço salarial por toda a vida por uma

²⁸ CNPF, *cit.*, p.17.

²⁹ Entrevista de J.M.Martin, secretário confederal da CFDT à ANACT [*Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail*], *op.cit.*, p.23.

³⁰ Entrevista com J.M.Joubier e S.Dufour, responsáveis pela Formação na ANACT, *op.cit.*, p.23.

ajuda ao desenvolvimento da empregabilidade». Tudo está dito aqui, mesmo se em negativo: os assalariados considerados como menos eficazes deverão deixar a empresa, desembaraçando-se do emprego por toda a vida. Não se vislumbra de forma alguma como esses últimos, percebidos como menos *performantes*, teriam tido a chance de desenvolver a sua empregabilidade; a partir de que recursos da empresa postos à disposição dos mais fracos e, pois, daqueles que provavelmente serão excluídos. Daí sua responsabilização através do dever de gerir tal carteira de competências em um meio, além do mais, pouco conhecido: «Bem entendido, o assalariado não pode conduzir sozinho a responsabilidade da gestão e do desenvolvimento de suas competências já que ele evolui em um ambiente que, na maior parte do tempo, ele não domina. No entanto, no contexto atual, ele é incumbido em um verdadeiro dever de gestão. Os modos de gestão pelas competências oferecem com efeito as possibilidades e as escolhas amplas sobre as quais o indivíduo, sustentado e ajudado pela empresa, pode se posicionar. Mas, paralelamente, eles podem também fragilizar a posição das pessoas tidas como pouco ou não competentes, dado o caráter individual de sua lógica de gestão e a desaparecimento de um sistema de defesa de interesses coletivos.

Obrigação? Oportunidade? A novidade que representa esse dever de gestão constitui incontestavelmente um verdadeiro trunfo de desenvolvimento profissional para aquele que o domina³².

E quanto aos outros? Aqueles que não dominam seu ambiente social e econômico? Nada, a não ser a fatalidade da exclusão, que será certamente crescente, a se levar em conta o mesmo redator: «Novas formas de organização do trabalho desenvolvem-se: trabalho em rede, subcontratação, trabalho por missão,

³¹ CNPF, *op.cit.*, tomo 1, p.27.

³² *Idem*, p.14.

externalização de tarefas, trabalho à distância, trabalho a domicílio... A diversidade das relações contratuais que resultam daí, os sistemas de remuneração que são mobilizados para privilegiar a contribuição e os resultados em relação a uma função e um tempo de presença, levam de fato a uma flexibilidade da regulamentação do trabalho»³³. Assim, o círculo se fecha: pela volta ao mercado de trabalho, a questão do emprego e da precariedade ressurgem com toda a força. Mesmo se isso não está presente no espírito do redator, a idéia subjacente é de que o mercado de trabalho é instrumentalizado pelos empregadores para fazer pressão sobre o comportamento dos assalariados. Ora, fato novo, tal comportamento pertence daqui em diante à competência, colocada no coração do dispositivo de produção de bens e serviços pelo MEDEF. A dupla questão que se põe agora é aquela da avaliação das competências e, depois, a de seu reconhecimento.

Avaliação das competências: o comportamento em primeiro lugar

A questão da avaliação das competências foi posta já durante as grandes ocasiões da Gestão Previsional dos Empregos e das Competências (GPEC), nos anos 80-90. Quando os executivos, ajudados por consultores, desenharam o mapa dos empregos em seus estabelecimentos em 2 ou 5 anos, bastava-lhes provê-los, em primeiro lugar, com o pessoal disponível. Daí a busca de uma adequação entre os perfis existentes dos assalariados e aqueles dos empregos a serem providos: as diferenças deviam então ser preenchidas pela formação profissional. Esse procedimento, muito discutível, não deixou de irrigar mesmo assim a maior parte dos processos da GPEC. Como escolher então o melhor candidato para tal posto, susceptível de melhor tirar partido da formação vislumbrada ? Resposta: avaliando o

³³ Idem, p.23.

potencial dos diferentes candidatos para escolher o melhor. Para além de algumas capacidades intelectuais mais ou menos mensuráveis, de que é formado um potencial ? Essencialmente de atitudes em relação à formação, de imagem de si dentro de sua própria trajetória profissional e dentro da empresa e, *in fine*, através da carreira, de atitudes em relação à empresa.

A pergunta permanece, com as mesmas respostas de um redator da CNPF a propósito do «prognóstico de evolução» possível do assalariado: «Aqui ainda a atitude do assalariado é decisiva. Antes de tudo, uma tal iniciativa só tem chance de ter sucesso se o assalariado for um ator, se ele estiver implicado, se as proposições que lhe são feitas forem ao encontro de suas motivações, seus projetos pessoais. Ela supõe ao mesmo tempo, da parte dele, a tomada de consciência de uma espécie de «sentimento da competência»³⁴. Assim, falar de potenciais a desenvolver consiste em partir das aquisições, das motivações e dos projetos do indivíduo: «É o indivíduo, ele mesmo, que é o ator principal do desenvolvimento de suas próprias competências, e antes de mais nada procurando mobilizá-las e fazê-las progredir em situações profissionais reais, na prática (...) Dito de outro modo, na lógica competência, há uma dimensão de motivação do indivíduo que é incontornável». A partir daí, entramos em um debate extremamente complexo tanto quanto estratégico para o futuro da relação salarial na França (e alhures). Ou, num caso, se imagina que podem ser estabelecidas duravelmente relações de confiança entre assalariados e empregadores e então se caminha em direção a uma definição positiva dos comportamentos e de seus conteúdos, onde a avaliação serve aos dois lados; ou , noutro caso, se imagina que uma tal avaliação dos comportamentos é um novo avatar da relação desigual entre

³⁴ CNPF, *op.cit.*, tomo 6, p.25.

assalariados e empregadores e que, provas à mão, os primeiros nada têm a ganhar com isso.

Na abordagem positiva da forma como se leva em conta o comportamento, no interior da lógica competência, «a noção de atitude vem sustentar aquela de comportamento. A atitude designa aquilo que sustenta e estabiliza o comportamento. É a maneira como um indivíduo se conduz face à realidade em geral (e não somente face a uma situação particular). Tal atitude se expressa individualmente, mas se admitirá com facilidade que ela seja social, não apenas porque ela terá sido produzida por um certo meio sócio-cultural mas também porque ela designa uma certa maneira de se posicionar nas relações sociais. Se se diz de um operário que ele tem uma atitude de responsabilidade, está-se designando o fato de que ele se posiciona de uma certa maneira no campo das relações sociais no seio da empresa, que ele aceita assumir suas responsabilidades. Essa atitude terá uma tradução em seu comportamento»³⁵. Aqui a competência social torna-se uma combinação da autonomia, da tomada de responsabilidade e da comunicação³⁶. Assim, passa-se da atitude³⁷ à tomada de responsabilidade, que é um engajamento forte em torno dos objetivos da empresa. Um tal deslocamento é duplamente interessante: por um lado, ninguém pode ser contra o desenvolvimento da autonomia e o reforço das responsabilidades dos assalariados, os quais dão sentido ao trabalho; por outro lado, contra o que se troca essa tomada de responsabilidade totalmente integrada às

³⁵ P. Zarifian, «Objectif Compétence», Editions Liaisons, 1999, p.166.

³⁶ Idem, p.167. E ainda: «A tomada de responsabilidade sobre a melhoria das *performances* produtivas não é um ‘comportamento social particular’ mas o conteúdo mesmo da *nova profissionalidade dos operadores*» (p.91).

³⁷ O debate sobre o pertencimento da atitude e do comportamento às competências profissionais é também ele largamente afetado pela situação dos serviços: sob o pretexto de que o sorriso do vendedor ou do caixa ao cliente pertence intrinsecamente à competência profissional, extrapola-se do comportamento indispensável em relação ao cliente para um comportamento em geral em relação à empresa e sua direção: sorrir e se engajar em relação à direção como em relação ao cliente. Ora, trata-se de dois comportamentos de natureza bem diferente pois que correspondendo a duas situações diferentes, o primeiro não entrando necessariamente na definição da competência profissional.

competências profissionais associadas às novas escolhas de organização do trabalho, fundamentos por sua vez dos novos ganhos de produtividade? P. Zarifian propõe que tais competências apareçam «como tais nos referenciais negociados com os sindicatos ou os assalariados»³⁸. Mas quais as garantias de que não se trata de uma conversa fiada, uns engajando-se em novas responsabilidades enquanto outros exigem ainda mais em nome da concorrência ou das ameaças de *raiders*³⁹? Para Zarifian, as duas partes devem se entender anteriormente sobre a questão do controle do trabalho e da avaliação dos comportamentos que pertencem à lógica competência: «O ponto de partida de todo o procedimento das competências é de esclarecer tais questões estratégicas, de permitir a cada assalariado de se apropriar delas, de saber o que se espera do procedimento mesmo das competências, nos limites da divisão dessas questões»⁴⁰. Ora, os comportamentos, como as atitudes, a lealdade ou a dedicação, dependem do domínio privado do assalariado: o empregador compra apenas o **tempo de trabalho**. É de sua alçada tornar esse tempo de trabalho eficaz. Porém, pode-se minorar a incompletude do contrato de trabalho, decidindo que para além do tempo de trabalho comprado, as atitudes e a subjetividade do assalariado - domínios privados, se se pode dizer assim - cessam de lhe pertencer e devem ser controlados e avaliados pela direção, proprietária tão somente do **tempo** de trabalho ? Pode-se pensar que o autor seja favorável a essa nova versão da compra da personalidade confundida com a compra do tempo de trabalho: «É possível que um aspecto subestimado da lógica competência seja que os indivíduos devem aprender a regular por eles mesmos uma parte grande de suas interações profissionais, como eles o fazem aliás espontaneamente em sua vida pessoal»⁴¹.

³⁸ Idem, p. 169.

³⁹ Em inglês, no original [N.d.t.].

⁴⁰ Idem, p.96.

⁴¹ idem, p.119.

A subjetividade do assalariado colocada à disposição do empregador é um componente pleno e inteiro da competência, a solicitação desta última fazendo transpôr um limiar novo em matéria de implicação do sujeito no seu trabalho. É a isso que Zarifian chama de «auto-mobilização do indivíduo», possível se as duas partes partilham dos mesmos **valores éticos profissionais**. Aqui a convergência dos interesses entre os assalariados e sua hierarquia **na** empresa volta como um *leitmotiv*, mesmo se, de vez em quando, constata-se «conflitos de interesses antagônicos». Ainda que eles sejam lembrados algumas vezes, a lógica competência funciona em um quadro teórico que é o de uma convergência de interesses: o sucesso da empresa e sua performance aparecem sempre primeiros em relação às questões conflituais de divisão dos ganhos de produtividade.

A empresa tem como principal responsabilidade a de organizar essa auto-mobilização do indivíduo. Mas, contra o que o assalariado troca os seus engajamentos de performance? Para além dos reconhecimentos, que o autor identifica e partilha, convoca-se ainda aquilo que ele chama de «civildade»⁴² - primeiramente entre os assalariados, de maneira horizontal (cooperação, solidariedade...), em seguida entre os assalariados e empregadores, para então concluir: «Tais competências civis serão reconhecidas somente nos limites das expectativas da empresa, dentro da relação salarial (*rapport salarial*). Isolá-las do profissional e valorizá-las como tais, na ótica de uma empresa cidadã, é semear a confusão sobre o que se negocia realmente; fazer como se a relação salarial não existisse; como se o indivíduo no trabalho não fosse um assalariado. Nossa posição é clara: se a civildade se incorpora, de alguma maneira, por intermédio da lógica competência, na atividade do trabalho - o que representa um

⁴² Convém lembrar ao leitor brasileiro que Philippe Zarifian é autor de uma obra intitulada «Éloge de la Civilité», Paris, L'Harmattan, 1997. Ali ele discute de maneira detida e bastante original de que forma os instrumentos de análise tradicionalmente concebidos para a filosofia política podem ser mobilizados

progresso potencial considerável - ela deve fazê-lo permanecendo sob o único registro que a competência pode tratar validamente e sem equívoco: *o registro profissional*»⁴³.

A partir de um caso concreto na Danone-França, Zarifian mostra que o ganho foi triplo: no aumento das competências profissionais, na melhora da performance econômica e em um nítido crescimento da compreensão mútua e da cooperação entre assalariados da fabricação e da manutenção⁴⁴. De um lado, o benefício representado pelos ganhos em performance econômica; de outro, um crescente interesse pelo trabalho. A pergunta pela divisão desses ganhos de produtividade parece fora de questão.

Dentro da abordagem positiva da lógica competência, Y. Lichtenberger (redator do tomo 9 das sínteses propostas pela CNPF para as Jornadas Internacionais da Formação, em Deauville) tenta fazer face às mesmas contradições. Por um lado, ele condena tudo que aparece como «competências comportamentais», todo julgamento sobre «o ser», abrindo-se aos riscos do arbitrário ou das apreciações que não tem de entrar no contrato de trabalho⁴⁵. Por outro lado, ele define a competência como uma **responsabilidade** face a uma situação profissional que foi confiada ao assalariado, a qual se apóia sobre os saberes (ampliados ao saber-fazer), sobre um poder de fazer (isto é, sobre a colocação à disposição de meios, por parte da empresa, em um campo de responsabilidade bem definido) e sobre um querer “que traduz o engajamento do assalariado em sustentar e em assumir a responsabilidade que lhe foi confiada”⁴⁶. Pode-se seriamente separar os comportamentos - que o autor descarta da definição da competência, à diferença do CNPF, que lhes alça no coração de sua

para o universo de questões da sociologia do trabalho. Trata-se de um ensaio que se alimenta contudo de uma sólida prática de pesquisa construída pelo autor ao longo de anos. (N.d. t.)

⁴³ «*Objectif Compétence*», cit., p.189.

⁴⁴ Idem, p.126.

⁴⁵ Cf. «A competência como tomada de responsabilidade», Seminário ETMT, Dijon, 1997.

⁴⁶ CNPF, *op.cit.*, tomo 9, p.22.

definição - do engajamento, do querer e da tomada de responsabilidade, os quais pertencem tão somente à competência profissional, segundo Y.Lichtenberger e Philippe Zarifian? Tal dissociação não me parece razoável pois se ela tem alguma chance de ser fundada cientificamente (os comportamentos seriam as atitudes no cotidiano, corporais e de linguagem; enquanto que a tomada de responsabilidade dependeria de um movimento de fundo de engajamento da personalidade do assalariado), ela não funciona praticamente nos escritórios ou nos serviços, com a chefia e a gerência confundindo necessariamente os dois níveis, coisa que o CNPF aliás faz voluntariamente a fim de não introduzir ilusões, considerando naturalmente que um comportamento leal e dedicado se percebe no cotidiano, ao passo que ele é a prova certa de um engajamento e de uma implicação em torno dos objetivos da empresa.

Para aquele que analisa a vida das fábricas e dos escritórios, não há dúvidas de que a definição da competência pelo MEDEF é aquela que prevalece, dando cada vez mais lugar aos comportamentos, em particular na avaliação das competências. Os guias preparados pelos departamentos de recursos humanos para conduzir as entrevistas individuais testemunham esta evolução. O quadro de avaliação reproduzido abaixo provém de uma fábrica que faz parte de uma empresa de porte médio, subcontratada do ramo automotivo. Ela é perfeitamente representativa da tendência atual de avaliação das competências tais como são definidas pela CNPF e tais como as necessidades se fazem sentir em firmas trabalhando sob o *just-in-time*. Um número grande de «fatores» enumerados aqui buscam avaliar o resultado do trabalho (produção, qualidade, segurança), suas condições mínimas de execução (assiduidade, ordem e limpeza), a qualificação real posta em funcionamento (polivalência) e, por essa via mesmo, avaliar os fatos relativamente objetivos

estritamente ligados à produção e aos seus resultados. Por outro lado, o mesmo não ocorre com os itens «iniciativas», «disponibilidade» e «sociabilidade», os quais avaliam diretamente os comportamentos, o engajamento e o grau de implicação dos operários. O item «iniciativas» corresponderia àquele da tomada de responsabilidade proposto por Zarifian e Lichtenberger, onde se percebe claramente que é o comportamento que é levado em conta, positivo para obter a nota 5 e condenável para o operário medíocre que «espera passivamente as ordens». Atrás do item «disponibilidade», devemos ler «aceitação da flexibilidade do trabalho» e, em primeiro lugar, aceitação imediata das horas extras, depois mobilidade na fábrica, graças à intercambialidade nascida da polivalência. Enfim, o item «sociabilidade» depende totalmente do comportamento, opondo o bom operário (com respeito ao qual o leitor crítico pode se interrogar no que consiste a sua «grande gentileza») de uma parte, e de outra parte o operário sofrível e medíocre que «não respeita a hierarquia», isto é, os objetivos e a lógica que o animam, numa palavra: os mesmos da direção. Nossa estada nessa fábrica tendo acontecido alguns meses após uma greve difícil, um dos responsáveis nos deixou entender claramente que as notas tinham evoluído entre o antes e o depois do movimento social.

QUADRO 1
FATORES DE NOTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

FATORES	MUITO BOM - 5	BOM - 4	MÉDIO 3	PASSÁVEL - 2	MEDÍOCRE - 1
ASSIDUIDADE Aplicar a grade de notação e minorar a nota de ----->	Chegar na hora. Sair na hora (pontualidade) ---0 pontos---	Muito raramente atrasado. Saida na hora --0,5 pontos--	Alguns atrasos e saídas antes da hora --1 ponto-	Chegadas em atraso e saídas antes da hora freqüentes. ---2 pontos---	Atrasos e saídas antes da hora sistemáticas ---4 pontos---
PRODUÇÃO Quantidade de trabalho produzido em relação à norma	Produção sistematicamente superior à norma	Faz a produção demandada e por vezes mesmo além	Faz a produção demandada	Faz muitas vezes uma produção inferior à norma	Sub-produção sistemática importante
QUALIDADE Respeito das normas, extensão e freqüência das reclamações e lotes recusados. Vigilância a ser exercida pela direção.	Muito bom trabalho, sem refugo nem erro - mesmo em casos difíceis	Bom trabalho. Erros raros e sem gravidade. Capaz de se autocontrolar. Sem lote recusado.	Não muitos refugos. Porém, intervençã o freqüente da direção para evitar os erros. Alguns lotes recusados.	Taxa de refugos muito alta. Intervenções bastante freqüentes da direção. Lotes recusados com recorrência	Taxa de refugos muito importante. Chamadas sistemáticas. Numerosos lotes recusados
SEGURANÇA Observação das regras de higiene e de segurança. Pequenas feridas. Acidentes de trabalho.	Respeita escrupulosamente as instruções, nunca tem acidente ou pequenos ferimentos. Exorta os outros a respeitar as instruções.	Respeita as instruções, não tem acidente nem pequenos ferimentos	Chamada concernind o as instruções de segurança; alguns pequenos ferimentos	Tem acidentes e freqüentemente pequenos ferimentos	Tem freqüentemente acidentes e pequenos ferimentos. Não respeito sistemático das instruções.
ORDEM E LIMPEZA Limpeza do posto e do ambiente. Respeito do material e das instalações comuns.	Limpeza irretocável do posto e dos entornos. Respeito profundo pelo material e as instalações comuns	Posto limpo. Respeita e mantém o material e as instalações comuns.	Poucas reservas sobre a limpeza do posto e sobre a manutençã o do material e das instalações comuns.	Chamadas freqüentes relativas à limpeza do posto. Negligências na manutenção do material e das instalações comuns.	Posto sujo, recusa em limpar. Nenhum respeito pelo material e as instalações comuns
INICIATIVAS Participação ativa na vida da empresa e da fábrica ou	Busca por si mesmo e acha soluções aos problemas encontrados, superando o	Propõe e acha soluções aos problemas simples, superando o quadro de seu	Propõe e acha soluções no quadro de seu trabalho	Poucas proposições e iniciativas em seu trabalho. Tem necessidade de	Nenhuma proposição nem iniciativa em seu trabalho. Espera passivamente as

de seu trabalho.	quadro de seu trabalho	trabalho	(problemas simples). Não espera por ordens	ser dinamizado	ordens
DISPONIBILIDADE Reações diante das demandas de serviço vindas da gerência; mudanças de posto, horários, horas suplementares, etc.	Propõe serviços antes que lhe seja solicitado	Aceita espontaneamente fazer um serviço.	Aceita, mas com dificuldade, os serviços que lhe são demandados	Tem com freqüência bons pretextos para recusar os serviços que lhe são demandados	Recusa sistematicamente os serviços demandados
SOCIABILIDADE Comportamento face ao ambiente (superiores, colegas, pessoal dos serviços)	Não faz observações negativas do superior Correção perfeita com respeito a todos os colegas. Grande gentileza	Leva em conta as observações. Relações aceitáveis em relação aos superiores, colegas e pessoal da área de serviços	Aceita as observações que são feitas. Relações aceitáveis com os superiores, colegas e pessoal de serviços	Atitude negativa com respeito aos superiores, colegas e pessoal de serviços	Atitude irascível com respeito aos superiores, colegas e pessoal de serviços
POLIVALÊNCIA	Para borracha: conhece mais de 10 referências + controle + plásticos	Para borracha: conhece mais de 1º referências + 1 especialidade (controle ou plásticos, por ex.)	Para borracha: conhece de 7 a 10 referências	Para borracha: conhece de 3 a 6 referências	Para borracha: conhece menos de 3 referências

O leitor atento pôde notar que certas fórmulas presentes no quadro de avaliação francês são bem próximas daquelas mencionadas acima no quadro de avaliação dos operadores da firma japonesa. As mesmas causas produzindo com freqüência os mesmos efeitos, o *just-in-time* e o trabalho em grupo que o acompanha levam, ambos, os gerentes a avaliar mais e mais os comportamentos e a lealdade dos assalariados diante da direção. Seria ingenuidade crer que isso concerniria apenas os assalariados colocados nas funções de execução, com tarefas monótonas e repetitivas. Bem ao contrário, quanto mais a produção e a organização se complexificam,

situando-se no nível dos serviços (aos particulares mas sobretudo às empresas), mais torna-se difícil avaliar o resultado do trabalho pois seu caráter inatingível não cessa de se desenvolver. E há mais: já que não se pode mais avaliar o resultado do trabalho, as direções de empresas tendem a transferir o controle desde cima para se assegurar das boas condições de execução do trabalho, isto é, da colaboração sem falha do assalariado. Passa-se assim da avaliação do trabalho ou de seu resultado à avaliação do trabalhador e de seu comportamento.

É contra isso que se opõem os sindicatos como a CGC⁴⁷, para a qual «a questão das competências se apreende no seio da empresa e a organização sindical deve velar para que a apreciação tenha a ver propriamente com a atividade de trabalho e não com o indivíduo mesmo»⁴⁸. É o que, de uma certa forma, propõe também Y. Lichtenberger: «É, pois, o engajamento dos meios - meios fornecidos pela empresa e meios mobilizados pelo assalariado - aquilo que deve ser privilegiado. A fixação de objetivos, incluindo a definição dos meios necessários para atingi-los, é coerente com uma tal lógica. Mais que definida ou medida de maneira estandardizada, a competência necessita assim ser apreciada e avaliada de maneira recíproca, cruzando uma pluralidade de indicadores, cujos resultados fornecidos são um elemento. Assim, é preciso prever uma avaliação dos resultados tendo em conta as circunstâncias de funcionamento, e não de maneira automática»⁴⁹.

A necessidade de levar em conta os meios colocados à disposição do assalariado pela empresa para avaliar os resultados dele aparece como uma proposição atraente. Não se percebeu a sua aplicação nos processos de avaliação encontrados, nem nos quadros de avaliação apresentados. Na realidade, quando há

⁴⁷ *Confédération Générale de Cadres*, central que congrega os funcionários mensalistas, de escritório ou gerentes [N.d.t.].

⁴⁸ Entrevista de J.J.Briouze, secretário nacional da CGC, à ANACT, *op.cit.*, p.32.

⁴⁹ CNPF, *op.cit.*, tomo 9, pp.28-29.

negociação sobre os objetivos a atingir pelo assalariado, os meios não são de forma alguma negociáveis: eles são aqueles fornecidos pela direção e fica por conta do assalariado ver o que ele pode fazer com eles. Para Y.Lichtenberger, a avaliação da competência não pode ser unilateral; ela é «uma comparação entre os meios fornecidos pela organização e os meios mobilizados pelo assalariado». Donde o recurso necessário à confiança entre as duas partes: «a competência designa uma qualidade de relação entre o indivíduo e a empresa, a qual só pode repousar sobre uma relativa confiança recíproca. Confiança da empresa na lealdade do assalariado concernindo o engajamento dos meios dos quais ele dispõe no serviço de sua missão profissional e a estabilidade de seu emprego»⁵⁰.

O programa é sedutor mas... a descrição da empresa é conhecida da maior parte dos assalariados? A empresa se teria transformado em uma organização unanímista sem conflito nem contradição, trabalhando para a felicidade igualitária de todos, acionistas e assalariados? A rentabilidade deixaria de ser um critério de avaliação dos gerentes, graças aos acionistas? Etc. Como é doce sonhar com relações harmoniosas de um mundo a ser construído - ou impossível ! A existência mesma do sindicalismo nos repõe em terra firme, ao temer que a lógica competência se torne, para além da avaliação, um meio de selecionar os assalariados e de excluir os menos performantes⁵¹. De uma certa maneira, essa lógica poderia funcionar como o processo de formação profissional que, descartando da formação os assalariados menos performantes, nos quais pareceria menos eficaz investir, faria com que eles se vissem

⁵⁰ Idem, p.22-23.

⁵¹ No documento da ANACT já citado, FO [*Force Ouvrière*, terceira central sindical na França, atrás da CGT e da CFDT (N.d.t.)] declara: «Está dito que o organismo (no sentido da empresa) deve ‘selecionar’ e que as competências devem ser ‘demonstráveis’. O assalariado teria pois o fardo de ‘provar a sua competência para ser empregável’. Se é isso, trata-se de uma recolocação em causa da noção de contrato de trabalho. Vigilância, pois!»

excluídos da empresa, e em seguida do emprego, antes de o serem por fim da «empregabilidade».

A abordagem generosa e humanista de certas apresentações do modelo da competência não deve mascarar nem fazer perder de vista que é o novo regime de implicação dos assalariados que entra em coerência com o trabalho em grupo e com o *just-in-time*. Ninguém poderia rejeitar, por exemplo, o discurso que exige indivíduos motivados, os quais poderiam sê-lo reencontrando um sentido em sua atividade profissional. Todas as coisas mantidas constantes, esse discurso do interesse, da motivação, do engajamento e da mobilização das competências **em benefício das duas partes** aparece homotético àquele de Taylor, que queria fazer crescer a produtividade do trabalho para aumentar ao mesmo tempo a renda dos operários e do capital. Hoje o desenvolvimento das competências visa tanto ao aumento da performance global quanto à satisfação dos indivíduos no trabalho (solicitando-lhes a iniciativa, a criatividade e a autonomia). Pena que seja omitido aqui que a atividade de trabalho se desenrole mais e mais freqüentemente sob o constrangimento do tempo, com os recursos e os meios em diminuição constante em nome da competitividade de custos - todas elas condições que aumentam o stress no trabalho, as quais as estatísticas testemunham a partir da percepção generalizada de um aumento da carga de trabalho. Dito de outro modo, a lógica da competência que serve o modelo do *just-in-time* não saberia escapar ao seu contexto e nos parece difícil apresentá-la como um complemento igualitário e justo do contrato de trabalho, como parece fazer Y. Lichtenberger: «mais que à dimensão mercantil ou comercial do contrato de trabalho, a competência nos reenvia à sua dimensão sinalagmática, isto é, a uma concepção do contrato visado não como a compra de um bem (a qualificação colocada à disposição e o tempo transcorrido), mas como uma troca de serviços, da qual é possível de

descrever para cada um deles as intenções e os objetivos mas com respeito aos quais é muito mais difícil de prever de antemão as modalidades concretas de realização»⁵². Nessa troca de serviços - e sobretudo nas modalidades concretas de realização - os contratantes não dispõem dos mesmos recursos. A desigualdade da troca, característica da relação salarial (*rapport salarial*) capitalista, permanece mesmo se as direções incorrem em certos riscos ao liberar a inteligência no trabalho, concedendo mais autonomia: o controle social sobre as atividades perdura - mesmo se ele toma outras formas, mais doces (através do trabalho em grupo e da responsabilidade coletiva) - e se desenrola mais desde o topo, a partir de objetivos fixados-negociados. Mais ainda: ao impor uma norma comportamental e ao controlar o respeito a ela por meio da avaliação individual, as direções provam, se isso ainda fosse preciso, seu poder sobre os assalariados, ou seja, a relação desigual que elas estão encarregadas de perpetuar - através de novas formas, é verdade, e onde o modelo da competência não joga um papel menor.



Nesta comunicação nós mostramos a coerência sistêmica da nova combinatória produtiva fundada sobre o *just-in-time*, o trabalho em grupo e o modelo da competência. Além disso, tal combinatória é, ela mesma, coerente com os princípios da integração reticular⁵³. O resultado - necessariamente provisório - dessas imbricações de coerências é, antes de mais nada, a volta de fortes ganhos de produtividade: primeiro na indústria e ocasionalmente nos serviços, em primeiro lugar nos serviços a particulares. É aqui que está o fundamento do retorno à acumulação do capital através de um novo crescimento econômico facilitado pelas atividades da e-

⁵² CNPF, *op.cit.*, tomo 9, p.30.

economia (responsáveis por um quarto a um terço do crescimento, segundo estimativas - é preciso dizê-lo - pouco seguras). Esses ganhos de produtividade têm, por sua vez, encorajado as atividades financeiras e especulativas a tal ponto que certos economistas têm avançado a idéia de que o coração do regime de acumulação não está mais na relação salarial (*rapport salarial*), como era o caso no fordismo, mas na esfera da finança, com a desregulamentação dos mercados de ativos e a concentração da gestão da poupança coletiva⁵⁴.

À espera que a tese seja validada, a economia real - incluindo aí a e-economia - permanece o suporte para a virtualidade dos vãos da bolsa. Assim, a saúde real ou suposta da economia real influi consideravelmente sobre as operações e as escolhas dos atores da financiarização. Dizendo de outra maneira, as grandes coerências da relação salarial (*rapport salarial*) colocadas em evidência aqui devem ser interrogadas para confortar ou invalidar algumas certezas sobre o retorno definitivo ao crescimento e aos novos equilíbrios (um crescimento durável sem inflação, por exemplo). Assim, pode-se interrogar: será que essas novas coerências podem acabar com as contradições da relação salarial (*rapport salarial*) capitalista? Ou, antes: tendo em vista tais coerências, onde estão as contradições entre capital e trabalho na nova combinatória?

Se a nova combinatória produtiva pôde provar a sua eficácia no curso de sua emergência, o que dizer no estágio de sua maturidade? A volta a um quase pleno-emprego - ao menos para as categorias de assalariados qualificados - não ameaça as coerências descritas tais como elas surgiram nos anos 80-90? Os conteúdos do trabalho, a criatividade e a iniciativa mobilizadas estão na medida das promessas feitas nessa «revolução do trabalho»? Em tudo isso, onde se encontra o sindicalismo?

⁵³ Cf. o artigo «*Le nouveau modèle productif*» in G.Bollier et Claude Durand, *La nouvelle division du travail*, Paris, L'Atelier, 1999.

Que mudança ele pode operar para ocupar suas novas funções? Enfim, pode-se construir um modelo teórico e sintético dando conta com simplicidade de todas essas interações, ao mesmo tempo nas esferas micro e macro-econômicas e sociais?

Tradução: Leonardo Mello e Silva

Bibliografia citada:

ANGER, M. e ROY, B., Développement des compétences. La position des partenaires sociaux, ANACT, juin-juillet 1999.

CHESNAIS, François, “La Mondialisation du capital”, Paris, Syros, 1994. Tradução brasileira: “A Mundialização do capital”, São Paulo, Editora Xamã, 1996.

COUTROT, Thomas, “L’entreprise néo-libérale, une nouvelle utopie capitaliste?”, Paris, La Découverte, 1998.

DURAND, Jean-Pierre, “L’Avenir du travail à la chaîne”, Paris, La Découverte, 1998.

_____, Syndicalisme et nouveau modèle productif, *La Pensée*, 319, 1999.

_____, “Le nouveau modèle productif” in BOLLIER, G. e DURAND, Claude, “La nouvelle division du travail”, Paris, L’Atelier, 1999.

⁵⁴ F.London, *op.cit.*, p.8.

LORDON, F., “Fonds de pension, piège à cons? Mirage de la démocratie actionnariale”, Paris, Raisons d’Agir, 2000.

WOMACK, J.; JONES, D.T.; ROOS, D., “The machine that changed the world: the story of lean-production”, New York, Rawson Associates, 1990. [Há tradução brasileira pela Editora Campus, Rio de Janeiro].

ZARIFIAN, P., “Objectif Compétence”, Paris, Editions Liaisons, 1999. Tradução brasileira: “Objetivo Competência. Por uma nova lógica”, São Paulo, Editora Atlas, 2001.