Globethics Repository



A gestao do conhecimento fornece bases para compreender fenomenos tecnicos ou sociais [The management of knowledge provides a basis for understanding technical or social phenomena]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	Zarifian, Philippe
Publisher	Instituto Humanitas Unisinos - IHU
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-11-18 00:54:12
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/162861

não se investir em novas formas de relações de trabalho, baseadas numa abordagem intersubjetiva, os "sistemas empresariais de gestão de competências" demonstrarão sua incompatibilidade com os planos de cargos e salários fordistas, ainda que se tente disfarçar estes últimos com novos nomes.

A gestão do conhecimento fornece bases para compreender fenômenos técnicos ou sociais

Entrevista com Philippe Zarifian

"A gestão da competência sempre se define em relação com situações de trabalho concretas", analisa Philipe Zarifian em entrevista exclusiva para a ***IHU On-Line***, realizada através de e-mail na última semana. Zarifian é pesquisador e professor da Universidade Marne-la-Vallé (França), doutor em Economia pela Universidade Paris I. Sua área de pesquisa é a sociologia do trabalho. Escreveu inúmeros livros. Seu último lançamento se intitula ***A quoi sert le travail?*** (Para que serve o trabalho). Paris: La Dispute, 2003. Destacamos, ainda, ***Objetivo competência: por uma nova lógica***. São Paulo: Atlas, 2001 e ***O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas***. SENAC, 2003. Para maiores detalhes sobre a trajetória intelectual do sociólogo, acesse o site perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/.

***IHU On-Line*- Quais têm sido as principais mudanças nas condições da produtividade nas empresas no último século?**

Philippe Zarifian- No começo do século XX, a produtividade focalizou, seguindo uma noção muito industrialista, as economias de vazão, ligadas à velocidade das operações executada pelos operários, e pelas economias de escala, cujo principal objetivo era: a redução dos custos dos produtos. Ora, essa abordagem passou por grandes transformações, na própria indústria, com a disseminação da automação. Dado que a vazão da produção (número de produtos por unidade de tempo) era gerada por sistemas automatizados, o papel dos operários e dos técnicos reposicionou-se na supervisão desses mesmos sistemas e, sobretudo, na intervenção pertinente quando ocorresse um evento (um evento pode ser a pane de uma máquina, a degradação da qualidade, uma mudança de produto).

Por outro lado, a importância assumida pela inovação no marco da concorrência entre as empresas levou a pensar que a produtividade dependia também, e fortemente, nos departamentos de engenharia quanto à concepção e ao desenvolvimento dos produtos novos, tomando-se em conta ao mesmo tempo o aporte desses novos produtos para os clientes e a diminuição do prazo de seu lançamento no mercado (*time to market*). Por fim, e estamos passando por esse período hoje, quando pensamos não "produto industrial", mas sim "serviço", a produção que serve

para medir a produtividade não pode mais ser o "bem material" e deve ser o serviço prestado ao destinatário (cliente, público, usuário…), serviço esse que deve transformar de maneira positiva suas condições de existência. Não existe nenhuma medida puramente quantitativa dessa produtividade. Para medi-la, é preciso partir das avaliações (positivas ou negativas) dos clientes, dos públicos e dos usuários.

***IHU On-Line*- Como classifica as diferentes formas de gestão nas empresas? Quais contribuem mais e quais menos para que o trabalho seja uma instância de realização do sujeito e um instrumento de revitalização da sociedade?**

Philippe Zarifian - Podemos distinguir três formas básicas. O taylorismo é associado, em geral, a um funcionamento piramidal da empresa e cuja base é a prescrição do trabalho. As tarefas dos assalariados lhes são impostas de maneira rigorosa e controlada. As possibilidades de realização do sujeito são quase nulas, a não ser pelo intermédio da implementação de um trabalho que procura escapar das prescrições.

A forma burocrática é diferente: reconhece um certo nível de autonomia por parte dos trabalhadores, por exemplo, nas grandes empresas públicas, podendo esses trabalhadores ser motivados em todos aqueles países que desenvolveram um sentido do papel social do Estado, pelo "senso do serviço público" (muito desenvolvido na França). Apesar dessa autonomia no trabalho, a empresa ou a administração pública continua organizada e administrada de maneira burocrática. Todas as principais escolhas e todas as inovações nos serviços prestados são definidas pela cúpula da empresa, em parceria com os funcionários públicos de alto escalão. Os sujeitos que estão na base dessas empresas só podem realizar-se no trabalho diário e não nas escolhas de orientação estratégica. E, finalmente, está surgindo uma terceira forma, dentro daquilo chamado o "modelo da competência", em que se deve aproximar e unir: por um lado, a autonomia e a tomada de iniciativa dos trabalhadores em seu trabalho concreto e diário com a inteligência e, do outro lado, com a discussão e a implementação explícita das decisões estratégicas da empresa. Essa forma é que dá uma maior liberdade e apelo para a inteligência de todos os atores da empresa, ou seja, a forma que gera a motivação maior.

***IHU On-Line*- Quais as principais diferenças entre gestão de conhecimento e gestão de competências?**

Philippe Zarifian- A gestão do saber, ou do conhecimento, fornece as bases da compreensão teórica dos fenômenos, sejam eles técnicos ou sociais. Como prática administrativa (de gestão), ela tem por objeto permitir o acesso por cada trabalhador às áreas do saber que lhe dizem respeito para sua vida profissional, bem como atualizar constantemente o conteúdo desse saber. A gestão da competência é diferente: sempre se define em relação com situações de trabalho concretas. Diz-se ser competente aquela pessoa que sabe, numa situação dada (diante de um sistema automatizado na indústria, diante de um cliente numa empresa prestadora de serviço, etc.) tomar as boas iniciativas e assumir a responsabilidade por essas iniciativas, apoiando-se, ao mesmo tempo, na sua experiência e num *benchmarketing*[12] de competências, desenvolvido dentro da empresa.

---

[12] **Benchmarking:** Processo que consiste em comparar qualquer empresa à melhor do mundo no ramo. É uma prática que, ao analisar o que é que os concorrentes fazem, ajuda a melhorar o próprio negócio. Assim, o benchmarketing vai muito para além de uma mera comparação: avalia a qualidade, a estratégia e os serviços da concorreência, nivelando-se por cima e aumentando os patamares de exigência. (Nota da ***IHU On-Line***)

IHU On-Line- **O conhecimento, como vantagem competitiva, reproduz a matriz fordista de pensamento? Em que aspectos o trabalho continua influenciado pelo fordismo e taylorismo?**

Philippe Zarifian- O fordismo continua dominando hoje. Continua marcado por uma concepção da produtividade apoiada na vazão de produção dos bens materiais e nas economias de escala. Observa-se, no entanto, ao menos na Europa, um claro recuo do taylorismo, no sentido da prescrição das tarefas. Trata-se, portanto, numa certa maneira, de um fordismo apoiado na autonomia controlada dos trabalhadores. Torna-se necessário entender como o atual fordismo pode distinguir-se do taylorismo. Mas o maior problema é que aquilo que chamei a "terceira forma" de abordagem da produtividade é raramente dominante, bem como a abordagem pelo serviço prestado aos destinatários. Restam enormes progressos a ser alcançados nessa direção.

IHU On-Line- **No modelo do posto de trabalho ainda dominante há uma precedência do trabalho sobre quem o exerce. Como reverter isso?**

Philippe Zarifian- Aquilo que eu chamo "modelo da competência" consiste precisamente numa volta do trabalhador ao trabalhado, numa reapropriação pelo sujeito do trabalho que realiza. Isso gera uma dupla implicação concreta:

- é preciso abrir mão de todas as formas de gestão apoiada no "posto de trabalho" ou na "descrição dos conteúdos de emprego", que continuam sendo abordagens tayloristas, apoiadas na prescrição do trabalhão a ser feito;
- em contrapartida, é preciso acompanhar e apoiar o desenvolvimento das competências e dos saberes que pertencem a cada trabalhador, como sujeito de sua própria atividade profissional, referindo-se, é claro, às situações que deverá entender e dominar sozinho.

IHU On-Line- **Que modelo de trabalho superaria a distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe são impostas, típica do taylorismo? Como isso pode ocorrer?**

Philippe Zarifian - Esse modelo apóia-se em três princípios: a mobilização da competência do trabalhador, definida, conforme eu disse, pela tomada de iniciativa e de responsabilidade do trabalhador para com as situações que assume; a criação de "redes de competências" que permitem realizar trabalhos, que requer a intervenção de um coletivo de trabalhadores, rede essa que deve permitir o intercâmbio entre essas competências; por fim, a identificação dos saberes (ou conhecimentos) teóricos necessários para o trabalhador progredir e entender melhor o que está fazendo. Não se trata dos saberes "em si", e sim dos que o trabalhador precisa possuir e mobilizar ao longo de seu percurso profissional e de sua vida.

IHU On-Line- **Como acontece nas condições atuais de trabalho a conciliação do sujeito entre sua vida de trabalho e vida privada?**

Philippe Zarifian- Na França, a redução da jornada de trabalho tem aumentado muito sensivelmente as possibilidades para dedicar mais tempo para a vida pessoal e observa-se uma forte demanda nesse sentido. Não se trata em absoluto de uma diminuição do "valor" conferido ao trabalho − este último continua sendo vivido como central pela grande maioria das pessoas − mas sim de um reequilíbrio nos tempos de vida. No entanto, o maior problema em nosso caso é desigualdade entre homens e mulheres na execução das tarefas domésticas. Não se observa nenhum real progresso nesse sentido na França. Assim sendo, para as mulheres, boa parte da "vida pessoal" é dedicada

às atividades familiares e às tarefas a serem executadas dentro do lar. É um grande problema.

IHU On-Line- **Sob o enfoque da gestão do conhecimento e de competências, qual é o futuro do trabalho, tomando em consideração o trabalhador que traz sua bagagem empírica e constrói conhecimento dentro da corporação?**
Philippe Zarifian- O futuro do trabalho seria simultaneamente:
- considerar cada trabalhador como um verdadeiro sujeito humano e criar aquilo que eu proponho chamar "comunidades de ação", isto é, novos coletivos de trabalho unidos por uma rede permanente de intercâmbios de saberes e competências e por objetivos comuns;
- fazer com que apareçam esses objetivos comuns através da participação na discussão das orientações estratégicas da empresa e do serviço a prestar aos destinatários (clientes, usuários, públicos, e, em última instância, os cidadãos).

IHU On-Line- **Qual seria o melhor modelo de gestão para uma instituição de ensino? Quais os riscos que pode trazer a aplicação de um ou outro modelo?**
Philippe Zarifian- O estabelecimento de ensino é primordial para disseminar a apropriação dos saberes (conhecimentos conceptuais e capacidades de análise crítica). Sua pedagogia deve ao mesmo tempo preparar os alunos ou estudantes para a vida profissional de duas maneiras: desenvolvendo suas capacidades de iniciativa, seu poder criativo e abrindo-os, graças a estágios, para as situações concretas de trabalho e desenvolvendo seu senso de responsabilidade.
Mas o ponto 1 (apropriação do saber) continua essencial para um estabelecimento de ensino.

IHU On-Line- **Como a tecnologia da informação pode auxiliar numa horizontalização do conhecimento e das competências nas corporações? Como seria uma "corporação horizontal"?**
Philippe Zarifian- Hoje já existem as organizações horizontais: organização por projeto, por processo, por rede. É preciso, antes de mais nada, impulsionar e apoiar sua implementação. Continua sendo uma batalha. A informática é muito ambivalente. Ela pode ora reforçar o modelo piramidal, hierárquico e funcional, com a forte integração das camadas de informação e uma rigorosa seletividade no acesso a essa informações; ora apoiar positivamente o modelo horizontal, permitindo não só a circulação das informações em rede, mas também autorizando todas as formas de comunicação remota (via um fórum, um trabalho "colaborativo" em torno de uma mesma base de dados etc.).

IHU On-Line- **Como vê o conceito de "multidão", cunhado por Hardt e Negri e que implicações a multidão traz ao mundo do trabalho?**
Philippe Zarifian - O conceito de "multidão" não é de Hardt e Negri, mas sim de Spinoza. Acho que esses dois autores o retomaram de maneira errada, pois, em Spinoza, a multidão é espontaneamente dominada por paixões (de alegria e tristeza) e não pode, portanto, ser livre por si só.
O que continua importante nesse conceito de Spinoza é ver um "povo" ou uma grande coletividade como uma composição de individualidades singulares, aptas ao mesmo tempo a reconhecer o poder e o aporte singular de cada indivíduo e fazer valer a força de sua cooperação, de sua associação, o "poder da multidão" como diz Spinoza no tratado político – visar ao desenvolvimento desse poder por uma superação da submissão às paixões. E aqui o caminho é claramente a subida da inteligência e do saber, pelos membros da multidão, de seu próprio poder e o desenvolvimento de uma orientação racional no exercício desse poder.