



Organização qualificante e modelos da competência: que razões? que aprendizagens?

O nosso objectivo não consiste em tentar definir o que é, ou deveria ser, uma organização qualificante, o que aliás já foi feito¹. Trata-se, antes, de abordar mais a montante as questões subjacentes a esta temática.

A organização qualificante pode ser definida, da forma mais simples, como uma organização que favorece, por construção, as aprendizagens de índole profissional, isto é, uma organização que permite aprender. Esta definição é, contudo, manifestamente insuficiente para definir aquilo que se encontra actualmente em jogo. De facto, desde longa data, espera-se que a organização produza aquilo que, em economia, é designado por “efeitos de aprendizagem”. Depois de Adam Smith, surge a ideia de que uma mesma série de gestos incessantemente repetidos deveria, segundo aquele autor, promover a aquisição de uma grande destreza neste domínio. Adam Smith defendia mesmo que uma tal repetição e especialização dos gestos conduziria o operário, na sua procura de algum conforto e de uma certa eficácia na execução dessa série de gestos, a conceber melhoramentos técnicos relevantes para a sua realização.

Assim, a nova questão - e na medida em que se trata de uma questão - não reside na procura de efeitos de aprendizagem, na criação de uma organização meramente “de aprendizagem”², mas na elucidação das razões pelas quais se assiste a um ressurgir desta problemática, bem como na nova natureza das aprendizagens.

1. As razões do ressurgimento da problemática da organização

As vantagens da cooperação...

Os estudos actualmente efectuados em empresas, pelo menos nas que procuram inovar as suas formas de organização e de gestão, evidenciam a importância atribuída à cooperação.

O termo não é muito usado nesta acepção, como se hesitássemos em utilizá-lo. É, porém, de cooperação que se trata quando, recorrendo a subtis desvios de linguagem, se fala de “agir em conjunto”. São inúmeros os exemplos concretos que ilustram esta situação:

□ Exaltam-se os méritos do trabalho colectivo nas fábricas, das equipas dotadas de autonomia, responsáveis pela consecução dos seus objectivos, agindo de modo auto-regulado e auto-coordenado para assumir essa responsabilidade.

□ Fala-se de descompartmentação entre as funções, das interacções, do diálogo entre serviços que antes se ignoravam. O paradigma da “coordenação horizontal” ganha terreno e colide com os esquemas associados à segmentação funcional da empresa.

□ Desenvolvem-se organizações por projecto ou, mais simplesmente, grupos de progresso multi-profissões, que permitem às diferentes áreas profissionais e

Philippe Zarifian

é actualmente professor de sociologia na Universidade de Marne la Vallée, decano do Collège des Sciences Sociales e director de investigação do LATTs, laboratório ligado à direcção de investigação do ENPC e associado ao CNRS.

No presente artigo, o autor interroga-se sobre as razões que terão colocado na ordem do dia o tema e a prática da organização qualificante, salientando a existência de três tipos de razões: a importância atribuída à cooperação no trabalho, os problemas suscitados pelas tendências que levam à exclusão de uma parte da população assalariada e dos jovens e a instabilidade das escolhas organizativas. O autor mostra que o papel da organização qualificante não pode cingir-se ao de mera “organização de aprendizagem”. Importa desenvolver novos dispositivos de aprendizagem que superem e integrem o recurso à experiência profissional e a formação escolar.

1) Philippe Zarifian, “Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante”, Revista Education Permanente, nº 112, Paris, Outubro de 1992.

2) E aqui reside a ambiguidade da expressão “learning organization”.



“A nova questão - na medida em que se trata de uma questão - não reside na procura de efeitos de aprendizagem, na criação de uma organização meramente “de aprendizagem”, mas na elucidação das razões pelas quais se assiste a um ressurgir desta problemática, bem como na nova natureza das aprendizagens.”

“Os estudos actualmente efectuados em empresas (...) evidenciam a importância atribuída à cooperação.”

“A verdade é que nem sempre avaliamos o reverso destas modalidades de cooperação, isto é, as novas separações que, muito provavelmente, irão criar...”

“As razões para “incentivar a cooperação” são hoje tão sólidas como o eram anteriormente as razões para “separar e isolar”.”

especialidades trabalharemos em paralelo, em simultâneo e de modo convergente.

□ Empreende-se a racionalização dos processos transversais (como, por exemplo, o processo que medeia entre a recepção da nota de encomenda e a sua entrega) e constata-se que o essencial dos ganhos de produtividade resulta do aperfeiçoamento (e da redução) das interfaces entre os vários componentes do processo.

□ Ensaia-se a passagem da subcontratação às relações de parceria, também com base na intensificação dos intercâmbios e na realização conjunta de tarefas, em busca de relações de confiança que sejam estáveis a longo prazo.

□ Desenham-se novos perfis hierárquicos que valorizam as capacidades de saber ouvir, de animação e de diálogo.

□ Dos técnicos, enquanto especialistas num determinado domínio, espera-se, doravante, que saibam compreender os problemas dos outros, dar-lhes assistência, formar e, em suma, que assimilem o significado de uma verdadeira prestação de serviço.

□ Privilegia-se o estado de espírito implícito na relação cliente-fornecedor: conhecer as expectativas do outro (o cliente) em relação à nossa actuação e de que forma a aceita.

Em suma: trata-se de um “agir em conjunto” em todos os planos que parece emergir, nos discursos e, pelo menos em parte, nos factos, na construção concreta das novas organizações. A verdade é que nem sempre avaliamos o reverso destas modalidades de cooperação, isto é, as novas separações que, muito provavelmente, irão criar:

□ Quando se constituem grupos autónomos, será que são, de algum modo, tidos em conta os riscos de que estes grupos se fechem em si mesmos e ponham em causa solidariedades implícitas que outrora existiam nos locais de trabalho?

□ Quando se procede à “descompartimentação” das funções, será que são tidas em conta as identidades inerentes a cada profissão e a desestabilização assim introduzida em locais de relativa autono-

mia? A coordenação horizontal permitirá a cada indivíduo a possibilidade de encontrar o posto que considera mais conveniente? Se colocarmos a questão aos profissionais de manutenção, por exemplo, verificaremos com surpresa a sua “resistência”.

□ Quando, no caso de organizações criadas por projecto, como no sector da indústria automóvel, as opções e decisões mais importantes são transferidas para montante do lançamento desses projectos, ter-se-á a certeza de não estar a colocar numa situação de ainda maior dependência o pessoal a jusante? A organização por projecto aproxima os actores da concepção dos produtos e dos processos, mas será capaz de associar efectivamente, no âmbito desta cooperação, os actores das fábricas...?

Não obstante as inúmeras reservas que poderão colocar-se a um espírito atento é, em nosso entender, indubitável que o paradigma do “incentivo à cooperação” ganha terreno, assumindo-se como uma nova referência cultural para os organizadores, a qual substitui, pelo menos em termos da sua dominância, o paradigma da separação das tarefas e responsabilidades.

As razões para “incentivar a cooperação” são hoje tão sólidas como o eram anteriormente as razões para “separar e isolar”, tendo mesmo sido alvo de uma certa banalização, a qual lhes confere, de certo modo, a sua solidez, mas impede, não raro, uma análise exaustiva dos processos de cooperação. Eis duas das razões assim banalizadas:

A reactividade: uma organização reactiva é aquela que é capaz de reagir bem, rapidamente e de modo pertinente a uma variação do ambiente económico e esta qualidade assume especial importância no contexto de instabilidade e incerteza que caracteriza as actuais formas de crescimento. Reagir bem e com rapidez é agir de modo a que informação circule rapidamente nas redes horizontais, aproximar a análise dos problemas da tomada de decisão e da acção, agir de modo a que sejam convergentes as (re) acções dos diferentes actores da empresa, sem dúvida boas razões para descentralizar e cooperar.



A integração: quer resulte da configuração dos sistemas técnicos ou seja devida à racionalização e tensão dos fluxos, a integração torna objectivamente mais interdependentes as diversas actividades da empresa e promove, de certo modo, uma intensificação dos intercâmbios entre aqueles que assumem estas actividades. Basta pensar, por exemplo, nas consequências de uma organização em fluxos sob tensão, no caso de uma empresa como a SNECMA, que procura reduzir o ciclo de fabricação no interior das suas fábricas, bem como a nível da rede de fornecedores. Trata-se de uma boa razão para promover a convergência das acções, estruturar os encontros entre os componentes dos motores e desenvolver o sentido de interdependência entre um elevado número de actores.

Estaremos, porém, a avaliar plenamente as consequências da cooperação? É neste âmbito que o tema da organização qualificante começa a tomar sentido: trata-se de inter-relacionar saberes diversos, pontos de vista e interesses que se constituíram separadamente, mesmo até em oposição, no seio da organização que herdámos, saberes esses que devem, doravante, desenvolver-se em inter-relação, em comunicação, e não mais em isolamento, em estrita especialização e centrados em torno de si próprios.

A organização torna-se qualificante na medida em que legítima e favorece esse inter-relacionamento, permite a cada participante elevar a sua competência no contacto social com outras profissões e/ou outras categorias sociais, em função de necessidades directamente ligadas aos desempenhos do funcionamento produtivo.

A rampa da exclusão...

Um dos principais riscos das “novas organizações” e, em especial, das organizações que dão ênfase à cooperação e elevação das competências é o facto de constituírem temíveis máquinas de selecção e de exclusão.

Um trabalhador que, durante 20 ou 30 anos, desempenhou as suas funções, poderá ser friamente declarado “incompetente” e pressionado a deixar o seu posto

ou, de forma mais afável, mas igualmente previsível em termos do seu resultado, marginalizado na organização do trabalho ou colocado fora dos circuitos e formas de modernização. Esta marginalização não atingirá apenas os adultos inseridos na vida activa, mas também, de acordo com um princípio idêntico, os jovens que abandonam o sistema educativo sem diploma, bem como os jovens que os empregadores consideram “com insuficiente escolaridade” - serão socialmente declarados “incompetentes”, sem mesmo terem podido mostrar as suas capacidades. Estamos, pois, perante um paradoxo das “novas organizações”: constituem uma oportunidade de abertura a qualificações mais elevadas, mas poderão degradar completamente a situação de um considerável número de indivíduos.

Se atribuirmos alguma importância a esta questão, importa abandonar uma visão puramente “economicista” da organização qualificante e ter em conta que ela deve permitir responder ao seguinte repto: como transformar as competências dos assalariados partindo daquilo que eles são, no respeito pela diversidade dos seus percursos e das suas aquisições, por forma a que tenham uma ampla participação na construção e desenvolvimento das “organizações de cooperação”?

E voltamos à primeira definição da organização qualificante: adquirir competências **no seio** da organização, mas de uma forma não trivial, em boa medida ainda por inventar³, uma vez que a questão é ela própria inédita.

A instabilidade das escolhas organizativas.

O conceito de organização que os quadros superiores das empresas construíram, durante o período de dominação do taylorismo, assenta no postulado de que é possível criar uma estrutura indiferente e capaz de resistir à passagem do tempo, ao desgaste e às mudanças de contexto, o que, de certo modo, estava contido na ideia de “organização científica”, elaborada segundo leis relativamente imutáveis.

Tal visão ainda subsiste. Assim, muitos quadros de grandes empresas, assessora-

“Estaremos, porém, a avaliar plenamente as consequências da cooperação? É neste âmbito que o tema da organização qualificante começa a tomar sentido(...)”

“Um dos principais riscos das “novas organizações” e, em especial, das organizações que dão ênfase à cooperação e elevação das competências, é o facto de constituírem temíveis máquinas de selecção e de exclusão.”

“O conceito de organização que os quadros superiores das empresas construíram, durante o período de dominação do taylorismo, assenta no postulado de que é possível criar uma estrutura indiferente e capaz de resistir à passagem do tempo (...) Tal visão ainda subsiste (...) Os pressupostos (...) são, porém, altamente contestáveis”.

³ Um dos grandes méritos da Missão “Novas qualificações”, em França, terá residido na abordagem desta problemática e na tentativa de experimentar novas soluções, tanto para os jovens como para os adultos.



“A organização qualificante, na medida em que favorece, simultaneamente, a aquisição de competências no seio da organização e sobre a organização, situa-se numa dialéctica verdadeiramente singular e, neste aspecto, inédita. A organização deve permitir, no seu seio, as aprendizagens a ela relativas!”

A rotina “(...) continua a estar presente, mas não cremos que possa vir a desempenhar um papel central nas aprendizagens.”

“A prescrição representou, a seu modo, uma segunda e importante forma de aprendizagem (...) Contudo (...) os métodos, procedimentos e gamas assim definidos encontram-se cada vez mais desajustados(...)”

domínio, crêem poder definir “metas organizativas” para 3 ou 5 anos e delas inferir o percurso que permitirá transitar da actual organização para esta nova configuração da qual se espera que seja, uma vez mais, estável. Os pressupostos de uma tal abordagem são, porém, altamente contestáveis:

□ quem garante que a situação (económica, técnica, social) vigente corresponda dentro de 3 ou 5 anos às actuais previsões? Se se fixar em torno desta meta o objectivo e a direcção da mudança organizativa, existe um elevado risco de ser necessário abandonar, a meio do percurso, os objectivos anteriormente fixados e de anular os esforços desenvolvidos, não raro consideráveis,

□ “direccionando” a mudança em função de uma meta estabelecida por alguns especialistas, coloca-se a maior parte dos assalariados numa situação essencialmente passiva: é-lhes solicitado que se integrem num processo alheio à sua vontade, cujo sentido e objectivo lhes escapa e que lhes é imposto sem verdadeira possibilidade de escolha. O resultado será (é) uma ruptura dos comportamentos: alguns assalariados entrarão no jogo, tentarão aproveitar as novas oportunidades trazidas pela mudança (ainda que imposta); outros, pelo contrário, oferecerão resistência, ou deixarão passar a caravana, na esperança de melhores dias...

Em qualquer dos casos, a mudança orientada para a meta definida, porque coloca os indivíduos em posição de seguir ou resistir, não promove a aprendizagem desse objecto essencial que é... a própria organização. Os assalariados são inseridos no contexto de (rumo a) uma nova organização, mas não lhes é dado a aprender o que é uma escolha organizativa.

É apenas a partir do momento em que se renuncia à ficção de uma estrutura organizativa estável e se aceita repensar um esquema fixista que se torna patente o interesse:

□ de uma definição da organização, não tanto em termos de estrutura, mas de potencialidades de evolução,

□ de um envolvimento dos assalariados na concepção de uma mudança que não

tenha como principal referencial uma “meta”, mas sim a análise de situações dinâmicas.

Estas considerações implicam a aquisição, pelos assalariados, de uma competência **sobre** a organização, uma verdadeira cultura organizativa, tendo como pano de fundo a sua capacidade de conduzir a bom termo tais análises e evoluções.

A organização qualificante, na medida em que favorece, simultaneamente, a aquisição de competências **no seio** da organização e **sobre** a organização, situa-se numa dialéctica verdadeiramente singular e, neste aspecto, inédita. A organização deve permitir, no seu seio, as aprendizagens a ela relativas!

Tal não conduz, certamente, a uma abordagem empirista. Pelo contrário, uma tal concepção da organização pressupõe a existência de princípios sólidos, mais relacionados com as modalidades de uma aprendizagem organizativa partilhada que com os novos tipos de estrutura. É, por exemplo, mais importante definir qual o significado de um percurso de aquisição de autonomia que tentar estabelecer rigidamente o que deve ser uma equipa dotada de autonomia.

A natureza das aprendizagens?

Ao analisar as três categorias de razões que apoiam a criação de organizações qualificantes, a natureza das aprendizagens foi por nós abordada implicitamente.

A rotina, isto é, a assimilação, com base na experiência, de esquemas de acção susceptíveis de serem reproduzidos, desempenhou um papel relevante no funcionamento industrial. Continua a estar presente, mas não cremos que possa vir a desempenhar um papel central nas aprendizagens, por inúmeros motivos: um cada vez maior número de acções rotineiras são integradas nos sistemas técnicos automatizados e suportes lógicos, evadindo-se, assim, da esfera do trabalho humano. Num contexto caracterizado, em todos os aspectos, por uma grande instabilidade e em permanente evolução, as situações permitem cada vez menos a confiança nas rotinas que, numa perspectiva de “progresso contínuo”, constituem o próprio



objecto de interrogação. Ora, isto não desacredita a experiência desenvolvida pelos assalariados, antes obriga a repensar a sua construção.

A prescrição representou, a seu modo, uma segunda e importante forma de aprendizagem, pois permitia organizar e formalizar a constituição de um saber sobre o trabalho e a produção nos centros de análise e metodologia. Contudo, esta forma de capitalização entrou em crise: os métodos, procedimentos e gamas assim definidos encontram-se cada vez mais desajustados, não apenas face aos saberes efectivamente mobilizados nos actos reais de produção, mas em relação ao carácter crescentemente “circunstancial”, complexo e, em parte, imprevisível, dos problemas a resolver no plano da actividade concreta. É entre os actores directos que os problemas emergem e a eles compete, prioritariamente, a tarefa de os abordar. Os centros de análise e metodologia não escapam a esta regra, assumindo-se a sua própria actividade como uma produção de saberes colocada sob o signo de questões e problemas suscitados pelos novos projectos (de produtos, equipamentos, processos, etc.) e para os quais se conhece apenas uma parte das soluções.

Por fim, à **formação escolar** estruturada em disciplinas coube, e caberá sempre, um papel na constituição dos saberes de base. Torna-se, porém, cada vez mais claro que:

□ o pressuposto positivista, que anima implicitamente a maior parte dos sistemas de ensino, sai enfraquecido do confronto com as questões reais da produção. As ciências não são “exactas”, antes constituem conjuntos de proposições que aspiram à validade, mas que são contestáveis, e é essa a condição do seu progresso. Significa isto que o teste da prática e o confronto com outros conteúdos de saber devem ser explicitamente incluídos na própria formação científica (qualquer que seja o seu nível).

□ a noção de “saberes de base” é perigosamente indefinida. De que saberes se trata? De que modo podem ser definidos e ensinados? Qual é, por exemplo, o significado de um saber de base, relativamente a um comportamento de autonomia e de responsabilidade? Terá o siste-

ma escolar uma palavra a dizer ou algum contributo a dar neste domínio e, em caso afirmativo, o quê? Colocar a questão é verificar até que ponto o actual funcionamento do sistema educativo é incapaz de fornecer uma resposta.

□ finalmente, é um facto que as situações produtivas promovem e mobilizam a imbricação de saberes de diferentes disciplinas. E não apenas entre disciplinas ligadas às ciências ditas “duras” (mecânica, electricidade, electrónica, informática, etc.), mas também entre estas e as ciências humanas e sociais. Como tirar partido deste cruzamento e interligação? Estarão as formas escolares tradicionais realmente adaptadas a este tipo de aprendizagem?

Ora, tanto ao nível da forma, como do conteúdo das aprendizagens, muita coisa é posta em causa e foi para tentar responder a estes desafios que surgiram as organizações qualificantes.

Mas estas últimas são simultaneamente confrontadas com a definição do seu próprio objecto (qual a “competência” que é, assim, necessário adquirir?) e com as formas de reconhecimento social das competências e saberes assim adquiridos. Na nossa perspectiva, a competência é, ao mesmo tempo, inseparável das situações de produção e irreduzível ao “saber-fazer” adquirido através da experiência.

Por um lado, a competência pode ser definida como **o entendimento individual e colectivo das situações de produção**, inseridas na complexidade dos problemas suscitados pela sua evolução. Por outro lado, a aquisição de um tal entendimento supõe a estabilização dos quadros de acção que garantam uma real acumulação dos conhecimentos e que se assemelham mais a um dispositivo de experimentação do que à experiência, experimentação que é, contudo, construída a partir de situações de produção reais. Sobre este aspecto, dispomos de índices ainda muito parciais na montagem de dispositivos de análise das situações que permitam voltar ao estudo dos acontecimentos de produção (as vias, as inovações), analisar o seu percurso, rectificar as condições da sua ocorrência⁴. E que permitam aos assalariados valorizar a sua experiência dos acontecimentos e as suas capacidades de indução, bem como ga-

“ (...) à formação escolar estruturada em disciplinas coube e caberá sempre, um papel na constituição dos saberes de base.”

“(...) a competência pode ser definida como o entendimento individual e colectivo das situações de produção, inseridas na complexidade dos problemas suscitados pela sua evolução.”

“(...) com uma tal abordagem da competência e das suas modalidades privilegiadas de aprendizagem, afastamo-nos consideravelmente dos sistemas de classificação baseados na “detenção” de um posto de trabalho, ou até de um emprego, ainda que no sentido lato da sua definição. Neste domínio, quase tudo está por inventar.”

4) Tivemos a oportunidade de participar na criação de tais dispositivos, nas fábricas da empresa Danone France.



nhar distância relativamente à apreensão imediata das causas e razões das mesmas, legitimando um retorno crítico à primeira avaliação da situação inicial.

Todavia, com uma tal abordagem da competência e das suas modalidades privile-

giadas de aprendizagem, afastamo-nos consideravelmente dos sistemas de classificação baseados na “detenção” de um posto de trabalho, ou até de um emprego, ainda que no sentido lato da sua definição. Neste domínio, quase tudo está por inventar.