

O CONCEITO DE CARGO E O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS PROPOSTO PARA OS NOVOS TEMPOS.

THE CONCEPT OF POSITION AND MODULE IN QUESTION FOR INDIVIDUALS PROPOSED FOR THE NEW TIMES.

Maria Lúcia Gili Massi ¹

Doutora em Letras Clássicas pela USP (Universidade de São Paulo).

Ângela Sabrina D. de Oliveira ^{1,2}, Cíntia H. Nishimura ^{1,2}, Marcela Borges C. Tomachevski ^{1,2}, Regiane dos S. Oliveira ^{1,2}, Renata G. de Souza ^{1,2}, & Yasmin Rodrigues Ajouri ^{1,2}.

¹. Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, CEP 06016-030.

². Graduando em Administração no FIPEN.

RESUMO

As mudanças ocorridas nos processos produtivos derrubaram o paradigma taylorista-fordista, que gerou postos de trabalho e os enquadrou em cargos rigorosamente descritos, criados para produzir resultados em um mundo estável e rígido. Flexibilidade e instabilidade são as características do cenário atual. Para produzir resultados nesse ambiente, as empresas inovadoras têm adotado o modelo de gestão de pessoas por competências por ser mais compatível com os contextos atualizados. No entanto, muitas empresas continuam presas ao modelo fordista de descrição e análise de cargos. Diante desse quadro, este trabalho pretende verificar se o conceito de cargo surgido com o modelo fordista está alinhado com o modelo de administração de pessoas proposto para os novos tempos. A pesquisa bibliográfica realizada demonstrou que o conceito de cargo não está alinhado com o modelo de administração de pessoas proposto para os novos tempos, evidenciando que fazer a gestão de pessoas por competência tem se mostrado como uma questão a ser resolvida pela Administração.

Palavras-chave: Taylorismo, fordismo, conceito de cargo, gestão de pessoas, competência.

ABSTRACT

The changes occurred during productive processes overthrew the Taylorist-Fordist paradigm, which generated work stations and rigourisly framed them to produce results in a rigid and stable world. Flexibility and instability are the main characteristics of the current scenario. In order to produce results in this environment, innovative companies have adopted the model of

Revista Científica Hermes 7: 15-27, 2012



individual competence for its compatibility with the nowadays settings. Notwithstanding, many companies still remains attached to the Fordist model of description and job analysis.

This paper aims to establish if the Fordist concept of position is aligned with the model of people management proposed for the new times. The bibliographical study and research found indicated that the current concept of position is not aligned with the model of people management proposed for the new times, thus showing that to people management by competence has been evident as an issue to be resolved by the Administration.

Key-words: Taylorism-Fordism, the concept of position, human resources management, competence.

INTRODUÇÃO

Discorrendo acerca das causas do aprimoramento das forças produtivas no século XVIII, Adam Smith, relata o impacto da divisão do trabalho na produção de bens e na sociedade. Quanto mais o trabalho era dividido, argumenta o economista, mais aumentava as forças produtivas, que atingia o máximo nos países que se caracterizavam pelo mais alto grau de evolução. Esclarecendo, o autor diz que em uma sociedade em estágio primitivo, o trabalho de uma única pessoa, era o de várias em uma sociedade evoluída (Smith, 1996).

Com o progresso verificado nos modos de produção, em que houve a passagem da lógica centrada no posto de trabalho, criado para produzir resultados em um mercado restrito e imutável, para outra lógica, centrada no espaço ocupacional, criado para entregar resultados com valor agregado em um mundo globalizado e mutável, o que se verifica, hoje, é que o trabalho desempenhado por um único profissional competente corresponde ao de vários trabalhadores que atuavam sob o paradigma fordista.

A reestruturação do mundo do trabalho, ocorrida ao longo dos quatro séculos após a Revolução Industrial e notadamente nos últimos trinta anos, tem demandado uma nova presença do trabalhador, o que justifica a realização da pesquisa bibliográfica que será apresentada e que tem por objetivo verificar se o conceito atual de cargo está alinhado com o modelo de administração de pessoas proposto para os novos tempos.

DISCUSSÃO

A Revolução Industrial trouxe para o perímetro urbano uma multidão vil incitada pelos gozos materiais. A grande maioria desse povo, desprovida de qualificação, precisava trabalhar para sobreviver. Considerada pelos empresários uma força de trabalho disponível, devia ser incitada e obrigada a trabalhar continuamente. Mal pagos, os trabalhadores misturavam-se aos ladrões, aos escroques e às vítimas da prostituição. Degradados física e



moralmente, homens, mulheres e crianças concorriam às mesmas vagas no mercado de trabalho, e o patrão, no afã do lucro, substituiu o trabalho adulto pelo das mulheres e crianças, que trabalhavam mais horas, percebendo salários inferiores. A jornada de trabalho se estendia por quinze horas diariamente, mediante uma retribuição miserável. Livres, teoricamente, esses operários tornavam-se cada vez mais dependentes dos patrões (Bresciani, 2004; Smith, 1996).

Taylor, consciente da falta de preparo dessa força de trabalho e do desejo de lucro a qualquer preço por parte do patronato, procurou o melhor caminho para a execução do trabalho, que servisse de paradigma para os demais operários, e que resultasse em maior produção para o patrão e maior salário para o empregado. O melhor caminho para a execução da tarefa, segundo o autor, seria resultante: da identificação exata dos movimentos precisos para realizar determinado trabalho, bem como das ferramentas e materiais necessários; da determinação dos tempos requeridos para a execução de cada movimento; da análise dos movimentos para possível simplificação dos gestos e da reunião dos movimentos em uma tarefa. O enfoque de Taylor caminha da análise das tarefas, passando pela organização da produção e culminado com a organização do trabalho (Taylor, 2008).

Ainda que o modelo taylorista focalizasse o rendimento individual do trabalhador, seu teor tem uma relação muito estreita com o fordismo (Tenório, 2011), que se assenta sobre o resultado do trabalho coletivo (Mello e Silva, 2002). Os princípios que sustentaram o fordismo na indústria automobilística foram: racionalização taylorista do trabalho; divisão das tarefas; separação entre concepção e execução; mecanização das operações através de equipamentos e produção em massa de bens padronizados (Tenório, 2011).

Antes do método Ford, a industrialização de veículos era artesanal, a produção era baixíssima (menos de mil carros por ano), os produtos resultantes eram diferentes entre si e o custo de produção tornava-se muito elevado, de modo que só os ricos tinham condições financeiras para adquirir um automóvel.

Ford, conhecendo esse cenário, elaborou um método de produção, introduzindo a linha de montagem, em que as peças circulavam através de esteiras, evitando o deslocamento do trabalhador. Essa nova organização do sistema produtivo teve como consequência a produção em massa, que fez diminuir os custos e aumentar a produtividade.

No entanto, o método de trabalho de Ford era incompatível com um mercado reduzido, por isso, ele o ampliou pagando maiores salários diários aos seus empregados e criando a jornada de trabalho de 8 horas. Tais melhorias fizeram aumentar a renda dos seus empregados, e criaram a noção de tempo de lazer para que eles pudessem consumir os



produtos que eles mesmos fabricavam. Com essas ações, em 1913, sua empresa já fabricava 800 carros por dia (Tenório, 2011).

Os novos métodos de trabalho permitiram o aumento do volume de produção dos produtos em geral, possibilitando que os operários, notadamente os residentes em Londres e Paris, dispusessem de uma série de bens, que há alguns anos antes, quando amotinados viviam como bichos morando em buracos escuros, disputando espaços com detritos, água suja, ratos e pestes; seriam inimagináveis (Bresciani, 2004; Smith, 1996).

A rápida expansão dos sistemas de produção colocou no mercado produtos baratos, fabricados em grande quantidade para um mercado pouco exigente, daí a necessidade de dividir a produção no maior número possível de tarefas não especializadas e entregá-las à mão de obra não especializada e barata. Esses produtos não competiam com os manufaturados artesanais e sofisticados de luxo que os estabelecimentos dos artesãos continuavam a fabricar para atender às necessidades das elites (Bresciani, 2004).

A mecanização do trabalho humano proporcionou melhoria nas condições de vida dos trabalhadores urbanos do século XIX. Mas, seu tipo de organização, simplificado ao máximo, tornava os operários ainda mais ignorantes, pela estagnação da uniformidade das ações padronizadas e rotineiras, que lhes reduziam os movimentos ao mínimo, requerendo uma única ação com um só movimento. Na linha de montagem, cada ação devia seguir a ação precedente conforme o tempo previsto, seguindo os princípios da mecanização: padronização, continuidade, coação e redução do trabalho a uma simples tarefa (Hirschhorn, 1984, *apud* Tenório, 2011).

O movimento regular e metódico da produção, pautado pelo ritmo inflexível da esteira, impunha disciplina ao operariado, impedindo-lhe a participação e a criatividade, ainda que eles, desqualificados, dificilmente fabricassem um único alfinete em um dia, não fosse o modo como tal atividade estava dividida em uma série de operações distintas (Smith, 1996).

Durante o século XIX, houve resistência do operariado europeu, porém, a reação não tinha por objetivo abalar o modelo fordista, mas, incrementar a utilização de máquinas no processo produtivo e reduzir a carga de trabalho, pois o patrão pouco se interessava por máquinas enquanto fosse possível contar com mão de obra barata e passiva (Bresciani, 2004).

O conceito de fordismo, mesmo com a participação política do operariado, continuou a se ajustar à ideia de rigidez organizacional, em que a mão de obra, pautada pela fragmentação, repetição e monotonia de ações uniformizadas, produzia produtos e serviços padronizados, seguindo métodos, regras e procedimentos ditados pelas organizações. Cada indivíduo executava as tarefas planejadas, modeladas e organizadas pela empresa. As tarefas de cada



posto de trabalho eram condicionadas pelo desenho da estrutura organizacional. Um conjunto de tarefas constituía um cargo, parte integrante do formato estrutural da organização. Esse formato condicionava e determinava a distribuição e a configuração de cada cargo, sua linha de autoridade, nível de especialização e as conseqüentes qualificações requeridas de seus ocupantes (Chiavenato, 2004).

A configuração do cargo era retratada no desenho do cargo. Uma topografia lógica, que servia à racionalidade tecnológica e aos processos de produção dimensionados pela organização. Além da relação minuciosa das tarefas, o desenho prescrevia em detalhes como tais tarefas deviam ser executadas, estabelecia a quem seu ocupante devia se reportar ou dirigir, definia as responsabilidades próprias do posto de trabalho e as qualificações requeridas do futuro ocupante (Chiavenato, 2004).

Servindo à rigidez da estrutura organizacional fordista, o cargo era fixo, permanente, fechado, delimitado, individualizado, definido. Nesse tipo de organização, o planejamento ficava distanciado da produção, a linha de comando era centralizada, criando uma separação rigorosa entre quem pensava e impunha a disciplina organizacional, a chefia, e quem executava as ações, o operário (Neves & Fernandes, 2002). Nesse ambiente de trabalho, a pessoa era considerada um mero recurso produtivo, uma extensão da máquina, ou, no caso do modelo burocrático, um apêndice da estrutura organizacional.

O empregado era remunerado pelo cargo ocupado, analisado e pesado segundo os métodos científicos, que hierarquizavam os cargos e os salários. Os empregados que executavam as mesmas tarefas eram enquadrados nos mesmos cargos e recebiam os mesmos salários, padronizados entre as empresas, através de pesquisas salariais.

A partir da década de 1960, entretanto, o paradigma fordista foi colocado em questão mediante a reação de estudantes contrários ao modelo; de trabalhadores que, se opondo à monotonia das tarefas rotinizadas, aumentavam o absenteísmo, rotatividade, desperdícios e defeitos. O modelo enfrentou também a mudança na postura dos governos que precisavam implantar medidas de austeridade econômica e desmobilização do Estado. Os empresários, preocupados com a diminuição do lucro, já não punham mais tanta fé no modelo, e os pesquisadores em gestão organizacional mostraram-lhes a necessidade de interagirem com o ambiente (Tenório, 2011).

Estratégias ultrapassadas; tendência aos aspectos de curto prazo; fragilidade tecnológica; negligência com os recursos humanos; necessidade de tornar flexíveis as relações de trabalho e o desequilíbrio no modo de organização do trabalho, manifestada no



endurecimento da luta de classes, são algumas das crises do paradigma fordista (Tenório, 2011).

Apesar das resistências e das fragilidades que esse tipo de organização do trabalho foi revelando no decorrer do tempo, a transição do modelo de racionalização de trabalho rígido para um modelo flexível não ocorreu de um momento para o outro. Foi se transformando à medida que os acontecimentos foram se sucedendo.

Os estudos no campo das ciências sociais progrediram, a começar pela Escola das Relações Humanas de Elton Mayo, que, entre 1927 e 1932, demonstrou que o grupo de operárias de Hawthorne atribuía mais importância ao ambiente de trabalho que satisfazia as suas necessidades de estima e auto-realização. O pesquisador constatou que a execução de tarefas rotineiras, enfadonhas e simplificadas ao extremo, em um ambiente sobre o qual o operariado não tinha controle, significava humilhação para eles. Esse tipo de ambiente altamente padronizado e verticalizado, que considera as pessoas como recurso de produção, atendia apenas as necessidades fisiológicas e de segurança da classe trabalhadora, mas os operários queriam ser olhados como seres humanos que necessitavam interagir, participar do processo produtivo e realizar trabalhos mais desafiadores (Hersey & Blanchard, 1986).

A participação dos sindicatos também colaborou com a instabilidade do modelo, ao instituírem a qualificação do trabalhador, mediante a realização de cursos para operações básicas e específicas dos postos de trabalho. A noção de qualificação, surgida no pós-guerra, baseava-se em dois sistemas: as convenções coletivas e o ensino profissional, estabelecendo uma relação entre saber-fazer, emprego e salário. O contrato de trabalho assumiu as condições acordadas entre os sindicatos patronais e os dos assalariados, assegurando que o pagamento corresponderia aos saberes e às capacidades que os empregados detivessem e cujas existências seriam atestadas por seus diplomas (Dugué, 2004).

Nos anos de 1970, a produção flexível começou a se configurar no Japão, impondo-se como o sistema mais eficiente para responder às flutuações do mercado em termos de maior velocidade de circulação do capital e de sua acumulação (Alves Filho *et al*, 1992). A onda de inovação nas técnicas de gestão da produção trazidas pelo sistema japonês foi um dos acontecimentos decisivos para a mudança dos modos rígidos de organização do trabalho (Tenório, 2011), devido ao conjunto sistemático de procedimentos consagrados em alguns modelos que começaram a ser vendidos em todo o mundo como “pacotes” associados à gestão da qualidade e à administração de estoques, como qualidade total, *kaizen*, *kanban* e outros (Mello e Silva, 2002).



As crises econômicas mundiais ocorridas a partir da década de 1970, na década de 1980, atingiram o coração do sistema financeiro, sinalizando para a necessidade de uma reestruturação econômica, com redução do valor da força de trabalho. A retirada de direitos dos trabalhadores levou o Banco Mundial, na década de 1990, a estabelecer medidas econômicas de privatização, liberalização e desmobilização do Estado (Ipea, 2009). Com a redução das garantias do Estado, a classe trabalhadora se fragmentou, tornando-se mais heterogênea e diversificada.

As empresas, para sobreviverem, investiram em tecnologias de base microeletrônicas, que tornaram obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, operantes no modelo fordista. A mudança de tecnologia promoveu a mudança nas concepções organizacionais, que tiveram efeitos diretos na gestão do trabalho (Rodrigues & Santos, 2001; Rodrigues & Santos, 2004; Castells, 2005; Mello & Amâncio Filho, 2010).

Nesse novo ambiente, ergueram-se os blocos econômicos, e os países de estruturas modernas e ativas passaram a exercer poder sobre os demais. O capitalismo que se firmou, conhecido como globalização neoliberal, de um lado, fez com que o mercado se diversificasse e se tornasse complexo, instável, flexível e mutável, e, de outro, trouxe as tecnologias da informação e da comunicação e, com elas, promoveu transformações profundas no mundo do trabalho, impondo novas formas de organização da produção, que se fragmenta, se especializa e se torna flexível, fazendo fracassar o modelo fordista (Durand, 2003).

Na reestruturação do mundo trabalhista, algumas características sobressaem: uso intensivo de inovações tecnológicas no sistema produtivo; redução dos postos de trabalho tipicamente taylorista-fordista, que foram automatizados e deram origem a um novo tipo de trabalho, no qual o empregado deve ser trabalhador do conhecimento (Drucker, 2006); redução dos níveis hierárquicos e *empowerment* dos empregados (Rodrigues & Santos, 2001 e 2004); substituição do trabalho individualizado pelo grupal (Lussier & Achua, 2001).

Ainda que vários movimentos de naturezas diversas tenham colaborado com a reestruturação das organizações e das relações de trabalho, foi só a partir da década de 1990 que as empresas voltaram a obter lucros decorrentes dos ganhos de produtividade, com a introdução das tecnologias de informação e de conhecimento, que passaram a fornecer a base para uma nova organização do trabalho (Durand, 2003).

Polivalência e flexibilidade são as marcas do novo ambiente, que não pode ser chamado de trabalho, mas deve ser denominado: ambiente de criação do conhecimento, de aprendizagem e de resultados. Os princípios que sustentam esse novo ambiente são: divisão maleável e integração de funções de concepção, controle e execução; desempenho de tarefas



conforme as circunstâncias e necessidades de entrega de serviços ou produtos customizados; integração de tarefas compondo equipes multifuncionais com objetivos comuns; trabalho em equipe com objetivos compartilhados; empregados polivalentes e associados nos saberes; empregados que invistam em seus aprendizados continuamente ou que sejam trabalhadores do conhecimento; colaboradores capazes de prever problemas e incentivar soluções criativas; colaboradores que se autoliderem e que façam as informações sobre os resultados do trabalho circularem; colaboradores que tenham autocontrole e relacionamento direto com o cliente (Lussier & Achua, 2001; Drucker, 2001; Durand, 2003; Chiavenato, 2004; Tenório, 2011). Nesse sistema, o êxito da coletividade reside no grau de mobilização individual de cada empregado. Grau esse assumido como comportamento ou competência.

Zarifian (2001) foca três grandes mudanças no mundo do trabalho que justifica a emergência para a adoção do modelo de competência para a gestão das empresas: a) a noção de incidente perturbando o desenrolar normal do sistema produtivo; b) a necessidade de comunicação entre os empregados para o compartilhamento de objetivos e normas; c) os impactos da comunicação na visão de serviços e de clientes dentro e fora das organizações. Tais mudanças, que revelam a natureza contingencial do mundo globalizado, mostram que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas ao desenho de um cargo, mas é a extensão da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa, que torna o imprevisto mais presente nas organizações. Para o autor, competência é a inteligência prática para situações que se apóiam nos conhecimentos e os transformam fortificando-os à medida que aumenta a complexidade das situações. Na mesma linha, para Le Boterf (1995), a competência implica em saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Fleury & Fleury, 2001, dizem que “a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”; a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A definição de competência, defendida por pesquisadores como Le Boterf (1995), Zarifian (2001), Dutra (2001 e 2004), Fleury & Fleury (2001), revela que a validação do comportamento do empregado não está mais baseada nas tarefas em si, mas na entrega dos resultados. Lawler argumenta que trabalhar com um conjunto de habilidades e requisitos definidos pelo desenho do cargo, próprios do taylorismo, não atende às demandas de um mundo globalizado (*apud* Fleury & Fleury, 2001).



O aumento da competitividade global tem levado as empresas a relacionarem a formação de competências à definição de sua estratégia. De um lado, temos a organização com seu conjunto próprio de competências, de outro, temos o empregado, com seu conjunto de competências. A organização transfere seu patrimônio de competências para o empregado, enriquecendo-o e preparando-o para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da empresa. O empregado, por sua vez, ao desenvolver sua capacidade individual, transfere para a organização seu aprendizado, permitindo que ela enfrente novos desafios (Dutra, 2001).

Em virtude dessa relação dialética que se estabelece entre empregado e empregador, dentre os diferenciais estratégicos de uma organização, as pessoas, hoje, ocupam uma posição destacada, haja vista que só elas podem agregar, continuamente, novos valores aos negócios empresariais, promovendo a inovação e, como consequência, a perenidade da empresa (Lussier & Achua, 2004).

Como se constata, o conceito de competência vai além do conceito de qualificação, restrito aos diplomas, aos códigos de profissões e vinculado à escolarização e sua correspondência com o cargo e o salário (Tomasi, 2004). A crise de posto de trabalho das relações profissionais fordistas resultou na adoção de um modelo de organização do trabalho e de gestão da produção calcado na mobilização dos saberes dos empregados para resolver os problemas e enfrentar os imprevistos das situações de trabalho, o que torna evidente uma mudança profunda em que há a passagem da lógica centrada no posto de trabalho para outra centrada no espaço ocupacional (Mello & Amâncio Filho, 2010).

A gestão por competências tem sido a alternativa adotada pelas organizações para direcionar suas ações estratégicas de recursos humanos com o objetivo de assegurar melhor qualidade dos produtos e competitividade (Mello & Amâncio Filho, 2010). A utilização do modelo impacta significativamente sobre os subsistemas e processos de planejamento, recrutamento e seleção, educação corporativa, avaliação do desempenho, qualidade de vida no trabalho, remuneração e, particularmente, sobre o conceito de cargo, estruturados de acordo com a lógica fordista, que precisam ser revistos para dar coerência ao conjunto de ações de maneira a conciliar os interesses do empregador e dos empregados (Zarifian, 2001).

Embora o foco de análise na gestão por competência, seja o indivíduo, muitos autores e muitas práticas empresariais alinham as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, fazendo com que o balizador do conceito de competência seja o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo, e a gestão por competência passa a ser apenas um rótulo moderno para administrar uma realidade ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (Fleury



& Fleury, 2001). No entanto, o modelo fordista criado para produzir resultados num mercado restrito, estável e de pouca exigência já não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, participe de um mundo globalizado, que não pode mais ficar sujeita aos resultados de um posto de trabalho enquadrado pelo desenho da estrutura organizacional.

Para Dutra (2004), os grandes desafios da gestão de pessoas por competências são: a identificação precisa das competências requeridas pela empresa para garantir a sua vantagem competitiva e o desenvolvimento dessas competências nos empregados mediante processos educativos, e a não exploração dos trabalhadores. Outros autores também chamam a atenção para as dificuldades operacionais da gestão por competências, principalmente no que se refere às estruturas remuneratórias, descrição, análise e avaliação dos cargos, delineamento de carreiras e outras práticas que se mostram mais conjugadas com a concepção de qualificação do que de competência (Paiva & Melo, 2008).

As dificuldades operacionais têm feito com que muitas empresas inovadoras contratem pessoas para trabalhar em determinado cargo com tarefas previamente relacionadas nas rígidas descrições dos cargos (Hipólito, 2006). Pesquisas sobre administração de cargos e salários em ambientes inovadores confirmam a existência de padrões tradicionais na gestão de cargos e de compensação financeira (Castro *et al*, 2005; Massi *et al*, 2011). Desse modo, o conceito fordista de cargo continua a solidificar posições na estrutura formal dos cargos, colocando uma camisa de força nos atores envolvidos. No entanto, esse cenário mostra-se incompatível com as orientações estratégicas das organizações que buscam aumentar a competitividade por meio da inovação (Lussier & Achua, 2004) e da comercialização rápida dos produtos ou serviços saídos das novas descobertas ou inovações (Durand, 2003).

Em ambientes inovadores, que incentivam a descentralização do poder de decisão, a flexibilidade e a criatividade das pessoas são amplas, como devem ser os espaços de atuação delas. Nesses ambientes, as pessoas são contratadas para trabalharem na empresa e não no cargo, não existem planos de cargos com funções específicas seguindo a lógica taylorista-fordista, e as tarefas são determinadas de acordo com as necessidades da organização (Hipólito, 2006). Em contextos atualizados, a descrição de cargos deixa de ser a principal base de referência para os demais subsistemas de gestão de pessoas, e o conceito substituto é o de espaço ocupacional, centrado na ideia de que as pessoas devem ser estimuladas a aplicar seu estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes em projetos organizacionais com autonomia dentro de suas equipes multifuncionais (Terra, 2001).

À medida que as funções de suprir, manter e desenvolver pessoas, tradicionalmente centradas no cargo, vêm demonstrando fragilidades nos novos contextos organizacionais, em



especial as do setor de vanguarda, fazer a gestão de pessoas por competência, em todas as funções de recursos humanos, tem se mostrado como uma questão a ser resolvida pela Administração, daí a contribuição deste estudo que pretende fazer com que os estudantes do curso de Administração de uma faculdade localizada no município de Osasco, São Paulo, participantes deste estudo, reflitam e identifiquem novas iniciativas para o gerenciamento pleno de competências, de modo a conciliar os interesses do capital e do trabalho.

Pelo exposto se depreende que o atual conceito de cargo, enquadrado e cristalizado em uma descrição minuciosa de tarefas e de especificações oriundas de uma análise racional do posto de trabalho, não é mais compatível com o dinamismo e a flexibilidade requerida pelos novos modelos de organização do trabalho, centrados no conceito de espaço ocupacional, que exige um novo tipo de talento humano, focalizado em suas competências (Hipólito, 2006). Pela pesquisa bibliográfica apresentada, podemos concluir que a hipótese que norteou este estudo está confirmada: o conceito atual de cargo não está alinhado com o modelo de administração de pessoas proposto para os novos tempos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves Filho, A.G.; Marx, R. & Zilbovicius, M. 1992. Fordismo e novos paradigmas de produção? Questões sobre a transição no Brasil. **Produção: 2**: 113-124.
- Bresciani, M.E.M. 2004. **Londres e Paris no século XIX: o espetáculo da pobreza**. Brasiliense, São Paulo.
- Castells, M.A. 2005. **A sociedade em rede**. Paz e Terra, São Paulo.
- Castro, J.H.M; Kilimnik, Z.M. & Sant'Anna, A.S. 2005. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. FDC. **Caderno de Idéias**. CI 0516.
- Chiavenato, I. 2004. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Drucker, P. 2006. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. Tradução de Maria Lúcia L. Rosa. Nobel, São Paulo.
- Dugué, E. 2004. **A lógica da competência: o retorno do passado**. In A. Tomasi. Da qualificação à competência. Campinas: Papirus.
- Durand, J.P. 2003. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. Tradução de Leonardo Mello e Silva, L. 2002. **Tempo Social. Rev. Sociol. USP**: 139-158.
- Dutra, J.S. 2001. **Gestão por competências**. Gente, São Paulo.



- Dutra, J.S. 2004. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, São Paulo.
- Fleury, M.T.L. & Fleury, A. 2001. Construindo o conceito de competência. **RAC, Edição Especial**: 183-196.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1986. **Psicologia para administradores**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB – Edwino A. Royer. EPU, São Paulo.
- Hipólito, J.A.M. 2006. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. Atlas, São Paulo.
- Cardoso Júnior, J.C.P. (organizador). 2009. **Desafios ao desenvolvimento brasileiro: contribuições do conselho de orientação do Ipea**. v.1, Brasília.
- Le Boterf, G. 1995. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Editions d'organisations, Paris.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. 2004. **Leadership: theory, application, skill development**. Thomson, Austrália.
- Massi, M.L.G.; Alves, C. dos S.; Pereira, E.C.; Teixeira, S. C. & Silva, M. das G.D. 2011. A administração salarial acompanha as inovações tecnológicas. **Revista Científica Hermes 5**: 7-22.
- Mello, M.L.B.C de & Amâncio Filho, A. 2010. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **RAP 44**: 613-36.
- Mello e Silva, L. 2002. Trabalho: o desafio democrático. **Tempo Social. Rev. Sociol. USP. 14**: 37-70.
- Neves, J.A. & Fernandes, D.C. 2002. Estrutura ocupacional, autoridade gerencial e determinação de salários em organizações fordistas: o caso da indústria de transformações no Brasil. **RAC 6**: 127-140.
- Paiva, K.C.M. de & Melo, M.C. de O.L. 2008. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC**: 12. 339-368.
- Rodrigues, C.H.R & Santos, F.C.A.A. 2001. *Empowerment*: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão e Produção 8**: 237-249.
- Rodrigues, C.H.R & Santos, F.C.A.A. 2004. *Empowerment*: um estudo de caso em empresas manufatureiras. **Gestão e Produção 11**: 263-274.
- Smith, A. 1996. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Tradução de Luiz João Baraúna. Os economistas, vol. I e IV. Nova Cultural, São Paulo.



- Taylor, F.W. 2008. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. Atlas, São Paulo.
- Tenório, F.G. 2011. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **RAP 45**: 1141-1172.
- Terra, J.C.C. 2001. **Gestão do conhecimento – o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. Négio Editora, São Paulo.
- Tomasi, A. 2004. **Qualificação ou Competência: da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Papirus, Campinas, SP.
- Zarifian, P. 2001. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Atlas, São Paulo.

