

## Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: O que Pensam os Sindicalistas?

**Autoria:** Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz, Amyra Moyzes Sarsur, Wilson Aparecido Costa de Amorim

**Resumo:** O atual contexto das relações de trabalho nos países centrais aponta para o aumento do desemprego, a precarização dos vínculos de contratação e crescimento da informalidade, pressionando o Estado a dinamizar suas políticas de geração de emprego e renda. No Brasil, o cenário macroeconômico recente diverge deste panorama, com redução do número de desempregados, aumento de trabalhadores com carteira assinada e ganho real de salários. No que tange às organizações, há uma competição por empregados, tanto os mais qualificados, quanto os de estratos mais baixos, para atender à demanda de bens e serviços do mercado. Este cenário favorece a ação dos sindicatos em sua organização e padrões de reivindicações, invertendo desse modo a tendência verificada nos anos de crises econômicas, desde os anos 1990. Entretanto, alguns parâmetros das relações de trabalho se mantiveram, seja em termos do papel do Estado, marcado por uma legislação pouco flexível e intervencionista, seja pela continuada pressão sobre o trabalhador. Em termos da qualificação do trabalhador, o aumento das exigências aponta para a necessidade da sua educação continuada, nos termos da *gestão de competências*. Este artigo evidencia resultados de pesquisa voltada para análise das relações de trabalho e a gestão de competências, verificando a visão dos sindicatos como representantes do trabalhador. A abordagem metodológica privilegiou o enfoque qualitativo, utilizando pesquisa documental e de campo. As etapas de pesquisa constaram de (i) levantamento bibliográfico; (ii) consulta a bases de dados relacionais; (iii) realização de painel de especialistas; e (iv) grupo de foco; analisando a perspectiva dos sindicatos e trabalhadores relacionados ao modelo de gestão por competências. Os achados apontam que a gestão de competências é um termo praticamente ausente nas negociações coletivas brasileiras. Este dado contrapõe a informação de que 81% das 468 empresas inscritas na pesquisa “Melhores Empresas para se Trabalhar” possuem ações e programas educacionais concebidos com base na identificação das competências críticas - empresariais e humanas, para gerentes e demais empregados. O Estado não atua como agente indutor da melhoria das competências por meio da regulação e avaliação do sistema de educação profissional ou disseminação de processos de certificação, como política macro de educação e trabalho. A perspectiva sindical não se alinha na busca de pressionar o Estado para regular um sistema de competências, tampouco insere o tema na agenda sindical, dando pouco espaço à negociação, quase sempre de caráter individual e não coletivo, como se esperaria. Nesta conjuntura, a noção de gestão de competências adquire no âmbito sindical a perspectiva de continuidade da pressão do empregador sobre o trabalhador por alcance de metas e resultados. Isto acaba por favorecer um discurso sindical que reduz a gestão de competências a ações de identificação e combate ao *assédio moral*, que se torna sua agenda principal. Conclui-se que a não inclusão deste aspecto tende a causar maiores embates num futuro breve cada vez mais caracterizado por distintos e complexos contextos das relações de trabalho no país.

## 1 Introdução

Os países centrais vêm enfrentando reflexos da recente crise econômica mundial de 2008. A redução das atividades econômicas, elevação dos déficits públicos, pressão cambial, concorrência de países emergentes, diminuição das inversões públicas, ceticismo dos cidadãos, e um contexto das relações de trabalho que aponta para o aumento do desemprego, a precarização dos vínculos de contratação e o crescimento da informalidade, pressionam os Estados a dinamizar suas políticas de geração de emprego e renda. Tal cenário ainda é influenciado pela mobilidade dos capitais entre os países e uma nova espacialidade da produção, que se manifesta, mais evidentemente, no funcionamento dos mercados financeiros e na agilidade com que os grandes grupos empresariais internacionais se movem em busca de novos mercados de produto e trabalho. No âmbito das organizações, a competição para produção de bens e serviços com qualidade e baixo custo impele à adoção de novas tecnologias e inovações em termos de gestão.

No Brasil, o cenário macroeconômico recente mostra-se diferente deste panorama, uma vez que a expansão econômica, amparada no fluxo contínuo de entrada de capitais internacionais, ampliação da renda e elevação dos salários, apoiados no acesso ao crédito que incentivou o consumo no mercado interno, teve reflexos nas relações de trabalho com a redução do número de desempregados, aumento de trabalhadores com carteira assinada e ganho real de salários (AMORIM, 2010). No que tange às organizações, há uma competição por empregados, tanto aqueles mais qualificados, quanto os de estratos mais baixos na estrutura de qualificação, para atender à uma aquecida demanda de bens e serviços do mercado. Este cenário favorece a ação dos sindicatos em sua organização e elevação dos padrões de reivindicações. Inverte-se desse modo a tendência verificada nos anos de crise econômica, que a partir da década de 1990 persistiram até meados da década seguinte, com repique no ano de 2008.

Entretanto, alguns parâmetros das relações de trabalho no país se mantiveram, seja em termos do papel do Estado, marcado por uma legislação pouco flexível e intervencionista, seja pelo papel destinado ao trabalhador no âmbito das organizações. Como exemplo, o que ocorreu na década de 1990, com a ênfase na chamada “empregabilidade” (SARSUR, 2010), e ampliação da cobrança por novos requisitos e qualificações do trabalhador, vem atualmente repaginado com uma nova nomenclatura, ou seja, pela via das chamadas “competências”. Entre um termo e o outro, manteve-se a característica central das relações de trabalho de uma pressão sobre o trabalhador e de responsabilização sobre seu próprio desenvolvimento e inserção no mercado. Desta forma, empresas, governo e outras instâncias foram isentados de uma atuação co-responsável.

Tendo este contexto como pano de fundo, este artigo evidencia resultados de pesquisa voltada para análise das relações de trabalho e a gestão de competências, verificando as distintas visões dos sindicatos como representantes do trabalhador, e o papel do Estado e organizações. A abordagem metodológica privilegiou o enfoque qualitativo, utilizando pesquisa documental e de campo. As etapas de pesquisa constaram de (i) levantamento bibliográfico; (ii) consulta a base de dados relacional; (iii) realização de painel de especialistas; e (iv) grupo de foco. Dentro deste propósito, analisou-se a perspectiva de sindicatos considerados proativos por sua postura voltada para a preservação das atividades econômicas e empregos como forma de enfrentar as dificuldades criadas pela “precarização” das relações de trabalho e a modificação das atividades organizacionais (RAMALHO; RODRIGUES, 2010), relacionados ao modelo de gestão por competências em prática nas organizações do país.

## 2 Posições Teóricas

A sociedade globalizada concretiza um modo de produção - o capitalismo – que ultrapassa fronteiras e influencia as formas de organização do trabalho e vida social. Assim, “o caráter internacional do capitalismo, que já se prenunciava desde seus inícios, e revela-se evidente no século XIX, torna-se particularmente efetivo na segunda metade do século XX, quando adquire todas as características de um modo de produção global” (IANNI, 1997, p.145), que vai se ampliando no início do século XXI. O capitalismo mobiliza as forças produtivas (capital, tecnologia, força de trabalho, organizações, mercado etc.), desenvolvendo as relações de produção e envolvendo os padrões socioculturais, os valores e ideais. O modo capitalista de produção marca os movimentos da sociedade, em níveis local, nacional e mundial. Isso, sem dúvida, deixa evidências de que a nova divisão transnacional do trabalho recria e desenvolve diferentes aspectos da questão social, dentre eles, as relações entre emprego e desemprego; o crescimento de contingentes situados na condição de subclasse; novas formas de exploração da força de trabalho; aspectos discriminatórios no embate com a necessidade de diversidade, bem como crises de identidade.

A recente crise econômica mundial de 2008 reforçou estes aspectos uma vez que levou a um colapso de pagamentos nos países centrais afetando as atividades econômicas, provocando a elevação dos déficits públicos e crises financeiras e, eventualmente, políticas em alguns países como Grécia, Irlanda, Portugal, Islândia e Espanha.

O panorama das relações de trabalho também sofreu modificações, aprofundando circunstâncias verificadas anteriormente na crise econômica nos anos 1990. Naquele momento a crise relacionava-se com o processo de reestruturação produtiva das empresas globais e de suas cadeias produtivas, resultando no fechamento de fábricas, no aumento do desemprego e no deslocamento de investimentos produtivos para outras localidades (RAMALHO; RODRIGUES, 2010).

A racionalização produtiva voltou-se para a obtenção de maior flexibilidade na utilização do capital e do trabalho, o que exigiu novas relações de trabalho. A instabilidade dos mercados e o acirramento da concorrência começaram a exigir das empresas uma flexibilidade produtiva compatível com as demandas impostas. As organizações passam a demandar maior autonomia no uso da força de trabalho, tanto durante as negociações coletivas como junto ao Estado, reivindicando menores restrições legais e políticas na administração de pessoal, além de maior qualificação da mão-de-obra. A fim de adaptarem-se aos novos tempos, as organizações começaram a implantar processos de reengenharia, flexibilização da produção, redesenho de estruturas, terceirização de atividades, dentre outros, como forma de sobrevivência e manutenção de atividades que permitam a perpetuação da obtenção de lucros e minimização de custos e riscos (DEDECCA, 1996; BRESCIANI, 1997; CHESNAIS, 1996; GORZ, 1995; GRÜN, 1996; KURZ, 1997; LEITE, 2003; SINGER, 1996).

No caso brasileiro, a superação da crise internacional de 2008 propiciou um crescimento da economia nacional, em um processo que sobrepôs a valorização da moeda, aumento dos gastos do governo, elevação da carga tributária e crescimento das importações. Porém, a elevação do produto interno bruto, somada a ampliação do crédito, propiciou aumento da massa salarial, provocando um aquecimento do mercado interno, diminuição do desemprego e da informalidade no mercado de trabalho (AMORIM, 2010).

A superação da retração econômica produziu efeitos interessantes sobre as relações de trabalho, uma vez que afetou diretamente as negociações coletivas, conforme descreve Amorim (2010). De um lado, no topo da estrutura sindical, as centrais sindicais chamaram para si a responsabilidade de articular movimentos unitários que buscassem pressionar o governo para tomar medidas que atenuassem a crise, seja em termos macroeconômicos (pressões por redução de juros), setoriais (medidas de proteção e/ou estímulo a segmentos produtivos), ou em termos de mercado de trabalho (flexibilização da legislação trabalhista ou alteração no seguro desemprego, por exemplo). Na base da estrutura sindical, os sindicatos buscaram acionar os mecanismos de mobilização para propor alternativas político-institucionais em âmbito regional, com o objetivo de proteger e estimular a criação de empregos e enfrentar os efeitos sociais das demissões de trabalhadores. No entanto, os processos de negociação coletiva visaram principalmente a recuperação salarial buscando superar os patamares inflacionários. Esta evolução ao longo dos últimos anos pode ser verificada na Tabela 1:

**Tabela 1: Indicadores Econômicos e Distribuição dos reajustes salariais em comparação com o INPC-IBGE – Brasil – 2000 a 2010 (%).**

Indicadores	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varição PIB	4,3	1,3	2,7	1,2	5,7	3,2	4,0	6,1	5,1	-0,2	7,45
Taxa Média Anual de Desemprego (1)	17,6	17,6	19,0	19,9	18,7	16,9	15,8	14,8	13,4	13,8	11,9
Reajustes											
Acima do INPC	52,27	45,37	22,66	19,60	54,7	71,70	87,90	87,70	88,00	78,90	88,7
Igual ao INPC	14,93	18,71	27,05	22,7	26,1	16,3	8,8	8,3	10,5	12,7	4,3
Abaixo	32,80	35,92	45,29	57,7	19,1	12,0	3,3	4,0	11,9	7,4	3,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Total de acordos</b>	<b>375</b>	<b>529</b>	<b>499</b>	<b>556</b>	<b>658</b>	<b>640</b>	<b>656</b>	<b>715</b>	<b>706</b>	<b>692</b>	<b>700</b>

Fonte: DIEESE, 2010.

A partir das transformações no mundo do trabalho, Souza e Carvalho Neto (2009) reforçam que a idéia disseminada no mercado, de forma, geral, é a de que o trabalhador deve adaptar-se às mudanças nos processos produtivos para manter-se ativo. Para Santos (2004) o modelo de educação taylorista-fordista estava eivado de seu caráter tecnicista pelo seu foco na profissão. Este modelo orientava-se para a qualificação operacional adequada àquela forma de organização técnica do trabalho; enquanto nos modelos contemporâneos pós-fordistas de educação profissional, o trabalhador vende-se no mercado por suas competências. Para isso, adota-se um perfil profissional em que o indivíduo deve desenvolver múltiplas habilidades necessárias à realização de diversas tarefas; utilizar da criatividade e iniciativa para solução de problemas; desenvolver capacidade para o trabalho em grupo que envolva gestão de processos e comunicação; estar apto para identificar as causas dos problemas; assumir responsabilidades e aderir aos projetos da empresa; alcançar a nível elevado de escolaridade; e busca permanente por (re)qualificação. Sarsur (2010) comenta que fica difícil se desvencilhar destas idéias que

vão sendo inculcadas de modo a reforçar a chamada empregabilidade do trabalhador, e no seu bojo, a noção de competências.

Nesse sentido, os modelos de gestão de competências implantados nas organizações necessitam se adequar à realidade das mesmas, uma vez que na maioria das vezes vêm sendo adotados à revelia das características do corpo funcional, dos valores empresariais ou dos recursos dos quais a instituição dispõe para alcance de resultados (SARSUR, 2010); ainda que haja uma consolidação teórica (BITENCOURT; BARBOSA, 2010), a partir de autores brasileiros (RUAS *et al.*, 2005) como Fischer (2001), Ruas (2005) e Dutra (2004).

Em uma vertente mais crítica, Ribeiro e Santos (2008) afirmam que os conceitos de competência propagam a exigência de maior escolaridade, mas diz considerar, na avaliação da força de trabalho, as competências, não a qualificação. Estes conceitos difundem a necessidade de competências, mas, as novas formas de trabalho não exigem necessariamente, nem maior qualificação, nem maior competência. Os mesmos divulgam amplamente que o novo trabalhador deverá ser capaz de lidar com os eventos, deflagradores das competências, definidos essencialmente por seu caráter de imprevisão e criatividade no trato. Entretanto, por outro lado as organizações, investem recursos inestimáveis no controle e padronização das ocorrências do trabalho. As empresas afirmam formalmente a valorização das competências, que pertencem à esfera privada do indivíduo, mas perseguem incansavelmente formas cada vez mais elaboradas de objetivar, expropriar e padronizar o conhecimento tácito. O paradoxo da complexificação do trabalhador coletivo e simplificação e esvaziamento do trabalhador individual é gerado neste processo. Isto por que o trabalhador ao ser descartado, não deixa marcas pessoais, pois seu valor já foi agregado à mercadoria e ao processo coletivo de trabalho.

Zarifian (2001) alerta que a concepção tradicional de competências apega-se a uma análise objetiva dos postos de trabalho, numa perspectiva taylorista e burocrática do trabalhador nas organizações. De outra parte, a análise de Fleury e Sarsur (2007) salienta a ausência do ganho para o trabalhador nesta concepção. Desta forma, confirma-se que a idéia de competências deve ser ampliada ao envolver o indivíduo por completo nos termos de Morin (2001).

Por outro lado, o Estado brasileiro age de modo rarefeito, seja na direção de consolidar políticas públicas de educação profissional, seja na de engendrar processos de certificação ocupacional, ocorrendo do lado da demanda a partir dos cursos oferecidos pelas entidades do “Sistema S” (SENAC/SENAI/SENAT/SENAR), ou ainda em iniciativas de alguns entes federativos brasileiros como São Paulo, Minas Gerais e Bahia. Projetos desenvolvidos a partir das entidades ligadas aos trabalhadores também são escassos, com discussões voltadas em sua maioria para o escopo de formação profissional, no contexto da educação dos trabalhadores (FISCHER, AMORIM, SARSUR; 2008).

A importância da atuação de outros atores no processo de desencadeamento das competências pode ser verificada no amplo trabalho de pesquisa de Barreto *et al.* (2010) junto a gestores empresariais da área de Recursos Humanos. Estes profissionais apontam, dentre as políticas e práticas vistas como mais relevantes no futuro a educação, treinamento e qualificação da força de trabalho, o que reforça a importância de ações voltadas para formação profissional em uma articulação com múltiplas instituições, inclusive aquelas capitaneadas pela ação sindical.

### 3 Posições Metodológicas

A pesquisa realizada tem como escopo geral a análise de como a gestão de competências em sua vertente organizacional está afetando as relações de trabalho no Brasil nos planos individual (trabalhador) e coletivo (sindicato), em um contexto de transformação do mundo do trabalho. Assim sendo, optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa. As pesquisas qualitativas seguem a tradição compreensiva ou interpretativa, isto é, relacionam-se às crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado (ALVES-MAZZOTTI, GEWANDSZNAJDER; 1999). Esta opção metodológica também se mostrou adequada uma vez que para entendimento do fenômeno das competências verificou-se a coexistência de diversas variáveis interagindo concomitantemente (LÜDKE, ANDRÉ; 1986). Assim, a análise busca verificar e analisar diferentes variáveis que eventualmente estejam relacionadas ao modelo de gestão de competências do ponto de vista das relações entre estes distintos atores – Estado, sindicato, empresa e trabalhadores.

Nos termos da pesquisa foram realizados os seguintes procedimentos metodológicos:

#### **Etapa I: Levantamento Bibliográfico**

Para o levantamento de trabalhos acadêmicos relacionados ao tema “Gestão de Competências na perspectiva dos sindicatos”, foram realizadas consultas por meio de ferramentas de busca a base de dados eletrônicas – Scielo e Qualis dos Periódicos CAPES, bem como suas teses e dissertações. Para um melhor panorama da produção científica na área fez-se uma consulta ao sítio eletrônico da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Autores como Russo *et al.* (2006) reforçam a importância destes levantamentos, uma vez que no Brasil, o Qualis, criado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) hierarquiza os periódicos científicos nacionais e internacionais e os qualifica em categorias indicativas de qualidade. Da mesma forma, o SciELO (*Scientific Library on Line*) se propõe a disseminação da produção científica em formato eletrônico, enquanto a ANPAD é a instituição que concentra a vanguarda na publicação da produção na área de Administração no país.

Dos artigos Qualis foram selecionados para o nível internacional, os periódicos classificados nos estratos A1 e A2 do Qualis. Já para o nível nacional, verificaram-se ainda os estratos B1, B2 e B3, para ampliação da pesquisa. A partir da seleção dos periódicos, utilizou-se as palavras-chave como critério de busca de artigos (BARRETO *et al.*, 2010) e busca integral em todas as edições para verificar a existência de correlatos relativos ao termo competência e sindicato. A busca por palavras-chave foi realizada nos periódicos investigando o período disponível na consulta, uma vez que a limitação de tempo não se mostrou conveniente para tema recente e de articulação relativamente restrita. As palavras-chave utilizadas foram “competência” / “competence” (inglês) / “competencia” (espanhol), permitindo o vínculo a outra palavra existente. Não houve resultado para a conjugação com a palavra “sindicato” / “union” (inglês) / “unión” (espanhol).

Após a realização da busca por meio da palavra-chave, os achados tinham, primeiramente, seus títulos analisados e em seguida seu resumo. No caso do título indicar que o artigo tratava sobre gestão de competências, a leitura do resumo era realizada, para verificar se o objetivo realmente envolvia a análise das competências. Essa seleção considerou artigos, dissertações e teses sobre competências e possíveis articulações com as relações de trabalho, temática

importante ao envolver as estratégias de competências. O Quadro 1 descreve a produção no Qualis da CAPES.

**Quadro 1 – Periódicos avaliados pelo Qualis e produção selecionada**

Titulo do Periódico	Estrato Qualis	Produção
Academy of Management Journal	A1	2
Expert Systems with Applications	A1	4
Human Relations (New York)	A1	4
International Business Review	A1	2
International Journal of Behavioral Development (Print)	A1	2
International Journal of Human Resource Management	A1	8
International Journal of Information Management	A1	1
International Journal of Production Economics	A1	1
Journal of International Management	A1	4
BAR. Brazilian Administration Review	A2	1
Business Strategy and the Environment	A2	1
Career Development International	A2	2
Ciência & Saúde Coletiva (Online)	A2	1
Ciência da Informação (Impresso)	A2	2
Construction Management & Economics (Print)	A2	2
International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management (Online)	A2	2
Journal of Knowledge Management	A2	6
Latin American Business Review (Binghamton, N.Y.)	A2	1
Learning Organization	A2	3
Management Decision	A2	4
Revista de Administração Pública (Impresso)	A2	5
Management Research News	B1	4
Perspectivas em Ciência da Informação (Impresso)	B1	3
Pró-Posições (UNICAMP. Impresso)	B1	2
RAC Eletrônica	B1	5
RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)	B1	5
Revista Gaúcha de Enfermagem (UFRGS. Impresso)	B1	2
Revista Latino-Americana de Enfermagem (Online)	B1	3
Texto & Contexto Enfermagem (UFSC. Impresso)	B1	2
Ambiente Construído (Online)	B2	1
Base (UNISINOS)	B2	2
BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online)	B2	1
Journal of Education for Business	B2	1
Project Management Journal	B2	7
REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)	B2	2
Revista Brasileira de Orientação Profissional	B2	1
Revista Eletrônica de Enfermagem	B2	2
Revista Interface	B2	1
Alcance (UNIVALI) (Cessou em 2007)	B3	2
REGE. Revista de Gestão USP	B3	2
Desenvolvimento em Questão	B3	1
Faces : Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso)	B3	1
Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online)	B3	2

Fonte: Dados da pesquisa

Foram identificados 244 documentos que tratam do assunto, entre artigos, dissertações e teses, sendo 35 artigos da ANPAD, dos quais 32 foram publicados em eventos e três em periódicos, enquanto identificaram-se 114 classificados no Qualis da CAPES, além de 19 teses/dissertações selecionadas pela CAPES. Na consulta à base de dados Scielo, foram identificadas 171 chamadas e selecionados 5 artigos que não constavam das consultas anteriores. Não foram encontradas associações entre “competências” e sindicatos, circunstância que será analisada posteriormente.

## Etapa II: Levantamento em Banco de Dados Relacional

A análise de bancos de dados relacionais sobre o tema indica a abrangência da gestão de competências sob a perspectiva organizacional e sindical. A idéia de buscar a análise pela via organizacional se justifica por ser a vertente corrente no caso brasileiro e propiciar uma dimensão do escopo das competências no estrato organizacional. O levantamento foi realizado com respeito às práticas empresariais vinculadas à gestão por competências (captação, retenção, educação corporativa, remuneração), obtidos a partir de consultas a Pesquisa “Melhores Empresas para se Trabalhar” e Delphi 2010 – ambas realizadas pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP da Fundação Instituto de Administração – FIA. Foram realizados levantamentos buscando-se dados e informações de 468 empresas que em 2010 participaram voluntariamente de uma pesquisa que levantou aspectos relacionados ao clima organizacional e características da gestão de recursos humanos, e neste caso específico, a adoção de programas educacionais para empregados concebidos com base na identificação de competências críticas. O Quadro 2, a seguir, apresenta dados pertencentes a pesquisa das “Melhores Empresas para se Trabalhar” no Brasil (PROGEP/FIA, 2010).

**Tabela 2 – Empresas que possuem ações e programas educacionais concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas)**

Funções	Empresa Não Adota Educação Corporativa		Empresa Adota Educação Corporativa				Total	
			Não identificam competências		Identificam competências			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Diretores</b>	50	11	68	15	350	75	468	100
<b>Gerentes</b>	50	11	37	8	381	81	468	100
<b>Demais empregados</b>	50	11	40	9	378	81	468	100

Fonte: PROGEP/FIA - Pesquisa “Melhores Empresas para se Trabalhar” – Brasil (2010)

Os resultados apurados revelam que 75% das empresas participantes identificam competências críticas como base para o desenvolvimento de programas de treinamento e educação para seus diretores. Da mesma forma, em 81% das empresas a identificação de competências é adotada tanto para níveis de gerência quanto para os demais empregados praticamente na mesma proporção de organizações.

Estes dados estão longe de serem conclusivos a respeito da disseminação da adoção da prática da gestão por competências, mas indicam que para este conjunto de organizações, cerca de um milhão de trabalhadores de alguma forma foram alcançados por uma das aplicações do modelo (PROGEP/FIA, 2010). Embora, não tenham sido encontradas informações para a



utilização das competências no que se refere às outras políticas e processos de recursos humanos, estima-se que a utilização isolada ou não das competências também seja razoável. A grande atividade das consultorias especializadas e as declarações de gerentes em publicações especializadas voltadas ao público profissional reforçam esta hipótese.

O levantamento no banco de dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE, em São Paulo, por meio do Sistema de Acompanhamento de Contratos Coletivos – SACC Brasil indicou preliminarmente que a gestão por competência é um termo praticamente ausente nas negociações coletivas brasileiras. A pesquisa seguiu a metodologia de classificação das cláusulas dos contratos coletivos no país, que permite o resgate de cláusulas específicas segundo os conteúdos de (i) salário e remuneração; (ii) condições de trabalho; (iii) relações de trabalho; (iv) relações sindicais; (v) gestão/participação; e (vi) normas específicas de profissões; e não encontrou o tema em discussão pelos sindicatos. A palavra “competências” como variável de busca/pesquisa sequer existe, conforme levantamento realizado no mesmo para fins desta pesquisa. Cabe ressaltar que este banco de dados possui o conjunto de acordos e convenções coletivas daqueles sindicatos vinculados ao DIEESE em todo o país. A busca por palavra-chave “competência” não revelou nenhum tipo de registro em todo o sistema, logo, a temática ainda está longe de despertar atenção à representação coletiva de trabalhadores no país.

### **Etapa III: Painel de Especialistas**

O trabalho de pesquisa de campo definiu a análise da gestão por competências em dois setores dinâmicos do sindicalismo brasileiro, que também são referência em termos da estruturação das organizações e do modelo de gestão de competências. Para tanto, foram escolhidos como segmentos para verificação, o setor bancário e o setor metalúrgico, de Belo Horizonte, Minas Gerais e de São Paulo, São Paulo; por meio do método de painel de especialistas que permite realizar inferências sobre relações causais a partir de observações de um objeto de estudo durante certo período de tempo (BRUYNE, 1991).

A escolha do setor bancário justifica-se pelo cenário estrutural vigente no sistema financeiro nacional do Brasil desde o Plano Real, nos idos de 1994. A partir de diretrizes do Governo Federal, houve redução na quantidade de bancos estaduais e bancos privados nacionais, e o surgimento, com rápida evolução na participação de mercado, das instituições financeiras estrangeiras. Em função dessas mudanças, as organizações bancárias atuantes no mercado brasileiro passaram por um processo de reestruturação cuja base era o aumento da eficiência para melhorar sua competitividade, o aprimoramento de seus produtos e serviços e a diminuição dos custos para os clientes com o objetivo de fidelizá-los. As turbulências enfrentadas recentemente pelo setor financeiro global vêm apresentando ações distintas das instituições financeiras. No caso brasileiro, o impacto dessa situação foi minimizado pelas medidas de acompanhamento da autoridade monetária, no entanto com grande perda de postos de trabalho bancário. Nesse contexto de mudança, várias instituições bancárias adotaram modelos de gestão por competências, enquanto do ponto de vista sindical, há crescentes dificuldades para o desenvolvimento da ação coletiva e tendência que prevaleçam ações mais segmentadas (KREIN, GONÇALVES, 2006).

No setor siderúrgico, área marcada por um sindicalismo combativo, a adoção da gestão por competências advém da necessidade de fazer frente ao aumento da competitividade e desenvolvimento do negócio, geralmente inserido em mercado caracterizado pela turbulência e alta competitividade em nível global (BARBOSA, 2002).

O painel de especialistas se enquadra na pesquisa com enfoque qualitativo, e utilizou de amostragem não probabilística por tipicidade, isto é, foram escolhidos, como sujeitos da pesquisa, aqueles profissionais representativos do universo total de componentes do sistema (VERGARA, 1998). Em pesquisa com enfoque qualitativo, não é exigido um número grande de sujeitos, pois este número varia de acordo com o foco da pesquisa (ALVES-MAZZOTI, GEWANDSZNAJDER, 1999).

Assim também se justifica a opção pelo painel de especialistas enquanto modo de investigação, pois permite a um grupo de indivíduos debater sobre determinada problemática e delinear um entendimento geral sobre o assunto ou sua tendência no futuro (FLICK, 2004). Realizou-se uma plenária com oito especialistas na área de relações de trabalho no mês de maio de 2010, explanando-se inicialmente as distintas vertentes da gestão por competências, enfatizando-se a perspectiva do Estado quanto a dimensão da certificação de competências; e a perspectiva sindical, tendo a competência como formação profissional e de classe. Em seguida, foram lançados questionamentos com foco em duas vertentes teóricas específicas: (i) a experiência de implantação da gestão por competências nas empresas - especialmente setor bancário e ramo metal-mecânico; e (ii) as experiências de negociação envolvendo sindicatos.

Da discussão foram consolidadas hipóteses de pesquisa a serem aplicadas em uma etapa posterior, organizada em forma de grupos de foco:

- Gestão por competências não se aplica ao chão de fábrica;
- Gestão por competências é “modismo” e por isso não é discutida pelos sindicatos;
- Gestão por competências é uma discussão de ganhos individuais e não cabe ao sindicato que tem por prioridade a discussão de conteúdos coletivos;
- Sindicatos entenderam em dado momento que sua função de apoio ao desenvolvimento do trabalhador resumia-se ao FAT e não se atualizou neste sentido, deixando de perceber a importância da gestão por competências;
- Sindicatos não têm domínio teórico da abordagem e por isso não discutem o tema;
- Sindicatos chamam a gestão por competências com outra nomenclatura, que julgam ser a mesma coisa;

Após este estágio da pesquisa, foram realizados dois grupos de foco (COLLIS, HUSSEY, 2005), com membros da área sindical em São Paulo e em Belo Horizonte para levantamento do estado geral das ações empreendidas na área de gestão de competências.

#### **Etapa IV: Grupos de Foco**

Os grupos de foco são utilizados para coligir dados relativos a impressões e opiniões de um grupo de pessoas que está envolvido em uma situação comum (COLLIS, HUSSEY, 2005). Em julho de 2010, reuniram-se em São Paulo doze representantes de diversos sindicatos de trabalhadores bancários, para discutir a gestão de competências nas organizações bancárias. Na reunião foram apresentadas distintas perspectivas sob o ponto de vista do Estado, sindicatos, empresas e trabalhadores. As percepções foram registradas e analisadas sob o ponto de vista de como a gestão por competências compõe o repertório destes atores, para serem coligidos diante das premissas recomendadas na literatura. Em Belo Horizonte o grupo de foco composto por sindicalistas representantes da área metal-mecânica foi realizado em agosto de 2010, com a presença de sete sindicalistas. Ambos os grupos tiveram aproximadamente quatro horas de duração e as informações foram integralmente registradas para posterior análise.

Foram utilizadas as premissas recomendadas por Collis e Hussey (2005) que sugerem a reunião de indivíduos experientes, que previamente sabiam dos objetivos do estudo, com o moderador atuando para dirimir dúvidas, adotando a linguagem própria do contexto local, e esclarecendo os conceitos para os participantes. Deixou-se que o grupo discutisse os tópicos apresentados entre si, com intervenções pontuais do moderador de modo que todos contribuíssem. Foram discutidas todas as hipóteses apresentadas e todas as intervenções foram registradas pelos pesquisadores que atuavam como observadores.

O desenvolvimento da pesquisa teve continuidade com consultas aos sindicatos no segundo semestre de 2010, uma vez que o período eleitoral limitou a ação dos pesquisadores. No primeiro semestre de 2011 estavam previstas reuniões devolutivas junto aos sindicalistas mineiros e paulistas, bem como articulações com o sindicato patronal para continuidade da pesquisa.

#### **4 Posições Analíticas**

Os achados de pesquisa indicaram que o levantamento bibliográfico apontou poucas obras voltadas para uma análise aprofundada da ação sindical sob a perspectiva da gestão por competências. A atuação do Estado tem sido desenvolvida na literatura a partir da descrição e análise de programas voltados para a educação profissional, em sua maioria envolvendo uma gama maior de atores, enquanto a maior parte da literatura volta-se para a gestão das competências nas organizações, e o papel dos indivíduos neste contexto.

De um ponto de vista geral, o levantamento bibliográfico indica as competências como eixo em torno do qual a política de gestão de recursos humanos se alinha às competências essenciais e por extensão, à orientação estratégica da organização. Desta forma, o referencial de competências alcança grande parte das políticas e processos de recursos humanos, tais como seleção, atração e retenção de talentos, treinamento e desenvolvimento, educação corporativa, planos de cargos e salários, avaliação, programas voltados às carreiras, e claro, remuneração. Assim, um primeiro aspecto analítico é a dificuldade de mensuração da real proporção da adoção do modelo de gestão por competências nas organizações.

Outro aspecto revelado é que, no caso brasileiro, e em especial no campo estudado, não há envolvimento dos trabalhadores de todos os níveis organizacionais nos programas de competência na maioria das organizações. Isto reforça os princípios tayloristas-fordistas de separação entre concepção e execução, que propiciam um viés crítico da questão das competências na linha de Ribeiro e Santos (2008). Se uma das tendências mais propaladas nas odes organizacionais relaciona-se a necessidade de uma mão de obra apta a preencher as lacunas existentes em termos educacionais diante dos novos processos de gestão e de cunho tecnológico adotados pelas organizações (SOUZA, CARVALHO NETO, 2009), parece contraditória a não inserção dos trabalhadores nos processos de gestão por competências.

A análise de bancos de dados relacionais sobre o tema indica a abrangência da gestão de competências sob a perspectiva organizacional, como já havia sido verificado na literatura. De modo geral, a gestão de competências está relacionada com as ações de Gestão de Pessoas em grande parte das organizações brasileiras. Concentram-se nos estratos superiores da organização, com pouca participação de trabalhadores dos níveis mais baixos da estrutura organizacional. Entretanto, não há referências quanto à participação dos sindicatos. Reforçando essa contradição, no campo das negociações coletivas, praticamente não há

evidências que a gestão por competências, ao menos com esse nome faça parte de acordos coletivos.

Este aspecto reforça a proposição de Fischer; Amorim e Sarsur (2008), que ao verificarem pouco conhecimento do tema por parte dos sindicatos, tangenciando a omissão quanto à sua participação, deixam de lado os seus representados, os trabalhadores, nos processos de implantação dos modelos de competências nas empresas. Os autores sugerem que dessa forma, os trabalhadores passem a ser conduzidos ao processo sem o devido acompanhamento da representação sindical, o que poderia pressupor uma aceitação, mas não um efetivo envolvimento e satisfação com a adoção dos modelos, sua dinâmica de funcionamento e resultados. Por outro lado esta dinâmica também não é acompanhada pelo Estado.

Reforçando essa constatação, no painel com especialistas, estes apontaram que o termo “competências” tem sido bastante difundido no contexto empresarial, sendo uma tecnologia de gestão que permeia as organizações, ainda que não seja ainda o foco principal de referência da classe trabalhadora no contexto coletivo.

Tais circunstâncias vão ser reforçadas pelos resultados dos painéis de especialistas, tanto no caso mineiro quanto no caso paulista, uma vez que permanece desconhecido o significado da gestão de competências entre os dirigentes e assessores técnicos dos sindicatos, não sendo utilizado no repertório dos mesmos.

Entretanto, diante da apresentação de alguns dos desdobramentos da adoção do modelo de competências nas organizações a partir das hipóteses de pesquisa, seguindo as premissas metodológicas e da literatura, os participantes indicaram que os atores envolvidos nas relações de trabalho do lado sindical estabelecem alguma ligação do assunto com algumas ações de gestão de pessoas em termos individuais. Estas ações, geralmente são ligadas à análise de desempenho e resultados, bem como a partir do fenômeno do assédio moral. Nestes casos, a porta de entrada para o termo competências se configura na pressão criada pelo estabelecimento de metas dentro das políticas de remuneração variável que o modelo comporta. Esta iniciativa vem sendo incorporada não apenas no âmbito das organizações privadas, mas também por instituições do setor público no contexto do discurso brasileiro da modernização do Estado.

De outra parte, ainda que no campo mais direto das negociações coletivas, as competências não estejam presentes, de maneira indireta, no meio sindical foram constatadas iniciativas que de certa forma retomam discussões dos anos 1990 no campo institucional mais amplo das ações de qualificação profissional. Nos contatos com os atores sindicais, verificou-se a mobilização pela criação de escolas de nível superior por parte do Sindicato dos Bancários de São Paulo e também pelo DIEESE, órgão de assessoria e pesquisa dos sindicatos brasileiros, em o que se insere em uma das vertentes da gestão voltada para competências, e por outro lado reforça a lacuna deixada pelo Estado em termos de educação profissional.

Os achados quanto à ação sindical encontram respaldo em Fischer; Amorim e Sarsur (2008), que sugerem que o(s) modelo(s) de competências praticados pelas organizações em sua gestão de pessoas poderiam caracterizar-se por uma resistência à interlocução com os trabalhadores e suas formas de representação. No entanto, em termos gerais, as discussões por parte dos sindicatos ainda estão centradas na recuperação dos patamares remuneratórios, e manutenção dos postos de trabalho, além de uma inserção mais adequada em termos das relações de trabalho aproveitando do panorama de certa forma favorável aos trabalhadores.

Na pesquisa sobre gestão de competências verificou-se que se de um lado o trabalho permanece como uma categoria central para o mercado capitalista e seu posicionamento como ser social (indo além da esfera profissional), de outro este continua sujeito a formas mais elaboradas de controle da força de trabalho. Ao exacerbar a valorização de uma identidade reforçada individualmente, principalmente com os esquemas de controle voltados para a prevalência da necessidade de cumprir metas, mantém-se o nível de conflito latente por meio do incentivo a competição entre os membros da organização. Assim, o sistema de gestão de competências distancia o trabalhador de sua identidade coletiva, conforme alertado por Antunes e Alves (2004), e Antunes (2006) para os novos processos de gestão organizacionais.

Na pesquisa, este achado pode ser fruto do distanciamento com a representação sindical, uma vez que não foi verificada conexão entre o processo de gestão de competências e a ação do sindicato, posto que a área de Recursos Humanos em geral procura se antecipar às principais demandas dos trabalhadores (AMORIM, 2010).

Os resultados dos grupos de foco revelam que a ação sindical não se apropriou ainda deste espaço de mobilização trazendo para o debate sobre a gestão de competências em sua vertente de participação dos trabalhadores, incentivos a educação continuada e fortalecimento de sua posição de interlocução entre organização e trabalhadores. Verificou-se que os avanços incentivados nas relações de trabalho preconizados em nível macro por Antunes (2006) e em nível micro por Barbosa (2005) ainda não foram alcançados, sendo que o Estado também continua ausente quanto a definição de uma política pública referente a indução das competências em geral.

Com tal leque de possibilidades, a verificação da presença da gestão por competências passa por uma constatação: ela faz parte do discurso gerencial nas organizações e de fato resulta em sua aplicação, de outro lado, esta aplicação normalmente é parcial em termos do conjunto das políticas e processos, deixando de lado a ação sindical.

## **5 Posições Finais**

No caso brasileiro, as distintas práticas organizacionais vêm se ampliando diante de um cenário acirrado de competitividade entre as empresas, pressão do mercado internacional, e menor regulação do Estado. Destaque-se ainda neste contexto, a fragilidade das instituições de proteção ao trabalhador, seja pelo caminho de politização das centrais sindicais, seja pela baixa efetividade do sindicato em ir além da discussão de reajustes salariais e pisos para os trabalhadores e assim reforçar sua legitimidade de representação. Quando do uso dos conceitos e instrumentos de gestão de pessoas a partir das competências, o mesmo acontece ao largo da interlocução sindical, reforçando assim, um dos achados de pesquisa.

A lacuna de articulação entre atores sociais que deveriam ser co-responsáveis pelo trabalho e renda e, em última instância, pelos trabalhadores, fica evidenciada. Revela ainda a ausência do Estado no sentido de posicionar-se, por meio da definição de políticas públicas capazes de estimular o emprego, facilitar o acesso à formação de base e a capacitação para o mercado de trabalho. A pesquisa demonstrou a distância do sindicato em relação às práticas organizacionais, no sentido de gerar alternativas para proteção ao trabalhador, dado que a maioria das reivindicações continua centrada no binômio remuneração e estabilidade.

O percurso teórico para o desenvolvimento desta pesquisa demandou um levantamento bibliográfico que revela a maturidade da discussão do modelo de competências e suas características conceituais, técnicas (remuneração, carreira, desenvolvimento, atração, seleção e retenção) e das relações de trabalho no país (sindicatos, exercício e percepção de poder, regulação do Estado). Nesta trajetória, a produção acadêmica do processo organizacional chama a atenção, ainda que não leve em conta a interação com o trabalhador nas organizações. Se o conhecimento e a aprendizagem fazem parte desta discussão e têm como pressupostos a necessidade de comunicação e interação no processo de trabalho é interessante verificar e confirmar potenciais contradições.

Outra questão que se apresenta pelos achados da pesquisa é que o estímulo à individualização das carreiras com a valorização do conhecimento contrapõe-se às exigências do trabalho coletivo. Neste caso, estariam em foco aspectos comportamentais relacionados às condições e exigências de comprometimento dos trabalhadores em suas organizações. Há um papel para o sindicato neste contexto? E o Estado como se posicionará?

Dada a histórica dificuldade de implantação de formas de gestão participativa no País, tais informações sugerem que o(s) modelo(s) de competências praticados pelas organizações em sua gestão de pessoas podem caracterizar-se por uma resistência à interlocução com os trabalhadores e suas formas de representação. Sendo esta hipótese a ser investigada, caberia ainda verificar se entre os trabalhadores e seus representantes se também há resistências ao(s) modelo(s) de competências.

Em seus desdobramentos, esta pesquisa privilegia a percepção individual (trabalhadores) e coletiva (sindical) – da gestão por competências e procura verificar se os trabalhadores e seus representantes estão aprendendo a lidar com ela. Espera-se que seja possível evidenciar as possíveis contradições no discurso empresarial (por exemplo: a favor do trabalho coletivo, mas não dando espaço para a representação coletiva) e sindical (provavelmente ainda preso ao mapa mental do fordismo/taylorismo), e como o Estado se posicionará para mediar tal conflito, uma das suas funções clássicas no sistema de relações de trabalho brasileiro. Por conseguinte, a perspectiva em dois lócus distintos de atuação sindical, Belo Horizonte e São Paulo, bem como em áreas de atuação tradicional das categorias profissionais, bancários e metalúrgicos, traz possibilidades de análises inovadoras e ainda pouco relacionais sob o ponto de vista da gestão por competências, a atuação sindical e o papel do Estado, a serem mais bem exploradas no decorrer da pesquisa.

## Referências

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1999.

AMORIM, Wilson. Negociações coletivas no Brasil: a hora dos aumentos reais? *Informe FIFE*, São Paulo, n. 361, p. 32-37, out. 2010.

ANTUNES, Ricardo. *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade*, Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004

BARATO, J. *Competências essenciais e avaliação ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998.

- BARBOSA, Allan C. Q. *Gestão de Competências e o impacto na gestão de pessoas*. Uma análise em grandes organizações de Minas Gerais. Belo Horizonte: FACE/UFMG/Nig-One, 2002. (relatório de pesquisa).
- BARBOSA, Allan C. Q.. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.45, p.121-126, 2005.
- BARBOSA, Allan. O sindicalismo brasileiro e sua relevância nas relações de trabalho e RH. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BARRETO, Leilianne et al. Gestão de Pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. IN: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, ENEO, VI, Florianópolis, 2010. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRASIL. Lei 9.394/1996 (lei ordinária) - de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, p.27833, 23 dez. 1996b.
- BRASIL. *Sistema Nacional de Certificação Profissional*: proposta governamental. Brasília: Comissão Interministerial de Certificação Profissional, setembro 2005. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pnq/proposta\\_governamental.pdf](http://www.mte.gov.br/pnq/proposta_governamental.pdf)>. Acesso em: 13 novembro 2005.
- BRUYNE, Paul de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- COLLIS, Jill, HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRUZ, Daniele. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. *Educação Revista*, Belo Horizonte, v.26, n.2, p. 317-357,. ISSN 0102-4698.
- DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Balanço das negociações dos reajustes salariais em 2010. *Estudos & Pesquisas*, São Paulo, março de 2010.
- DUCCI, Maria A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: experiencia del Reino Unido. In: *Seminario Internacional Formación basada en competencia laboral*. México: CONOCER/OIT, 1996.
- DUTRA, Joel de Souza (Org.) *Gestão por Competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FARIA, José Henrique. A fase do colaboracionismo: a nova prática sindical. In: FARIA, José Henrique (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FISCHER, André L.; AMORIM, Wilson A. C. SARSUR, Amyra M. Gestão por Competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

- FISCHER, André. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel S. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza. L.; OLIVEIRA Jr., Moacir M. *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GITAHY, Leda, FISCHER, Rosa Maria. Produzindo a flexibilidade. In: *Congresso de Sociologia do Trabalho, 2*, 1996, São Paulo (mimeo).
- HUZZARD, T. Discourse for Normalizing What? The Learning Organization and Workplace Trade Union Response. *Economic & Industrial Democracy*, v.22, n.3, p. 407-432, Aug. 2001.
- KREIN, J. Dari. GONÇALVES, J. Ricardo. *Mudanças tecnológicas e seus impactos nas relações de trabalho e no sindicalismo do setor terciário*. Campinas: CESIT, 2006. (Relatório de Pesquisa)
- LEITE, Márcia de Paula. Qualificação, Desemprego e Empregabilidade. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.11, n.1, p.64-69, jan.-mar. 1997.
- LOPES, Fernando A. M. Programa Integrar: balanço positivo e muitos desafios pela frente. In: *SNF/SEF-SP/Escola Sindical-SP/Rede Nacional de Formação/CUT*. Cadernos de Educação do Trabalhador: trabalho, formação profissional. Programa Integrar: ponto de partida, 1998.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Emília D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MAIA, Marco Aurélio Spall (Org.). *Trabalho, educação e cidadania: reflexões sobre o Programa Integrar – RS*. Porto Alegre: CNM/CUT, 1999.
- MORIN, Estelle M. Os Sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3 • p. 8-19, Jul./Set. 2001.
- NEVES, Magda de Almeida. Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as conseqüências para os trabalhadores. In: CARVALHO NETO, Antônio M. de; CARVALHO, Ricardo A. (Org.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT-PUC Minas, 1998.
- POCHMANN, Márcio. Desafios e limites das políticas de emprego no Brasil. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.19, n.1, p.125-155, 1998.
- PROGEP/FIA. *Melhores empresas para se trabalhar*. São Paulo: PROGEP/FIA, 2010.
- RAMALHO, José Ricardo; RODRIGUES, Iram Jácome. Sindicato, crise econômica e estratégias regionais novas dimensões da participação política no ABC Paulista. Cadernos CRH, Salvador, v. 23, n.59, p.339-351, maio/ago. 2010.
- RIBEIRO, Maria T., TEIXEIRA, Francisco L.C. Competitividade e qualificação da mão-deobra. *Economia & Empresa*, São Paulo, v.4, n.1, p.4-16, jan.-mar. 1997.
- RIBEIRO, Nayla Cristine Ferreira; SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes. Formação de Trabalhadores no modelo da Educação Corporativa: homens ou máquinas? *Educação Profissional: Ciência e Tecnologia*, Brasília, v. 3 n. 1, p. 109-118, jul./dez. 2008.



RODRIGUES, Marco Aurélio et al. *Certificação Ocupacional: Análise e Aprimoramento de um Serviço Inovador de Aferição de Potencial e Desenvolvimento de Gestores Públicos*. Belo Horizonte: Cepead/Face/UFGM; 2009. (Projeto de Pesquisa)

RUAS, Roberto L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana; DUTRA, Joel Souza; BECKER, Grace Vieira; DIAS, Gisele Becker. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

RUSSO, Giuseppe et al. Importância da Hierarquização das Revistas Científicas: resultados de uma investigação empírica no Brasil e proposta de um método de pesquisa bibliográfica. IN: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SANTOS, A.F.T. Teoria do Capital Intelectual e Teoria do Capital Humano: Estado, Capital e Trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação. In: 27a Reunião anual da ANPEd, 2004, Caxambu- MG. Anais da 27a Reunião anual da ANPEd, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SARSUR, Amyra M. Nenhum a menos: desvendando conceitos sobre gestão por competências. IN: DAVEL, Eduardo et al.(Org.) *Administração com Arte*. São Paulo: Atlas, 2007.

SARSUR, Amyra M. Empresabilidade como uma nova gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SECRETARIA Nacional de Formação-SNF/SEF-SP/Escola Sindical-SP/Rede Nacional de Formação/CUT. *Cadernos de Educação do Trabalhador: trabalho e formação profissional*. Programa Integrar: ponto de partida, 1998.

SEFOR – Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional. *Educação profissional: um projeto para o desenvolvimento sustentado*. Brasília: SEFOR, 1995.

SELLTIZ et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: HERDER, 1972.

SENAI. *Metodologia de avaliação e certificação de competências*. Brasília: Editora SENAI, 2002.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. São Paulo: Editora Record, 1999.

SOUZA, Simone; CARVALHO NETO, Antônio. Reestruturação Produtiva, trabalho e estratégias de desenvolvimento local à luz da Teoria do Novo Regionalismo. *Cadernos EBAP.EBR* (FGV), Rio de Janeiro, v.7, n.2, p. 275-293, junho 2009.

VERGARA, Silvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K.. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.