



RAM. Revista de Administração Mackenzie  
ISSN: 1518-6776  
revista.adm@mackenzie.com.br  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

ARAÚJO AMARO, RUBENS DE  
DA QUALIFICAÇÃO À COMPETÊNCIA: DESLOCAMENTO CONCEITUAL E INDIVIDUALIZAÇÃO  
DO TRABALHADOR  
RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 9, núm. 7, noviembre-diciembre, 2008, pp. 89-111  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195415439005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



# DA QUALIFICAÇÃO À COMPETÊNCIA: DESLOCAMENTO CONCEITUAL E INDIVIDUALIZAÇÃO DO TRABALHADOR

FROM QUALIFICATION TO COMPETENCE: CONCEPTUAL  
DISPLACEMENT AND THE WORKER'S INDIVIDUALIZATION

**RUBENS DE ARAÚJO AMARO**

*Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo.*

*Professor da Unidade de Gestão e Negócios da  
Faculdades Integradas Espírito-Santenses.*

*Rua Eurípedes Queiroz do Valle, 120, Jardim Camburi – Vitória – ES – CEP 29090-090*

*E-mail: amaroeduc@yahoo.com.br*



## RESUMO

Considerando a emergência e ascensão da noção da competência nos discursos acadêmicos e empresariais a partir das duas últimas décadas do século passado, este artigo tem como objetivo central discutir seus efeitos nas relações entre trabalhadores e empresa, com base nas modificações nas dimensões conceitual, social e experimental da qualificação, com a introdução da noção de competência em uma empresa. Para descrever esse fenômeno, foi realizado um estudo de caso na área de manutenção de locomotivas de uma grande empresa de mineração e logística. Os dados foram levantados com base em documentos da empresa e em entrevistas semi-estruturadas, e, para sua interpretação, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo a partir de categorias preestabelecidas. O estudo revela que os usos da noção de competência na gerência tendem a individualizar as relações entre trabalhadores e empresa a partir do enfraquecimento das dimensões conceituais e sociais da qualificação.

## PALAVRAS-CHAVE

Qualificação; Competência; Reestruturação produtiva; Organização do trabalho; Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

Considering the emergency and the rising of the concept of competence during the last two decades, this paper aims to discuss its implications in the relationship between workers and companies, regarding the changes in the conceptual, social and experimental dimensions of qualification due to the introduction of the concept of competence in a company. In order to describe this phenomenon, a case study has been made in the locomotive maintenance area of a large mining and logistic company. The data was collected from company documents and from semi-structured interviews, and to interpret such data, the content's qualitative analysis

from pre-established categories was used. The study revealed that the usage of the concept of competence in company management tends to individualize the relationship between workers and companies by weakening the conceptual and social dimensions of qualification.

## KEYWORDS

Qualification; Competence; Productive restructuring; Work's organization; Human resource management.

# 1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas e as mudanças nos processos de trabalho, freqüentemente denominadas de reestruturação produtiva, que se delineiam a partir das duas décadas finais do século passado nos países capitalistas centrais e periféricos, podem ser entendidas em dois contextos: um mais amplo, o modo de funcionamento do capitalismo (HARVEY, 1996; CASTELLS, 1999), e um mais restrito, as organizações produtivas (SALERNO, 1999).

No sentido mais amplo, o sistema de acumulação denominado fordismo-keynesianismo, que caracterizou o período do pós-guerra, passou a mostrar sinais de esgotamento. O empreendedor capitalista passou a buscar meios para flexibilizar a suposta rigidez do pacto social estabelecido com o Estado e com a classe trabalhadora. Começou a se delinear nesse período uma nova forma de desenvolvimento do capitalismo conhecida como acumulação flexível. No sentido mais restrito, nas organizações produtivas, o fordismo se estabeleceu como forma hegemônica de organização da produção, caracterizada pela racionalização taylorista do trabalho.

Em linhas gerais, pode-se descrever assim o período de acumulação do pós-guerra: a organização da produção estabelecia postos de trabalho com determinados requisitos em crescente grau de complexidade a serem exigidos de seus ocupantes. A esses requisitos, correspondiam determinadas qualificações-padrão que eram legitimadas pela posse de certificados e diplomas. Essa abordagem permitiu o aparecimento dos códigos das profissões, que serviram de base para a construção da hierarquia organizacional e para a classificação dos indivíduos no plano social (LEITE; RIZEK, 1998; PAIVA, 1995, 1997; MANFREDI, 1999). A partir das duas últimas décadas do século passado, esse aparente equilíbrio começou a ser questionado pelas novas formas de organização do trabalho que passaram a exigir um novo tipo de trabalhador. As qualificações-padrão passa-

ram a ser questionadas, surgindo em seu lugar uma demanda por trabalhadores com iniciativa e capazes de assumir responsabilidades.

É nesse contexto de transformações que a noção de qualificação, que assegurava determinada regulação social, parece perder espaço nos discursos empresariais e acadêmicos para a noção de competência. O termo competência passa a ser evocado como mais adequado para expressar as novas demandas requeridas dos trabalhadores pelo sistema produtivo: iniciativa, flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade, cooperação e autonomia.

Esse novo conceito conquistou rapidamente adeptos na academia e nos ambientes empresariais. Alguns teóricos passaram a enxergar a lógica da competência como o retorno do trabalho ao trabalhador (ZARIFIAN, 2001), numa clara alusão ao golpe sobre a qualificação dos trabalhadores operada pela divisão vertical do trabalho idealizada por Taylor (BRAVERMAN, 1987; AKTOUF, 1996). A inserção e ascensão do conceito no ambiente empresarial têm sido notadas por diversos autores (RUAS; ANTONELO; BOFF, 2005; DUTRA, 2004).

O sucesso desse conceito entre os empresários tem, entre outras, uma causa fundamental: a sobrevivência no novo ambiente competitivo depende da rapidez de respostas empresariais às diversas demandas ambientais. Essa rapidez leva as empresas a assumirem formas mais fluidas e menos prescritivas para otimizar os tempos de resposta. Na impossibilidade de prever e controlar, via prescrição, o comportamento dos trabalhadores, a lógica da competência que prevê a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade aparece como uma solução a essa questão (ZARIFIAN, 2001). Dessa forma, implantar a gestão por competência é requerer um trabalhador sempre alerta. Os espaços não ocupados pelas prescrições são supridos por sua iniciativa e prontidão.

Alguns autores (SCHWARTZ, 1995; RAMOS, 2001), no entanto, discutem criticamente esse processo de ascensão da noção de competência. Segundo eles, a competência não substitui a qualificação, mas transforma-a em suas dimensões *conceptual, social e experimental*. Evidenciam que a introdução da noção de competência nas empresas tende a enfraquecer as dimensões sociais e conceituais da qualificação, forjando um trabalhador cada vez mais individualizado e desarraigado dos estatutos sociais do trabalho construídos historicamente.

Este trabalho, resultado de um estudo de caso em uma grande empresa brasileira de mineração e logística, se insere nesse contexto de discussão. Confirma, a partir de dados empíricos, as proposições teóricas apresentadas por esses últimos autores. Está estruturado em três partes, além desta introdução. Na primeira, apresenta a discussão teórica sobre o deslocamento da qualificação para a competência e seus efeitos para o trabalhador. Na segunda parte, apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa e seus resultados. A última parte está dedicada às considerações finais.

## 2 DA QUALIFICAÇÃO À COMPETÊNCIA

Ao serem implantados nas organizações a partir das duas últimas décadas do século passado, as novas formas de produção e os diversos modelos de trabalho substitutos do modelo taylorista e fordista levantaram inúmeras questões sobre as capacidades e qualificações dos trabalhadores. No lugar de um trabalhador capaz de compreender e executar padrões, os novos sistemas produtivos passaram a exigir iniciativa, flexibilidade e autogestão (HIRATA, 1994).

Nesse contexto das novas exigências em relação aos saberes dos trabalhadores, a qualificação parece perder espaço em algumas áreas acadêmicas e empresariais para a competência. Essas novas exigências e o deslocamento conceitual ensejaram discussões em várias áreas de conhecimento: sociologia (ROPÉ; TANGUY, 1997; ZARIFIAN, 1998), educação (MANFREDI, 1999; PERRENOUD, 1999), economia do trabalho (LEITE, 1994; PAIVA, 1997) e administração (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Para Ramos (2001), a noção de competência não substitui o conceito de qualificação com o qual disputa espaço no ordenamento teórico-empírico das relações de trabalho. Essa autora utiliza o esquema oferecido por Schwartz (1995) para defender essa tese. Nesse esquema, a qualificação é apresentada em suas três dimensões: conceitual, social e experimental.

A *dimensão conceitual* define a qualificação como função do registro de conceitos teóricos formalizados e dos processos de formação, associando-a ao valor dos diplomas e certificados. Os diplomas legitimam os saberes a eles associados, garantindo *status* e remuneração aos seus detentores.

A *dimensão social* coloca a qualificação no âmbito das relações sociais que se estabelecem entre os conteúdos das atividades e o reconhecimento social destas, remetendo-as às grades de classificação coletivas. A dimensão social é responsável por inserir o trabalhador em um contexto sócio-histórico com outros que compartilham a mesma identidade e categoria profissionais. A relação estabelecida entre os registros conceituais das atividades formalizados pelos diplomas e títulos reconhecidos socialmente e a inserção profissional fazia da qualificação um código de comunicação entre categorias profissionais e empregadores. Regras de acesso e permanência no emprego, carreira e remuneração foram construídas historicamente baseadas nesses códigos.

A *dimensão experimental* está relacionada ao conteúdo real do trabalho, aos quais se relacionam os registros conceituais e os saberes tácitos postos em jogo na realização do trabalho. Nessa dimensão, a qualificação dos trabalhadores evolui em razão do permanente acúmulo de experiências concretas de trabalho e da aquisição de novos conhecimentos e habilidades, por meios formais e informais.

Essa evolução é também condicionada às mudanças técnicas incorporadas nas qualificações prescritas no posto de trabalho. Essa incorporação nem sempre é explícita, mas compõe o fluxo de conhecimentos que existe na realização das atividades e se insere na complexidade das relações sociais que caracterizam a qualificação como síntese entre condições objetivas e subjetivas de trabalho.

Para Ramos (2001), a competência não substitui o conceito de qualificação. O que há é um deslocamento conceitual, pois a competência tanto reforça quanto nega as dimensões existentes no conceito de qualificação. Esse deslocamento é capaz de provocar perdas de conquistas históricas dos trabalhadores. Para entender esse deslocamento, é preciso lançar um olhar sobre os dois conceitos em questão. Embora sejam polissêmicos, neste trabalho consideram-se os significados hegemônicos dados aos termos. Essa operação visa facilitar o entendimento das discussões promovidas dentro das áreas de conhecimento citadas anteriormente.

Qualificação profissional aqui é entendida em duas abordagens que se complementam: a primeira, dentro da área de produção e organização do trabalho, que destaca a *qualificação como relação social*. Associada ao Estado do Bem-Estar Social, surgiu em resposta à ausência de regulações sociais nas relações de trabalho. A qualificação, nesse caso, é compreendida num contexto de conflito e negociação entre os interesses distintos do capital e do trabalho. Nesse contexto, os trabalhadores se esforçam para que sua qualificação seja reconhecida oficialmente dentro dos sistemas de classificação de cargos, para obterem reconhecimento social e financeiro. A segunda, uma abordagem quantitativa, concebe a qualificação como *qualificação formal*, empregando-a como um índice de desenvolvimento socioeconômico, abrangendo tanto as taxas médias de escolarização da população quanto a extensão do tempo médio de permanência na escola (PAIVA, 1997).

Competência profissional é entendida como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que são mobilizados pelos trabalhadores para a realização de uma ação específica. Nesse sentido, não existem trabalhadores competentes *a priori*. O indivíduo só é considerado competente em situação real. As capacidades adquiridas pelo indivíduo em sua trajetória de vida são apenas recursos potenciais. Somente a situação real é capaz de evidenciar a competência profissional. (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Como a noção de competência evoca os saberes ligados à trajetória de cada indivíduo, leva a desvincular o indivíduo dos códigos das profissões e das classificações no plano da hierarquia social. À medida que essa relação se dissolve, a competência passa a ser esse código. No limite, isso levaria à individualização das relações de trabalho e à responsabilização do indivíduo em relação às suas

competências. Nesse sentido, a noção de competência se aproximaria da noção de empregabilidade. Esse procedimento leva ao *enfraquecimento da dimensão social da qualificação* (RAMOS, 2001).

Ao valorizar os saberes tácitos ligados à trajetória individual e as características pessoais, a noção de competência tende a desvalorizar os conteúdos e saberes legitimados pelos diplomas e certificados, de modo que a qualificação deixaria de ser expressa em função dos registros de conceitos técnico-científicos característicos das atividades profissionais. Historicamente, esses registros foram formalizados por meio de títulos e diplomas, e mesmo que mantenham certa importância para a inserção profissional inicial, não são fatores determinantes para a permanência no mercado de trabalho. Essa permanência passaria a ser função das competências adquiridas, validadas e permanentemente atualizadas, que garantiriam a empregabilidade. A aquisição e o desenvolvimento de competências tanto podem se efetuar por meio da educação continuada quanto pela diversificação das experiências profissionais em organizações ditas qualificantes e mudanças de emprego. Essa última ganha certo caráter de positividade, pois passa a ser vista como contramedida ao desgaste da competência profissional dos indivíduos. Esse procedimento levaria ao *enfraquecimento da dimensão conceitual da qualificação* (RAMOS, 2001).

Outra objeção à substituição da qualificação pela competência é levantada por Mello e Silva (2001). Para esse autor, o conceito de competências nasce acrescentando o *savoir-faire* aos saberes contidos no conceito de qualificação. Esse acréscimo do *savoir-faire* à qualificação para definir competência é contestável, pois o indivíduo passaria a ser julgado pelo seu ser e não pelo seu fazer. Isso abriria o caminho a riscos de arbitrariedade ou a apreciações que não fazem parte do contrato de trabalho.

Esse deslocamento conceitual – enfraquecimento das dimensões conceitual e social da qualificação – e suas consequências para os trabalhadores bastante discutidos pelos autores supracitados são analisados em um estudo de caso cujos dados são apresentados na próxima seção.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS DA PESQUISA

95

A organização escolhida para este trabalho foi uma grande empresa brasileira de mineração e logística. A área de mineração se subdivide nas seguintes áreas: exploração de minério de ferro, manganês, cobre, potássio, caulim e níquel, além da produção de pelotas. A empresa oferece serviços de logística que

inclui diagnóstico, modelagem e implementação de operações logísticas completas. Sua área logística é suportada por 9.306 km de malha ferroviária e oito terminais portuários próprios, que oferecem soluções para a gestão logística e o transporte de mercadorias, complementando operações com a utilização do modal rodoviário. Além desses serviços, por meio de uma empresa controlada pelo grupo, fornece serviços de navegação de cabotagem, transporte de longo curso e apoio portuário.

A partir do início da década de 1990, a empresa iniciou um período de grandes transformações que podem ser entendidas dentro do contexto da reestruturação produtiva: enxugamento de quadros, redução de níveis hierárquicos, divisão em áreas de negócio, utilização de modelos japoneses de gestão e integração de sistemas produtivos. No final dessa mesma década, a empresa implantou a noção de competência na gestão de seus trabalhadores a partir do processo de avaliação de desempenho. Com mais de oito anos de políticas e práticas no uso do modelo de competência, essa empresa torna-se um local privilegiado para o estudo em questão.

Considerando as dimensões e a descentralização geográfica da empresa, a área escolhida para o estudo foi sua gerência de manutenção de locomotivas, por tratar-se de uma área operacional com categorias profissionais construídas ao longo dos anos e reconhecidas socialmente. Essa gerência possui duzentos e sessenta e oito empregados, distribuídos em cargos de gerência, nível superior, supervisão e operacionais (técnicos em mecânica e eletroeletrônica, mantenedores, mecânicos, eletricistas e soldadores).

Os sujeitos de pesquisa escolhidos foram os supervisores das cinco áreas da gerência: inspeção, planejamento e controle da manutenção, manutenção leve, manutenção pesada e confiabilidade. Essa escolha deveu-se ao fato de esse nível hierárquico ser público-alvo do modelo de competências desde a sua implantação.

Foi escolhida e utilizada nesta pesquisa uma abordagem que tem se firmado como uma possibilidade de investigação de fenômenos no campo da administração – a abordagem qualitativa (GODOY, 1999). Nela, o pesquisador não pretende enumerar ou medir os eventos estudados. Procura compreender os fenômenos segundo o ponto de vista dos atores participantes da situação.

Quanto aos procedimentos metodológicos, optou-se pelo estudo de caso que, segundo Yin (2001, p. 32), permite investigar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Trata-se ainda de um estudo de caso único, visto que buscou descrever o fenômeno em uma organização específica.

Essa opção deu-se também porque, segundo Yin (2001, p. 120), “[...] um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a

oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes de evidências [...]. Dada essa flexibilidade quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram adotadas nesta pesquisa entrevistas em profundidade e análise documental.

Para a análise e interpretação dos dados, foi usada a análise qualitativa de conteúdo que tem como princípio “desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214). Segundo Bardin (1979), os objetivos da análise de conteúdo são o desejo de imprimir maior rigor ao processo de descobrir e ir além das aparências. Para essa autora, não existe uma única técnica de análise, pois a análise de conteúdo constitui diversas técnicas, sendo possível construir para cada mensagem um procedimento adequado.

Como unidade de análise optou-se pelo *tema*, que pode ser definido como uma asserção sobre determinado assunto, mediante uma sentença ou um conjunto delas, ou um parágrafo. Os temas, por sua vez, se desdobram em *categorias* ou *rubricas*, sob as quais se organizam os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido. Neste trabalho, essas categorias foram definidas *a priori*, adaptadas daquelas utilizadas em uma pesquisa conduzida por Vieira e Luz (2003). Os temas e as categorias foram os seguintes:

- *Dimensão conceitual* que se subdivide em: conhecimentos gerais e específicos; treinamento e formação profissional; diplomas e certificados.
- *Dimensão social* que se subdivide em: plano de cargos e salários e sistema de remuneração; carreira; empregabilidade; sindicato.
- *Dimensão experimental* que se subdivide em: saber-fazer (procedimentos empíricos, esquemas, habilidades, modelos mentais, algoritmos, representações) e saber-ser (aptidão, inteligência, capacidades, vontade, responsabilidade, atitudes, visão de mundo, valores).

### 3.1 A INTRODUÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA NA EMPRESA

A noção de competência foi introduzida na empresa a partir de um programa denominado Plano de Desenvolvimento, Carreira e Sucessão, idealizado em parceria com a Hay Group do Brasil, conhecida empresa de consultoria internacional. O plano prevê uma rodada de avaliações dos trabalhadores seguida de planos de desenvolvimento individuais. Nessas avaliações, as competências são os principais fatores avaliáveis. Para a empresa, competência ficou definida como um conjunto de atributos ligados a personalidade, conhecimentos, habilidades, valores e experiências que, articulados, mostram o âmbito possível do desempenho.

O material institucional utilizado para divulgação entre os empregados acrescentou alguns pontos importantes a esse conceito. Nesse material, a noção de competência é apresentada como a mobilização dos recursos do indivíduo (saber, saber fazer e querer) para atingir um desempenho excelente.

Percebe-se, nesse modelo de avaliação por competências, a acentuação de um fator que aparece como uma crítica formulada por Zarifian (2001, 2003), um dos defensores da lógica da competência. A empresa caracteriza as competências como uma espécie de *portfólio* de responsabilidade individual do empregado, que, diante daquilo que é requerido pela organização, deve buscar adquiri-las e desenvolvê-las. Para Ramos (2001), essa forma de pensar e operacionalizar as competências tende a aproximar-las muito do conceito de empregabilidade. Nesse sentido, cabe ao indivíduo a gestão de uma espécie de carteira de competências.

Essa tendência à individualização pode ser vista também nas ações que se seguem às avaliações por competências. Identificadas as carências do empregado em relação às competências requeridas pela empresa, este deve, em conjunto com seu gerente, elaborar o seu plano de desenvolvimento, em que serão indicados, entre outras ações, treinamentos diversos.

Essas ações, desde o ano de 2004, estão sendo gerenciadas em um ambiente virtual de aprendizagem específico dentro do portal da universidade corporativa da empresa. Nesse ambiente, estão previstos diversos treinamentos a serem realizados em ambiente virtual. Isso significa que cada empregado deve, de acordo com seu tempo disponível no trabalho, acessar o ambiente e realizar seus treinamentos. Diversos treinamentos que dependiam de formação de turmas e de liberação formal de empregados para participarem agora podem ser realizados de forma não-presencial. Se, por um lado, esse procedimento dá certa autonomia ao empregado para escolher o período que julgar mais adequado para treinar, por outro, acaba por criar uma dificuldade: o empregado está diante daquilo que Steil (2003) denomina de duplo constrangimento, ou seja, está exposto a duas demandas que são contraditórias entre si. Deve estar pronto para atender às demandas do trabalho que, segundo todos os supervisores entrevistados, se intensificaram na última década e, ao mesmo tempo, achar tempo para realizar seus treinamentos. Cabe ao indivíduo gerenciar esse dilema.

Os supervisores, diante desse dilema, parecem demonstrar aquilo que Pagés et al. (1986) chamam de autopersuasão. Diante de um dilema dentro de uma grande corporação, quando seus interesses são confrontados pelos interesses da organização, o indivíduo resolve o conflito com a construção de um discurso formulado para convencê-lo de que a situação específica é boa para ele. As palavras do supervisor 1 são esclarecedoras nesse sentido:

Hoje, você que tem que fazer as coisas, não é a empresa que vai chegar e dizer: vai lá, faz um curso e daqui a pouco eu te dou uma promoção melhor! Não é, não existe mais empresa assim. Então, pra mim isso é bom.

A questão da autopersuasão perpassa o discurso dos supervisores em diversos momentos. Diante de uma situação que lhes causa alguma angústia, há uma construção discursiva na qual tentam justificar e enfrentar de forma resignada. A resposta de um dos supervisores, ao ser solicitado a fazer uma análise do que achava de positivo e negativo das mudanças ocorridas na empresa, mostra claramente essa situação:

Bom, negativo eu não vejo muita coisa não. Porque eu sou uma pessoa que gosto muito de tecnologia e novos conhecimentos. Eu gosto disso, eu gosto de mudança, eu não gosto de ficar na rotina. Eu gosto de mudar, ver coisa diferente, fazer coisa diferente. Então, é uma característica minha. Nós sofremos muitas mudanças, sofremos muito as modificações e sempre foi, no meu entender, sempre foi pra melhor. Quando era estatal você não tinha uma cobrança como você tem hoje, né, mas a cobrança, no meu entender, é positiva, porque você cresce nas adversidades, né, então você tem a possibilidade de crescimento muito maior. E a cobrança quer que você cresça e você tem que lutar pra crescer, senão você tá fora (supervisor 3).

Em um instante, fala que gosta de mudança, de novas tecnologias, de novos conhecimentos. Ao mesmo tempo, relata “nós sofremos muitas mudanças” e “nós sofremos muito as modificações”. O sofrer é encoberto por um discurso positivo. No mesmo momento em que fala, em tom de reclamação, que agora há mais cobrança, diz que ela é positiva, porque leva ao crescimento. E mesmo falando sobre a positividade do crescimento, é possível perceber a angústia no “você tem que lutar pra crescer, senão tá fora”.

Em todas as entrevistas, a questão da atitude aparece como fator determinante para o sucesso profissional dentro da empresa. Para os supervisores, o diferencial não está no saber, mas no saber ser. Em suas próprias palavras:

99

Pra mim, o que pega mais é a atitude da pessoa. É a atitude de querer fazer, querer aprender [...] Agora, pra mim, tá mais na atitude da pessoa, e atitude o cara não consegue forjar, não dá pra comprar um diploma de atitude (supervisor 1).

As competências requeridas desses supervisores e seus próprios discursos são coerentes com o referencial teórico utilizado neste trabalho no que diz respeito à noção de competência. Há maior valorização e reconhecimento das características individuais dos empregados, daquelas que dizem respeito aos seus traços pessoais construídos ao longo de sua experiência de vida e trajetória pessoal e que são mobilizados em situação real de trabalho.

### 3.2 A DIMENSÃO CONCEITUAL

#### 3.2.1 Conhecimentos gerais e específicos

Embora a empresa seja considerada o local privilegiado para a aprendizagem, a responsabilidade pela aquisição e pelo desenvolvimento do conhecimento específico é atribuída ao empregado. Ele deve ter uma atitude de busca desse conhecimento.

As pessoas que conseguiram enxergar isso daí, eu vejo que elas estudaram legal, estudaram [...] pesquisaram, quiseram aprender mais pra poder se destacar. Quem conseguiu enxergar isso aí, acho que hoje tá numa situação boa e bem-vista. Aquela pessoa que sabe, aquela pessoa ali, que tem conhecimento, que abraçou. Quem não conseguiu enxergar isso, ficou estagnado (supervisor 1).

É possível perceber, no discurso dos supervisores, que o conhecimento valorizado na empresa é uma questão individual. Está ligado à trajetória individual do empregado, à sua motivação em buscar aprender. A atitude de conhecer é mais importante que o próprio conhecimento. A qualificação deixa de ser expressa em função dos registros de conceitos técnico-científicos característicos das atividades profissionais e passa a ser expressa no nível das características pessoais, tanto na seleção dos candidatos quanto no seu desenvolvimento na empresa.

#### 3.2.2 Treinamento e formação profissional

100

---

Os treinamentos operacionais, que representam uma carga horária maior em relação aos outros tipos, são, em grande parte, realizados no próprio local de trabalho, o que a empresa denomina de *On the Job Training* (OJT). Esse volume de treinamento, em sua maior parte, refere-se ao repasse de padrões e procedimentos operacionais. Esses padrões e procedimentos operacionais são desenvolvidos pelos supervisores com a participação de alguns subordinados ou pela gerência de planejamento e qualidade. Essa gerência é responsável pela aprovação e validação de todos os padrões e procedimentos.

Essa carga de treinamentos levou à seguinte questão colocada nas entrevistas: se a maior parte dos treinamentos é feita no próprio local de trabalho, como isso tem sido conciliado com a falta de tempo devida à intensificação do trabalho? Como conciliar treinamento no local de trabalho em um ambiente de trabalho intensivo?

As respostas dos supervisores foram diferentes e merecem uma melhor análise. A primeira, que representa uma parte da resposta, pode ser vista nas seguintes palavras:

Aqui a gente tem um certo tipo de treinamento informal que a gente coloca o cara que tá chegando com um cara velho. Então a gente fala assim: Olha, você é o padrinho dele! Você é responsável por ele. Então esse é o treinamento do dia-a-dia. Não é um treinamento formal, a gente não senta no horário de início com um horário final, então existe esse treinamento aí. E no passado quando eu cheguei, tinha uma certa barreira, porque o cara pensava: Pô, eu vou ensinar tudo o que eu sei pra esse cara aí, e ele vai ganhar mais do que eu? Então no começo eu identificava isso. Hoje já tá quebrando esses paradigmas. Hoje o cara já tá enxergando o outro: Pô, eu vou ter que ensinar porque senão eu vou ter que trabalhar em dobro! Então eu vou ter que trabalhar pra mim e pra ele (supervisor 1).

Uma das formas usadas para contornar a falta de tempo para os treinamentos formais é o velho esquema de aprendizagem utilizado pelas corporações de ofício. O empregado com mais tempo de serviço ensina o mais novo. Segundo esse supervisor, há alguns anos havia uma dificuldade em operacionalizar essa forma de treinamento, porque o empregado mais experiente temia ensinar.

Aqui aparece também um fato surpreendente. Aos efeitos já conhecidos da intensificação do trabalho, deve ser adicionado mais um: a angústia de um trabalho intensivo pode ser maior que a angústia relacionada à insegurança de perder benefícios ao compartilhar conhecimentos. Para esses empregados, é melhor compartilhar o conhecimento, e correr o risco de ficar para trás no que diz respeito aos estatutos salariais, do que ter que aumentar ainda mais a sua carga de trabalho.

À questão de como conciliar o tempo de trabalho com a necessidade de treinamento também, foi dada a seguinte resposta: os treinamentos são dados com cargas horárias menores do que as previstas, porque o ato de treinar se restringiu à simples transmissão das informações contidas nos padrões e procedimentos. E isso tanto os supervisores quanto a responsável pela qualidade na gerência reconheceram como algo negativo. Eles afirmaram que, no intuito de cumprir

os treinamentos programados, as informações são passadas mais rapidamente do que deveriam.

Hoje os treinamentos são registrados, faz os treinamentos em cima de PROs, mas não é a mesma coisa que fosse você pegar o cara, botar dentro da sala, ficar lá com ele uma semana, o PRO é uma coisa mais pra direcionar. O passo a passo ia ser esse. Mas, o, aquele, aqueles detalhes que você tem que passar... Até mesmo pra ajudar o cara a ter uma visão mais geral... Uma visão mais crítica, então, não, não consegue isso aí (supervisor 4).

Além disso, foi citada também a ausência de local apropriado para a transmissão dessas informações, pois o local de trabalho, a oficina de locomotivas, apresenta um nível de ruído elevado. Segundo um dos supervisores, antes havia uma área específica de treinamento dentro da oficina, com salas, simuladores e responsáveis para elaborar apostilas e treinar os empregados. Essa estrutura deixou de existir e as salas de treinamento têm sido usadas para outras finalidades. Nessa época, os treinamentos eram realizados com a formação de turmas e uma carga horária adequada ao conteúdo a ser transmitido. Esse caráter coletivo do treinamento e suas amplas possibilidades de reflexão sobre o seu conteúdo foram perdidos. Em seu lugar, ficou a transmissão individualizada de informações no local de trabalho.

Tem muita gente boa aqui dentro pra aplicar esses treinamentos. Só que a gente não tem uma estrutura, hoje não tem uma estrutura montada como no passado. Tinha uma estrutura aqui, era um outro momento. Se comparar com os dias de hoje, mas existia uma estrutura interna que você tinha as pessoas-chave que eram aquelas pessoas que aplicavam os treinamentos, e hoje a gente não tem mais esse tipo de estrutura. As demandas, as metas são arrojadas, então, pra você tirar um profissional, que você sabe que o cara é bom, pra você aplicar um treinamento, não, tá muito enxuto [...] aí você tem que ficar naquela ali, no dia-a-dia, ali treinando o cara (supervisor 4).

Aí depende da capacidade de cada um assimilar isso. Você começa a ter necessidade de pessoas que se destacam mesmo. O cara vai, corre atrás, de repente pega um manual, leva pra casa pra estudar. Porque hoje a gente não tá tendo assim esse tempo de contato. Então, ele tem que buscar o conhecimento. Não somente esperar que a empresa propicie o treinamento pra ele, mas ele é que tem que correr atrás de autodesenvolvimento. Eu acho que o autodesenvolvimento é a chave pra o cara poder crescer. Não somente depender da empresa, esperar que a empresa dê tudo na mão dele (supervisor 4).

Aqueles empregados que, diante dessa dificuldade, demonstram atitudes individuais em relação à aprendizagem são diferenciados. A falta de tempo e espaço institucional deve ser suprida pelo esforço individual dos empregados na busca de novos conhecimentos e habilidades, inclusive nos seus espaços privados.

### 3.2.3 Diplomas e certificados

A gerência utiliza um programa de certificação em convênio com a Associação Brasileira de Manutenção (Abraman). Mesmo com a existência desse programa, percebe-se na empresa que os diplomas e certificados têm seus valores questionados anualmente pela avaliação por competência. Em si mesmos, não oferecem garantias aos supervisores. Embora legitimem a aprendizagem de um conhecimento no momento em que são emitidos, essa legitimidade é sempre questionada em situação real de trabalho. Não no trabalho técnico específico, mas na postura em relação a esse trabalho, nas atitudes do empregado. Os diplomas precisam ser sempre acompanhados da postura do empregado e de sua implicação no trabalho.

## 3.3 A DIMENSÃO SOCIAL

### 3.3.1 Plano de cargos e salários e sistema de remuneração

Algumas observações podem ser feitas analisando essas regras de movimentação e a estrutura do plano de cargos e salários da empresa. Em primeiro lugar, fica claro o interesse da empresa em manter os salários fixos de seus empregados, aquela parcela da remuneração em que incidem maiores encargos, situados, no máximo, na mediana de mercado. Embora as faixas salariais apresentem um ponto máximo, as regras de movimentação apontam como destino último, ou seja, como o ponto máximo a ser posicionado um empregado, o ponto médio da faixa que, segundo a empresa, representa a mediana de mercado. Nota-se,

nas próprias regras do plano, a intenção da empresa em não pagar salários fixos acima da mediana de mercado.

Há entre os supervisores certa desconfiança quanto à pesquisa salarial realizada pela empresa para identificar a mediana de mercado, que é representada no plano de cargos e salários pelo ponto médio.

Além do salário-base, a remuneração variável também faz parte do sistema de remuneração da empresa. Essa forma de remuneração, mais flexível, acontece em dois momentos: no pagamento da chamada Participação nos Resultados (PR) e na remuneração decorrente dos resultados da avaliação dentro do programa PN-10.

Em segundo lugar, embora a empresa tenha um forte discurso em favor das competências, estas não são reconhecidas em seus estatutos salariais. Não existe salário por competências. As competências desenvolvidas pelos empregados não estão relacionados a ganhos salariais. A noção de competência na empresa permanece ligada apenas à avaliação de desempenho e às ações de desenvolvimento que a ela se seguem.

### 3.3.2 Carreira

A empresa possui algumas ferramentas institucionais, com as quais busca estruturar as possibilidades de carreira profissional de seus empregados. Instituiu os comitês de carreiras e sucessões que se reúnem anualmente e têm por finalidade identificar os empregados que possuam condições de ocupar postos-chave e gerenciais na empresa. Esses comitês são formados pelos níveis de comando acima daqueles empregados sobre os quais se discute. Por exemplo, se os supervisores estão sendo avaliados, o comitê é formado por gerentes.

Depois que os empregados com potencial são identificados, tornam-se alvo de ações diferenciadas de desenvolvimento visando prepará-los para novos desafios. A empresa define as ações de desenvolvimento como experiências certificadas de aprendizagem, resultantes de diferentes tipos de interação, capazes de promover a descoberta, a reorganização, a construção e a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, as competências.

É possível notar que a noção de competência é determinante na carreira do empregado. Os conhecimentos decorrentes das ações de desenvolvimento devem ser sempre contextualizados, sempre questionados e validados pelos superiores imediatos em situação real. Esse processo, validado pela organização e legitimado entre os supervisores, apresenta as competências de um empregado como um produto volátil. Em um ano, o empregado pode ser reconhecido como competente e, portanto, ser considerado apto para assumir novos desafios e, no ano seguinte, ficar de fora.

### 3.3.3 Empregabilidade

O fato de a noção de competência não oferecer garantias, mas somente possibilidades, segundo Ramos (2001), aproxima-a muito do conceito de empregabilidade, que fica definida como o

[...] conjunto de capacidades e competências que tornam a pessoa capaz de gerir o seu destino, inclusive provendo meios para sua subsistência, estando ou não empregada (MENEGASSO apud SILVA, 2001, p. 8).

O conceito de empregabilidade oferece ao indivíduo toda autonomia e responsabilidade por seu futuro profissional. Embora autonomia e responsabilidade sejam termos que trazem consigo a idéia de potência, força e positividade, têm também a função de esconder o outro lado da questão. O ser que é capaz de “gerir o seu destino” não é apenas autônomo. É também abstrato. Existe no vácuo. Não está inserido em estruturas sociais. É um indivíduo que não é construído socialmente. Ter ou não ter emprego, conseguir ou não meios de subsistência, é de sua inteira responsabilidade. O mundo da empregabilidade não possui problemas estruturais, somente individuais.

A noção de competência na empresa se aproxima bastante desse conceito. Embora a empresa procure estruturar trilhas a serem seguidas dentro do programa de carreiras e sucessões, a qualificação do empregado, seus saberes e capacidades não lhe dão garantias de ascensão nem estabilidade no emprego. Suas competências serão sempre questionadas em situação real de trabalho. Sua história e trajetória anterior na organização são facilmente esquecidas nas avaliações anuais. O que tem maior valor para os supervisores é o seu saber-ser, suas atitudes e seus comportamentos.

### 3.3.4 Sindicato

A opinião dos supervisores sobre o papel do sindicato guarda muitas semelhanças. Reconhecem a sua importância, porém fazem inúmeras reservas à sua atuação. A primeira delas diz respeito à questão salarial. Para eles, o salário deve ser resultado direto de negociação entre a empresa, a partir de seus supervisores e gerentes e os empregados. O sindicato não deveria exercer esse papel.

Ah, sindicato pra mim eu tenho uma definição de sindicato assim que é um pouco diferente dessa que há no Brasil. Mas no meu ponto de vista, o sindicato tem o seu papel. Agora, na parte de melhorar salário e carreira eu acho que tá no dia-a-dia do supervisor, junto do gerente, de buscar aquilo ali. Isso tá muito mais ligado ao desenvolvimento que a gente vê do próprio empregado (supervisor 1).

É possível perceber, nesse discurso, a individualização das relações de trabalho. As melhorias no salário do empregado devem estar ligadas ao seu desenvolvimento individual. E o critério para medir o seu desenvolvimento deve pertencer aos gerentes e supervisores. Esse posicionamento nega o conflito inerente à relação entre o capital e o trabalho (AKTOUF, 1996). Sugere que é possível deixar os interesses dos empregados sob a tutela dos supervisores e gerentes, pois estes estariam interessados em seu desenvolvimento, inclusive na questão salarial. “Porque o sindicato ia querer um salário exorbitante para uma determinada função e a empresa não ia querer, então, ia acabar gerando um conflito [...]” (supervisor 2). A percepção é que não existe o conflito. Este viria à tona porque o sindicato tenderia a pedir um salário “exorbitante” com o qual a empresa não concordaria. A premissa subjacente a essa afirmação é que somente a empresa é capaz de estabelecer valores salariais mais justos.

Uma questão que ficou clara nas entrevistas é o enfraquecimento do papel do sindicato. Um dos supervisores justifica esse enfraquecimento a partir de um discurso que transfere a mediação de conflitos da esfera política para a esfera técnica. Para ele, a falta de espaço do sindicato estaria relacionada à objetividade das novas relações de trabalho na empresa. A negociação é reduzida ao simples estabelecimento de indicadores pela empresa e à busca de atingir esses indicadores por parte dos empregados.

O sindicato já teve um poder maior, de argumentar, de questionar. Hoje a gente trabalha em cima de indicadores, de coisas que são bem objetivas, então não tem muito do que fugir. A empresa hoje divulga os resultados dela com transparência pra mídia, então não tem muito que fugir. A regra do jogo é estabelecida: a participação de resultado, a regra é essa, a gente tem que produzir, chegou ao final, é aquilo ali na participação do resultado. (supervisor 4).

Essa redução da atuação sindical para uma dimensão técnica é expressa e elogiada por outro supervisor ao descrever o último acordo coletivo firmado entre a empresa e o sindicato.

Acho que foi um acordo negociado exaustivamente, um acordo negociado no nível técnico, os negociadores que foram pra o Rio de Janeiro e que vieram aqui dar *feedback* pra gente aí da supervisão, acho que o acordo que eu tive esse ano na empresa foi um acordo negociado em nível técnico mesmo, num nível profissional muito grande (supervisor 5).

A questão salarial que, de maneira geral, representava uma dimensão importante no papel sindical e que trazia como característica a coletividade passou a ser considerada uma questão de desempenho. Essa redução leva a questão para a dimensão individual que é operacionalizada com a prática da remuneração flexível a partir do programa de participação nos resultados. Enquanto a remuneração fixa, que é atrelada ao cargo ocupado, evoca a dimensão coletiva, fruto de negociação, a remuneração variável, que cada vez mais assume um percentual representativo da remuneração total dos empregados da empresa, opera a individualização. E essa individualização é possível a partir da avaliação por competências.

## 3.4 A DIMENSÃO EXPERIMENTAL

### 3.4.1 Saber-fazer

Cabe ressaltar um paradoxo encontrado nessa dimensão: em todo o referencial teórico utilizado neste trabalho, a noção de competência sempre aparece ligada à ausência de prescrição. A competência ganha espaço exatamente no momento em que se reconhece a impossibilidade de prescrever totalmente a ação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Diante dos imprevistos e dos eventos, a noção de competência ganha espaço nos discursos empresariais e científicos. Porém, na empresa, a noção de competência convive com uma valorização exacerbada das prescrições. O fato apareceu nas entrevistas com todos os supervisores. Ao falar sobre sua principal atividade na empresa, isto é, daquilo que é mais relevante em seu saber-fazer, os supervisores afirmaram: treinar os empregados nos padrões e procedimentos operacionais existentes e auditar a sua execução são consideradas suas principais atividades.

Na verdade, hoje o supervisor é até coisa muito massificante. É basicamente treinar as pessoas, cumprir, verificar, auditar o cumprimento dos procedimentos. Não sei. Se eu te falar alguma coisa que esteja fora disso, está desalinhado com a política e diretriz da empresa. Então, o bom supervisor pra empresa hoje é um supervisor que treina, que desenvolve a sua equipe, que audita e garante o cumprimento dos procedimentos operacionais (supervisor 5).

Curiosamente, no discurso desse supervisor, aparece um dado interessante aliado ao saber-fazer mais valorizado na empresa para a atividade de supervisão. Segundo o seu relato, não dedicar tempo e atenção às atividades de treinar os empregados nos padrões e auditar a sua execução é estar “desalinhado” com a política da empresa. A percepção desse dado leva à questão do alinhamento com a organização, considerada uma competência central para os supervisores da empresa e que será mais bem analisada na próxima seção.

### 3.4.2 Saber-ser

O saber-ser sempre foi uma dimensão presente na qualificação (RAMOS, 2001). Porém, com a inserção da noção de competência nas práticas de gestão das empresas, tende a ser supervalorizada em detrimento das dimensões conceitual e social.

Uma característica do saber-ser que apareceu de forma significativa nas entrevistas foi o alinhamento organizacional, que aparece como a variável do comportamento capaz de suprir os espaços vazios deixados pela prescrição. Na seção anterior, foi ressaltada a importância dada aos padrões e procedimentos e como essa atividade ocupa um lugar central no saber-fazer dos supervisores. Como não é possível prescrever todas as atividades, a intervenção humana torna-se menos previsível. Nesse ponto, surge a importância do alinhamento organizacional. Se não é possível prescrever todo o comportamento do indivíduo, é preciso assegurar que aqueles comportamentos não-previstos ocorram na direção desejada pela organização.

Nesse ponto, houve unanimidade entre os supervisores. Todos ressaltaram a importância do comportamento sempre alinhado com aquilo que a organização almeja. Nesse sentido, as palavras de um deles são esclarecedoras.

Bom, hoje a gente tem que buscar esse profissional que realmente esteja em alinhamento com as metas. Ou seja, qual é a meta nossa? Eu custumo falar, bicho, você não precisa ser alienado, não, mas você tem que tá aqui, enxergar a meta, saber aonde nós queremos chegar, qual é a nossa meta, infelizmente é assim, é frio, a gente tem que se enquadrar nesse perfil aqui. (supervisor 4).

Note-se que há uma preocupação em diferenciar o alinhamento da alienação. Para ele, focalizar somente a meta é estar alinhado. Se, na perspectiva taylorista da organização do trabalho, o trabalhador devia focalizar a sua atenção nos supervisores, de onde emanavam as ordens, pois estavam ali para executar e não para pensar, na Empresa Gama, as metas passam a ser o centro das atenções dos empregados. Cumprir padrões, seguir procedimentos operacionais e, na ausência destes, seguir as metas.

É possível ver, nesse discurso, que o esforço para estar alinhado gera uma angústia no supervisor. Ao dizer, “infelizmente é assim, é frio”, ele traz à tona certo desapontamento e sofrimento. Porém, isso se dá com um tom de resignação. Soa como se fosse preciso ser assim, como se não houvesse outro jeito. Faz parte daquilo que a empresa espera, e, portanto, se o empregado deseja ser reconhecido, precisa estar alinhado.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo maior compreender como o deslocamento conceitual da qualificação para a competência, a partir do enfraquecimento de suas dimensões conceitual e social e o reforço de sua dimensão experimental ajudam a construir relações de trabalho cada vez mais individualizadas.

Percebeu-se, pelos dados empíricos, que a competência reafirma e nega a qualificação. Reafirma, porque os processos de trabalho requerem dos empregados, além de seus conhecimentos técnicos, atributos pessoais. Esses atributos ou atitudes, na linguagem dos supervisores entrevistados, são mais valorizados do que seus conhecimentos e sua formação. São eles que dão aos indivíduos possibilidades de ascensão e reconhecimento. Nesse ponto, a dimensão experimental da qualificação, que apela aos atributos individuais e pessoais dos empregados e que foi pouco considerada na construção histórica de seu conceito, finalmente toma um lugar de destaque. A noção de competência expressa coerentemente essa dimensão, pois traz em seu significado aquelas capacidades socioafetivas empregadas pelo indivíduo em suas atividades laborais.

A valorização da dimensão experimental da qualificação, entretanto, se dá em detrimento das dimensões conceitual e social. A dimensão conceitual se enfraquece porque a noção de competência, ao valorizar os saberes tácitos e sociais dos empregados ligados à sua trajetória pessoal, sempre põe à prova os seus saberes formais, que têm nos diplomas e certificados sua fonte de legitimidade. Ao avaliar as competências anualmente e discutir, nos comitês de carreiras e sucessões, os nomes daqueles profissionais que têm possibilidades de ascensão, a empresa coloca a qualificação profissional do empregado em segundo plano.

A dimensão social da qualificação também é enfraquecida na empresa. É preciso lembrar que, em sua dimensão social, a qualificação é colocada no âmbito das relações sociais estabelecidas entre os conteúdos das atividades profissionais e o seu reconhecimento social. Sobre essa relação, estabeleceram-se, historicamente, regras de acesso e permanência no emprego, carreira e remuneração. Dessa forma, a qualificação coloca o indivíduo dentro da coletividade das categorias profissionais. Essa relação é rompida com a noção de competência. Primeiro, porque a competência, ao valorizar os recursos cognitivos e socioafetivos do trabalhador, deixa de reconhecer que esses recursos são também construções sociais. Segundo, estabelece-se uma relação cada vez mais individualizada entre trabalhadores e empresa.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1999.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (Org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p. 128-142.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A.; MATTOSO, J. E. L.; NETO, J. F. S.; OLIVEIRA, M. A. (Org.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta, 1994. p. 563-587.
- LEITE, M. P.; RIZEK, C. S. Cadeias, complexos e qualificações. In: LEITE, M. P.; NEVES, M. A. *Trabalho, qualificação e formação profissional*. Rio de Janeiro: Alast, 1998. p. 45-76.
- MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 1999, Caxambu. Caxambu, 1999. 37 p. Mimeografado.

- MELLO E SILVA, L. O modelo da competência: uma nova roupagem para velhas idéias. *Revista Latino Americana de Estudios del Trabajo*, São Paulo, ano 7, n. 14, p. 203-228, 2001.
- PAGÉS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1986.
- PAIVA, V. Inovação tecnológica e qualificação. *Educação e Sociedade*, Rio de Janeiro, n. 50, abr. 1995.
- \_\_\_\_\_. Desmistificação das profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. *Contemporaneidade e Educação*, ano 11, n. 1, p. 117-134, maio 1997.
- PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- RAMOS, M. N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L (Org.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.
- RUAS, R; ANTONELLO, C. M.; BOFF, L. H (Org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SALERNO, M. S. *Projetos de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHWARTZ, Y. De la “qualification” à la “compétence”. *Education Permanente*, n. 123, p. 125-138, 1995.
- SILVA, L. R. *Empregabilidade: o entendimento da gerência média do banco do Brasil – um estudo de caso*. 2001. 185 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- STEIL, C. A. Romeiros e turistas no santuário Bom Jesus da Lapa. *Horizonte Antropológico*, São Paulo, v. 9, n. 20, p. 249-261, 2003.
- STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997. p. 135-166.
- VIEIRA, A.; LUZ, T. R. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e competência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003. CD-ROM, grt510.doc.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial. In: LEITE, M. P.; NEVES, M. A. (Org.). *Trabalho, qualificação e formação profissional*. São Paulo: Alast, 1998. p. 21-30.
- \_\_\_\_\_. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.