



E-ISSN: 2176-0756

Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Carvalho Lima, Reginaldo de Jesus; Queiroz Barbosa, Allan Cladius; Coelho Baeta, Adelaide Maria;  
Giroletti, Domingos Antônio

**ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO COMPLEXO TÊXTIL: ESTUDO SOBRE  
A INFLUÊNCIA DE ASPECTOS IDENTITÁRIOS E CULTURAIS**

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 11, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 225-256

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227342010>

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

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO COMPLEXO TÊXTIL: ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DE ASPECTOS IDENTITÁRIOS E CULTURAIS**

## **COMPETENCE BUILDING STRATEGY IN THE TEXTILE COMPLEX: A STUDY OF THE IMPACT OF CULTURAL AND IDENTITARIAN ASPECTS**

## **HABILIDADES DE LA ESTRATEGIA DE CONSTRUCCIÓN EN COMPLEJO TEXTIL: ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS ASPECTOS Y IDENTIDAD CULTURALES**

**Reginaldo de Jesus Carvalho Lima**

Doutorando em Administração pela Universidade de Minas Gerais – UFMG  
E-mail: [regilima.jesus@gmail.com](mailto:regilima.jesus@gmail.com) (Brasil)

**Allan Claudio Queiroz Barbosa**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP  
Professor da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG  
E-mail: [allan@face.ufmg.br](mailto:allan@face.ufmg.br) (Brasil)

**Adelaide Maria Coelho Baeta**

Doutora em Engenharia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ  
Professora do Centro Universitário de Sete Lagoas – UNIFEMM  
E-mail: [adelaide@task.com.br](mailto:adelaide@task.com.br) (Brasil)

**Domingos Antônio Giroletti**

Doutor em Antropologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ  
Professor das Faculdades Pedro Leopoldo – FPL  
E-mail: [d.giroletti@terra.com.br](mailto:d.giroletti@terra.com.br) (Brasil)

## **ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO COMPLEXO TÊXTIL: ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DE ASPECTOS IDENTITÁRIOS E CULTURAIS**

### **RESUMO**

Este artigo discute o perfil de mão de obra enquanto fator estratégico na construção de competências no complexo têxtil. Investiga como traços identitários e culturais, adquiridos pela força de trabalho em organizações seculares, afetam a dinâmica produtiva nas empresas. A discussão justifica-se num contexto de precariedade do trabalho em que se buscam diferenciais competitivos. O referencial teórico sustenta-se num eixo reflexivo que prioriza a aproximação entre temas complementares. O artigo fundamenta-se em pesquisa exploratória e qualitativa, realizada pelo método de casos incorporados (Yin, 2005), que envolveu cotonifícios e facções têxteis nas microrregiões de Curvelo e de Diamantina, em Minas Gerais. O *corpus* de pesquisa constituiu-se de 51 respondentes em nível diretivo e operacional. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, entre outubro de 2009 e março de 2010. Para tratamento de dados utilizou-se o software NVIVO e Análise de Conteúdo, com base em categorias e contagem de frequência (Bardin, 1979). Os resultados revelaram que, do ponto de vista estrutural, a absorção de mão de obra preparada, em termos técnicos e disciplinares, representou uma alternativa de conformação e controle dos trabalhadores. Sobre as dimensões formativa e relacional, constatou-se que a aprendizagem ocorria, basicamente, por meio de tutores experientes. Conclui-se que a aplicação do referido perfil de mão de obra representou uma ação estratégica e consciente na construção de competências e fundamentou-se em aspectos de natureza histórica e social.

**Palavras-chave:** Competências; Estratégia; Complexo Têxtil.

### **COMPETENCE BUILDING STRATEGY IN THE TEXTILE COMPLEX: A STUDY OF THE IMPACT OF CULTURAL AND IDENTITARIAN ASPECTS**

### **ABSTRACT**

This article discusses the profile of the remaining textile industry workforce as a strategic factor for the building of competencies in the companies of the sector. It investigates the impact of the cultural and identitarian traits developed by the workforce within century-old organizations on productive dynamics. The discussion is justified in a precarious working context seeking competitive differentials. The theoretical framework is supported by a reflexive axis that gives first priority to the combination of complementary topics. This article is based on exploratory and qualitative research developed through a multiple case methodology (Yin, 2005) covering textile factions and cotton mills from the micro-regions of Curvelo and Diamantina, Minas Gerais State. The body of the work included fifty-one operating and directive-level respondents and the data were collected through interviews between October 2009 and March 2010. The NVIVO software and Content Analysis were used for data processing based on categories and frequency counting (Bardin, 1979). The results indicate that from a structural viewpoint, the retention of a qualified workforce, both technically and skillfully, was an alternative to the shaping of the workforce and the stabilization of the productive process. Concerning the relational and formative dimensions, the study concluded that learning developed fundamentally by means of experienced tutors. Competence building resulted from some deliberate strategy consisting of social and historical aspects within the work environment.

**Keywords:** Competences; Strategy; Textile Complex.

Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Allan Claudius Queiroz Barbosa, Adelaide Maria Coelho Baeta  
& Domingos Antônio Giroletti

## HABILIDADES DE LA ESTRATEGIA DE CONSTRUCCIÓN EN COMPLEJO TEXTIL: ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS ASPECTOS Y IDENTIDAD CULTURALES

### RESUMEN

En este artículo se analiza el perfil de la fuerza de trabajo como un factor estratégico en el desarrollo de habilidades en el complejo textil. Investiga cómo los rasgos de identidad y culturales adquiridos por la fuerza de trabajo en organizaciones seculares, afectan la dinámica de las empresas productivas. La discusión se justifica en el contexto de la precariedad laboral en la que buscan ventajas competitivas. Las afirmaciones teóricas sobre un enfoque reflexivo eje que prioriza entre temas complementarios. El artículo está basado en una investigación exploratoria y cualitativa, llevada a cabo por el método de caso incorporado (Yin, 2005), la participación de las fábricas de algodón y facciones textiles en la región de Curvelo y Diamantina en Minas Gerais. El corpus de investigación consistió en 51 encuestados en el nivel gerencial y operativo. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas, entre octubre de 2009 y marzo de 2010. Para el procesamiento de datos se utilizó el software NVivo y análisis de contenido, basado en las categorías y el recuento de la frecuencia (Bardin, 1979). Los resultados revelaron que, desde un punto de vista estructural, la absorción de mano de obra preparada, técnica y disciplinaria representa una conformación alternativa y el control obrero. Acerca de las dimensiones formativas y relacional, se encontró que el aprendizaje se produjo principalmente a través de tutores experimentados. Llegamos a la conclusión de que la aplicación del perfil de la fuerza de trabajo representa una naonstrução habilidades estratégicas y consciente y se basó en los aspectos de carácter social e histórico.

**Palabras-clave:** Competencias; Estrategia; Complejo Textil.

## 1 INTRODUÇÃO

O debate sobre competências sugere a reflexão sobre a dinâmica organizacional, abarcando distintas perspectivas de análise. Derivado da Visão Baseada em Recursos - VBR, têm-se como marco os trabalhos de Penrose e reconhecem-se os recursos internos da firma como fontes potenciais para a criação de diferenciais competitivos (Barney, 1991; Rugman & Verbeke, 2002; Wernerfelt, 1984). Por esta lente teórica, considera-se que os recursos tangíveis e intangíveis são ativos dinâmicos e relevantes na *performance* organizacional (Barney, 1986, 2001; Helfat & Peteraf, 2003; Vasconcelos & Cyrino, 2000), assumindo primazia sobre a posição de mercado (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Alguns autores, como Kay (1993) e Priem e Butler (2001), reconheceram que o valor desses recursos é afetado pelo contexto ambiental.

No âmbito organizacional, a discussão sobre competências remete à reflexão acerca da concepção e alinhamento de estratégias e modelos de gestão ajustados à obtenção de diferenciais competitivos (Fleury & Fleury, 2001; Prahalad & Hamel, 1990). No nível do indivíduo, o tema enfatiza a influência de aspectos cognitivos e motores na postura adotada pelo trabalhador (Boyatzis, 1982; Le Boterf, 2003; Lévy-Leboyer, 1997; McClelland, 1973; Sandberg, 1994; Zarifian, 2001, 2003). O ponto central dessas abordagens refere-se à conversão dos recursos em valor para a organização e para o indivíduo. A trajetória do tema iniciou-se a partir de discussões sobre a influência de traços comportamentais e atingiu, nas abordagens mais recentes, uma visão ampliada dos fatores que afetam a construção de competências no espaço produtivo. Tal ampliação permitiu considerar aspectos organizacionais de natureza política e relacional com base em contribuições advindas de distintos campos do saber.

Dentro desta ótica, o presente artigo discute a influência do perfil de mão de obra na construção de competências individuais e coletivas em organizações do complexo têxtil.. Aspectos subjetivos, tais como traços identitários e culturais, são valorizados como fatores estratégicos por influenciarem a dinâmica laboral e produtiva em cotonifícios e facções têxteis instalados, respectivamente, nas microrregiões de Curvelo e de Diamantina, em Minas Gerais. Essas organizações de pequeno porte resultaram do processo de reestruturação da indústria têxtil, iniciado nos anos 1980. Constituíram seus quadros pelo aporte de empregados qualificados e aculturados em fábricas de tecidos seculares que desempenharam, por várias décadas, um papel relevante na economia local. Por meio do estudo, procurou-se compreender em que medida a absorção deste público relacionava-se aos intentos estratégicos.

A discussão torna-se relevante no momento em que se buscam resultados efetivos num quadro de mudanças e precariedade do trabalho, marcado por ambiguidades e contradições. A abordagem proposta, por meio das dimensões organizacional, social e histórica, enfatiza a influência do contexto na construção de competências, considerando as organizações enquanto unidades sociais complexas. Admitiu-se que a construção de competências não necessariamente ocorre por meio de processos formais, materializando-se no cotidiano do trabalho e na dinâmica funcional. Esta perspectiva favorece a leitura da realidade inerente às micro e pequenas empresas cujas práticas de gestão, não raro, caracterizam-se por certa informalidade. Em relação à estrutura, este artigo constitui-se desta introdução, do referencial teórico que trata dos construtos considerados e de aspectos relativos ao setor abordado, da metodologia, dos resultados e considerações obtidas, seguidas das referências utilizadas.

## 2 UM DEBATE SOBRE COMPETÊNCIAS

Conforme apontou Mertens (1996), ao abordar o tema “competências”, faz-se necessário compreender o momento histórico no qual as discussões tomaram fôlego. Neste sentido, deve-se considerar que a conjuntura predominante nos anos 1980 favoreceu intensas mudanças na esfera produtiva e estimulou a busca de modelos flexíveis de gestão. Naquele contexto, por meio da aplicação de novas tecnologias dinamizavam-se processos; enquanto requeria-se da força de trabalho certa autonomia para resolver problemas e gerar resultados. A necessidade de estimular o desempenho num quadro de reestruturações suscitou reflexões acerca da articulação e aplicação de recursos físicos, humanos e tecnológicos. A construção de competências emergiu como proposta para se discutir o alinhamento da força de trabalho às estratégias do negócio. Sob uma perspectiva ampliada com foco na formação e habilitação dos profissionais para o mercado de trabalho, em alguns países, discutiam-se propostas metodológicas e iniciativas orientadas ao desenvolvimento de competências dos trabalhadores e sua mobilidade na esfera produtiva (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2003). No âmbito da gestão, a partir de óticas distintas, as diversas correntes (americana, latino-americana, francesa e australiana) permitiram estender o debate sobre o tema, enfatizando definições conceituais, estratégias formativas, aprendizagem integrada e dinâmica de relações (Bitencourt & Barbosa, 2004). Enquanto a corrente anglo-saxônica priorizava os resultados com base em comportamentos isolados e era criticada por seu caráter ultra-racional; a escola francesa,

## Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

fundamentada na economia do trabalho, destacava a interação e a comunicação, priorizando os esquemas teóricos.

A discussão das competências tem sido realizada em níveis diferenciados de análise. No âmbito coletivo congrega reflexões acerca das competências distintivas das organizações e dos grupos de trabalhadores. No nível individual, relaciona-se aos recursos que determinam a ação do indivíduo no trabalho, tais como traços psicológicos, capacidade cognitiva e motora. Referindo-se ao enfoque coletivo, no âmbito organizacional, diversos autores (Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2001; Green, 1999; Kamoche, 1996) destacaram a relevância do foco estratégico na configuração das competências requeridas e no estabelecimento de processos de suporte à organização. Nesta direção, o *core competence* representa o marco norteador da formação de competências nos diversos eixos (individual, grupal e organizacional), conforme apontaram Prahalad e Hamel (1990). Enfatizando as interações grupais, alguns autores como Retour e Krohmer (2011), argumentaram que a dimensão coletiva poderia ser explorada de forma mais intensa na literatura. Consideraram que por meio dela seria possível refletir acerca da influência de recursos tangíveis (físicos e humanos) e intangíveis (cultura, valores e conhecimento) nas rotinas organizacionais. O ponto central dessa abordagem é a construção de arranjos capazes de estimular a manifestação de competências com base nos esforços de gestão orientados, sobretudo, à aprendizagem. Em consonância com essa ótica, alguns autores destacaram a relevância da gestão do conhecimento nas organizações como estímulo à construção de competências por meio de processos de aquisição, armazenamento e disseminação de informações (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997). Tem sido apontada como característica relevante da competência profissional sua manifestação sistemática e redundante, para além de eventuais circunstâncias (Zarifian, 2003). Nesta perspectiva, concordando com Lévy-Leboyer (1997) e Le Boterf (2003), Zarifian (2003) admitiu a possibilidade de aquisição de *expertise* no exercício da prática laboral, na medida em que a formação de competências envolve um processo dinâmico de experiências e aprendizagem. Desta perspectiva, no plano macro, a adoção de estratégias de composição, desenvolvimento e gestão da força de trabalho representa um aspecto decisivo na construção de competências organizacionais.

Em relação à dimensão individual, a lógica das competências sugeriu a ruptura com o referencial do cargo (Boyatzis, 1982; Lévy-Leboyer, 1997). Trata-se de um desafio complexo e de difícil operacionalização, sobretudo em organizações industriais, conforme observou Zarifian (2003). A competência do indivíduo tem sido considerada como resultante da convergência de conhecimentos, habilidades e atitudes, frequentemente, designados pela sigla CHA. Na perspectiva

adotada por Le Boterf (2003), esses componentes encerram saberes diversos que sustentam e determinam a postura do profissional. Essa noção insinua que o indivíduo necessita de “recursos” (CHA) para efetuar entregas e manifestar competências. Outras noções foram incorporadas ao debate e deslocaram a atenção para aspectos relacionais e contextuais. Por esta via, as competências foram consideradas ações que se materializam no desempenho superior, aderente às exigências do ambiente, na medida em que as variações nas situações de trabalho são reflexos dos elementos que constituem o próprio contexto (Boyatzis, 1982; Sandberg, 1994, Zarifian, 2003). Essa ótica decorreu da necessidade de superar o instrumentalismo e o racionalismo, frequentemente, presentes no tratamento do tema, motivando a extração da base ontológica dualista que separava o sujeito da realidade e da epistemologia objetivista que admitia a existência de uma realidade concreta além do espírito humano (Sandberg, 1994).

A construção de competências individuais envolve múltiplos fatores e representa um processo complexo. Considerando o caráter dinâmico da competência Perrenoud (1999, p.31) explicou que sua construção envolve “um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento”. A questão da competência fomenta discussões sobre a realidade produtiva com vistas à elaboração de alternativas para ampliar o potencial cognitivo dos trabalhadores e à aplicação de conhecimentos na resolução dos impasses produtivos. Em relação aos meios utilizados, neste sentido, a literatura ressalta a importância de programas educacionais, de treinamentos e da reflexão sobre a própria prática. No geral, predominam três enfoques metodológicos que orientam o desenvolvimento de competências nas organizações. Pelo enfoque ocupacional destaca-se a identificação de competências básicas e genéricas no intuito de alinhar os atributos (conhecimento, habilidades e atitudes) às características de determinado espaço de trabalho. Nesta linha pragmática, discutem-se os sistemas de avaliação-certificação e os esforços de formação-capacitação. O enfoque comportamental prioriza os aspectos de ordem psicológica como traços e motivadores. Finalmente, pelo enfoque construtivista, em relação aos processos formativos, consideram-se a dimensão dialética entre teoria e prática, a integração entre o indivíduo e o contexto (tanto pela corrente da alternância, quanto pela pedagogia da disfunção). Essas vertentes proveram o processo de construção de competências de certa concretude, considerando o domínio operativo do indivíduo.

A questão das competências estimulou o desenho e a análise de alternativas orientadas à valorização dos trabalhadores com base em recompensas, ao auto-desenvolvimento e à aprendizagem contínua. Contudo, em decorrência das dificuldades de operacionalização, ao se

referirem à realidade brasileira, Brandão e Guimarães (2002) observaram que a gestão de competências tem sido caracterizada como gestão de desempenho.

Em decorrência das diversas abordagens que permitiram ampliar o debate, a construção de competências deixou de ser vista apenas como um processo de aplicação de mecanismo de aferição de carências, passando a ser considerada uma estratégia sintonizada com a realidade de mercado e dependente da configuração da organização. Deste ponto de vista, tornou-se essencial discutir o alinhamento entre as competências coletivas e individuais. As possibilidades de viabilizar a interação entre esses níveis e de articular esforços nas diversas instâncias organizacionais despertaram o interesse de acadêmicos e empresários. O espaço organizacional tornou-se objeto de análise enquanto campo de experiências e simulações, marcado por conflitos e jogos de poder. Diversos autores mencionaram a importância da democratização de informações e do estabelecimento de redes relacionais favoráveis à socialização (Senge, 2002; Sveiby, 1998; Zarifian, 2001). Com base nestas considerações, o presente artigo discute a influência de aspectos identitários e culturais, inerentes à força de trabalho, na construção de competências coletivas e individuais, na medida em que afetam a dinâmica organizacional e a postura dos trabalhadores (Schein, 1989; Srour, 2005). Este enfoque proporciona uma análise mais ampla da questão e lança luzes sobre a íntima relação entre o perfil de mão de obra e as práticas estabelecidas, em diferentes níveis, no contexto considerado.

### **3 CONSIDERAÇÕES SOBRE IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL**

A literatura apresenta diversas abordagens sobre identidade nas organizações, não raro, vinculadas às discussões sobre cultura. Enquanto Schein (1992) considerou a cultura como principal fonte da identidade, Rodrigues e Child (2008) a consideraram como suporte. Conforme Whetten e Godfrey (1998), dependendo da perspectiva adotada, a identidade pode configurar um construto, um conceito ou uma questão, podendo referir-se aos níveis individual, grupal, organizacional ou industrial.

Envolvendo aspectos externos e os significados visuais, o tema engloba discussões sobre a identidade corporativa que representa o conjunto de atributos imputado pelos dirigentes aos demais níveis da organização com o objetivo de justificar a dominância (Foucault, 1982; Rodrigues & Child, 2008). Neste sentido, enfatiza-se a natureza política das ações e faz-se menção ao “conjunto

complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção” (Morgan, 1996, p.153). A elite organizacional exerce papel relevante na gestão da identidade corporativa, disseminando e consolidando crenças entre os membros (Gioia, Schultz, & Corley, 2000). Rodrigues e Child (2008) explicaram que a identidade corporativa decorre da interação e produção de significados entre diferentes atores e implica a projeção de impressões no ambiente externo. Por esta ótica, entende-se que a identidade corporativa requer a construção e a comunicação da imagem pública da organização.

Sob a perspectiva interna, a identidade organizacional é discutida com base em aspectos passíveis de codificação que distinguem a organização (Gioia *et al.*, 2000; Whetten & Godfrey, 1998). Nesta linha, considera-se que essa identidade materializa-se nas declarações de missão, nos relatos de gestores e nas rotinas estabelecidas, exercendo função relevante na estabilização e na manutenção da integridade organizacional. Sua construção, longe de se tratar de um processo estático e circunscrito ao ambiente interno, requer a leitura das alterações ocorridas no entorno, por meio de processos interpretativos (Gioia *et al.*, 2000). Segundo afirmaram Pratt e Foreman (2000), predominam múltiplas identidades nas organizações. Enquanto Albert e Whetten (1985) argumentaram que essa multiplicidade favorece a flexibilidade e a adaptação organizacional em cenários instáveis, outros autores sugeriram que tal variabilidade estimula conflitos intra-organizacionais. Nesta direção os traços culturais predominantes atuariam como referenciais de ação e coesão.

A cultura organizacional há tempos tem sido objeto de estudo na área de gestão, suscitando debates e polêmicas, revelando-se objeto de interesse de dirigentes organizacionais (Freitas, 1991). Segundo Cavedon e Fachin (2002, p. 62) as discussões articulam-se em torno: a) da possibilidade da cultura organizacional ser passível de gerenciamento ou não; b) da identificação do método de investigação, qualitativo ou quantitativo [...] c) da existência de uma cultura organizacional homogênea ou heterogênea.” A literatura apresenta correntes que tratam o assunto a partir de pressupostos e óticas distintas o que, segundo Ferreira e Assmar (2008), se deve “à interdependência existente entre os processos históricos, as estruturas sociais e as experiências subjetivas que se encontram imbricados em sua concepção. (p.125)”. Conforme explicaram Martin e Frost (2001) predominam três abordagens vinculadas às seguintes noções: a) integração, pela qual sugere-se a dominância de uma cultura unificada, influenciada, sobretudo, pelos dirigentes; b) diferenciação, nesta perspectiva admite-se a existência de subculturas derivadas de determinados

## Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

grupos que, à sua maneira, interpretam a realidade com base em pressupostos específicos, c) fragmentação cuja ênfase está nas contradições e na heterogeneidade características da cultura, na medida em que há mudanças constantes e o consenso torna-se pouco provável. Autores com Schein (1992) consideram o caráter integrativo e sistêmico, enquanto outros, como Pfeffer (1981), discutem a multidimensionalidade e a fragmentação. A partir da segunda vertente, Rodrigues (1997, p.45) explica que as culturas podem “paradoxalmente, provocar afastamento entre os empregados e a gerência, estimulando a divisão da organização em subculturas”. Nota-se, portanto, a transição de uma ótica funcionalista, centrada na ideia de controle e homegeneidade, para o paradigma interpretativista pelo qual as sutilezas e subjetividades inerentes à cultura são consideradas (Cavedon, 2008). No âmbito deste trabalho, considerou-se a cultura como fenômeno complexo e optou-se por não preterir as contribuições advindas dos vários enfoques. Assim, houve interesse em investigar a internalização de traços de uma cultura, mais ou menos, homogênea e dominante nas antigas fábricas do setor; a diferenciação entre subculturas (empregados experientes e novatos) nos novos empreendimentos e, ainda, a fragmentação motivada por fatores como variação etária. Trata-se de uma abordagem por múltiplas perspectivas, nos termos empregados por Martin e Frost (2001), que considera a possibilidade de coexistirem valores e interpretações que geram consenso e outros que estimulam conflitos no contexto organizacional.

As discussões sobre o tema mantêm íntima relação com as abordagens antropológicas, tendo sido introduzidas no debate acadêmico a partir de Pettigrew (1979, p. 574) que definiu cultura como “sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo”. Trata-se de um componente organizacional de natureza subjetiva e singular que afeta a dinâmica e as práticas no trabalho e vincula-se ao contexto (Hofstede, 1980; Schein, 1992; Torquato, 2003). Conforme explicaram Cavedon e Lengler (2005), o debate contribui para a compreensão da realidade organizacional por meio de leituras que extrapolam a racionalidade instrumental. Conforme afirmou Fleury (1996) a cultura representa concepções, normas e valores que permanecem envoltas na dinâmica organizacional. Segundo Abrahamson (2006, p.87), os valores são “convicções compartilhadas pelas pessoas”, enquanto as normas representam “convicções em comum (mesmo as inconscientes) sobre o que é valioso, [...] dizem respeito a formas de comportamento em comum.” Segundo Brown (1995 como citado em Rodrigues & Child, 2008, p. 148), “a cultura consiste em idéias, valores e atividades que são específicos de certa organização e têm relevância para seus membros”. Todavia, não se deve perder de vista seu caráter relacional e contextual, sob risco de ignorar as relações entre a organização e seu entorno.

A cultura envolve um processo de construção social por meio da interação entre os sujeitos com base em crenças, valores e experiências partilhadas (Berger & Luckmann, 1999; Huff, 1990; Morgan, 1996). Tal ligação ocorre por meio do desempenho de papéis pelos quais os indivíduos atribuem significados a si próprios e reafirmam os valores (Foote, 1951; Motta & Caldas, 1997). Conforme explicou Pettigrew (1979), manifestações coletivas como rituais e outras atividades estabelecem significados por meio da fusão de elementos do passado, do presente e do futuro, formando amálgamas que norteiam a conduta. Por esta ótica, o indivíduo ao afiliar-se a determinado grupo passa a partilhar uma base de significados que acaba por afetar sua visão sobre a realidade, mergulhando num universo simbólico que lhe possibilita apreender definições e comunicar com outros membros. Deste prisma, vários autores, referindo-se aos artefatos organizacionais, consideraram a dimensão intangível (Alvesson, 2002; Trice & Beyer, 1984; Hatch, 1993; Martin, 2002). A cultura organizacional tornou-se objeto de estudos com foco na compreensão do processo de interpretação dos símbolos (Geertz, 1973; Linstead & Grafton-Small, 1992; Martin, 2002; Schein, 1999; Trice & Beyer, 1993). Essa visão decorreu do papel fundamental desempenhado pela cultura no balizamento de percepções e posturas adotadas pelos indivíduos na organização, além da função central dos símbolos na comunicação e na integração de significados.

A cultura, sob a ótica da gestão, representa uma via para incutir valores e manipular tendências, possibilitando “a integração dos aspectos simbólicos às preocupações estratégicas” (Rodrigues, 1997, p. 47). Sua influência impacta o estabelecimento de estratégias, objetivos e a própria dinâmica da organização, conforme apontou Schein (1992). Segundo este autor, a cultura organizacional é criada, em parte, pelos dirigentes que exercem papel determinante na sua criação, “administração” e destruição. Faz-se necessário, contudo, considerar a existência de correntes que criticam as possibilidades de gerenciamento da cultura. Acerca da distinção entre cultura corporativa e organizacional, conforme esclareceram Linstead e Grafton-Small (1992), a primeira constitui-se pela conduta e prática imposta à organização pelos dirigentes, enquanto a segunda vincula-se à dimensão dos trabalhadores. O alinhamento entre cultura e competências da organização merece atenção na medida em que, conforme alertam Fischer, Fleury e Urban (2010), torna-se determinante para o alcance do objetivo estratégico.

#### **4 ARTICULANDO COMPETÊNCIAS, IDENTIDADE E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste ponto, pretende-se fazer um esforço de articulação temática por meio de um eixo reflexivo que congrega elementos das discussões sobre competências, identidade e cultura. Considera-se que a construção de competências nas organizações envolve as dimensões estrutural (recursos e arranjos), formativa (esforços de aprimoramento) e relacional (rede de relações estabelecidas). Embora este artigo não tenha a pretensão de efetuar uma análise exaustiva sobre identidade e cultura organizacional, sua ênfase recai na análise da influência de traços identitários e culturais, herdados da indústria têxtil tradicional, na dinâmica de empreendimentos contemporâneos. Nesta direção, torna-se relevante resgatar algumas considerações com base em estudos oriundos da Sociologia e da Teoria das Organizações.

Acerca da construção de competências, diversos autores destacaram a pertinência das abordagens com foco em processos de aprendizagem e na produção de conhecimentos (Argyris & Shon, 1978; Nonaka & Takeushi, 1997; Senge, 2002). Trata-se de uma vertente pela qual se discutem a natureza e o desenvolvimento de saberes profissionais. Para além de restringir-se aos processos formais, como ações convencionais de treinamento, a discussão abrange contornos mais amplos. A ênfase recai, não raro, em aspectos e práticas informais de aprendizagem que denotam a subjetividade presente na construção de competências. Por esta via, a estrutura da organização ganhou destaque enquanto coleção de recursos tangíveis e intangíveis. Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 73) “o desenho organizacional vai além da estrutura ou arquitetura”. Sandberg (1994) destacou que as organizações representam processos complexos e socialmente construídos, em que os membros devem interpretar e significar ambientes. Enfatizando a dimensão do poder e a vertente política, Pagès, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1987, p.31) consideraram a organização como “conjunto dinâmico de respostas e contradições”. Na visão adotada por Hall (2004, p. 69) a estrutura representava “um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação”. Essas considerações sinalizam que a análise de aspectos sutis, como identidade e cultura, torna-se coerente por ser a organização constituída de uma teia de relações, interesses e conflitos (Morgan, 1996).

Conforme explicaram Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) a competência profissional é afetada por um conjunto de fatores organizacionais e se materializa em ações. A cultura organizacional representa um elemento determinante, na medida em que possibilita ou restringe a autonomia e a

postura reflexiva do indivíduo, bem como a aquisição conhecimentos e habilidades. No que se refere às atitudes do trabalhador, sua influência é clara enquanto sistema normativo que institui sanções e recompensas. Conforme afirmaram Retour e Krohmer (2011), senso de identidade, base comum de linguagem e de conhecimentos e interdependência são características centrais para a construção de competências em nível coletivo. Ora, na medida em que a cultura implica compartilhamento de crenças, normas e valores, há mais chances de haver congruência de esforços. Conforme explicaram Fischer, Fleury e Urban (2010, p.16) “Sendo a cultura o pano de fundo das competências, as mudanças na cultura implicam na adaptação/desenvolvimento de novas competências”.

Para Ranson, Hinings e Greenwood (1980 como citado em Hall, 2004, p. 47) “as estruturas são formadas e formam”. A íntima relação entre identidade e cultura é reconhecida por vários autores (Schein,1992; Rodrigues & Child, 2008) que consideram a cultura como fonte ou suporte da produção de significados. A noção de integridade organizacional fundamenta-se numa perspectiva que admite homogeneidade e dominância. Contudo, as noções de fragmentação e diferenciação cultural sugerem a existência de múltiplas identidades (Pratt & Foreman (2000). Nesta linha, pode-se compreender que a identidade organizacional, suportada pela cultura, acaba por criar uma visão de mundo que determina, em certo sentido, as percepções e, por sua vez, as posturas a serem adotadas. Sobre o conceito de “percepção”, conforme Robbins (2005, p.104), trata-se do “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Para Bowditch e Buono (1992, p.63) consiste no “modo como interpretamos as mensagens de nossos órgãos dos sentidos para dar alguma ordem ou significado ao nosso meio ambiente”. Os referidos autores consideraram que a percepção é um componente relevante, sob o ponto de vista da gestão, por afetar os comportamentos do indivíduo na organização. Sobre a identidade organizacional, considera-se que esta pode efetuar registros na mentalidade do indivíduo e gerar percepções que podem acompanhá-lo em sua trajetória profissional, influenciando sua conduta. Portanto, a discussão sobre competências com base em traços identitários e culturais, acumulados em experiências organizacionais anteriores, representa uma perspectiva interessante para se compreender os efeitos dessas antigas estruturas nos esquemas perceptivos da força de trabalho. Como culturas e identidades organizacionais são formatadas a partir dos interesses dominantes e modelam referenciais de ação, torna-se relevante empreender investigações por este prisma, na medida em que a bagagem do trabalhador pode favorecer ou não sua adesão aos propósitos estabelecidos pela organização.

## 5 A FORMAÇÃO DE MÃO DE OBRA NA INDÚSTRIA TÊXTIL

O resgate do desenvolvimento histórico da indústria têxtil é indispensável para a compreensão do próprio processo de industrialização do País e sugere reflexões acerca do perfil de mão de obra empregada no setor. A gênese das atividades têxteis de cunho estruturado vincula-se ao período colonial. Desde então, a indústria passou por várias fases tendo atingido maturidade durante o século XX. Devem ser mencionados os esforços de conformação da massa de trabalhadores às demandas produtivas e às exigências do ambiente durante o início das atividades, no século XIX. A qualificação dos operários para atuar na fiação, tecelagem e preparação ou beneficiamento, etapas básicas do processo fabril, envolveu a construção de estratégias para manipular os contingentes em formação. As discussões acerca da base técnica e da estrutura hierárquica predominantes tornam-se necessárias à compreensão da lógica adotada.

A formação da mão de obra, fator de produção essencial, exigeu a construção de conteúdos de natureza técnica, disciplinar e ideológica. Note-se que a cultura e a consolidação de identidade organizacional, nas diversas unidades fabris, exerceram papel decisivo. Segundo Stein (1979 como citado em Giroletti, 2002), a problemática da formação do operariado não de reduziu apenas ao aprendizado de habilidades técnicas e mecânicas. Conforme observou Giroletti (2002, p. 32), por meio de um conjunto de mecanismos espaciais, funcionais e regimentais, as unidades produtivas operavam como “agências de socialização produzindo um trabalhador de novo tipo, um operariado eficiente, disciplinado e com nova visão de mundo.” Com base em Foucault (1977), o referido autor considerou a distinção entre a formação disciplinar e o componente ideológico, destacando que:

O conteúdo ideológico, numa estratégia de formação de mão de obra, define-se em termos específicos pela assimilação de valores, de normas, pela mudança de mentalidade, pela adoção de uma nova concepção de mundo, por um novo modo de pensar e sentir a vida. O específico do componente disciplinar, partindo da formulação de Foucault, refere-se basicamente à “submissão das forças e corpos” [...] O componente ideológico refere-se mais à teoria, ao conhecimento e à inteligência objetivando o convencimento, a adesão, o consentimento do indivíduo a valores e a determinada concepção de mundo. Por sua vez, o componente disciplinar diz respeito à vontade, à submissão do corpo às novas exigências técnicas da organização fabril que visam não apenas a controlar a paixão e os instintos, mas a atuar positivamente na formação de gestos, posturas, comportamentos, atitudes adequadas aos requisitos da fábrica moderna para a qual o indivíduo está sendo treinado e submetido. (GIROLETTI, 2002, p.186)

Pode-se considerar que a lógica adotada atingiu êxito ao surtir efeitos positivos, gerando quadros formatados dentro dos referenciais estabelecidos pelos gestores e ao se perpetuar por

décadas, inclusive, em cenários bastante distintos. Dentro da orientação estratégica adotada no setor, a natureza da força de trabalho representou um fator fundamental. Neste sentido, Schmitz (1985 como citado em Corder, 1994) identificou que empresas têxteis e do vestuário de grande porte optaram por mão de obra menos qualificada e sem experiência para aplicar a disciplina da fábrica e o rígido cumprimento das instruções. Interessante notar que, em diversas regiões onde essa atividade foi dominante, o processo de aculturação acabou por extrapolar as fronteiras das fábricas e disseminou-se no meio social. Esse fato decorreu do papel relevante desempenhado por fábricas, sob o ponto de vista econômico e social, que proveram o sustento de famílias por várias gerações. Ao longo dos anos, os operários protagonizaram a construção do imaginário sobre a realidade do trabalho, incutindo e propagando crenças e valores por meio das interações sociais e familiares.

## 6 CONTEMPORANEIDADE E REESTRUTURAÇÃO NO SETOR TÊXTIL

As últimas décadas do século passado caracterizaram-se por intensas mudanças, sob o efeito de eventos como a intensificação do processo de globalização e aplicação de novas tecnologias. No campo organizacional, ao tratarem as alterações estruturais, diversos autores reconheceram a emergência de uma lógica fundamentada na interação por meio de redes e tecnologias (Castells, 1999; Davenport & Prusak, 1998; Stewart, 1998). Em decorrência do acirramento da concorrência e das configurações de mercado, diversas organizações priorizaram a redução de custos e a racionalização de processos. A década de 1990 foi um período marcante na história econômica do País, caracterizando-se pela abertura externa, estabilização monetária e reestruturação industrial. Difundiram-se naquele contexto novas formas de gestão e novos padrões tecnológicos pautados na redução dos níveis hierárquicos, na normatização de procedimentos e automação de processos. Ao se analisar o processo de desenvolvimento tecnológico do País, pautado num modelo de importações, nota-se que a lógica adotada acabou por contribuir, em diversos setores, para o desemprego e para a desqualificação de uma significativa parcela de mão de obra.

No que se refere, especificamente, à indústria têxtil, pioneira no processo de industrialização, notou-se que a partir dos anos 1980 a convergência de diversos fatores acabou por alterar, profundamente, a dinâmica produtiva no setor. Conforme apontou Mytelka (1991) o acirramento da concorrência no mercado internacional e as novas tecnologias contribuiriam para a emergência de uma conjuntura na qual imperou o foco em preços e inovações. Schmitz (1985)

## Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

explicou que a incorporação de tecnologias nesta indústria impactou a desqualificação da força de trabalho, afetando ocupações nucleares como tecelões e fiofaneiros. Para Corder (1994), em relação aos cargos operacionais, houve uma tendência à eliminação de postos de trabalho pela automação e redução do conteúdo das atividades provocadas por inovações.

Os esquemas tradicionais de gestão e os aspectos culturais vigentes no setor, cultivados ao longo de décadas, impactaram a percepção dos empregados acerca do significado e do conteúdo do trabalho. Diante da perda do emprego, motivada em diversos casos pela desativação de fábricas, uma significativa parcela de trabalhadores envidou esforços para se inserir, novamente, em empresas do complexo têxtil ou se aventurar em outros setores. Neste contexto, o aparato produtivo ocioso foi, não raro, transferido para empreendedores e antigos funcionários que se propuseram a explorar determinados nichos de mercado, empregando parte da força de trabalho descartada. A condução de novos negócios dentro do complexo têxtil, para além de postura empreendedora por parte dos gestores, impôs a necessidade de contratar trabalhadores capacitados para responder às exigências do setor. Mobilizando recursos, articulando forças locais e recrutando de forma ágil indivíduos habilitados para compor o núcleo duro das atividades, os dirigentes constituíram as bases produtivas. A convocação de trabalhadores por meio de processos informais e com base em laços de relacionamento representou uma alternativa viável e confiável para munir o quadro funcional. A inserção desses operários e o desenvolvimento das competências requeridas na realidade produtiva emergente representaram desafios complexos cuja compreensão encerra o interesse deste estudo.

## 7 METODOLOGIA

### 7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada caracterizou-se como exploratória e qualitativa, tendo sido empregado o método de estudo de caso incorporado, conforme Yin (2005). A estratégia de coleta de dados fundamentou-se na utilização de instrumento de inquérito orientado ao alcance de níveis de profundidade e detalhamento necessários, além de observação *in loco*.

Os dados foram coletados em cotonifícios e facções têxteis instaladas, respectivamente, nas microrregiões de Curvelo e de Diamantina, em Minas Gerais. Trata-se de empresas de pequeno porte que resultaram do processo de reestruturação do setor têxtil, iniciado nos anos 1980, localizadas em municípios cuja base econômica foi, durante décadas, sustentada pelas atividades de

fábricas de tecidos seculares. A coleta foi realizada em duas etapas, no período de outubro de 2009 a janeiro de 2010, por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas presencialmente e por telefone. Na primeira etapa foram abordados proprietários e gestores. Na segunda, empregados ativos e inativos de gênero, faixa etária e níveis de experiência distintos. A seleção de sujeitos foi intencional com base nos critérios de tipicidade e acessibilidade, segundo Vergara (2003). O *corpus* de pesquisa foi constituído por 51 respondentes, atuantes nos níveis diretivo e operacional das referidas empresas, esse total permitiu a saturação de conteúdo e resultou da adesão espontânea dos pesquisados. Nos cotonifícios foram entrevistados 23 sujeitos, dos quais três atuavam em postos de direção ou gerenciamento e vinte no nível operacional. Nas facções, 28 foram os entrevistados, seis alocados em nível gerencial e 22 no operacional. Também foi entrevistado o gerente geral do grupo têxtil detentor da fábrica de tecidos local, na qual se ancoram as facções. Deve-se aclarar que, em virtude de restrições ao acesso e natureza do inquérito, 19 entrevistas foram realizadas nas empresas e 32 fora do ambiente de trabalho e tiveram duração média de 40 minutos. Os dados foram obtidos por comunicação dual e a estrutura das entrevistas abrangeu questões relacionadas às seguintes categorias determinadas *a priori*: a) organizacional: englobou esforços orientados à construção de competências no âmbito do negócio; b) individual: envolveu o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requerido dos trabalhadores. Em relação aos traços de identidade e cultura, as categorias foram: a) visão e postura adotadas no trabalho; b) crenças, normas e valores de referência adotados. Considerou-se que a construção de competências envolve três dimensões essenciais, a saber: estrutural, formativa e relacional. O tratamento de dados foi realizado por Análise de Conteúdo, mediante a transcrição fidedigna, conforme as orientações de Bardin (1979), tendo sido empregadas análise categorial e de frequência. Para tanto, utilizou-se o software NVIVO. Durante o tratamento de dados emergiram subcategorias, *a posteriori*, que representam os fatores citados com maior frequência em cada uma das dimensões. Essas subcategorias (fatores) serão apresentadas na seção de análise de resultados.

## 7.2 CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS

As empresas abordadas pertencem ao complexo têxtil, desempenham papel relevante na economia local e originaram-se do processo de reestruturação de fábricas de fiação e tecelagem. Para fins de análise, as unidades foram classificadas nos seguintes grupos, a partir da natureza dos processos de trabalho (cotonifício ou facção):

- **Grupo 1** - Este grupo constituiu-se de dois cotonifícios (neologismo brasileiro derivado da palavra inglesa *cotton*), instalados na microrregião de Curvelo, em Minas Gerais. Estas empresas atuam na produção e beneficiamento de tecidos diversos. A origem das unidades está vinculada à Fiação e Tecelagem Cedro e Cachoeira que estimulou por quase um século as atividades na localidade e cuja desativação, ocorrida no ano de 1996, afetou drasticamente a dinâmica econômica da região. Parte do maquinário foi adquirida por empreendedores e ex-empregados que, com eles, iniciaram seus próprios negócios, fabricando produtos como fios, panos de prato e de chão, além de outros tecidos. Os produtos são comercializados, basicamente, nos estados do Sudeste. A escolha das empresas deste grupo baseou-se nos objetivos de pesquisa, privilegiando unidades que absorveram mão de obra remanescente da indústria têxtil. Esses empreendimentos de pequeno porte contam com um quadro efetivo constituído por um total equivalente a 105 empregados, em média. A rotatividade é reduzida, sendo o fluxo de mão de obra alterado, na maioria das vezes, por ajustes no processo produtivo. Deve-se destacar que, frequentemente, há membros pertencentes a gerações distintas de uma mesma família empregados numa mesma unidade. Na composição do efetivo predomina o gênero feminino, mas sem diferenças expressivas. Apesar da reduzida complexidade das tarefas e da estabilidade nos processos, as empresas têm efetuado ajustes estruturais em busca de níveis mais elevados de produtividade.
- **Grupo 2** – Este grupo englobou quatro facções que realizam serviços para um fábrica de tecidos e localizam-se na microrregião de Diamantina, em Minas Gerais. As facções atuam no segmento denominado têxtil-lar, confeccionando lençóis e outras peças. A origem destas unidades derivou da modernização e reestruturação estratégica e produtiva da referida fábrica. Houve possibilidades de vários empreendedores, inclusive ex-funcionários, investirem no próprio negócio. Objetivou-se, por meio de parcerias com empresas e a Prefeitura, viabilizar as atividades produtivas e prover formação profissional básica por meio da criação de um Centro de Formação. Trata-se de uma iniciativa importante para absorver uma parcela significativa da mão de obra dispensada. O controle de produção e da qualidade é realizado por inspeção *in loco* por profissional com formação especializada na área. Deve-se destacar que, nos últimos cinco anos, observou-se um crescimento significativo no nível de produção das unidades. Nas empresas deste grupo, o efetivo é,

basicamente, constituído por indivíduos do gênero feminino, perfazendo, em média, um total de 125 trabalhadores. Registrhou-se, também neste grupo, a presença de empregados de gerações familiares distintas presentes numa mesma empresa. Como no grupo 1, essas empresas localizam-se numa região em que, durante várias décadas, a indústria têxtil foi dominante. A dinâmica produtiva é impactada por esforços orientados à manutenção da qualidade e elevação da produtividade.

## 8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir efetua-se a análise dos obtidos por meio do encaminhamento metodológico adotado. Serão destacados alguns trechos de entrevistas e fontes teóricas relevantes à análise dos dados.

### 8.1 DIMENSÃO ESTRUTURAL

Esta dimensão expressa a percepção dos dirigentes (proprietários e gestores) acerca do processo de construção de competências com base em componentes tangíveis e intangíveis (Hall, 2004; Morgan, 1996).. Comporta aspectos relacionados ao perfil de mão de obra e à dinâmica do trabalho e sua influência em âmbito organizacional. Por envolver a estrutura de recursos, encerra uma dimensão essencial para se compreender as possíveis conexões entre estratégias, competências e indivíduos (Fleury & Fleury, 2001; Prahalad & Hamel, 1990).

Constatou-se que os dirigentes consideraram objetivamente as vantagens do recrutamento de ex-empregados provenientes da indústria têxtil, mais pelo caráter disciplinar que pelo domínio técnico:

Os filhos de (ex-) empregados já sabem como as coisas acontecem no trabalho, têm facilidade de adaptação (RESPONDENTE 5, PROPRIETÁRIO).

Reconheceram que o ambiente familiar e de convívio social também representam espaços de formação para o trabalho:

O mais importante é pegar o jeito de trabalhar, as tarefas se aprende rápido. Quem tem experiência em fábrica têxtil já tem meio caminho andado. (RESPONDENTE 2, GERENTE).

## Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

O reduzido porte das empresas e a organização do trabalho favorecem a interação, porém geram conflitos na medida em que ex-empregados com larga experiência fabril tendem a preservar e projetar imagens do passado na dinâmica do trabalho atual:

Lá tem gente boa, mas tem cacique demais. Às vezes querem mandar até no colega, a mentalidade é antiga, parece ditadura. (RESPONDENTE 8, EX-GERENTE).

Notou-se que conflitos dessa natureza, ocorrem, inclusive entre ocupantes do nível gerencial:

Ele (colega de trabalho) acha que sabe tudo, mas não é assim. Aqui não é a fábrica dele não, só porque foi chefe lá quer ensinar todo mundo. (RESPONDENTE 3, GERENTE).

Constatou-se que os gerentes (intermediários) são, em todos os casos abordados, indivíduos com carreira consolidada na indústria têxtil e dispõem de relativa autonomia para planejar, coordenar e controlar as atividades e exercem papel decisivo na contratação de empregados.

### 8.2 DIMENSÃO FORMATIVA

Refere-se aos processos de aprendizagem, formais e informais, orientados à aquisição e disseminação de saberes profissionais, conhecimentos e habilidades. Vincula-se à construção de competências individuais e coletivas, bem como ao domínio das atividades laborais pelo trabalhador. Representa uma dimensão essencial no que se refere ao estabelecimento de rotinas organizacionais e aquisição de “recursos intangíveis” (Barney, 200; Sandberg, 1994; Zarifian, 2003; Wernerfelt, 1984). Verificou-se que, na prática, a aprendizagem ocorre basicamente por meio de tutoria: empregados mais antigos monitoram e orientam os novatos. Apesar da existência de mecanismos de formação, esses se restringem, não raro, ao repasse de informações triviais sobre processos e práticas de trabalho. O processo de formação, em todas as empresas analisadas, é liderado por indivíduos de elevada faixa etária que atuam como guardiões do “modelo exemplar de empregado”:

Trabalhei desde menino na fábrica, na fiação e depois na tecelagem. Agora tenho de ensinar essa moçada que não quer nada com a dureza. Na minha época era muito diferente. (RESPONDENTE 4, GERENTE).

São disseminadores de qualidades morais, como honestidade, comprometimento e dedicação:

O negócio não é só trabalhar, tem que saber mexer, tem gente de todo tipo, né? [...] meu pai falava que o homem tem que ser honesto e trabalhador, aqui a gente trabalha assim. (RESPONDENTE 12, OPERÁRIO).

Acerca dessas constatações, as considerações elaboradas por Giroletti são esclarecedoras:

A preleção feita aos operários, antes de iniciar o trabalho, sobre as qualidades de um bom operário ou as virtudes do regulamento é uma técnica que visa preponderantemente a “fazer a cabeça” do operário, mais do que discipliná-lo. (GIROLETTI, 2002, p.187)

A formação de competências é vista como resultante da integração do empregado ao grupo de referência. O período de experiência é considerado fundamental para verificar se o individuo é capaz de ajustar-se ao meio e atingir as metas determinadas:

Para assinar a carteira, a pessoa tem que entrar no ritmo dos mais antigos. O treinamento inicial é básico. Há um tempo de maturação no trabalho onde a pessoa é avaliada. (RESPONDENTE 11, PROPRIETÁRIO).

O desempenho “superior” é um dos referenciais para se estimar a competência do indivíduo:

O bom funcionário é aquele que dá produção [...] tem que ter jogo de cintura pra não deixar a peteca cair. (RESPONDENTE 25, OPERÁRIO).

Interessante notar que, ao examinar o processo de formação do operariado, Giroletti (2002, p.31), constatou que “seu adestramento passava pela verificação dos resultados, que incluíam a capacitação técnica e a assimilação de determinadas qualidades morais consideradas como necessárias pelos empresários.”

### **8.3 DIMENSÃO RELACIONAL**

Envolve a visão acerca do contexto organizacional e das relações estabelecidas no trabalho com base em crenças, normas e valores de referência. Contempla, portanto, aspectos subjetivos, associados à cultura e ao próprio sentido do trabalho (Sandberg, 1994). Importante destacar que a natureza e a qualidade das relações têm sido destacadas na literatura, sobretudo pela corrente francesa, como aspectos importantes na construção de competências (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2003).

## Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

A ação dos empregados antigos não se restringe à formação e consolidação da mentalidade, são essenciais para ofuscar contradições inerentes à relação capital-trabalho. Ao cultuarem valores éticos e morais e exaltarem modelos de bom comportamento, inibem reações e posturas contrárias aos interesses dominantes, atenuando conflitos e estimulando a adesão.

Aqui a gente aprende a viver, os exemplos dos mais antigos servem de lição porque eles já passaram por muita coisa. Não vale a pena comprar briga por pouca coisa (RESPONDENTE 35, OPERÁRIO).

Constatou-se que, apesar da aparente independência, predomina no caso do grupo 2, uma intima relação entre o ambiente de trabalho e a família, por meio das relações estabelecidas. Portanto, vida profissional e pessoal parecem se fundir e, às vezes, os laços de convívio prevalecem. Um dos gerentes ao se referir ao procedimento adotado para evitar problemas com uma das empregadas, mencionou:

Tive que conversar com o pai dela que é meu conhecido (vizinho). Agora, (ela) mudou da água para o vinho. Ele me disse que se precisar posso falar com ele. Tem hora que não tem jeito. (RESPONDENTE 47, GERENTE).

O estímulo à interação ocorre por meio da justaposição de elementos sutis e informais que permeiam “a vida” dentro e fora do trabalho. Assim, se estabelecem linguagens comuns e senso de identidade, a partir de rituais, estórias e jargões cultivados no espaço social.

O jeito de cada um deve ser respeitado. A fala e os costumes fazem parte do modo de vida e de trabalho. Eles são unidos demais. (RESPONDENTE 1, PROPRIETÁRIO).

É interessante observar que a força do *status social* adquirido pelo indivíduo durante a trajetória profissional anterior é, também, motivo de orgulho e auto-estima. Destaca-se o fato ocorrido numa das empresas do grupo 1. Por força da modernização de máquinas (teares) houve necessidade de transferir diversas teceloeiras para o setor de expedição como alternativa de evitar demissões. Contudo, a maioria dessas profissionais rejeitou a proposta, preferindo perder o emprego que nivelar-se aos empregados sem “qualificação”. Acerca da relação com os dirigentes, deve-se destacar que alguns dos trabalhadores mais antigos construíram suas carreiras juntamente com seus atuais superiores. Em certos casos, iniciaram a trajetória profissional exercendo funções similares e partilharam os mesmos conteúdos disciplinares e formativos. Essas experiências comuns favoreceram os laços de confiança e respeito entre eles. Por seu turno, os iniciantes e aprendizes que

têm parentesco ou laços familiares com os empregados mais velhos também gozam de certa credibilidade, ainda que não tenham vivenciado um passado profissional comum.

#### 8.4 SÍNTSE DE DIMENSÕES E FATORES DE REFERÊNCIA

O Quadro 1 apresenta as subcategorias ou fatores que se destacaram em cada uma das dimensões consideradas.

NÍVEL DA COMPETÊNCIA	DIMENSÃO DE ANÁLISE	AÇÃO REALIZADA	RECURSO CRÍTICO ADQUIRIDO	RESULTADO OBTIDO DA MÃO DE OBRA
Organizacional	Estrutural	Recrutamento de perfil específico	Traços culturais e identitários herdados	Conformação e submissão
Coletiva	Formativa	Recrutamento de trabalhadores antigos	Experiência e saberes profissionais	Aprendizagem pela prática com tutoria
Individual	Relacional	Recrutamento de trabalhadores com vínculos sociais e familiares	Crenças e valores de referência	Dedicação, disciplina, respeito e obediência

**Quadro 1** - Categorias, subcategorias e frequência.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Em relação aos resultados obtidos nos grupos analisados, respeitadas as diferenças inerentes à natureza dos processos produtivos, identificou-se uma lógica similar de construção de competências. Os dados do Quadro 1 revelam que, em relação à dimensão estrutural, os dirigentes consideram como principais fatores de configuração organizacional a experiência profissional e a interação entre os empregados. O aporte de trabalhadores com perfil determinado (experiência anterior em fábricas têxteis e socializados no contexto local) encerra uma ação estratégica para a composição do quadro efetivo. Tal orientação rege-se, basicamente, pela absorção de uma mão de obra disciplinada e experiente e sua fusão com os empregados novatos. Predomina a noção de que traços da cultura e identidade organizacional, construídos e herdados na trajetória profissional anterior, são elementos basilares para sustentar o processo de integração, formação e controle da força de trabalho nas novas empresas. Essa noção orienta e dá forma aos processos de recrutamento

## Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

e seleção que se fundamentam em práticas informais e na recomendação pessoal. Considera-se que o conteúdo técnico e, especialmente, disciplinar, obtido nas antigas fábricas, é relevante para reproduzir, nas atuais circunstâncias, uma dinâmica produtiva compatível com as exigências contextuais e promover coesão entre os trabalhadores.

Outra característica comum às organizações dos dois grupos é a ênfase na aprendizagem pela prática, mas com acompanhamento de tutores. Na dimensão formativa, treinamentos específicos assumem caráter secundário. O Quadro 1 mostra que a avaliação da competência individual do trabalhador é pautada em aspectos objetivos como desempenho e adaptação ao ritmo de trabalho. Envolve, também, outros de natureza sutil na medida em que o comportamento é considerado um indicador.

Acerca da dimensão relacional, constatou-se que prevalece um reduzido grau de autonomia individual cuja amplitude relaciona-se ao nível de experiência do sujeito e à sua capacidade de integrar-se ao grupo dominante. Com base nos dados, nota-se que os trabalhadores visualizam o contexto organizacional e a dinâmica produtiva com resultantes de uma lógica coercitiva com foco em resultados e na submissão ao sistema de trabalho. Percebem, em alguns casos, a existência de ambientes amigáveis sustentados pela qualidade das relações estabelecidas. A conduta dos trabalhadores, de forma geral, pauta-se em crenças que estimulam a conformação, a partir dos seguintes valores: dedicação, disciplina, respeito e obediência. Interessante notar que esses valores são introduzidos e reproduzidos nos empreendimentos analisados com base na captação de trabalhadores que os adquiriram nas antigas fábricas. Portanto, o perfil de mão de obra é um fator que viabiliza a interface essencial entre as dimensões estrutural e relacional. Nota-se um reflexo direto, também, na dimensão formativa que se baseia na aprendizagem pela prática, na tutoria e na reprodução de comportamentos exemplares. Nota-se, entre as dimensões, certa circularidade o que representa um ponto relevante para a construção de competências (Fleury & Fleury, 2001) e a relevância de aspectos informais, amplamente destacada na literatura sobre aprendizagem e produção de conhecimento nas organizações (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997; Senge, 2002; Zarifian 2001).

O estudo realizado revelou que a construção de competências no referido contexto produtivo baseia-se na reprodução de traços identitários inerentes à cultura predominante nas antigas fábricas. Esses aspectos subjetivos manifestam-se concretamente na conduta engajada e passiva dos trabalhadores, mediante a “programação” de atitudes em nível individual e coletivo. O domínio de corpos e mentes (Foucault, 1982) favorece as entregas individuais e grupais e determina os saberes

(conhecimentos e habilidades) que sustentam as competências. A construção de competências organizacionais, enquanto capacidade de responder às diferentes demandas, apoia-se nessa lógica que tem apresentado resultados positivos. O Quadro 2 dispõe os elementos envolvidos na análise. Embora figurarem em posições distintas, há, na prática, uma estreita relação entre eles.

NÍVEL DA COMPETÊNCIA	DIMENSÃO DE ANÁLISE	AÇÃO REALIZADA	RECURSO CRÍTICO ADQUIRIDO	RESULTADO OBTIDO DA MÃO DE OBRA
Organizacional	Estrutural	Recrutamento de perfil específico	Traços culturais e identitários herdados	Conformação e submissão
Coletiva	Formativa	Recrutamento de trabalhadores antigos	Experiência e saberes profissionais	Aprendizagem pela prática com tutoria
Individual	Relacional	Recrutamento de trabalhadores com vínculos sociais e familiares	Crenças e valores de referência	Dedicação, disciplina, respeito e obediência

**Quadro 2** - Elementos de Análise.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre competências encerra óticas distintas de análise e engloba uma gama de fatores considerados relevantes na dinâmica organizacional, inclusive de ordem subjetiva. A partir dos resultados obtidos e das dimensões analisadas, observou-se que, no processo de construção de competências, a natureza da força de trabalho empregada foi determinante. O papel dos empregados, que construíram suas carreiras na indústria têxtil, é relevante na medida em que ele projeta traços da identidade e da cultura das fábricas de tecidos com suas antigas práticas e relações de trabalho, nelas se destacando o conteúdo disciplinar. Neste sentido, os traços culturais favorecem as representações sociais que estabelecem óticas pelas quais os indivíduos lêem o cotidiano do trabalho (Moscovici & Marková, 1998). A abordagem de competências nos casos analisados demonstra que, para além da função social de reduzir os índices de desemprego locais, a absorção de uma mão de obra já preparada do ponto de vista técnico e disciplinar, representa uma estratégia eficaz de recrutamento para as novas organizações contratantes.

## Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

Com base nas dimensões de análise (estrutural, formativa e relacional), pôde-se perceber a permanência de traços profissionais adquiridos no passado e que são relevantes para o desempenho nas funções que exercem no presente. Ficou evidente que, na percepção dos gestores, a noção de competências refere-se à produção de resultados concretos, relacionando-se à adesão aos valores e crenças referenciados, numa ótica paternalista. Por serem empresas de pequeno porte cujo processo de trabalho pode ser considerado rotineiro e de reduzida complexidade, a visão predominante é de que a *performance* no trabalho não se restringe aos sistemas ou modelos prescritivos. As competências são consideradas como resultantes de um conjunto de fatores, objetivos e subjetivos, que afetam a aquisição de conhecimentos e habilidades e determinam as atitudes e posturas no trabalho. Com base nos resultados, percebe-se, finalmente, um vínculo estreito entre competências individuais e organizacionais e sua materialização articula elementos do passado e do presente numa dinâmica que determina o próprio sentido do trabalho. O estudo realizado enfatiza a influência de aspectos intangíveis na construção estratégica de competências, a partir de diferentes dimensões. Traz como limitações a circunscrição a determinado território e seu caráter estático. Sugere-se a realização de estudos futuros com perspectiva longitudinal e escopo ampliado para abranger outras regiões.

## REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E. (2006). *Mudança organizacional* (M. Rosemberg, Trad.). São Paulo: M. Books do Brasil. (Obra original publicada em 2004).
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol.7, pp. 263-295). Greenwich: JAI Press.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Amit, R. S., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. Doi: 10.1002/smj.4250140105
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Londres: Addison-Wesley.

- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70, Livraria Martins Fontes. (Obra original publicada em 1977).
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. Doi: 10.2307/258317
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Doi: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650. Doi: 10.1177/014920630102700602
- Berger, P., & Luckmann, T. (1999). *A construção social da realidade* (17a ed.). (F. S. Fernandes. Trad.). Petrópolis: Editora Vozes. (Obra original publicada em 1976).
- Bitencourt, C., & Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In C. Bitencourt (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (pp. 238-264). Porto Alegre: Bookman.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional* (J. H. Lamendorf, Trad.). São Paulo: Pioneira. (Obra original publicada em 1992).
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2002). Gestão de competências e gestão de desempenho. In T. Wood Jr. (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano* (pp. 55-77). São Paulo: Atlas, 2002.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede* (6a ed.). (R. V. Majer, Trad.). São Paulo: Paz e Terra. (Obra original publicada em 1997).
- Corder, S. M. (1994). *Indústria Têxtil: inovações tecnológicas e impactos sobre as qualificações dos trabalhadores*. Dissertação de mestrado, Instituto de Geociências, UNICAMP, Campinas, Brasil.
- Cavedon, N. R. (2008). *Antropologia para Administradores*. (2a ed.). Porto Alegre: UFRGS. 184 p.
- Cavedon, N. R.; & Lengler, J. F. B. (2005). Introdução. In N. R. Cavedon, & J. F. B. Lengler (Orgs.). *Pós-Modernidade e etnografia nas organizações*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC. 195 p.
- Cavedon, N. R., & Fachin, R. C. (2002). Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. *Organização & Sociedade* 9 (25), 61-76.

Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (5a ed.). (S. Stancatti, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1998).
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, M. C., & Assmar, F. M. L. (2008). Cultura Organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), Tamayo, A. et al. *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (pp.125-138). Porto Alegre: Artmed.
- Fischer, A. L., Fleury, M. T. L., & Urban, T. P. (2010). Cultura e competência organizacional. In J. S. Dutra, M. T. L. Fleury & R. Ruas (Orgs.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. (pp. 106-124). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer, R. M. (Org.). *Cultura e Poder nas Organizações* (pp.15-27). São Paulo: Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Foote, N. N. (1951). Identification as a basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16,14-21. Doi: 10.2307/2087964
- Foucault, M. (1977). *Vigiar e punir: história de violência nas prisões* (L. Vassallo, Trad.). Petrópolis: Vozes. (Obra original publicada em 1975).
- Foucault, M. (1982). *Microfísica do poder* (3a ed.). (R. Machado, Org. e Trad.). Rio de Janeiro: Graal.
- Freitas, M. E. (1991, julho/setembro). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31 (3), 73-82.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culture: selected essays*. New York: Basic Books.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, (25), 63-81. Doi: 10.2307/259263
- Giroletti, D. (2002). *Fábrica: convento e disciplina* (2 ed.). Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Allan Cláudius Queiroz Barbosa, Adelaide Maria Coelho Baeta & Domingos Antônio Giroletti

Green, P. C. (1999). *Building robust competencies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados* (8a ed.). (R. Galman, Trad.). São Paulo: Prentice Hall. (Obra original publicada 2002).

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010. Doi: 10.1002/smj.332

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693. Doi: 10.2307/258594

Hofstede, G. (1980). *Culture consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills : Sage.

Huff, A. S. (1990). Mapping strategic thought. In A. S. Huff (Ed.). *Mapping strategic thought* (pp 11-49). New York: John Wiley & Sons.

Kamoche, K. (1996, March). Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233. Doi: 10.1111/j.1467-6486.1996.tb00158.x

Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business Strategy Review*. 4(2), 17-37. Doi: 10.1111/j.1467-8616.1993.tb00049.x

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a ed.). (P. C. R. Reuillard, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1997).

Lévy-Leboyer, C. (1997) *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Linstead, S., & Grafton-Small, R. (1992). On reading organizational culture. *Organization Studies*, 13 (3), 331-355. Doi: 10.1177/017084069201300302

Martin, J. (2002). *Organizational Culture - Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Martin, J., & Frost, P. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções* (Vol.2, Chap. 11, pp. 219-251). São Paulo: Atlas.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-4. Doi: 10.1037/h0034092

Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2006). *Administração de recursos humanos* (1a ed. 5a reimpr.). (R. C. Marcondes, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1997).
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização* (1a ed. 10a reimpr.). (C. W. Bergamini & R. Coda, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1986).
- Moscovici, S., & Marková, I. (1998). Presenting social representations: a conversation. *Culture & Psychology*, 4 (3), 371-410. Doi: 10.1177/1354067X9800400305
- Motta F. C. P., & Caldas, M. P. (1997). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Mytelka, L. K. (1991). Technological change and the global relocation of production in textiles and clothing. *Studies in political economy*, (36), 109-143.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (12a ed.). (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier. (Obra original publicada em 1995).
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. de, & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações* (M. C. P. Tavares & S. S Favatti, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1979).
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. (B. C. Magne, Trad.). Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Peteraf, A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. Doi: 10.1002/smj.4250140303
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 570-581. Doi: 10.2307/2392363
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. New York: Pitman.
- Prahald, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Pratt, M G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*. 25(1), 18-42. Doi: 10.2307/259261

Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the resource-based review a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. Doi: 10.2307/259392

Retour, D., & Kromer, C. (2011). A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In D. Retour, T. Picq, C. Defélix, & R. Ruas (Orgs.). *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 45-78). Porto Alegre: Bookman.Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.). (R. C. Marcondes, Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Obra original publicada em 2000).

Rodrigues, S. B. (1997). Cultura Corporativa e Identidade: desinstitucionalização em empresa de Telecomunicações Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 1 (2), 45-72.

Rodrigues, S. B., & Child, J. (2008). *Corporate co-evolution: a political perspective*. England: John Wiley & Sons.

Rugman, A., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(8), 769-780. Doi: 10.1002/smj.240

Sandberg, J. (1994). *Human competence at work: an interpretative approach* (2a ed.). Goteborg: BAS.

Schein, E. H. (1989). How culture forms, develops and changes. In R. H. Kilman, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.). *Gaining control of the corporate culture* (pp. 17-43). San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.

Schmitz, H. (1985, dezembro). A microeletrônica: suas implicações sobre o emprego e o salário. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 15 (3), pp 639-680.

Senge, P. M. (2002). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (13a ed.). (OP Traduções, Trad.). São Paulo: Best Seller. (Obra original publicada em 1990).

Srour, R. H. (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva nas empresas* (4. ed.). (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1998).

Estratégia de Construção de Competências no Complexo Têxtil: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais

- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento* (7. ed.). (L. E. T. F. Filho, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1997).
- Torquato, G. (2003). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneiras.
- Trice, H., & Beyer, J. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669. Doi: 10.2307/258488
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. Doi: 10.1002/smj.4250050207
- Whetten, D. A., & GODFREY, P. C. (Eds.). (1998). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. (M. H. C. V. Trylinski, Trad.). São Paulo. (Obra original publicada em 1999).
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e proposta* (E. R. R. Heneault, Trad.). São Paulo: Editora SENAC São Paulo. (Obra original publicada em 2001).

---

**Recebido: 10/04/2012**

---

**Aprovado: 03/06/2012**