

O MODELO DE COMPETÊNCIAS FRENTE À NOVA GESTÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA PAPELEIRA DE TRÊS LAGOAS-MS

Suelen Kobayashi Costa
Mestrado em Educação/Unicamp
suelen_kobayashi@yahoo.com.br
Agência Financiadora: CAPES

Resumo: Com as mudanças ocorridas no processo de trabalho mais intensamente a partir da década de 90 no Brasil, a noção de competências ganhou espaço no discurso da gestão empresarial. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar o modelo de competência como parte integrante do novo arranjo empresarial da gestão de mão de obra. O foco é uma fábrica de papel do município de Três Lagoas – MS. Tomamos como ponto de partida o referencial do materialismo histórico dialético que busca apreender de maneira plena a realidade. Realizamos uma entrevista semi-estruturada com o gerente de recursos humanos da fábrica. O RH da empresa de papel utiliza o modelo de competências como uma de suas ferramentas no que diz respeito a desenvolvimento de pessoas. Para isso, a empresa adotou o livro da *Korn Ferry International* que possui 67 competências. É por meio deste livro que toda a multinacional atua. Para cada nível, seja o contribuinte individual (o trabalhador da produção), sejam os gerentes seniores, todos têm um grupo de competência para o cargo. Segundo o gerente, cada trabalhador tem que escolher três competências para desenvolver durante o ano. As competências padrões são: todas as ligadas à segurança, integridade e confiança, foco no cliente e orientação para resultados.

INTRODUÇÃO

A economia brasileira está inter-relacionada à economia mundial. No entanto, na medida em que o Brasil não pode ser caracterizado enquanto país pertencente ao núcleo central da economia mundial, algumas das mudanças ocorridas nos países centrais se materializaram na economia brasileira com certa defasagem temporal e também com adaptações à sua realidade (RODRIGUES, 1998.).

Foi somente na década de 1980 que o Brasil completou definitivamente sua industrialização sob o padrão de acumulação fordista. Nesse período, o fordismo já havia sido superado nos países centrais. Mas o aparato do padrão fordista não se completou plenamente no Brasil, visto que o Estado de bem estar social não foi implantado integralmente e o mercado consumidor não se constituiu como mercado de massas, excluindo milhões de brasileiros. Podemos afirmar então, que, além do padrão de acumulação fordista ter sido

tardiamente implantado no Brasil, as políticas sociais, o pleno emprego, os padrões de consumo, ficaram distantes do que poderia ter sido considerado razoável (ibid.).

Da mesma forma, o processo de reestruturação produtiva no Brasil também se iniciou com mais de uma década de atraso em relação à economia internacional que a vivenciou a partir dos anos 70. Sendo assim, foi a partir dos anos 90 que começaram efetivamente no país as mudanças decorrentes do processo de reestruturação produtiva (LEITE, 1997).

Esse período pode ser caracterizado pelo retorno de políticas econômicas de caráter ortodoxo, pelo crescimento dos índices inflacionários e pelo agravamento da crise cambial. Concordando com José Rodrigues (op. cit.), a ascensão de Fernando Collor, no início da década de 90 e também a eleição de Fernando Henrique Cardoso serviram como indicadores de busca do ajustamento da economia brasileira aos “novos parâmetros” da economia mundial.

Nessa fase, destacam-se as múltiplas medidas de contenção de custos, a concentração na renovação de práticas organizacionais, na adoção de novas formas de gestão do trabalho mais compatíveis com a flexibilização da produção e o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade (GUIMARÃES, 2004.).

Essas mudanças alteraram o discurso empresarial que passou a se focar em novos temas como: a qualificação da mão de obra, a simplificação da estrutura de cargos e salários e a diminuição dos níveis hierárquicos e a obtenção do compromisso ativo dos trabalhadores. Contudo, é necessário considerar que mesmo com essas mudanças que traz no seu bojo uma nova forma de gerenciamento da produção e do trabalho e aponta também para a constituição de um ambiente menos conflituoso e autoritário, esse processo não só era muito heterogêneo como apresentava um conjunto de limites que precisam ser levados em consideração no que diz respeito às implicações da modernização para os trabalhadores e as relações de trabalho de maneira geral (LEITE, op. cit.).

Na questão do treinamento, boa parte do esforço empresarial destinava-se a programas comportamentais ou motivacionais, que de certa forma se caracterizava pela preocupação em despertar nos trabalhadores uma postura de cooperação em relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidos com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados. Muitos desses programas comportamentais fundamentam-se no modelo de competência.

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar o modelo de competência como parte integrante do novo arranjo empresarial da gestão de mão de obra. A postura teórica

assumida neste trabalho é a de que não podemos compreender o conceito competência desvinculado dos novos princípios do trabalho nos dias atuais.

Buscando compreender este movimento, temos como ponto de partida o referencial teórico metodológico do materialismo histórico dialético que busca apreender de maneira plena a realidade, ou seja, ele busca a origem do problema e não fica simplesmente na superfície da realidade implícita (FRIGOTTO, 2000).

A metodologia utilizada é a do estudo de caso, no qual segundo Menga Ludke e Marli André (1986), refere-se ao estudo de um caso, seja ele simples e específico. O caso é sempre bem delimitado devendo ter seus contornos claramente definidos no decorrer da pesquisa. O caso a ser investigado pode ser semelhante a outros, porém é ao mesmo tempo diferente, pois tem um interesse próprio. O interesse pelo caso advém pelo o que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente sejam evidenciadas algumas semelhanças com outros casos ou situações. Nesse sentido, o foco deste estudo é uma fábrica de papel do município de Três Lagoas – MS que tem o modelo de competência como parte integrante de sua política de Recursos Humanos.

Para a realização desta pesquisa utilizamos a entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dado. Entrevistamos o gerente de Recursos Humanos da fábrica de papel buscando apreender o modelo de qualificação profissional adotado pela fábrica para qualificar seus trabalhadores, bem como o perfil de trabalhador qualificado.

O modelo de competências frente às exigências de produtividade e de qualidade.

Com as mudanças ocorridas no processo de trabalho mais intensamente a partir da década de 90 no Brasil, a noção de competências ganhou espaço no discurso da gestão empresarial. Nesse sentido, a expressão “gestão por competência” se destaca nas propostas de inovações dentro da área de Recursos Humanos. Mas onde surgiu esta noção? Com que finalidade? Qual o seu significado? Por não haver um consenso sobre a temática e nem mesmo uma discussão que se possa considerar conclusiva iremos apresentar as várias significações que essa noção tem para seus estudiosos.

Segundo M. Dadoy (1990, apud., HIRATA, 2009), a competência é uma noção que surgiu no meio empresarial na década de 1980 retomada posteriormente pelos economistas e sociólogos na França. É uma noção ainda bastante imprecisa se comparada ao conceito de qualificação. É marcada política e ideologicamente por sua origem na qual está ausente a dimensão da relação social. A origem do modelo de competência estaria associada também à

crise da noção de postos de trabalho, e a de certo modelo de classificação e de relações profissionais.

Para Philippe Zarifian (2003) o surgimento do modelo de competência estaria relacionado a uma nova necessidade da organização do trabalho, pois, a organização do trabalho flexível, baseada na introdução de novas tecnologias, requer maior produtividade em um tempo cada vez menor, o que necessita do desenvolvimento de novas competências.

Para Philippe Zarifian, (1998, apud., DELUIZ, 2001b., p. 12) sociólogo francês, a competência é caracterizada como:

‘um assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente às situações produtivas. Este assumir de responsabilidade é uma atitude social de implicação, no sentido em que mobiliza fortemente a inteligência e a subjetividade da pessoa. A competência pode ser definida também como o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, que é um distanciamento crítico face ao seu trabalho, o fato de que a pessoa questiona frequentemente sua maneira de trabalhar e os conhecimentos que ela mobiliza’.

Ser competente para ele é responder à questão: “O que fazer, quando não se diz mais como fazer?” (ZARIFIAN, 2003, p. 84).

Em 1980, Richard Boyatzis (1982, apud., *ibid.*, p. 45), um americano teórico organizacional, revendo os dados de alguns estudos sobre competências gerenciais, identificou um conjunto de características que, em sua opinião, definem um desempenho superior. A noção de competência nessa perspectiva é conceituada como:

“um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa”.

Para Neise Deluiz (2001b, p. 13) a conceituação mais utilizada sobre a noção de competência é bem semelhante à do americano Boyatzis, pois se refere à “capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em um determinado contexto cultura”.

O Glossário de Termos Técnicos de 2002 da OIT (Organização Internacional do Trabalho), também utiliza uma conceituação semelhante à do americano. Para a OIT, o termo competência significa:

“capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se

define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas em grande medida, da experiência em situações concretas de exercício ocupacional” (p. 22).

Para Claude Dubar (1999, p. 6), o modelo de competências seria caracterizado por cinco elementos básicos que têm como intuito a busca de mecanismos de desmobilização da organização coletiva dos trabalhadores. Dentre eles estão:

- novas normas de recrutamento que privilegiam o nível de diploma escolar em detrimento de qualquer outro critério [...];
- uma valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira que acarreta novas práticas de entrevistas anuais, de fichários, portfólios e balanços de competência;
- novos critérios de avaliação que valorizam as competências de terceira dimensão que são [...] qualidades pessoais e relacionais: responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe [...];
- a instigação à formação contínua que se constitui como uma peça-chave nesse novo dispositivo de mobilização que é a formação [...] criada pela própria empresa, em relação estreita com sua estratégia e cuja meta primeira é a de transformar identidades salariais;
- o desabono, direto e indireto, dos antigos sistemas de classificação de salários, fundados nos níveis de qualificação oriundos das negociações coletivas, e a multiplicação de fórmulas de individualização dos salários que se caracterizam, principalmente, pelos abonos.

Segundo Maria Teresa Fleury e Afonso Carlos Fleury (2004), a noção de competência está associada ao saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender com rapidez, saber se engajar, assumir responsabilidade e ter uma visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo. Essas competências não são apenas habilidades e conhecimentos, e sim habilidades e conhecimentos postos em ação. Desse modo, as competências individuais sofrerão variações conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização.

Neise Deluiz (2001a), ao mencionar em seus estudos o modelo de competências, apresenta que o importante para este modelo não é só a posse de saberes disciplinares escolares ou técnico profissionais, mas que estes conhecimentos e habilidades, adquiridos no processo educacional ou na empresa, devem ser utilizados na prática e de imediato. O importante seria mobilizar os trabalhadores para resolverem problemas e enfrentarem os imprevistos na situação de trabalho. Neste quadro, então, as qualidades tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador assumem extrema relevância. Portanto, as características individuais do trabalhador são de suma importância e cabe a ele a responsabilidade individual de estar sempre atualizando suas competências para evitar o desemprego, pois, em geral, as empresas não têm compromisso com os processos de formação/construção das competências.

O modelo de competências, segundo Ronaldo Araújo (1999) teria uma ênfase nos atributos pessoais ou qualidades pessoais. Estes atributos seriam condições para que os trabalhadores se ajustem à nova estrutura organizacional das empresas que privilegiam as técnicas japonesas. Contudo, ele ressalta que as qualidades pessoais adequadas ao trabalho sempre existiram, visto que, cada modo específico de produção exige um modo apropriado de se colocar frente a ele. Porém, o que diferencia a atual situação é a importância que ganham as novas características pessoais solicitadas aos operários.

Para Marise Ramos (2001), as competências podem ser transferidas a diversos contextos quando ela já foi desenvolvida pelo sujeito. No entanto, ao se deparar com novos desafios, há a construção de novas competências. Nesse sentido, a transferência não é apenas uma simples transposição automática, e sim um trabalho mental que o sujeito realiza ao ser confrontado com uma nova situação, que une uma intenção dependente da confiança que o indivíduo tem em seus próprios recursos para serem mobilizados em favor do enfrentamento da nova situação. Por isso, a mobilização de competências vai além dos recursos às representações do real (ou saberes sistematizados) incorporando os conceitos de saber e de conhecimento no sentido amplo, como todo tipo de aquisições cognitivas.

Alguns autores além de estudarem as características do modelo de competências também alertam para suas contradições. Yves Schwartz (1998, apud, CASTIONI, 2002) não escreve uma definição específica sobre o termo competência, no entanto apresenta uma problematização. Segundo ele, determinar se um indivíduo é ou não competente significa construir um juízo prévio referente à relação entre trabalhador e conteúdos do trabalho. Para ele, esta confrontação entre trabalho e trabalhador só seria possível caso pudessem conhecer as condições extremas de adaptação do indivíduo com o seu posto de trabalho. Porém, os elementos limitantes que agem sobre o conceito de qualificação nunca são exatamente desta natureza.

Ramos (2002) expõe ainda que o sistema educacional se associa aos processos de investigação de novas competências visando preparar os trabalhadores, não para o aprendizado de uma especificidade, mas para poder reconverter-se permanentemente. Assim, o que torna mais importante no mundo capitalista não é estar inscrito numa profissão, mas ter condições de passar maleavelmente de uma especialidade a outra.

A autora (op. cit.) também apresenta que no padrão de acumulação flexível é dada mais importância às pessoas do que aos papéis que elas desempenham no processo produtivo. Contudo, o trabalhador que interessa ao capitalista é a pessoa funcional, ou seja, aquela que dispõe seus conhecimentos e comportamentos para alcançar os resultados esperados. Deste

modo, a análise funcional antes centrada no posto de trabalho, como era no padrão fordista de acumulação, agora passa a ser deslocada para a competência dos trabalhadores.

Vale salientar, por fim que a orientação do ensino por competências no Brasil, em especial, baseia-se em uma referência ideológica de formação sob a hegemonia das corporações transnacionais. Assim sendo, não é limitada a uma formação para o emprego ou para o trabalho, mas para a formação de pessoas que reafirmem o ideário neoliberal e a lógica de dominação fundamentada nos princípios do setor privado (PIRES, 2008). Logo, todo esse processo que vem ocorrendo no mundo do trabalho concebe novos desafios para a educação.

A nova gestão do trabalho e o modelo de competências na indústria papelreira de Três Lagoas - MS

Como já mencionado na revisão da literatura, a partir dos anos de 1990 iniciou-se no país um processo de reestruturação produtiva, que inseriu na produção industrial, bem como em outras áreas, tecnologias mais sofisticadas buscando o aumento da produtividade. Essa busca pelo aumento da produtividade tem a ver com o predomínio do capital financeiro, já que com esse predomínio, para garantirem o investimento dos acionistas nos seus negócios, é preciso que as empresas lhes produzam tanto dinheiro quanto se eles investissem no mercado financeiro (GAULEJAC, 2007, p. 40). Nesse processo, a lógica da produtividade em constante aumento, no ritmo dos negócios financeiros, ganha a empresa e o trabalho passa a ser considerado como custo.

Com essa reestruturação, surge uma nova forma de gestão do trabalho designada por Vincent de Gaulejac como gestão gerencialista, fundada na eficácia da ação e focada no indivíduo. Consequentemente, é exigido pelo capital um novo tipo de trabalhador¹. Esse trabalhador deve possuir competências básicas, técnicas e comportamentais. Entre elas, podemos destacar: a adaptabilidade e a flexibilidade. Para tanto, buscamos neste capítulo analisar por meio de uma entrevista realizada com o gerente de recursos humanos da fábrica de papel da cidade de Três Lagoas-MS, a presença dessa nova gestão do trabalho, bem como do modelo de competências.

A gestão gerencialista é “uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios”. Esse novo modelo de gestão foi observado primeiramente nas multinacionais e de maneira mais intensa a

¹ Utilizarei o termo trabalhador e/ou trabalhadores para designar ambos os sexos.

partir dos anos de 1980. Essa gestão constitui-se em uma mistura de regras racionais, prescrições precisas, instrumentos de medida avançados, técnicas de avaliação objetivas, e também de regras irracionais, prescrições irrealistas, painéis de bordo inaplicáveis e julgamentos arbitrários (GAULEJAC, 2007, p.37).

Segundo Vincent Gaulejac (ibid.), a gestão não é um mal em si, visto que é totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade. Entretanto, a gestão se corrompe no momento que favorece uma visão do mundo, na qual o homem se torna um recurso a serviço da empresa. A gestão se tornou a ciência do capitalismo.

O RH da fábrica é dividido em alguns setores como: consultoria, Centro de Expertise², Business Partners e de serviços, responsável por toda a parte burocrática referente a folhas de pagamento e férias. O gerente é responsável pela área que se chama Business Partners³ que tem ligação direta com o cliente. No Business Partners, o gerente trabalha muito com o desenvolvimento das pessoas e plano de sucessão. Ele fica mais voltado às atividades estratégicas de RH como, reestruturação de área, desligamentos, admissão, contratação, treinamentos, avaliação de desempenho e pesquisa de engajamento.

Segundo Gaulejac (op. cit), os testes, as entrevistas, as análises grafológicas e psicológicas permitem avaliar, classificar, comparar e descrever os trabalhadores que possuem as melhores características para se adaptarem ao modelo de comportamento esperado pela fábrica, que nesse contexto utiliza como parâmetro o modelo de competências.

Segundo o gerente, nesse setor, ele tem que enxergar os “talentos” da fábrica, “pessoas com qualificação muito boa, um conhecimento muito bom e com uma aprendizagem rápida”. Essas pessoas na visão do gerente são consideradas potenciais. Depois de identificados esses “talentos”, por meio de uma avaliação e com toda a liderança da fábrica, eles buscam traçar um plano de sucessão, criando possibilidades atraentes para os trabalhadores⁴. Nesse sentido, os dispositivos de avaliação e os procedimentos de promoção levam em consideração os resultados obtidos, mas principalmente a vontade de se mobilizar para alcançar as metas e aderir ao projeto da empresa.

² Segundo o gerente de Rh, os centros de expertise são responsáveis por montar treinamentos segundo as necessidades de cada área de recursos humanos.

Segundo Vincent de Gaulejac (op. cit.), os experts reinam como senhor. Eles sabem aquilo que é necessário realizar, apoiando-se sobre uma demonstração inevitável, uma observação atenta de fatos e uma análise da realidade, o que torna suas avaliações indiscutíveis. Espera-se do expert um posicionamento verdadeiro sobre aquilo que é preciso fazer ou não.

³ Significa parceiro de negócios, serviço de encontrar clientes.

⁴ Os elementos textuais que estão entre aspas foram retirados de forma literal da entrevista com o gerente de RH da fábrica.

Na gestão gerencialista, a empresa fornece a seus funcionários, “um projeto de desenvolvimento pessoal, uma atividade interessante, um sistema de gratificação e todo um conjunto de dispositivos que permitem implicar-se no trabalho, identificar-se com seus resultados, mobilizar-se psiquicamente sobre aquilo que a empresa representa”. Como uma mãe, a empresa responde aparentemente ao desejo de ser preenchida completamente por um mesmo objeto. Mas a satisfação desse desejo é uma ilusão, pois crer nisso é o mesmo que confrontar-se com o medo de perder as gratificações, de não ser o trabalhador que a empresa espera, assim como uma criança tem medo de perder o amor e o carinho de sua mãe (GAULEJAC, op. cit., p. 227).

O gerente de RH afirma que para a posição que ele ocupa, bem como para toda a sua equipe, são necessárias algumas competências. A primeira competência exigida ao gerente é a puracidade de negócios. Essa é a competência de entender o cliente, saber quais as necessidades do cliente. No que diz respeito à relação do RH com o cliente, a gestão gerencialista preocupa-se em canalizar as necessidades dos clientes sobre os produtos da empresa, além de transformar os trabalhadores em parceiros do desempenho. Nesse tipo de gestão, o trabalhador é considerado somente se for rentável (ibid.).

A segunda é a delegação, saber delegar atividades. É necessário definir quem da equipe de trabalho vai realizar cada atividade, levando em consideração as competências de cada um. A terceira é o relacionamento interpessoal, ter um bom relacionamento com as pessoas. Essa competência é necessária para que as pessoas te enxerguem como um parceiro de negócios, como uma pessoa que quer ajudar e não somente como a pessoa que demite. Essa competência é importante, pois é a partir dela que as pessoas irão confiar no seu trabalho. Além dessas três competências, o gerente ressalta que é necessário também entender o processo de fabricação do papel, ou seja, entender do negócio da área que você atende. Nesse sentido, podemos concluir que a puracidade de negócios, o saber delegar tarefas e ter um bom relacionamento interpessoal, são as três principais competências para um Gerente de recursos humanos da fábrica.

O RH da empresa de papel utiliza o modelo de competências como uma de suas ferramentas no que diz respeito a desenvolvimento de pessoas. Para isso, a empresa adotou o livro da *Korn Ferry International* que possui 67 competências. É por meio deste livro que toda a multinacional atua. Para cada nível, seja o contribuinte individual (o trabalhador da produção), seja o supervisor de primeira linha, e também os gerentes seniores, todos têm um grupo de competência para o cargo. Então, se uma pessoa quer ser um gerente sênior, ele tem

que analisar quais são as competências necessárias para o cargo de acordo com o livro e dessa forma desenvolvê-las.

Segundo o gerente, cada trabalhador, esteja ocupando o cargo que for, tem que escolher três competências para desenvolver durante o ano. O livro ajuda nesse processo, pois traz algumas sugestões de ações e soluções para serem trabalhadas. Assim, podemos concluir que o modelo de competências tem um papel extremamente relevante para o desenvolvimento de todos os trabalhadores da empresa.

Para a fábrica de papel, as competências são:

Um conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, [...] é o CHÁ, é assim... é como se fosse fazer um bolo, por exemplo: você tem a competência de fazer bolo? Ah, não sei. Então vamos lá. Conhecimento. Se eu te der uma receita, você vai ter o conhecimento. Ok? Mas você pode ter o conhecimento, pode ter a receita na mão e não ter habilidade para fazer aquilo. Ok? Agora você tem a habilidade. Você quer fazer, você vai colocar isso em prática, isso seria a atitude. Então, competências pra gente de acordo com cada uma delas aqui é quando você tem o conhecimento daquele assunto, você tem habilidade para fazer e tem atitude para entregar. (grifo nosso)

Essa definição mencionada pelo gerente de recursos humanos da fábrica é semelhante à definição do americano Richard Boyatzis (1982, apud., FLEURY; FLEURY, 2004, p. 45) que define a noção de competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho [...]”. Também se assemelha com as conceituações de Neise Deluiz (2001b) e do Glossário de Termos Técnicos da OIT (2002). Ambos enfatizam os elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes.

As competências são trabalhadas com todos os profissionais, inclusive com os trabalhadores da produção por meio de um programa chamado PDP (Plano de Desenvolvimento de Performance). Juntamente com o seu gestor, o trabalhador irá montar esse PDP. Nesse plano estão presentes as metas que devem ser atingidas, metas de produção, de qualidade, de segurança, além das competências que cada trabalhador tem que desenvolver durante o ano. Os mesmos cargos exigem as mesmas competências. Essa reunião para montar o PDP é realizada a cada três meses e tem como objetivo avaliar o desenvolvimento das competências de cada trabalhador. Esse aspecto é inclusive, segundo o gerente, um indicador para o operário ser promovido em uma oportunidade que venham aparecer na fábrica.

O PDP nada mais é que uma das avaliações de desempenho que a fábrica utiliza com os seus trabalhadores. O desempenho para Gaulejac (op. cit., p.87) é definido como “medida dos resultados obtidos por um indivíduo, uma equipe, uma organização ou um processo”. A ênfase no desempenho introduz no mundo do trabalho uma concorrência constante que exige dos trabalhadores o “sempre mais”. O trabalho nesse contexto não consiste mais em realizar

atividades predefinidas em horas, mas sim em realizar desempenhos. O necessário é ser mais rápido, mais preciso, mais ativo, mais concreto. Devemos ressaltar ainda que se o desempenho é avaliado apenas levando em consideração a lucratividade financeira, ele põe em funcionamento um ciclo infernal, no qual a melhoria contínua e acelerada da produtividade gera uma espiral que pode ter consequências destrutivas.

Na gestão gerencialista, o essencial não é mais o respeito pelas regras, mas sim o estímulo constante para realizar as metas definidas pela empresa. Nessa gestão, a qualidade não aparece como um instrumento de melhoria das condições da produção, mas como um instrumento de pressão para reforçar o produtivismo e a rentabilidade da fábrica. As palavras-chave de uma política de qualidade nesse tipo de gestão são: flexibilidade, comunicação, reatividade, motivação, mobilidade e empenho. São todas competências que revelam a necessidade de uma mobilização psíquica a serviço dos objetivos da empresa (GAULEJAC, op. cit.).

Segundo o gerente, as competências na fábrica são divididas basicamente em dois grupos: as competências técnicas, que abrangem todos os conhecimentos sejam teóricos ou práticos necessários para a função a ser desempenhada e as comportamentais, que estão relacionadas ao saber ser e saber agir. De acordo com a revisão da literatura sobre os principais tipos de competências, tanto a competência técnica quanto a comportamental estão em destaque. Na competência técnica está presente, a experiência profissional, o saber tácito, a prática, o saber fazer e os conhecimentos específicos da função (ZARIFIAN, 1999; ARAÚJO, 2004; MANFREDI, 1998). Já na competência comportamental estão presentes as qualidades pessoais que envolvem tanto a personalidade como o caráter do trabalhador (MANFREDI, op. cit.). Além desses dois tipos mencionados pelo gerente da fábrica, temos como mais uma competência relevante, as competências básicas que se referem aos saberes adquiridos no período escolar (OIT, 2002).

Tanto as competências técnicas quanto as comportamentais são trabalhadas pela fábrica por meio de treinamentos. Eles utilizam o conceito 70/20/10, onde 10% dos treinamentos são ministrados em uma sala de aula, 20% é o que eles chamam de *Coaching* (aprendizado orientado) e os outros 70% são os chamados *on the job* (no dia a dia). O *Coaching* refere-se ao treinamento que preferencialmente o gestor ajuda o seu subordinado a desenvolver as competências. Já o treinamento *on the job* é na prática, é no dia a dia que o profissional vai aprendendo certas atividades. Nesse sentido podemos concluir que o RH da fábrica busca priorizar os treinamentos adquiridos na prática do serviço, além de procurar por

meio de campanhas internas mostrar para os trabalhadores que eles não aprendem somente quando estão dentro de uma sala de aula, mas também quando ensinam outras pessoas.

Aqui podemos observar a importância que o conhecimento adquirido na prática do trabalho tem nessa fábrica, visto que o melhor é o trabalhador ir aprendendo suas atividades na própria rotina de trabalho, do que investir no conhecimento teórico, até porque o trabalhador em sala de aula é prejuízo para a empresa. O lema “aprender a aprender” pode ser utilizado aqui para designar esse fato, visto que, segundo Newton Duarte (2000) o primeiro posicionamento contido nesse lema tem relação com as aprendizagens que o indivíduo realiza por si mesmo. Esse tipo de aprendizagem, na qual está ausente a transmissão de conhecimentos e experiências por outros indivíduos, é o mais desejável. O “aprender sozinho” estaria ajudando no desenvolvimento da autonomia do profissional, enquanto que o “aprender por meio de outra pessoa” não produziria a autonomia e até seria um obstáculo para a mesma.

Segundo o gerente de RH, um trabalhador qualificado para a fábrica deve ter primeiramente um comportamento seguro, ou seja, trazer a questão da segurança como um valor; possuir um conhecimento técnico da produção de papel e ser uma pessoa engajada, respeitar o próximo, ser um protagonista da sua própria carreira. Nesse sentido, a empresa não vai direcionar o profissional para essa ou aquela posição, é o próprio trabalhador que tem que mostrar para onde ele quer ir. A fábrica vai dar oportunidades e cabe ao trabalhador alcançá-las, ou seja, o trabalhador tem que ter iniciativa.

Podemos relacionar essa colocação do gerente de RH com a questão ressaltada por Vincent de Gaulejac (op. cit.), sobre a importância que a gestão de si mesmo tem nesse novo modelo de gestão de trabalho. Segundo o autor, na ideologia da realização de si mesmo, o homem tem que desenvolver seu potencial para colocá-lo em sinergia com os objetivos de rentabilidade da empresa. Observamos aqui uma concepção subjetivista da ação, na qual a eficácia do indivíduo na vida ou seu desempenho no trabalho são determinados antes de tudo pela qualidade de suas relações consigo mesmo e com o meio ambiente em que está inserido. Uma excelente gestão de si mesmo é o fator-chave para o sucesso, tanto do indivíduo como da empresa. O indivíduo, centrado em si mesmo, esquece-se de interrogar sobre o funcionamento da empresa, principalmente sobre a violência que nela reina.

O gerente de RH afirma que todos os trabalhadores da unidade de Três Lagoas são qualificados, pois a fábrica investiu durante dois anos em formação técnica⁵ para que todos os seus profissionais fossem qualificados. Então, todos os seus trabalhadores são qualificados,

⁵ Essa formação técnica foi ministrada nos anos de 2007 e 2008 por meio de uma parceria entre as fábricas de celulose e papel e o sistema S de ensino da cidade de Três lagoas.

pois possuem no mínimo a formação técnica. Sobre este assunto, o gerente entra em contradição, pois mencionou no parágrafo acima, que um trabalhador qualificado deve ter a segurança como valor, o conhecimento técnico da produção de papel e ser engajado na empresa, já posteriormente quando questionado sobre se os profissionais da fábrica são qualificados, ele levou em consideração somente o conhecimento técnico como definição de qualificação. Segundo Neise Deluiz (2001b), a qualificação abrange, além da formação técnica, a educação escolar e a experiência profissional.

Segundo o gerente de RH não existe diferença nas competências exigidas para o sexo masculino e o feminino dentro da fábrica. Ele ainda ressalta na sua fala a presença da mulher na produção.

Tanto que hoje, das fábricas, a fábrica que mais possui mulher é a fábrica de Três Lagoas. Então, não tem um só cargo hoje na empresa que a gente fala esse é pra homem ou para mulher. Obviamente tem alguns cargos que são mais pesados, que exige um pouco mais fisicamente de uma pessoa, mas mesmo assim nós temos mulheres que possam fazer e a gente dá ferramentas para que elas façam. Então invés de você carregar, por exemplo, um tubete de 5 quilos, você tem um carrinho lá, você coloca no carrinho e puxa com o carrinho.

Contudo, fica claro na fala do gerente que quando a mulher está desempenhando um trabalho que necessita de muita força física, para ela é disponibilizado algumas ferramentas que facilitam seu trabalho, já para o trabalhador do sexo masculino, o que entendemos é que eles desempenham a mesma função sem o auxílio dessas ferramentas. Também devemos levar em consideração que os setores onde se encontram uma quantidade maior de mulher trabalhando não é o de produção e sim o de RH. Na produção, a mulher está presente mais na área de acabamento, onde o trabalho é totalmente sem conteúdo e nos laboratórios químicos e físicos⁶.

Com relação às competências e sua ligação com o cargo, o gerente afirma que há diferenças. Existem competências padrões para todos os cargos, no entanto, conforme você vai crescendo hierarquicamente, conseqüentemente as competências exigidas também aumentam. As competências padrões são: todas as ligadas à segurança, integridade e confiança, foco no cliente e orientação para resultados. O gerente utilizou para diferenciar as competências em relação aos cargos a comparação entre o setor de produção de papel com o setor de RH.

[...] Por exemplo, de uma área produtiva e de uma área administrativa. Uma área produtiva ela é... é necessário muito mais competências técnicas do que na área administrativa. Então você pode colocar aí que é gestão de processo na área de produção de papel; orientado para a ação, porque, como é uma área produtiva a

⁶ Como se observou na visita à fábrica.

pessoa tem que fazer ao todo momento; é uma que a gente fala que é aptidões funcionais e técnicas, uma capacidade de aprendizagem rápida. Aí se a gente pegar uma área do RH, administrativa, você tem que ter uma gestão de conflitos que você lida com isso o tempo inteiro; lidar com ambiguidade e habilidade para ler pessoas. [...]. (Grifo nosso)

A fábrica qualifica seus profissionais por meio de treinamentos utilizando o Programa Capacitação. Esse programa é destinado a todas as áreas do setor de produção de papel. Para cada função ou cargo são treinadas três pessoas durante três meses. Os trabalhadores mudam seu horário de turno para o horário administrativo, onde tem a supervisão. No final desse período, eles fazem uma prova técnica e são avaliados por um comitê que é composto por todos os líderes das áreas e o RH. Depois é escolhido um trabalhador, o mais apto dentre os três e surgindo uma vaga ele é promovido. Nesse sentido, podemos observar que a fábrica busca um trabalhador polivalente, que possui uma aprendizagem rápida, que possa passar facilmente de uma função para outra.

Nesse momento, vale ressaltar a discussão sobre a questão da polivalência. A pesquisa realizada por Noela Invernizzi (2000) nos variados ramos de produção mostra a existência de mais de uma forma da polivalência. Queremos ressaltar aqui a forma que leva a uma ampliação e aprofundamento dos conhecimentos sobre a produção, visto que é essa a apresentada na fábrica de papel. Porém, não queremos assimilar essa forma de polivalência a um trabalho qualificado.

Segundo a autora, essa forma de polivalência foi observada na indústria petroquímica e pode ser chamada de *polivalência multiqualificante*. Essa polivalência refere-se à supervisão do processo de produção automatizado pelas equipes de trabalho. Cada equipe realiza o controle das diferentes variáveis, dos problemas e correções sempre com o predomínio das atividades cognitivas sobre as manuais. Nesse sentido, o trabalhador tem uma visão do conjunto do processo em que está inserido, podendo assim, intervir, resolver problemas, propor soluções para os entraves que surgirem no processo. Sendo assim, é necessário o operário cuidar ao mesmo tempo da produção, da manutenção e da qualidade do produto (ibid.).

A maioria dos treinamentos é voltada para a parte técnica, específica para a operação da atividade a ser desempenhada. O treinamento formal, aquele que é ministrado dentro da sala de aula tem uma duração média de um dia de trabalho no mês por pessoa. Os conteúdos desses treinamentos também estão voltados para o manejo de produtos ou maquinários utilizados na produção. Também a questão comportamental é um dos conteúdos trabalhados nesses treinamentos. Com relação a esta última questão, o gerente busca trabalhar as

competências, que de uma forma geral estão aparecendo nas avaliações de desempenho e ainda não foram alcançadas por completo. As citadas por ele foram: gestão de conflitos, relacionamento interpessoal e comunicação.

A política de promoção da fábrica é por meritocracia, como afirma o gerente de RH:

A promoção é por meritocracia. Então, a gente fala assim, primeiro faz, faça por merecer que você é recompensado. Então, a nossa política é por meritocracia, de promoção e de enquadramento também de aumentos salariais. Então são as pessoas que dão resultados, as pessoas que tem engajamento, que atuam da forma que a empresa espera, ela é sim reconhecida por isso.

Os profissionais são promovidos quando acontece um desligamento, uma aposentadoria ou quando eles observam que a pessoa já alcançou uma maturidade profissional. Dependendo da posição que o profissional aposentado ocupava, isso significa várias promoções. Também, se um trabalhador ocupa um cargo, por exemplo, de gerente Junior, mas a sua responsabilidade aumentou, ele já tem qualificação e desenvolveu as competências necessárias, ele já pode ser promovido para ser gerente pleno. Segundo o gerente de RH, a fábrica funciona muito bem com o método da “escadinha”. Abriu uma vaga, os profissionais vão subindo, subindo até sobrar a vaga lá embaixo. Dessa forma, a fábrica buscará somente o cargo de entrada, que é o de ajudante.

A política de admissão da fábrica é bem diferenciada, visto que praticamente não são abertas vagas de emprego para o mercado local. Isso se dá porque a fábrica primeiramente dá preferência para os trabalhadores que já se capacitaram dentro da fábrica, por meio do Programa de Capacitação. Caso o profissional ainda não esteja capacitado, faz-se um recrutamento interno, onde todas as unidades da empresa enxergam as vagas e podem se candidatar. Não havendo ninguém em nenhuma das unidades da fábrica, somente aí é aberto para o mercado local.

Já com relação à demissão, o gerente ressalta que esta acontece por três fatores: segurança, quando a pessoa não preza pela segurança, não age com segurança; performance, quando a pessoa realmente não está rendendo, não está entregando o que precisa ser entregue; e comportamento, quando a pessoa tem uma atitude inadequada. Segurança seria o maior motivo para as demissões, porém isso só acontece caso a situação seja insustentável e até esteja colocando a segurança de outras pessoas em risco. Segundo Gaulejac (op. cit.) as demissões são apresentadas como fatalidades necessárias, consequência de orientações estratégicas definidas a partir de critérios indiscutíveis.

Contudo, o gerente ressalta que a empresa não gosta de demitir ninguém e que para eles é mais barato financeiramente recuperar um trabalhador interno do que contratar um externo.

A empresa ela, muito pelo contrario, a gente parte do pressuposto que é muito mais barato a gente tentar recuperar uma pessoa, barato mesmo financeiramente, do que buscar alguém de fora, e contratar. Então, é muito mais fácil eu pegar você, às vezes você não ta rendendo aqui, não tá rendendo lá, tem algum problema de comportamento, é melhor eu traçar um plano de desenvolvimento pra você do que te demitir e contratar alguém.

O gerente mencionou que o perfil de trabalhador que a fábrica preza é o de uma pessoa que tenha primeiramente a questão da segurança como valor, uma pessoa ética, responsável, engajada, comprometida, mas acima de tudo de uma pessoa que se identifique com os valores da empresa, porque segundo ele, se a pessoa se enquadra nos valores da empresa, na maneira como ela trabalha, o restante acontece naturalmente.

Com relação à ética e a moral, Vincent Gaulejac (op. cit.) vem afirmar que a gestão por essência não pode ser moral. Isso não significa que o gerente, também como trabalhador não procure ter um comportamento moral, mas ele nunca irá economizar diante de uma tensão entre sua função na empresa e sua ética pessoal. Assim, os discursos sobre ética e moral presentes nas empresas possuem apenas uma função ideológica, destinada a favorecer a adesão pessoal.

O gerente de RH adverte as empresas que dizem ter um plano de carreira. Para ele, isso é tudo uma “balela”, pois não existe nenhuma empresa que tenha plano de carreira. As empresas dão oportunidades para os seus trabalhadores, mas o profissional é o protagonista da sua carreira, é ele que vai fazer por merecer. Aqui, observamos que a fábrica se isenta inteiramente do processo de sucessão. Nesse novo modelo de gestão, a luta pelos lugares é naturalizada. Ela é considerada como necessária e útil: o melhor é o vencedor. A força desse modelo de poder é evidente. Ele se apresenta como justo, pois não é a empresa que, definitivamente, se torna responsável pelo lugar atribuído a cada um, mas sim o “mérito” de cada um, que é considerado como determinante do lugar ocupado (GAULEJAC, op. cit.).

Assim, o trabalhador que perde seu lugar, ou que não consegue a posição que ambiciona, só pode culpar a si mesmo. Se os outros são melhores, é normal que sejam escolhidos. Aqui a lógica do mercado se impõe na gestão dos recursos humanos. A concorrência entre os trabalhadores leva-os a depositar toda a sua atenção sobre os desempenhos de uns e de outros e enfraquecer as críticas sobre os desempenhos do sistema de organização (ibid.).

Gaulejac (ibid.) ainda ressalta que a insuficiência de resultados e a inaptidão profissional são os motivos mais utilizados para desqualificar as pessoas, esperando assim desencorajá-las a buscar o recurso da justiça. A técnica consiste em culpabilizar os trabalhadores, criticar incessantemente seu comportamento, dar-lhes objetivos inacessíveis, avaliá-los de forma negativa, até que peçam demissão, ou não estejam mais em condição de reagir. Confrontados com a perda do emprego e da autoestima, muitos desfalecem, sem compreender o que lhes acontece. Para os que permanecem, não se trata de se adaptar a outro mundo, e sim de aceitar viver na adaptabilidade e na insegurança.

A remuneração dos profissionais da produção é fixa, ou seja, os trabalhadores que executam a mesma função recebem a mesma quantia. A empresa chama isso de cargo de tabela, que não tem alteração. Já os cargos administrativos e de liderança não são fixos, por exemplo, dois analistas de RH Junior podem ter salários diferentes. Eles chamam isso de faixa salarial. Nesse sentido, podemos concluir que nas áreas administrativas e de liderança a cobrança por resultados e por desenvolvimento de competências é muito mais intensa, visto que o desempenho está ligado diretamente à remuneração e conseqüentemente à permanência no emprego. Isso não elimina a cobrança por resultados dos profissionais que estão na produção, até porque a política de promoção é por meritocracia.

Um aspecto importantíssimo observado na visita que realizamos na fábrica foi a presença praticamente unânime de homens ocupando os cargos de liderança. Observamos somente uma mulher nesse cargo, que era responsável pelos laboratórios. Nesse sentido, enquanto o gerente vê como positivo, o fato de a unidade de Três Lagoas ser a planta com o maior número de mulheres trabalhando, salientamos que ainda existe uma resistência em que a mulher ocupe cargos de liderança, visto que, mais uma vez, ela está em patamares abaixo dos do homem.

A fábrica possui alguns programas na área de RH desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada profissional. Esses programas, segundo o gerente, têm o intuito de dar a eles todo o suporte e acompanhamento necessário para seu pleno desenvolvimento. Os programas são: programa jovens talentos, one-on-one, programa de desenvolvimento de líderes, programa próximos passos, plano de desenvolvimento e performance, programa young leaders, pesquisa de engajamento, people council, my-learning, assistência educacional e idiomas, programa de capacitação, programa de aprendizagem e hay people leadership. A função do gerente de RH na fábrica é gerenciar que esses programas aconteçam dentro da unidade de Três Lagoas.

De acordo com Gaulejac (op. cit. p. 100-101), os instrumentos de gestão utilizados pelas empresas não são neutros. Eles são formulados sobre pressupostos pouco explicitados, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos e de indicadores que se aplicam sem que haja a possibilidade de discutir sua relação. As diretorias das empresas buscam constantemente esses instrumentos para legitimar suas decisões, além de torná-las indiscutíveis, como se a racionalidade aparente de que são portadores ocultasse a própria decisão. Para o autor:

Os instrumentos que parecem ser o mais objetivos, como os quadros de organização, os balanços de atividades, os dados financeiros, induzem hábitos, esquemas mentais e comportamentos. Eles modelam a realidade conforme normas preestabelecidas, que se tornam indiscutíveis. [...] Os instrumentos de gestão não são contestados por não serem confiáveis, mas porque parecem colocar transparência onde reina o arbitrário, objetividade onde reina a contradição, segurança em um mundo instável e ameaçador.

Por fim, podemos observar que enquanto a empresa taylorista-fordista centrava-se na atividade física, a fim de tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos, a gestão gerencialista preocupa-se não em controlar os corpos, mas em transformar a “energia libidinal” em força de trabalho. Sendo assim, o objeto de controle tende a se deslocar da atividade física para a atividade mental. A repressão presente na fábrica fordista é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento (ibid.).

Na empresa gerencialista, o trabalho é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. O trabalhador responsável pelos resultados da empresa deve desenvolver suas competências e seus talentos, assim como sua criatividade. O desejo de sucesso, o gosto pelo desafio, a necessidade de reconhecimento, a recompensa pelo mérito pessoal deve ser estimulada permanentemente. Elemento esse que na empresa hierárquica era reprimido por um superego severo e vigilante. A gestão gerencialista não é como uma maquinaria, onde os trabalhadores convivem com uma constante vigilância, e sim como um sistema de solicitação que requer um comportamento flexível, adaptável, capaz de colocar em prática o projeto da empresa (ibid.).

Nesse sentido, essa gestão dá preferência “a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância. Sua força se enraíza em um sistema de valores que favorece o engajamento individual no qual a busca do lucro é acoplada a um ideal”. Na gestão gerencialista cada trabalhador deve tornar-se o gestor da sua vida, deve fixar objetivos, avaliar seus desempenhos e tornar seu tempo rentável para a empresa (ibid., p.115).

CONCLUSÃO

Depois de analisar a entrevista realizada com o gerente de recursos humanos podemos concluir que os dispositivos de avaliação e os procedimentos de promoção utilizados pela fábrica levam em consideração os resultados obtidos, mas principalmente a vontade de se mobilizar para alcançar as metas e aderir ao projeto da empresa.

O modelo de competências tem um papel extremamente relevante para o desenvolvimento de todos os trabalhadores da empresa, visto que tanto para o gerente de RH, bem como para toda a sua equipe, são necessárias algumas competências. Para o cargo de gerente de RH, as competências mais exigidas são: a puracidade de negócios, o saber delegar tarefas e ter um bom relacionamento interpessoal. Já as competências padrões para todos os cargos são: todas as ligadas à segurança, integridade e confiança, foco no cliente e orientação para resultados.

A empresa adotou o livro da *Korn Ferry International* que possui 67 competências como ferramenta de auxílio. É por meio deste livro que toda a multinacional atua. Para cada nível, seja o contribuinte individual (o trabalhador da produção), sejam os gerentes seniores, todos têm um grupo de competência para o cargo. Segundo o gerente, cada trabalhador tem que escolher três competências para desenvolver durante o ano. O livro ajuda nesse processo, pois traz algumas sugestões de ações e soluções para serem trabalhadas.

As competências na fábrica são divididas basicamente em dois grupos: as competências técnicas, que abrangem todos os conhecimentos sejam teóricos ou práticos necessários para a função a ser desempenhada e as comportamentais, que estão relacionadas ao saber ser e saber agir. Tanto as competências técnicas quanto as comportamentais são trabalhadas pela fábrica por meio de treinamentos.

A fábrica possui alguns programas na área de RH desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada profissional. Esses programas têm o intuito de dar aos trabalhadores todo o suporte e acompanhamento necessário para seu pleno desenvolvimento. Os programas são: programa jovens talentos, one-on-one, programa de desenvolvimento de líderes, programa próximos passos, plano de desenvolvimento e performance, programa young leaders, pesquisa de engajamento, people council, my-learning, assistência educacional e idiomas, programa de capacitação, programa de aprendizagem e hay people leadership. A função do gerente de RH na fábrica é fazer com que esses programas aconteçam dentro da unidade de Três Lagoas.

Um trabalhador qualificado para a fábrica deve ter primeiramente um comportamento seguro, ou seja, trazer a questão da segurança como um valor; possuir um conhecimento técnico da produção de papel e ser uma pessoa engajada, respeitar o próximo, ser um protagonista da sua própria carreira. Esse também é o perfil de trabalhador que a fábrica procura. Um trabalhador que preza pela questão da segurança, uma pessoa ética, responsável, engajada, comprometida, mas acima de tudo de uma pessoa que se identifique com os valores da empresa, visto que o mais difícil é esse enquadramento do trabalhador aos valores da empresa, o restante acontece naturalmente segundo o gerente de RH.

Portanto, podemos concluir que o modelo de competências está inserido nesse novo modelo de gestão das empresas. Desse modo, tanto a gestão gerencialista como as competências fazem parte do novo arranjo produtivo, no qual impera o capital financeiro, a flexibilidade, a precariedade, etc. e onde as multinacionais têm um importante papel.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima. As novas “qualidades pessoais” requeridas pelo capital. In: **Trabalho & Educação**. Belo Horizonte: Revista do NETE, jan/jul de 1999, n. 5, p. 18-34.

_____. As referências da pedagogia das competências. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 22, n. 02, p. 497-524, jul./dez. 2004. <http://www.ced.ufsc.br/nucleos/nup/perspectivas.html>. Acesso em 23 abril 2010.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

CASTIONI, Remi. **Da qualificação a competência**: dos fundamentos aos usos - o PLANFOR como dissimulador de novos "conceitos" em educação. 2002. 264f. Tese (doutorado em educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000278417>>. Acesso em: 08 de junho de 2009.

DADOY, M. De La qualification aux compétences. In: PIRTTEM/ERMOPRES. **La sociologie du travail et La codification du social**. Toulouse: ERMOPRES, 1990.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim técnico do Senac**. v. 27, n. 3. set./ dez. 2001a. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/273/boltec273b.htm>>. Acesso em 30 abr. 2010.

_____. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. In: **Formação: humanizar cuidados de saúde – uma questão de competência**. n° 2, Brasília; 2001b. p. 5-15. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/profae/Revista2002.pdf>. Acesso em: 29 de out. de 2013.

DUARTE, Newton. **Vigotski e o aprender a aprender: crítica às apropriações neoliberais e pós-modernas da teoria vigotskiana**. 4 ed. Autores Associados: Campinas, 2000.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Rev. Online Educ. Soc.** 1999, vol.19, n.64, pp. 87-103. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000300004>. Acesso em: 30 de abril de 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, n° 1, vol. 44, jan/mar de 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>. Acesso em: 29 de ago. de 2013.

FRIGOTTO, Gaudêncio. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: FAZENDA, Ivani (org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 71-90

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007. 338 p.

GUIMARÃES, Nadya. **Caminhos cruzados, Estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores**, São Paulo, Editora 34, 2004.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, Celso João... [et al.]. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, p. 128-142.

INVERNIZZI, Noela. Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira: tendências dos últimos vinte anos. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 23, 2000, Caxambu. **Anais eletrônicos...** Caxambu: ANPED, 2000. p. 1-13. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0920t.PDF>. Acesso em: 28 out. 2013.

LEITE, Márcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**. Campinas, ano 19, n. 64, p. 13-49, set, 1998.

OIT. **Certificação de Competências Profissionais** – Glossário de termos técnicos. Brasília: OIT, 2002, p. 1-36.

PIRES, Joelma Lúcia Vieira. **Formação por competências: do prescrito ao real**. 2008. 315f. Tese (doutorado em educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000438646>. Acesso em: 08 de junho de 2009.

RAMOS, Marise Nogueira. Qualificação, competência e certificação: visão educacional. In: **Formação: humanizar cuidados de saúde – uma questão de competência**. n° 2, Brasília; maio de 2001, p. 19-28. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/profae/Revista2002.pdf>. Acesso em: 29 de out. 2013.

_____. **A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RODRIGUES, José. **O moderno príncipe industrial: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria**. Campinas-SP: Autores Associados, 1998.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para um questão insolúvel. **Rev. Educação e Sociedade**, n° 65. Campinas-SP. Cedes, 1998, p. 39-101.

ZAFIRIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETENCIA. Rio de Janeiro, 1996. **Anais...** Rio de Janeiro: Senai/DNCIET, 1998.

_____. **Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1999.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.