

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL: NOTAS DE PESQUISA SOBRE A PERSPECTIVA SINDICAL¹

Wilson Aparecido Costa de Amorim²

Amyra Moyzés Sarsur³

Marcus Vinicius G. Cruz⁴

André Luiz Fischer⁵

Resumo

Este artigo apresenta as hipóteses e primeiros resultados de um projeto de pesquisa voltado ao dimensionamento da presença da Gestão por Competências em organizações no Brasil, tendo por base a percepção coletiva dos trabalhadores e seus representantes – sindicato; quanto à sua aplicação em termos de práticas, políticas e estratégias empresariais, dentro do campo das Ciências Sociais Aplicadas, situado na confluência das áreas da Economia, Administração e da Sociologia do Trabalho. De forma mais específica vincula-se às temáticas das Relações de Trabalho e sua inserção entre os processos da Gestão de Pessoas que toma como eixo a Gestão por Competências.

Palavras-chave: Gestão por competências, relações de trabalho, perspectiva sindical

Abstract

This article presents the hypotheses and first results of a research project aimed at sizing the presence of Competency Management in organizations in Brazil, based on the collective perception of employees and their representatives - unions, as to its application in terms of practice, policies and strategies, inside of Applied Social Sciences, situated at the confluence of the areas of Economics, Management and the Sociology of Work. More specifically binds to the themes of Labour Relations and its insertion between the processes of Personnel Management that has as axis the Management Skills.

Keywords: Competence Management, labor relations, trade union perspective

¹ Artigo produzido a partir de pesquisa financiada pelo CNPq Edital MCT/CNPq N° 14/2009 – Universal.

² PROGEP/FIA, e-mail: wilsonamorim@bighost.com.br

³ FEA USP, e-mail: asarsur@usp.br

⁴ Fundação João Pinheiro, e-mail: mvacruz@hotmail.com

⁵ FEA USP, e-mail: afischer@usp.br

Artigo recebido em 24/11/2010; aprovado em 10/12/2010.

Introdução

A disseminação da gestão por competências foi impulsionada pela crescente valorização do capital humano como item estratégico dentro das organizações nas últimas décadas. Atualmente, a gestão por competências é assunto corrente no campo teórico e organizacional, tanto entre os países desenvolvidos quanto entre aqueles em desenvolvimento, como no caso de Brasil, Argentina e México.

O conjunto de autores que trata deste assunto já é bastante amplo. As abordagens existentes vão desde aquelas mais preocupadas diretamente com a prescrição de estruturas, políticas e processos adequados à adoção da gestão por competências pelas organizações, até aquelas que adotam uma perspectiva mais aberta envolvendo aspectos relacionados às políticas públicas de formação e capacitação da mão de obra nos países.

Entre os dois extremos da discussão, é possível identificar, de um lado, a priorização da esfera privada das empresas como definidora de competências coletivas e individuais a serem desenvolvidas, adquiridas ou mesmo cobradas. O estudo do impacto da adoção da gestão por competências nas organizações em termos de seus resultados é a prioridade entre estes autores. De outro lado, a ênfase dos autores recai sobre a esfera pública. Neste caso, a aplicabilidade do conceito é questionada quanto à sua aplicabilidade às realidades nacionais no que se refere ao nível e tipo de qualificação da oferta de mão de obra. A ocupação dos espaços de negociação envolvendo o Estado e seus ministérios e representantes dos trabalhadores e das empresas é um aspecto enfatizado nesta abordagem.

Entretanto, apesar de todo o debate em torno das competências ter o trabalhador como seu alvo, há indícios de que estes são membros passivos da adoção e prática desse sistema de gestão. De maneira geral, há a sinais de que os trabalhadores e seus representantes não são ouvidos à respeito da gestão por competências.

Este trabalho apresenta as linhas gerais e primeiros resultados de uma pesquisa que pretende avaliar em que medida o trabalhador tem sido (ou não) envolvido na dinâmica de gestão por competências nas organizações que adotam esse modelo. Para tanto, a pesquisa é feita por meio da análise da inserção dos sindicatos como entidade de representação coletiva profissional nesta questão.

Desta maneira, este artigo apresenta resultados da investigação e análise das propostas vigentes de gestão por competências implantadas no Brasil, verificando se estas buscam incluir as ações dos trabalhadores via sua representação sindical. Para a análise da inserção (ou não inserção) dos trabalhadores nesta discussão, parte-se do ponto de observação dos sindicatos como representantes das diversas categorias profissionais.

Outras formas de gestão como o TQC - *Total Quality Control*, por exemplo, receberam extensa análise sob diversas abordagens nos últimos anos, gerando trabalhos importantes para o entendimento desse processo na ótica do Estado (BRASIL, 1996a), das empresas (CAMPOS, 1989; FPNQ, 1998) e dos trabalhadores (HIRATA, 1993; LIMA, 1996). Entretanto, a gestão por competências ainda se resente de um aprofundamento sob o olhar do trabalhador enquanto classe, o que justifica a escolha da perspectiva sindical.

A partir desse pressuposto, as inquietações que originaram a pesquisa baseiam-se nas seguintes questões: em que medida tem havido uma real preocupação com os trabalhadores frente à implantação da chamada gestão por competências nas empresas?; até que ponto essa forma de gestão tem se caracterizado como uma —nova ferramenta para gerir pessoas, tendo em vista uma priorização da preocupação com o atendimento das exigências do mercado de trabalho em detrimento do reconhecimento da dimensão do trabalhador cidadão?; sob a perspectiva sindical (como representação coletiva dos trabalhadores), em que nível acontece (ou não) sua intervenção?

O embasamento teórico da pesquisa sobre gestão por competências tomou como referência a adoção desse processo sob três grandes pontos de vista:

(i) da ação do Estado (DIEESE, 1998; MAIA, 1999; SECRETARIA..., 1998; SEFOR, 1995); (ii) da ação das organizações (BARBOSA, 2002, 2005; DUTRA, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001, FLEURY e OLIVEIRA Jr., 2001; PRAHALAD e HAMEL,1995); (iii) da ação dos indivíduos (BITENCOURT, 2001; FLEURY E FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 1996, 2001).

A escolha destes autores teve como intuito atentar aos aspectos da formação profissional dos trabalhadores e das responsabilidades do Estado e empresas, sem perder de vista a importância da análise das competências na organização. Dentro da organização, consideram-se as competências essenciais no nível estratégico e também as competências individuais, que surgem assim como dois eixos intercruzados de um mesmo processo.

Desta maneira foi estabelecido como objetivo geral da pesquisa, identificar em que medida a Gestão por Competências em sua vertente organizacional está afetando as relações de trabalho nos planos individual (trabalhador) e coletivo (sindicato). Em sequência, os objetivos específicos escolhidos para a pesquisa foram:

- 1º) Verificar em termos conceituais quais são as características da organização que adota o modelo de gestão por competências em suas práticas;
- 2º) Identificar em que proporção o chamado modelo de competências tem sido adotado pelo conjunto das organizações;
- 3º): Verificar em que medida as organizações têm levado em consideração a interlocução com os trabalhadores na gestão por competências.
- 4º) Verificar junto às organizações que dizem adotar o modelo de gestão por competências, qual é a proporção de trabalhadores de fato gerida pelas regras gerais deste modelo;
- 5º) Estimar o número de trabalhadores afetados pela gestão por competências;

6º) Verificar qual o entendimento dos sindicatos da aplicação dos modelos de gestão por competências nas organizações;

7º) Verificar se a gestão por competência é prioridade na agenda dos sindicatos de trabalhadores e as razões para isso.

As Distintas Vertentes da Gestão Por Competências

O debate sobre as políticas e ações de gestão de pessoas mostra que o discurso sobre a importância do elemento humano como diferenciador no mercado encontra-se distante da realidade de boa parte das organizações que permanecem apegadas a ações tradicionais no que se refere aos recursos humanos. Esta distância revela-se por exemplo no posicionamento identificado entre no mundo organizacional, entre os sindicatos e o Estado.

A gestão por competências - e, mais especificamente, as chamadas *competências* - têm sido um tema tratado por estudiosos, consultores, empresários e governo nesses últimos anos. Como reforça Bitencourt (2001), o termo *competências* não se configura como um conceito fechado, apontando para uma grande variedade de abordagens e compreensões distintas sobre seu conceito e aplicabilidade. A maior ênfase ao tema tem sido justificada pela complexidade do atual contexto econômico e organizacional. Neste contexto, há uma ampliação das exigências das empresas em relação aos trabalhadores e isto influencia os estudos sobre os aspectos relativos a novas demandas de competências (ZARIFIAN, 1996).

As perspectivas dos autores mostram-se distintas, podendo centrar-se em aspectos da formação, comportamentos e resultados, ou em aptidão, auto-desenvolvimento e ação, conforme sistematiza Bitencourt (2001, p.27-29). Desta forma, as correntes norte-americana, latino-americana, francesa e britânica constroem diferentes significados para a

gestão de competências, permitindo leituras parciais do tema e abrindo uma lacuna para sua compreensão mais contextual e integrada.

Barato (1998) constata que a diversidade de estudos e abordagens e aponta as diferentes concepções da escola francesa e britânica sobre o termo, reforçando a idéia de distintas *raízes* que irão nortear o pensamento sobre as competências: a britânica, com raízes no behaviorismo, e a francesa, como resultado de educação sistemática.

Para Sandberg (1994) as competências são construídas a partir do significado do trabalho e não implicariam, assim, somente a aquisição de atributos. Para esse autor é importante não só a competência que é desenvolvida, mas, *como* ela é desenvolvida, e *como* se dá a prática do trabalhador.

Por vezes os modelos implantados nas organizações não passam por adequações à realidade de cada uma delas, sendo adotados à revelia das características do corpo funcional, dos valores empresariais ou dos recursos dos quais a instituição dispõe para alcance de resultados.

Nesse sentido, o que se observa, em alguns casos, é uma ausência de real preocupação a respeito de alguns dos aspectos centrais que subsidiam a lógica do sistema de gestão por competência, tais como: (i) sua preocupação com o desenvolvimento das capacidades e possibilidades individuais em âmbito mais global; (ii) a concepção do trabalhador como cidadão e não apenas como força de trabalho; (iii) a busca por resultados satisfatórios não só para empresas, mas também para os trabalhadores, do ponto de vista da adequação ao trabalho para maior produtividade, como também de sua educação mais global e cidadania.

Zarifian (1996) assinala que a concepção tradicional de competências apega-se a uma análise objetiva dos postos de trabalho, delimitando o foco do termo e atando-o a uma visão taylorista e burocrática da inserção do homem no mundo do trabalho. O autor discute sobre a evolução dessa concepção para uma *gestão da e pela competência*,

pensando na combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise e avaliação da empresa (resultados). Ele compreende as competências como a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento de atitude reflexiva sobre o trabalho, o que amplia o entendimento desta nomenclatura para aspectos mais sociais. Decorre daí a necessidade de analisar as mutações sofridas pelo trabalho e sua organização em um contexto mais amplo e histórico (ZARIFIAN, 2001)

Zuniga (s/d) avalia o aumento da importância sobre a temática como consequência das mudanças do mercado e preocupação com a competitividade empresarial. Os aumentos de produtividade foram consequência da modernização tecnológica e, para lidar com esta, tornou-se necessária uma adequada capacitação das pessoas. Assim, a competência ganha importância, muito além de estrutura e tecnologia: as pessoas precisam saber lidar com o ambiente de mudança. Para o autor, isso traz vantagens para o trabalhador, em especial, a motivação para aprender e desempenhar suas atividades. Ele ressalta que é necessário considerar que nem tudo o que é apresentado como essencial pelo mercado de trabalho será alcançado pelos profissionais, pois o perfil exigido indica uma referência ou aspectos característicos do tipo *modelo*.

Esse alerta também é feito por autores preocupados com o nível de ansiedade causado pela busca interminável por maior qualificação, como é o caso de Gitahy e Fischer (1996, p.3), que afirmam que os profissionais têm sido forçados a buscar um perfil ideal que reflete uma feroz autocrítica sobre seu próprio desempenho e sugere a construção de um super-homem.

Sob esse aspecto, há o receio de que o aumento das exigências quanto à capacitação profissional, a exemplo do que ocorreu na década de 1990 no Brasil com a ênfase na chamada *empregabilidade* (SARSUR, 2004), tenha ganhado nova nomenclatura (*competências*). Desta maneira, a gestão por competência adquiriria uma característica central de servir como instrumento de pressão sobre o trabalhador e de responsabilização

sobre seu próprio desenvolvimento e inserção no mercado, isentando empresas, governo e outras instâncias de uma atuação co-responsável.

Neste sentido, a própria ausência do sindicato na implantação dos sistemas de gestão por competências pode reforçar a análise do estabelecimento de processos de individualização e perda da identidade coletiva entre os trabalhadores.

Desta maneira, a variedade de abordagens para a discussão sobre as competências, torna necessário e a necessidade de conhecer, a perspectiva dos principais atores relacionados ao assunto. A seguir, são apresentados elementos a respeito dos perspectivas do Estado, das organizações e dos sindicatos.

a) Perspectiva do Estado: a dimensão da certificação de competências

Em um grande número de países, a presença do Estado é importante para delinear políticas públicas voltadas para a educação do trabalhador, certificação das competências, geração de emprego e garantia dos direitos dos trabalhadores.

De maneira geral, o Estado e seus agentes empreendem uma ação conjunta com empresas, universidades e trabalhadores para regular o sistema de competências a partir de regras definidas sobre as iniciativas, o sistema de financiamento e organismos técnicos. Em países como a Alemanha, França, Itália e Canadá, agentes sociais ligados a empresas e trabalhadores exercem papel importante. Nos Estados Unidos o mercado constituiu-se como o ente regulador do sistema de competências.

No caso brasileiro, as políticas públicas oscilam de acordo com os grupos de pressão da sociedade, ou dos humores políticos, podendo contar com o apoio dos agentes sociais. Como exemplo, pode-se apontar as negociações entre empresas, sindicatos e governo no âmbito da Câmara Setorial do Acordo Automotivo, na década de 90.

O Estado é fundamental como regulador dos processos de certificação de competências, um dos pilares no arranjo de construção de uma política voltada para o fomento da gestão de competências. Um marco nas discussões sobre competências foi a realização, em 1996, do “Seminário Internacional Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas”, pelo Conselho de Normalização e Certificação em Competências Laborais - CONOCER e a Organização Internacional do Trabalho - OIT, no México (TAYLOR, 1996).

Dentre as discussões empreendidas, Ducci (1996) reforça a importância das competências por: (i) centrarem o processo de crescimento econômico e desenvolvimento social no ser humano, como agente e beneficiário da mudança; (ii) responderem, ao mesmo tempo, à educação e emprego; e (iii) se adaptarem à necessidade de mudança por ser um conceito dinâmico e de dimensão internacional, sendo o Estado seu principal articulador.

Isso não desconsidera que a competência deva atender à necessidade do mercado. Tal ação se daria a partir da participação conjunta dos empregados e empregadores — fundamental no sistema de normalização e certificação de competências —, assim como o governo e sociedade em geral. A competência, por si só, não resolve a questão do emprego, pois não foi concebida para gerar postos de trabalho (DUCCI, 1996).

Ao analisar a estratégia espanhola no tratamento da questão da certificação de competências, Gordillo (1996), aprofunda-se na descrição dos mecanismos para definir e aplicar normas sobre o assunto. Estas seriam definidas em políticas públicas e expressas na legislação para esse fim. Seu estudo dá ênfase na obrigação do Estado de capitanear o processo, representando um avanço do ponto de vista de sua responsabilização e envolvimento.

Merle (1997) também destaca a tendência da certificação e validação de modelos de competência, tendo em vista a Comunidade Econômica Européia. Ele descreve as principais preocupações com o sistema: compatibilização de certificação, peso da

formação acadêmica, relação entre conhecimento prático e acadêmico, distinção prática/ensino, dificuldade de controle dos cursos. A partir dessas preocupações, o autor descreve os modelos germânico, inglês e francês, cada qual com características distintas, próprias da evolução de cada país.

Merle (1997) também afirma que a lógica de titulação, como prevalece na França e foi destacada por Chanlat (1995, 1996), vai ter de co-existir com modelos mais flexíveis, em que a dissociação entre sistemas de formação e as normas operativas sejam um estímulo aos indivíduos a se oferecerem ao mercado pelo preço da demanda. Para tanto, seria necessário um maior diálogo entre as partes: mercado, empregados, Governo, sindicatos, organizações, escolas e universidades.

O processo de certificação na França é, ainda, explicado por Dufour (1997) que ressalta a necessidade de discutir a competência de acordo com o contexto que permite o exercício desta competência. A observação da competência e seu contexto, por sua vez, orienta a certificação. Os ministérios têm monopólio da certificação, garantindo a validação nacional sobre os perfis de competência no território francês. Para o autor, além da garantia governamental, a partir das normas de competência, é importante o reconhecimento social que pode ser garantido pela certificação que valida as competências. As ferramentas utilizadas para mensurar as competências envolvem os exames dos cursos para obtenção de diploma. O desempenho técnico e a participação no mundo do trabalho pela experiência profissional, ainda que a competência não seja garantida pelo sistema de competências, são as diferentes modalidades de competências naquele país (DUFOUR, 1997).

Para Dufour (1997), algumas críticas à certificação não podem ser deixadas de lado: (1) os altos custos do processo de certificação; (2) o fato de a responsabilidade recair sobre a entidade certificadora; (3) a necessidade de controles rígidos para a garantia dos exames e sua validade por tempo determinado; (4) a necessidade de avaliação constante da competência, com um enfoque útil aos trabalhadores e empresas.

Além dos modelos de países europeus, destaca-se também casos como do México, discutido por Almada (1996) no que tange ao sistema de normalização e certificação de competências iniciado nos anos 1990 e capitaneado pelo Estado. Esse sistema conta com cinco vertentes, que passam pela normalização, avaliação e certificação das competências, transformação da oferta de capacitação e estímulos à demanda, estudos, investigações e avaliação. A definição das normas básicas de competências foi feita a partir de comitês compostos por empresários e trabalhadores, com apoio de técnicos do governo, que supervisionaram todo o processo.

A partir de 1995, instituiu-se o CONOCER, composto por representantes dos setores empresariais, estatais e de trabalhadores, com o objetivo de organizar e coordenar o sistema de competências naquele país, que culminou no seminário internacional em 1996, já mencionado.

Com relação ao Canadá na questão da certificação de competências, o documento da Capra International (1999) destaca o processo de *Designing a Curriculum* - DACUM, que desde o final da década de 1960 vem sendo aperfeiçoado. Neste caso, a participação do governo é importante na estruturação do sistema, delineamento da participação dos principais atores envolvidos e definição das condições dessa participação, realizando a fiscalização do processo. Junto com o governo, também participam os empresários e trabalhadores com destacada atuação, apesar dos conflitos advindos das posições exercidas, ora pela baixa voz dos trabalhadores ou pela dificuldade de escolha dos representantes dos empresários. Destaca-se que o método DACUM, no caso brasileiro, foi utilizado como metodologia central no trabalho da revisão do Código Brasileiro de Ocupações - CBO e passa a ser utilizado como sistema de referência para a descrição de cargos e atividades em organizações.

Essas seriam, portanto, ilustrações de sistemas de certificação entre os países que desenvolvem modelos de competência e têm esse conteúdo como pauta há alguns anos.

No Brasil, ainda que não se exista um modelo consolidado como nos demais países, destacam-se as ações do SENAI com os chamados Projetos Estratégicos Nacionais — Competências: Formação Profissional e —Competências: Certificação Profissional (SENAI, 2002); o Sistema Nacional de Certificação Profissional que deu início às condições jurídicas para a certificação profissional, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lançado em 1996 pelo Governo Federal (BRASIL, 1996a, 2005); o —Programa Integrar, projeto desenvolvido pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos – CNM/Central Única dos Trabalhadores - CUT, com a colaboração da Universidade (Rede Unitrabalho e COPPE/UFRJ) e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE, apoio do Ministério do Trabalho – MTb, mediante recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, e discussão com setores empresariais sobre formação profissional, tendo como uma de suas grandes preocupações a educação dos trabalhadores (PERROTTA et al., 2002).

No caso brasileiro, a premissa do uso do sistema de capacitação para diminuir o desemprego traz problemas na sua origem. A utilização, por exemplo, dos recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT pelos sindicatos para qualificação já mostrou as dificuldades de entendimento dessa proposta. A visão da Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional (SEFOR, 1995, p.8) dava a clara dimensão de como é compreendida a educação no país, quando trata do seu projeto para o desenvolvimento sustentável através da educação profissional, preocupando-se em destacar que a qualificação para o trabalho exige uma estratégia integrada, construída mediante articulação e parceria entre os vários atores sociais – governo, empresas, trabalhadores, educadores de modo a beneficiar não apenas setores modernos da economia, mas toda a sociedade.

A ênfase estava na idéia de que a educação profissional exige foco no mercado. Mais ainda, sob o ponto de vista da SEFOR, a educação profissional enfrentava dois desafios: integrar-se a uma política pública de emprego, trabalho e renda e definir com precisão

seu foco, sob a premissa da empregabilidade. Assim, as ações de qualificação e requalificação propostas pelo SEFOR possuíam três linhas de cursos a serem ofertados: (i) habilidades básicas; (ii) habilidades específicas, entendidas como atitudes, conhecimentos técnicos e competências, e demandas por ocupações no mercado, e (iii) habilidades de auto-gestão.

Finalmente, pode-se observar que nas experiências dos diversos países, com maior ou menor ênfase, o Estado age como agente indutor da melhoria das competências através da regulação e avaliação do sistema, além da certificação, como política macro no escopo da educação e trabalho.

Considera-se, assim, a necessidade de ampliar as discussões sobre competências e certificação dos trabalhadores, a partir de algumas definições prévias como, por exemplo, a determinação entre abordagens mais qualificantes voltadas para a satisfação das demandas do mercado de trabalho ou a concepção de uma cidadania mais plena para o trabalhador. Além disso, é preciso ampliar o debate sobre as responsabilidades dos atores envolvidos e não apenas endossar a relação duo centrada na empresa *versus* empregado. Finalmente, faz-se mister discutir a ausência de um padrão de certificação que, se por um lado pode significar melhor adequação a distintas realidades, por outro, pode induzir a uma excessiva caracterização dos modelos de competências de acordo apenas com interesses institucionais.

b) Perspectiva Organizacional: alicerçada nas competências individuais

Nos últimos anos, as organizações vêm intensificando sua busca pela ampliação da capacidade de gestão e utilizando diferentes estratégias de gerenciamento para lidar com o elemento humano inserido no contexto organizacional.

Os diversos processos idealizados para essa *moderna gestão*, a exemplo do trabalho cooperativo, em equipes ou times, da gestão participativa e da busca permanente pelo autodesenvolvimento, estimulam o crescimento do indivíduo como profissional,

ampliando suas possibilidades de inserção e permanência no mercado de trabalho. Em contrapartida, observa-se também uma crescente perda da identidade individual no espaço organizacional e aumento da competitividade entre profissionais, acirrando a disputa por espaços de trabalho e posições na hierarquia, inclusive a partir da maximização do envolvimento do trabalhador com suas atividades, em detrimento de sua vida pessoal, social e familiar.

Para Fleury e Fleury (2001), pode-se definir competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo” (p.20). O pressuposto nesse conceito é que a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada (p.21). Essa concepção abrange, ainda, a idéia de um processo que, pela sua amplitude, envolve a aprendizagem e a gestão do conhecimento.

Barbosa (2002, 2005) analisa o processo de implementação dos modelos de gestão de competências nas organizações e aponta para as tentativas de se construir sistemas que reconhecem as competências como uma possibilidade de geração de ganhos para a empresa e recompensas, concomitantes, aos indivíduos envolvidos no processo produtivo. Uma das conclusões de sua pesquisa junto a 18 empresas em Minas Gerais (2002) e junto a 37 empresas em todo o Brasil (2005) trabalhando com o conceito das competências é o fato de que elas representam setores tradicionais da economia (como a mineração, siderurgia e setor metal-mecânico), indicando a necessidade de ferramental *moderno* para fazer frente à crescente competitividade e ainda a pressuposição de que, pela sua maturidade, são setores que estariam mais aptos a enfrentar esses ajustes em contexto tão desafiador quanto os atuais.

O autor considera, ainda, as particularidades de aplicação dos modelos que, se por um lado demonstram serem benéficas por mostrarem capacidade de adaptação a diferentes

realidades, por outro, indicam que não há unicidade. A ausência desta unicidade pode implicar uma significativa lacuna no que tange à formação de indivíduos cidadãos, e à necessária articulação entre políticas públicas de educação e trabalho como pontos de referência às práticas organizacionais (2002, p.15).

A adoção de uma gestão por competências é oriunda da preocupação das organizações com aspectos do gerenciamento global e não peculiares e restritos à gestão de pessoal no sentido *clássico* do termo, ou seja, em ações que atuem sobre os processos de remuneração, seleção ou desenvolvimento dos empregados. A adoção da gestão por competências talvez pudesse indicar ainda a cópia de modelos internacionais, numa ação *estratégica* e, portanto, focada no negócio.

Tanto é assim que Barbosa (2002, 2005) aponta que a responsabilidade pela elaboração dos modelos nas empresas é dos dirigentes ou *core* estratégico, com uma ação individual ou em conjunto com setores como o de Recursos Humanos (RH), as gerências ou consultorias externas. A preocupação com os resultados e o foco na competitividade parece justificar essa centralização na cúpula das empresas. Quanto ao público interno que é atingido pelo modelo, o autor indica que, em metade das empresas, ele atinge todos os empregados e a outra metade tende a abranger somente os níveis executivos.

Destacam-se, ainda, os resultados da Pesquisa Delphi RH 2010 (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001) que trata das tendências e relevância de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras a partir da percepção de profissionais e pesquisadores da área no Brasil. No início da década, o estudo mostrou que uma das mudanças mais significativas e que mais afetam o modelo de gestão de pessoas nas empresas, refere-se às mudanças no papel e forma de organização dos sindicatos, considerada relevante para 90% dos respondentes. Em contrapartida, entretanto, uma parcela de apenas 27% considera que a gestão de RH nas empresas já se ajustou a essa mudança. Esse dado ganha ainda mais significado quando se observa que foi unânime a resposta relativa às —mudanças na legislação trabalhista apontadas como relevantes por 100% dos

respondentes. Da mesma maneira que no primeiro caso, apenas 11% dos respondentes considera que as empresas já se ajustaram a essa mudança.

Dentre os princípios de gestão de pessoas apresentados para as organizações brasileiras, destacou-se, com 99% de relevância, a —gestão de competências. Entretanto, apesar desse representativo resultado, apenas para 33% dos depoentes considerava que o processo já fora introduzido nas organizações. A importância do tema competências é ratificada na abordagem sobre os desafios estratégicos para gestão de pessoas para os próximos 10 anos: 48,3% dos respondentes apontaram gerir competências como um deles, sendo o segundo mais relevante (o primeiro caracterizou-me pela atração, capacitação e retenção de talentos, com 64,20% das respostas) (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001).

O que se pode observar, portanto, na perspectiva organizacional é que no início dos anos 2000, o tema competências tornou-se objeto de interesse das empresas e, ainda mais, ferramenta estratégica para a gestão de pessoas frente à complexidade do panorama atual.

c) Perspectiva Sindical: competência como formação profissional e de classe

Os estudos sobre os sindicatos e suas atividades no Brasil nos últimos 30 anos identificam um período de grande crescimento em importância dessas entidades entre o final da década de 70 e o ano de 1989 (RODRIGUES, 1990). Nessa etapa, marcada pelo fim da ditadura militar e chegada da Nova República, os sindicatos brasileiros se rearticularam e estiveram à frente de movimentos grevistas que procuravam recuperar perdas salariais impostas pela inflação galopante. Além das campanhas salariais, os sindicatos participaram ativamente de discussões de âmbito nacional relevantes, como as que aconteceram em torno da Constituinte de 1988 e das diversas tentativas de pactos sociais ao longo do período.

Nas negociações coletivas, o foco das atenções das pautas de reivindicação dos trabalhadores eram os reajustes salariais.⁶ Após 1990, as condições para a ação sindical tornaram-se bastante adversas. O cenário macroeconômico brasileiro adquiriu características que, combinadas, não tinham paralelo nos decênios anteriores. O novo contexto econômico continha elementos como a liberalização quanto às importações, a venda de empresas estatais ao setor privado, a desnacionalização dos capitais de diversos setores, o declínio continuado da inflação e a expressiva entrada de capitais especulativos no mercado financeiro nacional. Adicionalmente, devem ser destacadas as políticas macroeconômicas do Estado para a estabilização econômica, cuja marca foi a limitação do crescimento econômico como forma de brecar a elevação da inflação (POCHMANN, 1998).

Os efeitos desse novo contexto sobre o mercado de trabalho brasileiro foram expressivos. Diagnóstico do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) indica que os participantes do mercado de trabalho dos anos 1990 enfrentaram três grandes dificuldades: —o desemprego, a queda na renda média real e o crescimento da informalidade (IPEA, 2005, p.32). Quanto à informalidade, o IPEA identifica seu crescimento em todo o país por meio do incremento da participação dos assalariados sem carteira de trabalho assinada e trabalhadores por conta própria que, de 44,7% do total de ocupados em 1995, tornaram-se 45,5% em 2003 (dados PNAD/IBGE). Em outra abordagem, a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados e Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos - SEADE/DIEESE assinalam também o aumento da participação das contratações flexibilizadas - ou seja, de trabalhadores assalariados sem carteira de trabalho assinada, via empresa terceirizada, ou de trabalhadores autônomos - relativamente ao total de ocupações de seis regiões metropolitanas.

⁶ Para estudos das pautas de reivindicações sindicais deste período, ver Noronha (1991). Pastore e Zylberstajn (1988) e Amorim (1992).

A elevação do desemprego e o aumento da proporção das contratações flexibilizadas pelas empresas são, ao mesmo tempo, causa porque diminuem a capacidade de organização destas entidades e conseqüência porque, com menor capacidade organizativa e o seu enfraquecimento, os sindicatos não conseguem breicar esses processos prejudiciais aos trabalhadores. Esse enfraquecimento pode ser verificado tanto na redução do número de greves quanto na diminuição do número de cláusulas e/ou redução do seu alcance em termos de benefícios aos trabalhadores (CARVALHO NETO, 1999; DIEESE, 2001a; OLIVEIRA, 2003).

Entretanto, da convivência com um mercado de trabalho desfavorável, surgiu após 1990, uma diversificação do leque temático das negociações coletivas, em torno, por exemplo, da participação nos lucros e resultados (DIEESE, 2001b), do banco de horas e processos de reestruturação produtiva de empresas (DIEESE, 2001a). O aparecimento desses novos temas de negociação e o fato de as novas condições econômicas atingirem diferenciadamente os diversos setores da economia provocaram um processo de descentralização das negociações coletivas no nível das empresas. Desde então, isso exigiu um esforço adicional dos sindicatos no trabalho de representação de seus trabalhadores. Em tempos de crise no mercado de trabalho, isso significa mais dificuldades.

O quadro aqui esboçado - de diversificação temática e descentralização das negociações -, poderia, em outros momentos, demonstrar a força do movimento sindical por ampliar os seus itens de reivindicação e espaços de luta. Entretanto, dado o cenário desfavorável do mercado de trabalho, o que se verifica é a perda de poder regulatório da parte dos sindicatos no que se refere à contratação coletiva dos trabalhadores (PRADO, 1998).

A introdução dos sistemas de competências nas organizações coincidiu com o momento de enfraquecimento sindical, e algumas das temáticas que tangenciam esses processos tornaram-se presentes na agenda sindical. Uma delas, a formação sindical, ganhou maior atenção dos dirigentes sindicais na década de 1990 por causa do intenso desenvolvimento

tecnológico e da necessidade de ampliação de competências para atuação neste novo mercado.

No Brasil, é comum a ausência de participação dos funcionários em processos de reestruturação nas empresas. Introduzem-se novas formas de controle, de produção e sistemas participativos, programas interativos e cuida-se até de dar treinamento aos empregados, mas, no fundo eles são *usuários* e não *participantes ativos* dos processos (LEITE, 1997). O que se infere é que, mesmo adotando —elementos considerados competitivos em nível internacional, não se abandona o princípio de separação entre planejamento e execução, um lema caro à escola taylorista (DIEESE, 1998, p.36). Os trabalhadores se transformam em expectadores das mudanças e a empresa deixa de contar com um dos seus maiores recursos: a capacidade de cada indivíduo e do grupo de forma coletiva. Isso se reflete, nos dias atuais, na ausência de posicionamento sindical quanto à implementação dos modelos de estratégia.

Apesar das demandas sindicais e ao contrário da experiência internacional, no Brasil, a formação profissional nunca foi objeto prioritário de negociação entre capital e trabalho. A experiência internacional, no entanto, revela que a formação profissional foi e continua sendo objeto estratégico de negociação. Em países como a Alemanha, Itália e Espanha, os acordos coletivos promovendo a reciclagem profissional negociada acompanham a reestruturação produtiva desde os anos 1970.

Sob a ótica do DIEESE (1998), na agenda sindical, a abrangência da educação profissional iria além das regras do mercado de trabalho: seria uma dimensão de cidadania do trabalhador.

A compreensão sobre como proceder à certificação da formação profissional passaria pela indicação do tipo de certificação: definição de um sistema público e/ou privado de certificação, além de legislação sobre os critérios de legitimidade das agências de formação profissional e certificação dos diferentes tipos de conhecimento.

Segundo análise do órgão, desde os anos 40, o Brasil seguiu o modelo internacional de formação profissional tido como fordista, qualificando de forma competente um reduzido grupo de profissionais. A preparação para o trabalho era promovida por meio de universidades, escolas técnicas, sindicatos, organizações não governamentais e, ainda, pelo *Sistema S* – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Comercial (Senac), Rural (Senar), Transportes (Senat). Entretanto, a partir da década de 90, a elevação das taxas de desemprego recolocou a questão da formação profissional em termos das políticas públicas voltadas para o mercado de trabalho brasileiro. Conforme nota Pochmann (1998, p.142), —o Plano Nacional de Educação Profissional (Planfor) representa uma estratégia de qualificação desenvolvida de forma descentralizada e em parceria com diversas instituições, que têm o apoio financeiro do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT.

O autor ressalta, entretanto, que o país não possui tradição de acompanhamento de resultados de políticas públicas, apontando para a ausência de informações que possam servir como base para uma análise qualitativa da eficácia desses resultados. Ele aponta, ainda, que se gasta no Brasil, algo em torno de 0,5% do Produto Interno Bruto - PIB com educação para o trabalho, num sistema que tem uma eficácia discutível. Forma-se sem saber onde há necessidade de profissionais. Dessa maneira, as políticas de emprego focalizam a qualificação, mas ainda deixam muito a desejar no que se refere à aplicação e acompanhamento adequado dos recursos, de maneira a obter os resultados almejados e, ainda, no que tange à definição de políticas abrangentes que favoreçam a criação de vagas no mercado.

O debate da qualificação para o trabalho é ampliado e envolve não só a necessidade de que o trabalhador adquira novas competências para o mercado que emerge, mas também a oportunidade de uma —...educação integral [...] para o trabalho e para a cidadania (RIBEIRO e TEIXEIRA, 1997, p.4). Reforçando tal posicionamento, Lopes, Fernando (1998, p.41) afirma que —a educação profissional — integrada ao sistema educacional

—, mais do que um fator decisivo na qualidade da produção e na competitividade, é um instrumento básico e fundamental ao exercício da cidadania, pois milhões de trabalhadores sequer decodificam os símbolos elementares da escrita. De qualquer maneira, as políticas educacionais, fundamentais ao exercício de cidadania, devem vir associadas também a políticas de emprego que possam fazer retornar ao cidadão seu direito ao trabalho e à remuneração.

Os sindicatos, ao se posicionarem, mostram-se receosos quanto a política do governo. Temem ainda a individualização do problema ao nível do trabalhador, enquanto se dividem quanto à estratégia de gestão de competências das organizações, da mesma forma que seus congêneres no exterior (HUZZARD, 2001). No entanto, essas entidades reconhecem a necessidade de se empenharem em questões relativas à educação, formação profissional, incluindo aí a preocupação com as competências dos trabalhadores.

Metodologia

A pesquisa realizada tem como principal objetivo a análise de como a Gestão por Competências em sua vertente organizacional está afetando as relações de trabalho nos planos individual (trabalhador) e coletivo (sindicato). Assim sendo, a abordagem de pesquisa é qualitativa e a quantitativa. Nesse sentido, a pesquisa a ser realizada classifica-se como descritiva, pois visa primordialmente a descrição das características de determinado fenômeno.

Do ponto de vista das relações de trabalho, os estudos acadêmicos na área de competências, parecem não ter avançado em direção a análises mais aprofundadas, conformando, portanto, a pesquisa, como de caráter exploratório. Assim também se justifica a opção pelo estudo de caso enquanto modo de investigação, uma vez que ele, ao reunir informações detalhadas sobre determinada situação é capaz de ilustrar teorias, construir problemas ou sugerir conjecturas (DeBRUYNE, 1991). O estudo de caso é apropriado para situações empíricas que investigam um fenômeno dentro de um contexto

real e justifica-se quando o mesmo testa uma teoria, é um evento raro ou serve para revelar um propósito (YIN, 2001).

O trabalho de pesquisa está sendo desenvolvido junto a sindicatos dos trabalhadores do setor bancário e do setor metalúrgico, de Belo Horizonte, Minas Gerais e de São Paulo, São Paulo; por meio do método de estudo de caso que permite realizar inferências sobre relações causais a partir de observações de um objeto de estudo durante certo período de tempo.

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

No setor siderúrgico, área marcada por um sindicalismo combativo, a adoção da gestão por competências advém da necessidade de fazer frente ao aumento da competitividade e

desenvolvimento do negócio, geralmente inserido em mercado caracterizado pela turbulência (BARBOSA, 2005).

Além destas possibilidades da abordagem qualitativa, vale ressaltar a opção pela pesquisa quantitativa para dar suporte a compreensão da gestão por competências nas organizações, seus processos, estruturas, contexto e inter-relações. A pesquisa de natureza quantitativa tem por objetivo a mensuração e a tipificação de alguns fatores da gestão por competências em termos numéricos. Para tanto, será construído um instrumento composto por alguns indicadores, abrangendo fatores (dimensões) segmentados em componentes de gestão de competências a serem obtidos por meio de consulta aos seguintes banco de dados:

- Pesquisas a respeito de práticas empresariais vinculadas à gestão por competências (captação, retenção, educação corporativa, remuneração), obtidos a partir de consultas a —Pesquisa Melhores Empresas para se Trabalhar e —Delphi 2010 — ambas realizadas pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP da Fundação Instituto de Administração – FIA;
- Sistema de Acompanhamento dos Contratos Coletivos do DIEESE (acordos e convenções coletivas, reajustes e pisos salariais praticados);
- Sistema RAIS/CAGED do Ministério do Trabalho.

A amostragem é uma parte do universo escolhido de acordo com algum critério de representatividade. A pesquisa, com enfoque qualitativo, utiliza a amostragem não probabilística por tipicidade, isto é, são escolhidos, como sujeitos da pesquisa, aqueles profissionais do sistema sindical considerados representativos do universo total de componentes do sistema..

O critério de seleção da amostragem será dos dirigentes dos sindicatos dos bancários e metalúrgicos, diretores de unidades, extrato dos dirigentes das escolas de formação

sindical, responsáveis pelo sistema de informação gerencial e extrato de negociadores sindicais.

O número de sujeitos pesquisados será definido posteriormente de acordo com o número total de sujeitos. Em uma pesquisa com enfoque qualitativo, não é exigido um número grande de sujeitos, pois este número varia de acordo com o foco da pesquisa. A coleta dos dados desta pesquisa dar-se-á por meio de entrevista semi-estruturada, grupo focal e análise de documentos.

Competências e Ação Sindical: notas de pesquisa

O presente relato indica os primeiros achados de pesquisa em andamento, em que o levantamento bibliográfico indica poucas obras voltadas para uma análise aprofundada da ação sindical sob a perspectiva da gestão por competências. Outro detalhe a se ressaltar é que o levantamento de campo junto a atores do movimento sindical já foi iniciado, sendo que as impressões iniciais quanto aos resultados já obtidos na pesquisa apontam para reflexões importantes.

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

Com tal leque de possibilidades, a constatação da presença da gestão por competências passa por uma contradição: de um lado, ela faz parte do discurso gerencial nas

organizações e de fato resulta em sua aplicação, de outro lado, esta aplicação normalmente é parcial em termos do conjunto das políticas e processos.

Dentro desta contradição, é possível obter indícios de que a gestão por competências tem grande inserção, ao menos entre as empresas com gestão mais avançada de pessoas.

A tabela a seguir, apresenta dados pertencentes a pesquisa das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil (PROGEP/FIA, 2009). A tabela contém informações de 482 empresas que em 2009 participaram voluntariamente de uma pesquisa que levantou aspectos relacionados ao clima organizacional e características da gestão de recursos humano, e neste caso específico a adoção de programas educacionais para funcionários concebidos com base na identificação de competências críticas.

Tabela 1 – Empresas que possuem ações e programas educacionais concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas)

Funções	Não adota Educação Corporativa		Adota Educação Corporativa				Total	
			Não identificam competências		Identificam competências			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Diretores	101	21	53	11	328	68	482	100
Gerentes	101	21	29	6	322	73	482	100
Demais empregados	101	21	29	6	322	73	482	100

Fonte: PROGEP/FIA - Pesquisa Melhores Empresas para se Trabalhar – Brasil (2009)

A tabela mostra que em torno de 70% das empresas identificam competências críticas como base para o desenvolvimento de programas de treinamento e educação para seus funcionários. Note-se que a identificação de competências é adotada para níveis de diretoria, gerência e demais empregados praticamente na mesma proporção de organizações.

Estes dados estão longe de serem conclusivos a respeito da disseminação da adoção da prática da gestão por competências, mas indicam que para este conjunto de organizações mais de meio milhão de trabalhadores de alguma forma foram alcançados por um das aplicações do modelo (PROGEP/FIA, 2009). Embora, não tenham sido encontradas informações para a utilização das competências no que se refere às outras políticas e processos de recursos humanos a utilização isolada ou não das competências também seja razoável. A grande atividade das consultorias especializadas e as declarações de gerentes em publicações especializadas voltadas ao público profissional reforçam esta hipótese.

Reforçando essa contradição, no campo das negociações coletivas, praticamente não há evidências que a gestão por competências, ao menos com esse nome faça parte de acordos coletivos. No principal banco de dados sobre acordos coletivos do país – o SACC do DIEESE - a palavra “competências” como variável de busca/pesquisa sequer existe.

Reforçando essa impressão, as entrevistas com atores do movimento sindical apontaram que o termo “competências” permanece desconhecido no seu significado entre os dirigentes e assessores técnicos, não sendo utilizado no repertório dos mesmos. Entretanto, diante da apresentação de alguns dos desdobramentos da adoção do modelo segundo o que literatura aponta que estes atores estabelecem alguma ligação do assunto com algumas ações de gestão de pessoas em termos individuais, geralmente ligadas a análise de desempenho e resultados, bem como a partir o fenômeno do assédio moral. Nestes casos, a porta de entrada para o termo competências se configura na pressão criada pelo estabelecimento de metas dentro das políticas de remuneração variável que o modelo comporta.

De outra parte, ainda que no campo mais direto das negociações coletivas, as competências não estejam presentes, de maneira indireta, no meio sindical foram constatadas iniciativas que de certa forma retomam discussões dos anos 90 no campo

institucional mais amplo das ações de qualificação profissional. Nos contatos com os atores sindicais, foram verificadas a mobilização pela criação de escolas de nível superior por parte do Sindicato dos Bancários de São Paulo e também pelo DIEESE, órgão de assessoria e pesquisa dos sindicatos brasileiros.

Ainda que suas propostas em termos de finalidade, público ou mesmo orientação pedagógica não sejam conhecidas, esta trajetória, de certa forma ensaiada e interrompida na experiência do projeto Integrar da CUT dos anos 90, parece estar sendo retomada agora pela constituição de cursos de nível superior por entidades sindicais, o que se insere em uma das vertentes da gestão voltada para competências.

Considerações Finais

O caminho teórico para o desenvolvimento desta pesquisa demandou um levantamento bibliográfico sobre o chamado modelo de competências e suas características conceituais, técnicas (remuneração, carreira, desenvolvimento, atração, seleção e retenção) e das relações de trabalho no país (sindicatos, exercício e percepção de poder). Neste percurso, foi necessário explorar as características do modelo de competências que demandam interação com o trabalhador nas organizações. Se o conhecimento e a aprendizagem fazem parte desta discussão e têm como pressupostos a necessidade de comunicação e interação no processo de trabalho é interessante verificar e confirmar potenciais contradições.

Ressalta-se que a valorização do conhecimento por um lado demanda mais comunicação e interação como exigências de trabalho coletivo, mas, por outro lado, há reconhecidamente um estímulo à individualização das carreiras. Neste caso, estariam em foco aspectos comportamentais relacionados às condições e exigências de envolvimento dos trabalhadores em suas organizações. Há um papel para o sindicato neste contexto?

Na sociedade do conhecimento, o trabalho coletivo de indivíduos e organizações é imprescindível e por isso se materializa na constituição de redes. Os autores neoschumpeterianos e Penrose (apud AMORIM, 2007) são interessantes fontes para essa discussão, que tem sua importância comprovada nas práticas de gestão de conhecimento (comunidades de prática, *coaching*, CCQs etc) e na busca de informações por instrumentos como as pesquisas de clima organizacional.

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

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

Referências

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. *As negociações coletivas do setor bancário paulista (1979/1985)*. São Paulo: PUC/SP Programa de Pós-Graduação em Economia, 1992 (dissertação de mestrado).

ALMADA, A. E. Ibarra. México: sistemas de normalización y certificación de competencia laboral. In: *Seminario Internacional Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. México: CONOCER/OIT, 1996.

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

BARBOSA, Allan C. Q. (Coord.). *Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo*. Belo Horizonte: FACE/UFMG/Nig-One, 2005.

BARBOSA, Allan C. Q. *Gestão de Competências e o impacto na gestão de pessoas*. Uma análise em grandes organizações de MG. BH: FACE/UFMG/Nig-One, 2002. (relatório de pesquisa).

BITENCOURT, Cláudia C. A gestão das competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre: PPGHA/UFRGS, 2001 (tese de doutorado)

BRASIL. *Programa Qualidade na Administração Pública*. Brasília: MARE, 1996a.

BRASIL. Lei 9.394/1996 (lei ordinária) - de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, p.27833, 23 dez. 1996b.

BRASIL. *Sistema Nacional de Certificação Profissional: proposta governamental*. Brasília: Comissão Interministerial de Certificação Profissional, setembro 2005. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/pnq/proposta_governamental.pdf>. Acesso em: 13 novembro 2005.

BRUYNE, Paul de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte: FCO/UFMG, 1989.

CAPRA INTERNATIONAL. *Visión Global del sistema canadense*, 1999 (mimeo).

CARVALHO NETO Antonio M. Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e participação nos lucros e resultados. In: NABUCO, Maria R.; CARVALHO NETO, Antonio M (Orgs.). *Relações Contemporâneas de Trabalho*. Belo Horizonte: PUC IRT, 1999.

CHAHAD, José P. Z. Estabilização e desemprego em tempo de mudança: realidade e desafios no caso brasileiro. *Indicadores Econômicos FEE, PA*, v.26, n.2, p.252-282, abr.-jun. 1998.

Wilson Aparecido Costa de Amorim; Amyra Moyzés Sarsur; Marcus Vinicius G. Cruz; André Luiz Fischer.
RAD Vol.12, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2010, p.01-33.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./mar. 1996.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Formação Profissional: um novo espaço de negociação. São Paulo: *DIEESE*, 1998.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. A situação do trabalho no Brasil. *DIEESE*, São Paulo, 2001a.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Um balanço da Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas (1996-1999). *DIEESE*, São Paulo, 2001b.

DUCCI, Maria A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: *Seminario Internacional Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. México: CONOCER/OIT, 1996.

DUFOUR, R. El proceso de certificación en Francia. In: *Seminario Internacional Formación basada en competencia laboral*. México: CONOCER/OIT, 1997.

DUTRA, Joel de Souza (Org.) *Gestão por Competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Relatório da Pesquisa Tendências de Mudanças na Gestão de Pessoas das Empresas Brasileiras – Delphi RH-2010*, Progep-USP, São Paulo, Fev. 2001.

FLEURY, Maria Tereza L., FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza. L.; OLIVEIRA Jr., Moacir M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza. L.; OLIVEIRA Jr., Moacir M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FPNQ - Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Critério de Excelência*. São Paulo: FPNQ, 1998.

GITAHY, Leda, FISCHER, Rosa Maria. Produzindo a flexibilidade. In: *Congresso de Sociologia do Trabalho*, 2, 1996, São Paulo (mimeo).

GORDILLO, A. H. Estrategia española para definir y aplicar normas de competencia laboral. In: *Seminario Internacional Formación basada competencia laboral*. México: CONOCER/OIT, 1996.

HIRATA, Helena Sumiko. *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993.

HUZZARD, T. Discourse for Normalizing What? The Learning Organization and Workplace Trade Union Response. *Economic & Industrial Democracy*, v.22, n.3, p. 407-432, Aug. 2001.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ministério do Planejamento. Radar Social. Brasília: 2005.

KREIN, J. Dari. GONÇALVES, J. Ricardo. *Mudanças tecnológicas e seus impactos nas relações de trabalho e no sindicalismo do setor terciário*. Campinas: CESIT, 2006. (Relatório de Pesquisa)

LEITE, Márcia de Paula. Qualificação, Desemprego e Empregabilidade. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.11, n.1, p.64-69, jan.-mar. 1997.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. *Os equívocos da excelência*. Petrópolis: Vozes, 1996.

LIMA, Antonio Almerico Biondi; LOPES, Fernando Augusto Moreira. Construindo Diálogos Sociais: diálogo social e qualificação profissional - experiências e propostas. *Coleção Qualificação Social e Profissional*. Brasília: MTE, SPPE, DEQ, 2005.

LOPES, Carmen Lúcia Evangelho. Algumas questões da agenda sindical nas últimas décadas. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.12, n.1, p.35-44, jan.-mar. 1998.

LOPES, Fernando A. M. Programa Integrar: balanço positivo e muitos desafios pela frente. In: *SNF/SEF-SP/Escola Sindical-SP/Rede Nacional de Formação/CUT*. Cadernos de Educação do Trabalhador: trabalho, formação profissional. Programa Integrar: ponto de partida, 1998.

MAIA, Marco Aurélio Spall (Org.). *Trabalho, educação e cidadania: reflexões sobre o Programa Integrar – RS*. Porto Alegre: CNM/CUT, 1999.

MENDONÇA, Sérgio. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estudos Avançados*, São Paulo, v.11, n.29, p.375-378, jan.-abr. 1997.

MERLE, Vicent. La evolución de los sistemas de validación y certificación. *Revista Europea Formación Profesional*, n.12, p.39-52, set./dic. 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

NESBIT, Tom. Learning for Change: Staff Training, Leadership Development, and Union Transformation. *Labor Studies Journal*, v. 28, n. 1, p.109-133, Spring 2003.

NORONHA, Eduardo. A explosão das greves na década de 80. In BOITO Jr. et al. *O sindicalismo brasileiro nos anos 80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

OLIVEIRA, Marco A. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. in Santana, Marco A. e Ramalho, José R. (Orgs). *Além da Fábrica – trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. Boitempo: São Paulo, 2003.

PASTORE, José; ZYLBERSTAJN, Hélio. *A administração do conflito trabalhista no Brasil*. São Paulo: IPE, 1988.

PERROTTA, Carmem; ZAMBERLAN, Fábio; THIOLENT, Michel. El Programa Integrar y la formación profesional negociada en el sector metalmeccánico brasileño. In: POSTHUMA, Anne Caroline (Org.). *Diálogo social, formación profesional e institucionalidad*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2002.

POCHMANN, Márcio. Desafios e limites das políticas de emprego no Brasil. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.19, n.1, p.125-155, 1998.

PRADO, Antonio J. C. Mudanças na negociação sindical nos anos recentes. *São Paulo em Perspectiva*, vol. 12, nº 1, Fundação SEADE, São Paulo, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PROGEP/FIA. Melhores empresas para se trabalhar. Relatório de Benchmarking. São Paulo: PROGEP/FIA, 2009.

RIBEIRO, Maria T., TEIXEIRA, Francisco L.C. Competitividade e qualificação da mão-deobra. *Economia & Empresa*, São Paulo, v.4, n.1, p.4-16, jan.-mar. 1997.

RODRIGUES, Leôncio M. O sindicalismo nos anos 80: um balanço. *São Paulo em Perspectiva*, vol. 4 (1). Fundação Seade. São Paulo, 1990.

SANDBERG, J. *Human competence at work*. Gotebork: BAS, 1994.

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

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

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

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

TAYLOR, M. Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido. In: *Seminario Internacional Formación basada en competencia laboral*. México: CONOCER/OIT, 1996.

VALLE, Rogério. Reestruturação e Educação profissional: o papel dos atores sociais. In: *SNF/SEF-SP/Escola Sindical-SP/Rede Nacional de Formação/CUT. Cadernos de Educação do Trabalhador: trabalho e formação profissional. Programa Integrar: ponto de partida*, 1998.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996.

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

ZUNIGA, F.V. *Por que competências laborales?* Montevideo: CINTERFOR, s/d. (mimeo)

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

