

## O “NOVO” MUNDO DO TRABALHO E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

*Eliane Soares Mendes Franco*

*Artigo publicado na revista “Aspectos recentes da economia e da Política Brasileiras” em out.06*

### RESUMO

Este artigo apresenta os resultados obtidos a partir de pesquisa realizada junto a empresas do setor têxtil da região central e centro oeste de Minas gerais, onde se procurou identificar o entendimento que operários e gestores têm da competência ou mais precisamente, do modelo de competências.

Apresentaremos aqui as conclusões obtidas a partir dos discursos de patrões e trabalhadores, do que afirmaram *publicamente* sobre o tema competência, de forma a evidenciarmos o que de fato tem mudado quanto ao perfil do trabalhador, à gestão de pessoas e à forma como trabalhadores e empresários têm vivido a aplicação do modelo de competências nas fábricas.

Constataremos ainda, que nos meios acadêmicos, tal noção foi absorvida de forma polêmica apontando para inúmeras controvérsias e indagações.

**Palavras chaves: 1 - Competências 2 - Qualificação Profissional 3- Perfil Profissional 4- Educação Profissional**

## 1- INTRODUÇÃO

Realizar uma atividade de forma competente é certamente um pré-requisito em todas as áreas profissionais e desde sempre fora requerido.

A questão da competência é um aspecto intrínseco às análises feitas no âmbito do trabalho humano desde suas origens.

Em decorrência das peculiaridades de cada um dos momentos relativos aos modelos de organização do trabalho ao longo da história, é certo que as demandas e expectativas sobre um trabalhador competente foram se alterando...

Em nossa pesquisa envolvendo patrões e trabalhadores do segmento têxtil, verificamos as trajetórias vivenciadas pela temática “competência”, identificando em cada momento histórico do mundo do trabalho, o entendimento e as demandas que ocorreram sobre o tema.

Apontaremos também nesse artigo o entendimento acadêmico a respeito da questão da competência no trabalho identificado em nossa pesquisa, onde constatamos um universo polêmico e diversificado de idéias e compreensões sobre o assunto.

A análise documental realizada junto a materiais orientativos do SENAI, acerca da implantação da formação por competências na entidade também é alvo dessa nossa apresentação; cientes de que ainda que a visão da entidade patronal não represente, por completo, a visão do empresariado brasileiro, ela permite-nos identificar ideologias e tendências dessa categoria na condução dos processos formativos a que estão sujeitos os alunos de tal entidade.

Considerando-se a fragilidade do modelo da qualificação profissional, referenciado pelos diplomas e por uma formação profissional com terminalidade previsível, diante das grandes mudanças ocorridas a partir da micro eletrônica e mais precisamente com o advento da globalização, abertura de mercado e explosão da concorrência internacional, verificaremos que o modelo das competências surge como proposta de um novo modelo de formação profissional.

A partir das falas apresentadas em grupos focais, levantamos as referências, expectativas, entendimentos e visões de mundo que operários e gestores de indústrias têxteis da região central e centro oeste de Minas Gerais revelam sobre o modelo de competências ou indicam possuir sobre o assunto.

Surpreendemos-nos com a idéia de que muito do modelo das competências se encontra vivo no mundo do trabalho, sem que seja assim denominado pelos gestores e trabalhadores. Ainda que tal modelo não seja conhecido formalmente por quase a totalidade das empresas pesquisadas, as mesmas indicaram adotar elementos de sua proposta. Abordaremos as razões ideológicas e práticas que explicam a implementação parcial do referido modelo.

Assim, procuramos aqui apontar o que encontramos de novo e de cristalizado nas questões de reconhecimento, seleção de pessoas, salários e negociações, desenvolvimento e avaliação de trabalhadores, dentre outros aspectos da gestão dos indivíduos no trabalho.

Esclareceremos finalmente, a que elementos se referem quando, empregados e gestores, apontam um trabalhador competente e o que de fato tem mudado quanto ao perfil do trabalhador e à forma como têm vivido a aplicação do modelo de competências nas fábricas.

## **2- GESTÃO POR COMPETÊNCIAS - CONSTATAÇÕES**

Com as transformações das sociedades complexas também conhecidas como sociedades da micro eletrônica, da informação, da flexibilidade e da globalização, a racionalização chega abruptamente em nossas empresas e firmou-se a partir da redução de níveis hierárquicos e redistribuição de tarefas com maior responsabilização dos operários.

Também o fenômeno “qualidade”, indicador mor das últimas décadas, traz em seu bojo novas exigências que se tornaram decisivas para a produção e uma das mais importantes, no mesmo nível da tecnologia é o perfil do trabalhador competente – o trabalhador da qualidade e da produtividade.

Esse, segundo eles próprios e seus gestores, é o trabalhador do século XXI: tão familiarizado e comprometido com esses dois pilares da nova lógica do mercado (qualidade e produtividade), que toda a sua atenção, iniciativa, disposição para novas aprendizagens, flexibilidade e demais atributos personalíssimos, são colocados, por inteiro, a serviço de um “produto aprovado”, o que está diretamente associado à “aprovação” do próprio trabalhador.

Também foi possível confirmar que a competência sempre existiu (TOMASI, 2004, P.13), e que a demanda por competência vai além dos interesses fabris, permeando toda uma expectativa das sociedades em geral.

Como apregoa ZARIFIAN *“ninguém sabe como se faz para sair do modelo do posto de trabalho, mas todos sabem que é preciso fazê-lo. Nesse exato momento, os sindicatos parecem muito `fora da realidade`, com a cabeça ainda nos debates do início dos anos 70”* (2003, p.63).

Apesar dos intensos discursos sobre o saber ser ou saber comportamental, mais conhecido no mundo dos negócios por “inteligência emocional”, verificamos que o modelo da competência, vem sendo adotado nas empresas apenas no que diz respeito à “utilização”, por parte do capital, dos aspectos da subjetividade do trabalhador, sem que com isso o trabalhador seja de fato valorizado.

Não verificamos nenhuma evidência que nos permitisse concluir que a gestão dos trabalhadores, além do foco no saber ser, tem sido coerente a proposta de uma gestão por competências que inclua possibilidades de identificação do perfil de futuros empregados e alocação dos indivíduos na fábrica de acordo com suas características e tendências, avaliações de desempenho individualizadas com possibilidades de retorno e acompanhamento das pessoas em seu processo de crescimento pessoal e profissional, valorização por desempenho e oportunidade de ascensão em cargos e salários de acordo com os resultados decorrentes das competências demonstradas na situação de trabalho, valorização de talentos especiais, dentre outros.

Apesar de termos identificado que as empresas ainda não adotem sistemas de uma gestão de pessoas por competências em sua plenitude, ficou evidenciado também em nossa investigação que os trabalhadores ouvidos têm forte

identificação com o modelo das competências, sentem-se naturalmente atraídos pela proposta da produtividade com qualidade e em particular com a idéia de que isso esteja nas “mãos” deles, ou bem melhor, no comportamento e atitude de cada um frente ao trabalho. Estão dispostos ao engajamento e sabem descrever com prontidão os atributos da competência.

Desta forma parece-nos questionável a idéia de exploração da subjetividade dos trabalhadores quando da implantação dos sistemas de qualidade como indicaram, por exemplo MACHADO e FRIGOTTO assim como da idéia de usurpação da subjetividade do trabalhador que nos aponta LEITE, quando menciona ser o modelo das competências, um caminho para que os trabalhadores vendam não só sua mão-de-obra, mas “vendam” também o que têm de mais subjetivo e particular, passando assim a “pensarem com a cabeça da empresa”(1996, p.162), tornando-se desta forma cúmplices dos projetos e idéias patronais. Diante das posturas críticas que apreendemos dos operários em nossos debates, constatamos que o fato de um tecelão ser um excelente profissional e aderir aos discursos das competências e da qualidade, não implica em ser cúmplice da visão patronal.

Sobre o saber ser especificamente, foi, sem sombras de dúvidas, o aspecto mais contundente dos discursos em todos os grupos focais pesquisados.

Confirmando o que aponta DADOY as reduções de níveis hierárquicos e o conseqüente desaparecimento dos chefes ou encarregados, atreladas à vivência dos sistemas da qualidade e suas “ferramentas”, é notória a intensificação dos discursos empresariais sobre o trabalho em equipe e as habilidades relacionais.

Também é evidente que em um tempo de “incerteza como única certeza” para as organizações, com mudanças contínuas das linhas de produção, implementação de novas tecnologias e processos, inovações nos sistemas de gestão, as mesmas devam precisar contar com trabalhadores flexíveis, prontos para readaptações constantes, foi o que também verificamos como quesito demandado no perfil do tecelões.

Um dos elementos de competência que identificamos como dos mais valorizados é a iniciativa, sempre associada ao interesse e engajamento do trabalhador diante

das dificuldades e problemas que enfrenta na realização de seu trabalho. Este quesito é apontado como o principal responsável pelo crescimento e ascensão do indivíduo na empresa.

A capacidade de prever a pane, por um aguçado poder de observação e atenção, é também muito bem vinda num tempo em que as paradas de máquinas representam valores elevadíssimos de perdas em produção, já que por sua natureza tecnológica, as novas máquinas produzem em minutos o que levava-se horas para fazer no passado.

A priori, podemos afirmar que há mais elementos comuns que antagônicos no discurso de patrões e empregados. Quer por afinidade e identificação natural ou “forjada”, trabalhadores mostram uma familiaridade apurada com o discurso patronal, embora tenha sido possível verificar também que apresentam consciência do processo que os envolve. São capazes de apontar as situações de “exploração” em que são envolvidos quando cobrados além de sua responsabilidade, também mencionam abertamente a desvalorização salarial que ocorre habitualmente em relação ao nível de seu engajamento e desempenho. Tal consciência obviamente amplia o sofrimento psíquico do trabalhador mas por outro lado, são também claros em mencionar melhorias que ocorreram advindas das novas tecnologias, as quais consideram ter simplificado o trabalho e reduzido os índices de acidentes, pelo bom nível de segurança que sustentam.

Um outro aspecto não confirmado em nossa pesquisa diz respeito ao que aponta DUGUÉ quando menciona que a lógica da competência rompe com as referências coletivas do modelo da qualificação.

Verificamos que a maior parte dos aspectos ligados a gestão de pessoas, como desenvolvimento de pessoal, avaliação e reconhecimento, salários, dentre outros, adotados no modelo da qualificação, continuam ocorrendo no interior das fábricas sem que tenham sofrido avanços em seu escopo.

O baixo investimento em desenvolvimento de pessoal foi justificado, em nossos debates, pelas necessidades imediatas do capital e os treinamentos, até mesmo operacionais e técnicos, são muitas vezes interrompidos ou conciliados com o processo produtivo em virtude das metas e problemas cotidianos.

Esse “descaso” com a formação e desenvolvimento do trabalhador revela a baixa credibilidade da tão decantada teoria do capital humano<sup>(1)</sup>, difundida amplamente nos anos 70 entre as empresas brasileiras e até hoje presente nos discursos empresariais.

Verificamos também que os sistemas de reconhecimento de pessoas se mantêm inalterados em relação ao que ocorria no modelo da qualificação. Ao contrário do que se previu nas origens da aplicação do modelo (MACHADO) não ocorreu nenhuma citação de reconhecimento atrelado ao salário, ou seja, a idéia de que o modelo de competências traria riscos e vantagens de uma valorização mais individualizada do trabalhador não foi confirmada, ao contrário, as negociações salariais são realizadas coletivamente, com envolvimento dos sindicatos da categoria, em todas as empresas pesquisadas, exceto no caso da cooperativa, e os salários praticados são definidos por funções, com base no mercado de trabalho. Não identificamos abertura para avaliações individualizadas com reflexos nos salários, mesmo porque, trabalhadores e patrões mostraram-se resistentes a essa idéia que lhes parece operacionalmente complexa e geradora de altos níveis de competitividade entre os trabalhadores na fábrica, o que poderia comprometer as relações e a motivação dos indivíduos no trabalho.

Sobre esses aspectos operacionais da gestão de pessoas, como seleção de pessoas, gestão de cargos e salários, promoções, avaliação de desempenho e reconhecimento, confirmamos o que menciona TOMASI(2004) quando cita que as grades estabelecidas pela gestão de pessoas no modelo do posto de trabalho, ainda prevalecem tendo forças sobre as empresas modernas.

(1) A teoria do Capital Humano foi desenvolvida pelo americano Theodore Willian Schultz, a qual lhe conferiu o prêmio nobel da economia de 1979. Tal teoria está assentada sobre a idéia de que o trabalhador transforma-se em capitalista, por deter parte significativa do capital utilizado na empresa- o conhecimento e suas capacidades de realização do trabalho; desta forma ele é visto como riqueza que pode ser ampliada por investimentos que possibilitarão a superioridade produtiva das empresas. Foi também a partir da teoria do capital humano que os estudos sobre educação e trabalho se difundiram no Brasil em meados dos anos 60, propondo explicar a correlação entre o crescimento econômico e os níveis educacionais de uma sociedade. Tal correlação acabou por direcionar os currículos escolares para os imperativos do mercado de trabalho. Correntes contrárias à teoria apontam que ela defende uma visão do trabalhador como “riqueza”, quase uma mercantilização do homem, e que está assentada sobre um referencial analítico que não apreende o ser humano e sua história na complexidade de tramas e das relações nas quais ele está inserido(OLIVEIRA, 2004). Os críticos apontam ainda que, para indivíduos e nações pobres, um maior investimento em treinamentos e educação não tem impactado sobre a renda e desenvolvimento desses mesmos países, da forma como apregoado pela teoria em seus primórdios.

Apesar disso, constatamos que a maior responsabilização do operário, a partir da reestruturação produtiva, do achatamento hierárquico, da implantação das ferramentas da qualidade total, foi acompanhada, pelo menos em uma das empresas que disponibilizou seus dados salariais para nossa análise, por aumentos expressivos de salário, da ordem de 40% nos últimos 20 anos. Também constatamos que os salários dessa categoria, na referida empresa, sofreu, nos últimos 5 anos uma retração. Essa retração parece-nos estar associada ao “fenômeno chinês” em que a desleal competitividade internacional, com a presença da China assombrando com seus preços imbatíveis os empresários de diversos segmentos, em especial o de têxteis, e forçando reduções intensas nos custos das empresas brasileiras.

Outro elemento que nos chamou a atenção em nossa pesquisa é o esforço realizado pela entidade patronal de formação profissional – SENAI, em acompanhar as demandas legais e empresariais no sentido de estabelecer formalmente uma estrutura que possibilite a formação de seus alunos no modelo das competências. Verificamos que embora tenham se esmerado em criar estruturas internas para identificação das exatas demandas mercadológicas sobre o novo perfil do trabalhador, numa tentativa de superar o perfil associado aos sistemas tayloristas-fordistas, a entidade indica manter-se presa a uma cultura sexagenária cujo foco repousa sobre postos de trabalho, diplomas e sobre o saber e saber fazer.

Não poderíamos deixar de mencionar também a expressiva participação de ex alunos do SENAI em nossos grupos focais. Sem que direcionássemos essa escolha, 56% dos gestores que participaram dos nossos debates eram técnicos têxteis formados pela referida entidade. Pudemos verificar uma homogeneidade de posturas e intensa convicção referente aos interesses patronais por eles “defendidos”. Identificamos entre eles uma linguagem própria, peculiar e contundente. São de fato aculturados e muito bem familiarizados com o discurso empresarial.

É preciso apontar também que identificamos uma certa “abertura” nos discursos empresariais que citam a distribuição de lucros como alternativa ideal (uma delas



prática tal distribuição), que mencionam reconhecer que o exercício das competências do trabalhador na situação de trabalho sofre influências da forma como são valorizados, reconhecidos, tratados e estimulados, que apontam a inter-relação direta entre trabalhador competente e boas condições de trabalho (em sentido amplo e restrito), assim como observam ser o papel da liderança, incluindo o da própria direção, elementos de grande impacto sobre o perfil dos trabalhadores.

Acreditamos que são “aberturas inteligentes”, como uma das próprias empresas menciona, com vistas a garantir resultados patronais adequados.

De qualquer forma, é preciso reconhecer que o modelo da competência, traz elementos favoráveis, que forçam essa abertura e que poderão gerar transformações importantes na relação capital-trabalho. Além do mais, como afirma ZARIFIAN *“eles (referindo-se aos executivos), sabem até que ponto a eficiência passa hoje pelo poder e engajamento dos assalariados, de tal modo que, quando agem com cinismo, parte da batalha consiste em disfarçar esse poder da “base”, em redirecionar tudo para forças invisíveis - dos mercados financeiros, da concorrência, etc”* (2003, p 91).

Quanto ao saber e ao saber fazer, não entendemos que tenham sido desprestigiados nos debates que analisamos. Aspectos, a priori “classificados” como elementos do saber ser, encerram em si domínio técnico, habilidades e conhecimentos, como discutimos no caso da iniciativa, “maldade”, flexibilidade, dentre outros, ou seja, embora possam parecer estar associados exclusivamente à subjetividade, são mobilizáveis apenas a partir de uma boa bagagem de saber e saber fazer por parte do trabalhador.

### 3- CONCLUSÕES

Assim como são inegáveis as transformações ocorridas nas sociedades complexas também conhecidas como sociedades da micro eletrônica, da informação, da flexibilidade e da globalização e seus impactos sobre os modelos de produção, sobre a dinâmica do mundo do trabalho e sobre o perfil dos trabalhadores também é evidente a convivência harmônica entre os modelos tayloristas e toyotistas nas empresas mineiras pesquisadas. Da mesma forma verificamos que qualificação e competência se interagem numa complementaridade amigável. Não só no sentido de que elementos de um e outro modelo estão presentes ao mesmo tempo nas empresas, como também pelo fato de que é possível que aspectos como a formação acadêmica da qualificação(diplomas), não se tornem dispensáveis mas somem-se a uma formação cotidiana na situação de trabalho.

Assim como constamos uma dicotomia exacerbada nas visões acadêmicas sobre o modelo da competência, concluímos, haver um entendimento bastante congruente sobre a questão das competências no trabalho por parte de tecelões e seus gestores.

Podemos afirmar, que para empregados e empregadores, **a competência seria a materialização das características mais subjetivas de um indivíduo, no âmbito cognitivo e comportamental, em ações que se traduzem em uma afinidade e engajamento tão completo com o sistema produtivo, que o indivíduo competente passa a revelar uma postura de alguém que trabalha autonomamente, por conta própria, como um “mini-executivo” de suas próprias funções**, ainda que isso venha favorecendo apenas a um grupo de interesses.

No entanto, dois aspectos chamam nossa atenção, na medida em que indicam uma distinção de visões sobre a temática competência entre empregados e empregadores.

Primeiramente, ao mencionarem a avaliação que fazem do desempenho do trabalhador de tecelagem, gestores e trabalhadores demonstram distinção e certa incompatibilidade de visões.

Como pudemos assinalar com os depoimentos, os tecelões têm uma auto imagem positiva a respeito de seu desempenho no trabalho o que não corresponde à visão empresarial, ou seja, patrões sentem que o trabalhador lhe deve competência e o trabalhador sente que o patrão lhe deve reconhecimento. Ainda que pareça não haver nada de novo nessa controvérsia, acreditamos que tal desafinamento de entendimentos pode nos dar pistas sobre as reais visões de um e de outro grupo sobre o trabalhador competente.

Em segundo lugar verificamos que, segundo os aspectos apontados e demonstrados pelos trabalhadores em suas falas, ser um trabalhador competente implica em uma postura crítica, em uma consciência dos aspectos relativos ao sistema em que está inserido e que extrapole os detalhes da tarefa e do trabalho em si, ou seja, os trabalhadores revelam que a alienação do trabalhador contraria os elementos essenciais da competência.

Tal constatação leva-nos ao questionamento a real existência de um trabalho exclusivamente manual<sup>(2)</sup> Obviamente tal aspecto não surge como demanda por parte das empresas, quando decompõe os elementos da competência do trabalhador.

Diferentemente da visão de ROGGERO os trabalhadores indicam que o modelo das competências, tal como implantado nas indústrias pesquisadas, não indica ter cooptado a subjetividade do trabalhador nem construído uma identificação total entre seus interesses e os da empresa.

---

(2)A divisão entre trabalho manual e intelectual se dá partir da divisão social do trabalho, em que os operários passam a executar mecanicamente as tarefas planejadas e compreendidas pelos cargos gerenciais. As tarefas de planejamento ganham status pela demanda intelectual que exercem. GORZ(1996) aponta que a separação entre trabalho manual e intelectual, faz com que o trabalhador torne-se uma parcela de si mesmo(p. 26) e cita A Smith, para reforçar que um homem que passa sua vida a executar operações que não o levem ao uso da inteligência, torna-se estúpido, sem coragem, sem força(p. 27), ao contrário do que ocorre com aqueles que podem ter sua imaginação alerta, distante da estupidez sonolenta que sucumbe o espírito(p. 46). Ainda sobre essa divisão destaca-se a idéia de que ela possibilita um monopólio do conhecimento por parte do capital, o que lhe amplia as possibilidades de projetar e impor seus objetivos.

De fato, nossa investigação evidenciou poucos avanços nos diversos aspectos da gestão de pessoas nas empresas pesquisadas, tanto no que diz respeito aos mecanismos de captação, quanto à retenção e ao desenvolvimento dos indivíduos na situação de trabalho. Constatamos a manutenção de parâmetros coletivos, generalistas e rígidos nessa gestão. A parcialidade na implementação da gestão de competências, levando-se em conta muito mais os interesses empresariais do que os interesses dos trabalhadores, torna-se assim uma infeliz evidência desse nosso trabalho investigatório.

Finalizando é importante mencionar que acreditamos que os rumos dessa “conversa”, estão por ser definidos, como expressa DELUIZ ao lembrar que o delineamento da lógica das competências dependerá da forma como trabalhadores se mobilizarão com vistas a materialização de seus interesses.

Portanto, se há um modelo de regulação social posto, como mencionado por muitos acadêmicos resistentes ao modelo das competências, também está posta a possibilidade de transgredir, reler, dar um novo sentido, reinventar.

Confiamos ainda no que nos indica TOMASI ao afirmar que o modelo das competências é um desafio e representa uma possibilidade de ser construído também a partir da perspectiva do trabalhador, levando-se em conta seus interesses, sonhos, expectativas, visões e esperanças.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBAN, Marcus. **Crescimento sem emprego**. Bahia(Salvador): Casa da Qualidade, 1999.
- ALVES, Giovani. **O Novo (e precário) Mundo Do Trabalho - Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo** – Acesso em março/05 - Disponível em: <http://globalization.sites.uol.com.br/entrevista>
- ANDRADE, Ana Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Contraponto, 1996. 316 p.
- BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário Crítico de Sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 1993.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de Sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2004.
- BRANDÃO, Helena H. Nagamine. **Introdução à análise do discurso**. 7. ed. São Paulo, Campinas: Editora da UNICAMP, 1998.
- BRASIL, Conselho Nacional de Educação - Parecer CNE/CEB nº 19/99 de 5/10/99 – Trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico
- \_\_\_\_\_, Conselho Nacional de Educação - Resolução CNE/CEB nº 04/99 de 05/10/99 – Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico
- \_\_\_\_\_, Lei Federal nº 9394/96 de 20/12/96 – Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista. A degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro, RJ: LTC Livros técnicos e Científicos Editora S. A., 1987.

- BURNIER, Suzana. **Algumas problematizações para as pesquisas interessadas em questões culturais.** Anotações para aula, 2004
- \_\_\_\_\_ **Pedagogia das Competências: conteúdos e métodos.** Boletim Técnico do SENAC, RJ, V.27, n.3, set/dez. 2001
- CANÊDO, Leticia Bicalho. **A Revolução Industrial** (Discutindo a História). 13. Ed. São Paulo: Atual, 1994.
- CITELLI, Adilson. **Linguagem e Persuasão.** São Paulo, SP: Editora Ática, 2000
- COINF . **Evolução histórica do SENAI.** Senai - DN, 1997
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo Japonês de trabalho e organização.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.
- DADOY, M. “Competências e competência, os usos sociais da noção de competência à luz de transformações que afetam o modo de gestão da mão-de-obra” . In: TOMASI, Antônio (org.). **Da qualificação à competência.** São Paulo: Papirus, 2004.
- DELUIZ, Neise. **O Modelo das Competências profissionais no mundo do trabalho e na Educação: Implicações para o currículo.** Boletim Técnico do SENAC, RJ, V.27, n.3, set/dez. 2001
- DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Formação, competência e cidadania.** Revista Educação e Sociedade, ano XVIII, nº 60, dezembro/97.
- DUGUE, E. “La logique de la compétence: lê retour du passe”. In: TOMASI, Antônio(org.). **Da qualificação à competência.** São Paulo: Papirus, 2004.
- FLEURY, Afonso; LEME, Maria Teresa. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** 7. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004. 242p.

- FRANCO, Eliane Soares Mendes. **O entendimento da noção de competência de gestores e operários de indústrias têxteis de Minas Gerais**. Belo Horizonte: CEFET MG, 2006. 191 p.
- FRIGOTTO, Gaudêncio(org.). **Educação e Crise do Trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998
- GAMA, Ruy. **A tecnologia e o Trabalho na História**. Nobel EDUSP, 1928
- GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo focal** na pesquisa em ciências sociais e humanas / Brasília: Líder, 2005. 77 p.
- GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- HEIJDEN, Béatrice van; BARBIER, Gildas. “A competência, sua natureza e seu desenvolvimento. Uma abordagem anglo-saxônica” . In: TOMASI, Antônio (org.). **Da qualificação à competência**. São Paulo: Papirus, 2004.
- HIRATA, Helena. “**Da polarização das qualificações ao modelo da competência**”. In: FERRETI, Celso João *et al* (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação – Um debate multidisciplinar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- HOBBSAWM, E. **A era dos extremos. O breve século XX (1914-1991)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.  
<http://www.senac.br/informativo/BTS/271/boltec271c.htm> - acesso em 23/09/05
- [http://www.textilia.net/index.asp?PLC\\_page=10\\_1&PLC\\_map\\_001\\_c=0501](http://www.textilia.net/index.asp?PLC_page=10_1&PLC_map_001_c=0501)
- INEP. **Censo da Educação Profissional: Resultados 1999**. Brasília, 2000
- KEMP, Tom. **A revolução industrial na Europa do século XIX**. Lisboa. 1987. 251p. 1v.
- KUENSER, Acácia Zeneida. **Conhecimento e competências no trabalho e na Escola**. Boletim Técnico do SENAC. Rio de Janeiro, v.28, n.2, p.2-11, maio/ago.; 2002.
- \_\_\_\_\_ **Pedagogia da Fábrica – As relações da produção e a educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez, 1995.

- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas. 2001
- LEAL, Rosângela Maria de Almeida Camarano. **O mundo do trabalho e as novas exigências no plano comportamental: o “saber relacional” em questão**. Trabalho e Educação nº 10 – Revista do NETE, Belo Horizonte: ed. FaE/UFMG. Jan/Jun. 2002.
- LEITE, Elenice Monteiro. **O resgate da Qualificação**. 1994. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- LOPES, Stênio. **Senai 50 anos; retrato de uma instituição brasileira**. Campina Grande: Gráfica Offset Marcone, 1992. 601p.
- MACHADO, Lucília Regina de Souza. **O modelo de competências e a regulamentação da base curricular nacional e de organização do ensino médio**. Trabalho e Educação nº 4(Revista do NETE), Belo Horizonte: ed. FaE/UFMG. Ago/Dez 1998.
- \_\_\_\_\_; FIDALGO, Fernando Selmar. **Controle da Qualidade Total – Uma nova pedagogia do capital**. Movimento de Cultura Marxista, 1993.
- MAIA, Eny; CARNEIRO, Moacir. **A reforma do ensino médio em questão**. São Paulo: Biruta, 2000, p.132
- MANTOUX, Paul. **A revolução industrial no século XVIII: estudo sobre os primórdios da grande indústria moderna na Inglaterra**. São Paulo: ed. UNESP: HUCITEC, 1988, 551 p.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1988. 231p.
- MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo(SP): Editora Página Aberta LTDA. SCRITTA, 1995. 210 p.
- MENDONÇA, Sônia. **A industrialização brasileira**. São Paulo: Moderna, (coleção Polêmica), 1995.



- NETTO, Thomas Pompeu de Souza. **Brasil e iniciativa privada**. Rio de Janeiro: APEC Editora S.A , 1971.
- OLIVEIRA, Ramon. **A teoria do Capital Humano e a Educação Profissional Brasileira**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2004. Site consultado:
- OLIVEIRA, Roberto C. **O trabalho do antropólogo**. São Paulo: Ed. da UNESP, 2000.
- PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a Escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.
- REVISTA **EXAME** nº 09, ano 39, edição 842 de 11 de maio de 2005. Editora Abril.
- REVISTA **VEJA** nº 30, ano 38, edição 1915 de 27 de julho de 2005. Editora Abril.
- REVISTA **VOCÊ SA** , maio de 2000. Editora Abril
- RIOS, Terezinha Azevedo. **Ética e competência**. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da nossa época ; vol 16)
- ROCHE, Janine. “A dialética qualificação-competência: estado da questão” . In: TOMASI, Antônio (org.). **Da qualificação à competência**. São Paulo: Papyrus, 2004.
- ROGGERO, Rosemary. **Qualificação e competência: um diálogo necessário entre sociologia, gestão e educação para alimentar as práticas pedagógicas na formação profissional**. Boletim Técnico do SENAC, RJ, V.29, n.3, set/dez. 2003
- ROPÉ, Fraçoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e Competências**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1997.
- ROSA, Paulo Cezar. **A comunicação no novo século** – Disponível em: [www.veraz.com.br](http://www.veraz.com.br) . Acesso em 18/02/2005.

- SANCHIS, Pierre. **A Crise dos Paradigmas em Antropologia**. In.: DAYRELL, Juarez. **Múltiplos olhares sobre educação e Cultura**. Belo Horizonte: UFMG, 2001
- SCHULTZ, Theodore. **O Capital Humano – investindo em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973
- SENAI DN. **Metodologia de avaliação e certificação de competências** (Certificação Profissional baseada em Competências, fase 4). 2. ed. Brasília, 2002, 97p.
- \_\_\_\_\_ **Metodologia para Comitê técnico setorial; estrutura e funcionamento** (Certificação Profissional baseada em Competências, fase 1). 2. ed. Brasília, 2002, 23p.
- \_\_\_\_\_ **Metodologia para elaboração de desenho curricular baseado em competências** (Certificação Profissional baseada em Competências, fase 3). 2. Ed. Brasília, 2002, 62 p.
- \_\_\_\_\_ **Metodologia para elaboração de perfis profissionais** (Certificação Profissional baseada em Competências, fase 2). 2. ed. Brasília, 2002, 61p.
- \_\_\_\_\_ **Plano Diretor de Educação**. Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais: FIEMG 2002
- SMITH, Adam. **Uma investigação sobre a natureza e causa da Riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1986
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOMASI, Antônio(org.). **Da qualificação à competência**. São Paulo: Papyrus, 2004.
- \_\_\_\_\_ **Qualificação ou competência?** – Revista Educação e Tecnologia; CEFET MG - vol 7 n. 1, jan/junho 2002
- \_\_\_\_\_ **O trabalhador e as demandas por competência. Uma perspectiva crítica** – Trabalho apresentado no VIII Colóquio Internacional de Sociologia Clínica e Psicossociologia. FAFICH – UFMG 2001
- VELHO, Gilberto; Zahur, George. **Individualismo e Cultura**, 1999.

- WOOD, Thomaz Jr. **Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1992
- ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência – trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** Tradução Eric Roland René Heneault. – São Paulo: Editora SENAC, 2003.
- \_\_\_\_\_ **Objetivo Competência.** Tradução Maria Helena C. V. Trylinski – São Paulo: Atlas, 2001.