

Ambiente produtivo e qualificação profissional na perspectiva estratégica

Pauline Balabuch de Goes (UTFPR) pauline7@ymail.com
Ana Claudia de Oliveira (UTFPR) ana-claudia-o@hotmail.com
João Maria de Goes Junior (FATEB) goesjunior@yahoo.com.br
Antonio Carlos Frasson (UTFPR) acfrasson@utfpr.edu.br
João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente artigo tem por objetivo, verificar se o ambiente produtivo e a qualificação profissional influenciam a gestão estratégica produtiva. Foi constatado que há três personagens principais, que firmam o seu relacionamento estratégico através do vínculo empregatício, são eles: trabalhador, trabalho e empregador. A metodologia empregada neste artigo foi qualitativa, exploratória pesquisa bibliográfica e fenomenológica. A conclusão em que se chega é que as formas de vínculo empregatício, somadas ao capital humano com maior qualificação e os efeitos do desenho estrutural da organização voltado para um alinhamento estratégico contribuem na determinação da competitividade no mercado, influenciando positivamente a gestão estratégica da produção.

Palavras chave: ambiente produtivo, trabalho, qualificação profissional, trabalhador, estratégia.

Productive environment and professional qualification in strategic perspective

Abstract

This article aims to ascertain whether the productive environment and vocational skills influence the strategic productive. It was found that there are three main characters, who signed the strategic relationship through employment, they are: work, worker and employer. The methodology used in this article was qualitative, exploratory and phenomenological literature. The conclusion that is reached is that the forms of employment, coupled with greater human capital skills and the effects of the structural design of the organization toward strategic alignment contribute in determining the competitiveness in the market, positively influencing the strategic management of production.

Key-words: productive environment, labor, professional skills, worker, strategy

1. Introdução

O processo de inovação tecnológica que se apresenta nos dias atuais tem oportunizado mudanças de valores e crenças em sua aplicabilidade a tal ponto de se tornar imprescindível para a produtividade, bem como, como para a produtividade. Entretanto a mesma oportuniza também em seu contexto contradições internas e externas para a gestão organizacional.

Vital (2008); Silva (2009) e Bruno (2010) destacam que apesar disto o processo de inovação traz novos produtos, indústrias e serviços, o que demanda também uma nova força de trabalho.

A estratégia utilizada pelas empresas, centrada na melhoria contínua da gestão através do fator humano pode ser considerada o fator-chave para o ressurgimento do desenvolvimento organizacional e da competitividade de longo prazo. Isto acontece através da disseminação do

conhecimento dos trabalhadores, ditos qualificados. Por isso o perfil profissional exigido está cada vez mais criterioso, pois estes trabalhadores são os responsáveis pela distribuição do conhecimento científico no mercado de trabalho, fazendo surgir assim uma maior incidência no grau de produtividade e empreendedorismo (MANFREDI, 1998; ZAVAGO, 2008; TAVEIRA, 2011).

Em conjunto com a nova visão de emprego implementada pela globalização, surge a inovação interligada a tecnologias, produtos, mercados, máquinas, layouts industriais e competências, que influenciam o ambiente produtivo. Neste cenário há três personagens principais, que firmam o seu relacionamento estratégico através do vínculo empregatício, são eles: trabalhador, trabalho e empregador.

Verifica-se, então, que os termos: ambiente produtivo, trabalho e estratégia, tem cada vez mais lugar nos discursos empresariais e nas pesquisas acadêmicas. Pois a necessidade de entender a sinergia destes três elementos aumenta a cada situação inovadora disponibilizada pelo mercado. Portanto, o presente artigo foi direcionado pelo seguinte problema: o ambiente produtivo e a qualificação profissional influenciam a gestão estratégica produtiva? Para atender este pressuposto objetiva-se definir ambiente produtivo e qualificação profissional, relacionando-os com a gestão estratégica.

2. Revisão Teórica

2.1 Ambiente Produtivo e trabalho

De acordo com os ditames institucionalizados pela sociedade competitiva na qual se vivencia, o trabalho imprime ao homem uma identidade social-trabalhista. A busca por essa identidade, mesmo considerando o trabalho como desgastante e ruim para muitos, faz com que o mesmo sujeite-se a qualquer tipo de trabalho para atender os determinantes impostos pela sociedade. Um contraponto que se apresenta é que através do trabalho, o indivíduo pode reconstruir laços de solidariedade, diante da desagregação e da automatização geradas pela globalização.

Assim, a ideia de emprego vigente na era industrial, que era composto pela admissão, crescimento e aposentadoria na mesma organização não migrou para a era da informação, o emprego passou a ter características cada vez mais parecidas com o profissional autônomo: mudanças frequentes, parcialidade e flexibilidade. Este processo de mudança foi ocasionado devido ao avanço do neoliberalismo e em consequência pelo retrocesso do socialismo, considerado como a principal corrente defensora dos direitos trabalhistas.

Esta mudança de visão de trabalho foi reforçada nas décadas de 1980 e 1990, com o aumento dos postos de trabalho no setor de serviços. Situação esta que levou o trabalhador a buscar uma melhor qualificação profissional, face ao advento de novas tecnologias e a consequente alteração nas rotinas de trabalho, proporcionando uma força competitiva estratégica maior para a organização, que por sua vez, implementa ações que proporcionam mais agilidade e aumento de produção, dentro de uma logística mais efetiva, e de redução dos custos com a mão-de-obra. (PRONI, 2006; SILVA, 2009).

Mas apesar de ter influências globais, a rotina do trabalho é mais fortemente influenciada pelo contexto social onde a organização está inserida, principalmente o chão de fábrica, onde as relações trabalhistas vividas diferem-se de empresa para empresa e de planta para planta. Isto é devido ao processo histórico da modernização e industrialização. A Gestão de Recursos Humanos também sofre estas influências, principalmente no que concerne aos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e indicadores de gestão (MARRAS, 2012; FRANGI, 2012).

Quanto ao primeiro subsistema, recrutamento e seleção, pode-se dizer que trata-se do processo que identifica e atrai trabalhadores em potencial, do qual o gestor pode participar ativamente, principalmente no que diz respeito ao perfil do candidato ideal para sua área. O processo de recrutamento e seleção, além de ser realizado interna e externamente, também é realizado quanto ao nível organizacional que o cargo ocupa na pirâmide decisional da empresa: operacional, tático e estratégico. No processo operacional, a demanda de qualificação é menor e a quantidade de candidatos é alta, há também um índice de turnover elevado, o que faz com que o crescimento profissional interno praticamente inexistam. Já no processo tático-estratégico a relação é inversamente proporcional a situação do processo operacional (DUTRA, 2002; FRANGI, 2012).

O segundo subsistema influenciado é o treinamento e desenvolvimento, que tem como finalidade potencializar as capacidades produtivas dos trabalhadores, o primeiro propõem-se a integrar o trabalhador aos conhecimentos do sistema organizacional, já o segundo tem como proposição a ampliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes ao longo da carreira deste trabalhador. Portanto, pode se dizer que treinamento e desenvolvimento é influenciado tanto por questões organizacionais quanto pela própria estratégia de aprendizagem utilizada. Fato este que gera um trade-off no entendimento entre trabalhadores e seus respectivos gestores (DUTRA, 2002; MARRAS, 2012; FRANGI, 2012).

E quanto ao terceiro subsistema, que trata-se dos indicadores de gestão, pode-se dizer que são o reflexo numérico das práticas de gestão aplicadas no ambiente produtivo, materializando os processos administrativos praticados na prescrição e avaliação das atividades laborais. Além de demonstrar as metas através de uma medida objetiva, mensurável e imparcial. Contudo, o que se observa é que as técnicas podem até serem modificadas de acordo com o contexto vivido pela empresa, mas o principal objetivo da produção, iniciado com Taylor permanece atual, que é a subordinação dos verdadeiros agentes produtivos com relação ao capital. Assim, as normas de trabalho e seus consequentes resultados, através da busca pelos objetivos corporativos por parte dos trabalhadores, fazem parte das práticas de gestão adequadas ao volume de produção e a intensificação do trabalho (PINA, 2011; FRANGI, 2012).

Para exemplificar as práticas em sua pesquisa, Pina (2011) apresenta indicadores de três empresas, no período compreendido entre os anos de 2000 e 2008, os quais refletem a estabilidade econômica atingida pelo país.

EMPRESA	INDICADOR	CRESCIMENTO	DECLÍNIO
Volkswagen	Volume de produção	30%	
	Qualidade		20%
	Assiduidade ou Absenteísmo		10%
	Índice de produção	5%	
Ford	Volume de produção	30%	
	Qualidade	35%	
	Índice de Comportamento Seguro	31%	
MBB	Volume de produção	87%	
	Trabalhadores efetivos	15%	

Quadro 1 – Indicadores de gestão
Fonte: Pina (2011)

Outro dado importante tratado na pesquisa de Pina (2011) e corroborado por Franzi (2012), diz respeito à questão da jornada de trabalho reduzida, que antes de ser um indicador, trata-se de uma estratégia de gestão. Este movimento iniciou como forma de redução-reorganização do tempo de trabalho, que no Brasil ficou conhecida como flexibilização do trabalho, através do banco de horas.

O primeiro sindicato a apoiar a flexibilidade de jornada foi o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, seguido pela Ford, Volkswagen e MBB. Contudo, a variação de horários de trabalho (turnos) e mudanças físicas no local de trabalho, em conjunto com a pressão sofrida pela melhoria contínua do trabalho, são prejudiciais ao ambiente produtivo, uma vez que tendem a levar o trabalhador à adoecer física e psicossocialmente. Pois a qualidade do tempo utilizado fora do ambiente laborativo entra em decadência, visto que o tempo passa a ser utilizado para aliviar tensões, repor períodos de descanso, carregar energias físicas e mentais, formação/qualificação/atualização, deslocamento casa/trabalho/escola/casa (WISNER, 1987 ; PINA, 2011; FRANZI, 2012).

Em suma, apesar do ambiente produtivo estar cada vez mais tecnológico, se faz necessária a utilização de estratégias quanto aos quesitos biopsicossociais dos trabalhadores nele inseridos, pois é através deste recurso que a empresa, atinge, na maior parte dos casos, sua excelência de produção.

2.2 Trabalhador e qualificação profissional

Historicamente o vínculo empregatício entre trabalhador e empresa surgiu com o advento da Revolução Industrial, ocorrida no século XVII. O trabalhador de mão-de-obra livre passa a ser controlado e obedecer às regras impostas pelo empregador na prestação do trabalho e através de contrato laboral. Desta forma surge o trabalhador como produtor de bens para outrem, tendo como meio de sobrevivência a venda da sua força de trabalho. Dentro deste processo está contido os processos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para execução de determinada atividade.

No Brasil, o vínculo empregatício é materializado por intermédio da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), cuja lei é resultado de 13 anos de trabalhos voltados para o atendimento das necessidades de proteção ao trabalhador, e a consequente associação de toda a legislação trabalhista existente no Brasil. O surgimento da CLT culminou com o Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, sancionado pelo presidente Getúlio Vargas. O principal objetivo da CLT é regulamentar relações trabalhistas, tanto no âmbito individual como coletivo. Desde 1943, várias alterações ocorreram no conjunto de leis, principalmente no que diz respeito a atualização de acordo com o contexto vivido pelos trabalhadores (OLIVEIRA, 2008; PEIXOTO, 2010).

Entre as diversas determinações contidas na CLT, estão a carga horaria, meios de execução do trabalho, punições, deveres e direitos, tanto para empresas como para trabalhadores. Trata-se de um compendio que procura proteger a parte mais fraca da relação de trabalho: o trabalhador. E é através da forma de relacionamento entre atividade e trabalhador, que surge o vínculo empregatício, sendo esta relação laborativa regida através do contrato de trabalho, que pressupõe as seguintes características (OLIVEIRA, 2008; PEIXOTO, 2010):

1. **Pessoalidade:** somente o próprio empregado pode prestar serviço ao empregador. Não podendo assim, ser substituído por outra pessoa, sem que haja a declaração do fim do vínculo empregatício por uma ou ambas as partes;
2. **Continuidade:** quando o empregado presta serviço para o empregador por dois ou mais dias na semana;

3. Onerosidade: contrapartida ofertada pelo empregador ao empregado. Geralmente esta contrapartida se dá financeiramente, e é denominada de salário. Contudo, alimentos, vestuário, moradia e outros que não financeiros, podem ser considerados contrapartida. Mas, podem caracterizar trabalho escravo. Assim é imprescindível a definição clara da onerosidade por parte do empregador;

4. Subordinação: determinação do serviço a ser prestado pelo empregado através de ordens e comandos do empregador, sem que haja autonomia do trabalhador.

A região sul-sudeste do Brasil concentra o maior número de empresas industriais do Brasil com empregados qualificados e registrados. Este fato faz com que as habilidades individuais sejam vistas como um dos fatores que determinam a diferença salarial existente tanto no mercado formal de trabalho, (TAVEIRA, 2011; SILVA, 2009).

Com o advento da revolução tecnológica e inovação, surge uma nova maneira de se entender a rotina laboral, centrado nos parâmetros de: trabalho em equipe, tempo de produção compartilhado, troca de informações e participação na gestão da produção. Parâmetros estes importantes na antecipação e resolução de problemas que influenciam diretamente na produtividade, que por sua vez influencia a logística e a competitividade no mercado (PRONI, 2006).

Para tanto, as empresas aprimoram o perfil do profissional mais adequado a esta competitividade quase que com a mesma rapidez que atualizam seus softwares e plantas de produção. Assim, o ambiente produtivo necessita de indivíduos que compreendam a missão e visão da organização, que tenham foco no cliente, nas metas, nos resultados, na melhoria contínua e no trabalho em equipe, e ainda, que tenham ética, responsabilidade, comprometimento, dedicação, talento, habilidades, vontade de aprender e ambição profissional (PRONI, 2006; VITAL, 2008; SILVA, 2009).

Frangi (2012), em seu estudo constatou contudo, que os investimentos no setor de treinamento e desenvolvimento são distribuídos de forma diferenciada através da pirâmide decisional. Os trabalhadores do nível operacional ficam limitados aos treinamentos de integração e atualização técnica imposta pela legislação. E há uma pequena parcela de cursos voltados para o fechamento das lacunas apresentadas pelos empregados operacionais, principalmente no que diz respeito às questões básicas de cultura. Todavia, este conhecimento não proporciona uma interação equânime entre o trabalhador e seu superior. Já os trabalhadores táticos-estratégicos possuem no seu ingresso à organização um programa amplo de formação profissional, que os permita ter condições de atuar em todos os âmbitos da empresa, principalmente em cargos de liderança.

Destarte, com as exigências que se fazem presente no contexto trabalhista, surge a necessidade da criação de novas formas educacionais na educação formal, uma vez que o trabalhador operacional terá que buscar por conta própria sua formação. Por isso se faz necessária à criação de novos cursos profissionalizantes e programas de desenvolvimento individual. Este entendimento centra sobre a interação entre produto e mercado os quais geram um novo conjunto do CHA, contribuindo para diversificação do sistema produtivo para criar inovações (PRONI, 2006; SILVA, 2009; BRUNO, 2010).

Por sua vez, o processo educativo, sistemático e contínuo, que avalia as necessidades futuras de capital humano, que possua competências adequadas para realizar tarefas assertivamente, no local e momento oportuno, tem, então, como principal objetivo preparar o indivíduo para sua inserção na sociedade. Quando este indivíduo é um jovem/adulto trabalhador, este objetivo vai além, pois este sujeito também precisa ser inserido no mercado de trabalho.

Assim, quando este sujeito é um aluno adulto a educação passa a ser um meio de capacitação, igualdade, solidariedade e respeito (FREIRE, 1997; SILVA, 2009; CAZARINI, 2010).

E tanto a aprendizagem que acontece no ambiente de trabalho, como a formação profissional é diferenciada de outras atividades de ensino devido ao seu controle. A aprendizagem que ocorre numa escola regular é bem diferente de uma aprendizagem que acontece através da educação corporativa. Mesmo porque, as ferramentas de transmissão do conhecimento no ambiente corporativo são focadas para os objetivos de todos os sujeitos envolvidos neste processo de formação profissional: colaborador, área e a própria organização, e não somente no aluno, como geralmente acontece no ensino regular (ANTONELLO, 2007; COELHO JR, 2011; CHERRY, 2011).

Quanto ao trabalhador, o caminho mais seguro é a empregabilidade e não um emprego específico. Entende-se por empregabilidade a capacidade em manter-se atualizado e empregável, principalmente perante a exigência dos novos perfis profissionais, que solicitam conhecimentos, habilidades e atitudes. Porém, as últimas crises financeiras mundiais (2008 a 2012), fizeram as empresas reduzir significativamente os investimentos no setor de treinamento e desenvolvimento. Ficando a cargo pessoal de o trabalhador dar continuidade ao seu aperfeiçoamento (VITAL, 2008; SILVA, 2009; BEYDA, 2011).

2.3 Gestão estratégica

O mercado, através de suas exigências para com as empresas, mantém um ambiente instável, de constantes mudanças, forçando relacionamentos estratégicos entre os recursos disponíveis e os limites do contexto empresarial. Toda esta situação faz com que haja uma ligação entre aspectos da micro e da macro economia, de estudos de negócios e da política econômica comparada, surgindo instrumentos para a análise das perspectivas intra e extraorganizacionais contextualizadas. Assim, empregados, stakeholders e fornecedores podem ser corresponsáveis pelo delineamento estratégico da empresa, através do cumprimento de suas políticas, diretrizes e metas na linha de tempo determinada pela empresa para manter-se ativa no mercado (CROZATTI, 1998; KOPS, 2011; FRANGI, 2012).

Uma das ferramentas que contribuem nesta manutenção é o planejamento estratégico, utilizado como ferramenta de gestão, construído com a equipe executiva da empresa, que aponta os objetivos, visão, valores, princípios e missão da organização, e depois repassado aos empregados. Este repasse é o ponto fundamental para que ocorra o alinhamento estratégico, pois desta maneira haverá um embasamento interno que dará sustentação externa, demonstrando para o mercado que realmente há uma comunicação tática-operacional efetiva (LOUREIRO, 2010; BEYDA, 2011; KOPS, 2011).

Cabe ressaltar que, apesar do planejamento estratégico ser infinito em potencial aplicativo, possui uma limitada concretização, principalmente porque depende da motivação gerencial em ser aplicado, justamente devido as resistências naturais a mudanças por parte do ser humano, no caso, os trabalhadores. Então, uma saída é ultrapassar esta dependência da gestão da produção diante do desempenho e cooperação ativa do trabalhador. Transformando o chão de fábrica num controle recíproco entre colaboradores, através da supervisão interativa (FRANGI, 2012).

Desta forma, o alinhamento estratégico para tornar-se organizacional pressupõe a criação de práticas e estruturas de acordo com as estratégias empresariais. Em seu estudo, Peixoto (2012) identificou 254 práticas de produção e organização classificadas como inovadoras em algum aspecto. Este total foi dividido em 87 subgrupos de práticas semelhantes, que posteriormente foram decompostas em uma única matriz de duas dimensões:

- ênfase estratégica: aponta qual o foco estratégico utilizado pelas praticas de gestão, demonstrando os objetivos tanto dos teóricos como dos praticantes destas. No aprofundamento desta dimensão foram detectados dois focos – no negocio, que trata dos custos, melhoria da qualidade e aumento da velocidade de feedback aos clientes; e na organização, que trata da tecnologia e desenvolvimento de pessoas, utilizando diversas áreas de conhecimento, como engenharia, psicologia e comportamento organizacional.

- domínio de aplicação: trata das etapas do ciclo produtivo, englobando os principais componentes do processo de manufatura, como a terceirização, a cultura da aprendizagem, o empowerment e o trabalho em equipes.

Estes resultados, da pesquisa de Peixoto (2012) contribuem para afirmação de eficiência necessária para as organizações. Eficiência esta que pode ser atingida através de três fontes de flexibilidade: demanda, oferta e relações de trabalho. Por isso, independentemente da nomenclatura utilizada para denominar as praticas de gestão, os resultados seriam similares uma vez que o cerne da questão está nos princípios norteadores do processo. Assim, a variedade de práticas identificadas (254) pode ser entendida como a tentativa da organização em interpretar e adaptar a sua realidade ao seu contexto através de ferramentas de gestão.

Um setor importante nesta adaptação é o treinamento e desenvolvimento, principalmente se for atuante na capacitação de multiplicadores, os quais serão os reais protagonistas da gestão estratégica, conforme demonstrado na figura 01 (SILVA, 1999; KOPS, 2011).



Figura 1 – estrutura organizacional voltada para o alinhamento estratégico

Fonte: Crozatti, 1998; Silva, 1999; Loureiro, 2010; Beyda, 2011; Kops, 2011; compilação realizada pelos autores

Em suma, o empregador é representado pela empresa, a qual necessita ter suas ações planejadas e organizadas de forma estratégica para que seja possível identificar suas necessidades, obter resultados positivos de produtividade, qualidade e competitividade e se manter ativa no mercado onde atua. Sendo que as diferenças de gestão encontradas entre empresas, é o reflexo da aplicação prática dos princípios administrativos ajustados à suas contingencias. Se acertada, esta pratica torna-se fonte de conhecimento e benchmarking para o mercado, e se mal sucedida, fazem a empresa até findar-se (SILVA, 1999; PRONI, 2006; KOPS, 2011; PEIXOTO, 2012).

3. Procedimentos Metodológicos

Metodologicamente este artigo traz em sua composição estrutural um enfoque qualitativo centrado nos princípios de uma pesquisa exploratória. A análise dos documentos centrou-se

predominantemente na análise de conteúdo, a qual foi utilizada para a discriminação do conteúdo manifesto das opiniões constantes nas publicações pesquisadas. Esta metodologia proporcionou a familiarização com os conceitos, a busca de referências publicadas, a compreensão e interpretação dos aportes culturais e científicos sobre os temas estudados.

4. Considerações Finais

Do ponto de vista teórico a respeito de ambiente produtivo, trabalho e estratégia, os resultados aqui obtidos indicam que há uma interinfluência, principalmente quando o capital humano possui uma maior qualificação. Os efeitos do desenho estrutural da organização voltado para um alinhamento estratégico também contribuem de forma ímpar na determinação da competitividade no mercado. E por consequência, as formas de vínculo empregatício podem contribuir para o desenvolvimento organizacional, uma vez que transmitem uma sensação de estabilidade para o trabalhador beneficiado pela aplicação da CLT. Trabalhador tranquilo produz mais. Maior produtividade exige estratégia.

E alinhamento estratégico possibilita maior competitividade, rentabilidade e domínio de mercado. Enfim todos saem ganhando: trabalhador, empresa e sociedade.

É posto, também, que o presente artigo respondeu à sua principal questão e que os objetivos, tanto geral quanto específicos, foram alcançados, o que é mais uma forma de comprovar que o vínculo empregatício influencia a estratégia no ambiente produtivo.

5. Referências

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. Aletheia. Canoas, n.26, dez. 2007.

BEYDA, Tânia T.; CASADO, Renata U. Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo? Cad. EBAPE.BR. v.9, n.4, artigo 7, p. 1067-1084, 2011.

BRUNO, F. da S.; et al. *Aquisição de competências ambientais na indústria têxtil: oportunidades para a diferenciação competitiva a partir do emprego de metodologias de avaliação de impactos ambientais.* XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: outubro de 2009.

CAMPOS, K. C. de L. *Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas.* Estudos de Psicologia I. Campinas, v.28, n.1, p.45-55, 2011.

CAZARINI, E. W.; OLIVEIRA, S. R. M. *Modelagem para avaliação do grau de competências em planejamento de parcerias público-privadas.* Revista Gestão Industrial. v. 6, n. 2, 2010.

CHERRY, J. M. et al. *Student perceptions of the information professions and their master's program in information studies.* Library & Information Science Research. v.33, p.120-131, 2011.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. *Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual.* RAM – Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, v.12, n.6, Ed. especial, p. 224-253, 2011.

- CROZATTI, J.** *Modelo de gestão e cultura organizacional – conceitos e interações.* Caderno de Estudos – FIPECAFI. v.10, n.18, 1998.
- DUTRA, J. S.** *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.* São Paulo: Atlas, 2002.
- FRANGI, L.** *Variedade de capitalismo e gestão de recursos humanos – O caso das filiais de três multinacionais no Brasil.* Economia Global e Gestão. v.17, n.1, Lisboa, abr. 2012.
- FREIRE, P.** *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.* 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- GOMES, Z. B.; LOURENÇO, A. L. C. de.** *O Estado como empregador de última instância.* Economia e Sociedade. v.21, n.3, p.485-519, 2012.
- KOPS, D.** *Profissionalismo no Cotidiano das Organizações.* Escola Superior de Hotelaria Castelli. 2011.
- LOUREIRO, F. J. S.** *A subordinação e as atuais relações entre capital e trabalho.* Jus Navigandi. ano 15, n.2618, 2010 .
- MANFREDI, S. M.** *Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas.* Educação e Sociedade. Campinas, v.19, n.64, p.13-49, set.1998.
- MARRAS, J. P.** *Administração de Recursos Humanos – do operacional ao estratégico.* ed.14. São Paulo: Futura, 2011.
- OLIVEIRA, A.** *CLT para contabilistas.* 2ed. São Paulo: IOB/Thomson, 2008.
- PEIXOTO, S. N. da S.** *O vínculo empregatício do trabalhador no direito do trabalho brasileiro.* 2010. 51f. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade Gama e Souza, Rio de Janeiro, 2010.
- PEIXOTO, A. de L. A.; BASTOS, A. V. B.** *Uso e efetividade de práticas de gestão da produção e do trabalho: um survey da indústria brasileira.* REAd. Porto Alegre, ed.72, n. 2, p. 372-399, maio/ago 2012.
- PINA, J. A.; STOTZ, E. N.** *Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário.* Rev. bras. Saúde Ocup. São Paulo, ed.36, n.123, p.162-176, 2011.
- PRONI, M. W.; CONCEIÇÃO, P. da.** *Mudanças na gestão do trabalho no Brasil: levantamento de diferentes visões.* Revista Gestão Industrial. v.02, n.02. p.146-166, 2006.
- SILVA, M. C. M. E.** *Competência e resultados em planejamento estratégico de Recursos Humanos.* Qualitymark: Rio de janeiro. 1999.
- SILVA, A. P. R.** *Língua, Estado e história: o sujeito-funcionário.* 2009. Monografia. (Curso de Letras – Licenciatura em Letras, Habilitação Português e Respectives Literaturas). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

TAVEIRA, J. G.; GONÇALVES, E.; FREGUGLIA, R. da S. *Uma análise da mobilidade de trabalhadores qualificados da indústria de transformação brasileira.* Rev. Economia Contemporânea. Rio de Janeiro. v.15, n.2, p.243-270, 2011.

VITAL, M. S.; ALVES, A. C. *Empregabilidade versus qualidade na prestação de serviços: expectativas de graduandos em administração de duas instituições de ensino superior localizadas na cidade de Manaus-AM.* XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: outubro, 2008.

WISNER, A. *Por dentro do trabalho.* São Paulo: Oboré, 1987.

ZAVAGO, C. A.; et al. *Identificación y evaluación de las habilidades requeridas em un sector fabril: un estudio de Caso de la aplicación da metodología.* MCDA-C. XIV International Conference on Industrial. Rio de Janeiro: outubro, 2008.