

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
A PERCEÇÃO DE GANHO SOCIAL DO TRABALHADOR

Amyra Moyzes Sarsur

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Tereza Leme Fleury

SÃO PAULO

2007

Prof^ª. Dr^ª. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

AMYRA MOYZES SARSUR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
A PERCEPÇÃO DE GANHO SOCIAL DO TRABALHADOR**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Maria Tereza Leme Fleury

SÃO PAULO

2007

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo - Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Sarsur, Amyra Moyzes

Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador / Amyra Moyzes Sarsur. – São Paulo, 2007.
262 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007
Bibliografia

1. Gestão por competências 2. Política de recursos humanos 3. Relações de trabalho I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3225

**Aos meus pais, inspiração e
força, à *distância*, mas sempre
presentes, e às minhas irmãs,
indizíveis amores na minha vida.**

AGRADECIMENTOS

É difícil agradecer a todos que estiveram envolvidos neste projeto acadêmico e de vida, colaborando para que se realizasse. Expresso a minha gratidão e reconhecimento, em especial:

À minha orientadora Professora Maria Tereza Leme Fleury, a quem sou muito grata pela acolhida e incentivo desde o nosso primeiro encontro. Seu exemplo acadêmico e competência profissional e pessoal sempre foram um estímulo e referência em todas as etapas desta trajetória. Minha admiração e sincero agradecimento!

Ao Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa, sempre mentor, pelo conhecimento, capacidade analítica e produção criteriosa; por me acompanhar nesse processo e, especialmente, pelo apoio para o desenvolvimento da pesquisa de campo e em mais esta etapa de minha vida acadêmica e pessoal.

Aos professores de Pós-Graduação do Departamento de Administração da FEA/USP pelos ensinamentos. À Professora Rosa Maria Fischer pelas discussões de conteúdo e oportunidade de parceria, crescimento e convivência.

Aos Professores André L. Fischer e Arnaldo J. F. M. Nogueira pelas valiosas contribuições por ocasião do exame de qualificação. E às Professoras Maria Auxiliadora D. de Sá e Sônia M. Guedes Gondim pelas sugestões no Consórcio Doutoral do XXIX EnANPAD.

Às empresas e entrevistados, pela disponibilidade em dividir informações e emoções.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pelo apoio financeiro, em parte desta trajetória.

Aos colegas do curso que tive a oportunidade de conhecer nesta etapa paulista. Em especial à Adriana R. Takahashi, Ângela Versiani, Flávio Hourneaux, Francisco Siqueira, Marcos Paixão, Márcio Kunioshi, Neila Cunha.

Ao amigo Wilson Amorim, parceiro nas conquistas, angústias, discussões e momentos de aprendizagem e mais aprendizagem ainda porque você tem esse talento!

À Ruth Steuer, pela cumplicidade e apoio incondicional nas situações mais inesperadas. É uma benção e uma alegria ter você por perto, em Minas ou São Paulo!

Às amigas Milena e Lúcia sem as quais os percalços não teriam se transformado em belos caminhos e bons momentos.

Às amigas e cúmplices desta trajetória, Adriana, Andréa, Fernanda, Simone e Marisa. Às amigas onipresentes Ângela, Dulce, Lelena, Linda, Patrícia e Raquel, que estejam sempre comigo.

À Maria Eneida Chiuzini, Lucimara A. Nascimento, Regina Maria M. Macedo, Valéria Lourenção e equipe, Eloísa M. Aléssio, Daniela A. Martins e Fabiana de C. C. Chiuratto, pelo auxílio e apoio na FEA/USP, em muitos momentos do curso.

Aos queridos Mêra, Dê, Miriam e Simone, vó Luiza, Ju, Lêla, Érica, Daniel, Guilherme, Mauro e Eduardo, pela presença constante, retaguarda incansável, carinho e compreensão em todos os momentos, até em pensamento. À Ná, Luiz, Júlio, Patrícia, Luciano e Laura pelo apoio e atenção nesse período.

Ao Marcus, nessa etapa final, por TUDO que é possível agradecer, o aprendizado, o estar juntos, a transição para um novo momento! Obrigada, a vida é mais real com você!

A todos que contribuíram para esse trabalho, inclusive os não citados nominalmente, obrigada!

**“Os fatos só são verdadeiros
depois de serem inventados”
(*Mia Couto*)**

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a visão dos trabalhadores sobre o sistema de gestão por competências e sua percepção sobre o ganho social agregado aos trabalhadores por meio da implementação desse sistema. O estudo originou-se da inquietação relativa à crescente adoção de sistemas de gestão por competências pelas organizações no Brasil, acenada como uma nova tecnologia de gestão e/ou ainda, como uma ferramenta inovadora de gestão de pessoas. O pressuposto foi o de que os sistemas de gestão por competências adotados deveriam agregar valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos. Tal ganho social foi definido como um conjunto de aspectos que favorece o desenvolvimento do trabalhador como ser humano, em sua dimensão mais ampliada: como pessoa, profissional, cidadão, política e socialmente determinado. Considera-se relevante, não apenas a perspectiva do desenvolvimento profissional do trabalhador, mas sua inserção na sociedade e os impactos que, por meio dele, o grupo social pode auferir. Para alcançar os objetivos foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em organização multinacional que adota a gestão por competências verticalmente, desde os níveis executivos até a base. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os trabalhadores que vivenciam o processo de adoção do sistema de gestão por competências, além de profissionais responsáveis pelas ações de Recursos Humanos e um profissional de consultoria em gestão por competências. O ganho social foi aferido por meio de categorias, subcategorias e seus respectivos componentes de análise construídos a partir de levantamento e análise da literatura. São três as categorias propostas e suas respectivas subcategorias de ganho social – funcional (carreira, desenvolvimento, remuneração, conhecimento e capacidade cognitiva, compreensão conceptual da organização); comportamental (participação, autodesenvolvimento, comunicação e feedback, realização profissional); pessoal (identidade e significado do trabalho; equilíbrio entre vida pessoal e profissional, interesse social e valores). A revisão da literatura contemplou a gestão por competências, as transformações no mundo do trabalho, mudanças nas relações entre empregadores e trabalhadores e o posicionamento contemporâneo da área de Recursos Humanos, bem como processos de certificação de competências profissionais. Os resultados deste estudo indicam que a gestão por competências resulta em implicações contraditórias para o trabalhador. Por um lado, aponta para um caminho de valorização do trabalho e do trabalhador que passa a ser demandado com novas e mais complexas competências para atender às crescentes exigências do mercado; por outro, pode servir como estratégia para o aumento das demandas sobre o trabalhador, em termos de maior pressão sobre resultados, prazos e aumento das qualificações, crescente insegurança e instabilidade no emprego e ascendente individualização com a redução da força de representação coletiva e transferência de responsabilidade para o indivíduo. Na percepção do trabalhador, três subcategorias de ganho social na adoção do sistema de gestão por competências, destacaram-se como valor adquirido: autodesenvolvimento, compreensão conceptual da organização e interesses sociais e valores. As demais se apresentam, na realidade organizacional e na vivência dos trabalhadores, com um alcance ainda tímido e impactadas negativamente pelas contingências do mercado e da organização.

ABSTRACT

This study aims to analyze some workers' view on competence-based management as well as their perception of the social gain aggregated to workers when such a system is used. This present study has its origin in concerns with the increasing use of competence-based management by Brazilian organizations, as it has been considered a new management technology and/or an innovative tool in human resources management. The main assumption was that the use of competence-based management should aggregate both economic value to the organizations and social value to the individuals involved. Social gain was defined as a set of features that foster workers' development as human beings in their utmost dimension: as persons and professionals, and also as politically and professionally influenced citizens. The relevance of the workers' development as professionals was taken into account as well as their insertion into society and the impacts they can cause in their social group. In order to achieve the goals proposed, a case study was carried out through a qualitative research in a company located in the state of Minas Gerais. This company uses the competence-based management in a vertical way, i.e., from the executive level to the basis. Semi-structured interviews were done with workers that had undergone the process of competence-based management, Human Resources professionals involved in the actions taken, and a competence-based management consultant. The social gain was measured through categories and subcategories, and their respective analysis components were construed from a review of the literature available. The categories and their subcategories of social gain are three – functional (career, development, payment, knowledge and cognitive capacity, conceptual understanding of the company); behavioral (participation, self-development, communication and feedback, professional accomplishment); personal (identity and job meaning; balance between personal and professional life, social interest and values). The literature review considered the competence-based management, transformations in the labor world, changes in the relationship between employers and employees, the contemporary position of Human Resources as well as certification processes of professional competences. The study outcomes indicate that the competence-based management causes contradictory implications on the workers. On one hand, it points to some valorization of the work and the workers, who are more required by the new and more complex competence in order to meet the growing demands of the market. On the other hand, this system can be used as a strategy to increase the demands on workers as for pressures on results, deadlines and qualifications, more insecurity and instability on the job, and a tendency to individualize and thus reduce the strength of representation of workers as groups. In the workers' perception, three categories of social gain in the use of competence-based management were pointed out as an aggregated value: self-development, conceptual understanding of the organization and social values. The remaining categories have a small significance in the organizations' reality and in the workers' experience, and have had negative impacts from the market and from the organization itself.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE FIGURAS	4
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Relevância do tema e justificativa da pesquisa	11
1.2 Objetivos do estudo	15
1.3 Questões de pesquisa	16
1.4 Estruturação do trabalho	18
2 CONTEXTO CONTEMPORÂNEO: TRANSFORMAÇÕES NA DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS	22
2.1 Impactos das mudanças sobre as relações de trabalho e emprego	22
2.1.1 Conseqüências das mudanças sobre os indivíduos	26
2.1.2 O processo de individualização e a (não) representação coletiva das entidades sindicais	31
2.2 Interfaces entre qualificação e trabalho e a discussão sobre certificação de competências: um debate em aberto	35
2.2.1 A qualificação em evidência: distinções necessárias com a temática de competências	36
2.2.2 O debate entre formação profissional e trabalho	40
2.2.3 O processo de certificação de competências profissionais: polêmica entre ganhos e perdas para os trabalhadores	44
2.2.4 Os programas de certificação em outros países: experiências para a análise de adequação.....	48
2.3 As competências e sua inter-relação com a função Recursos Humanos	56
2.3.1 A complexidade da função Recursos Humanos no contexto contemporâneo: divergências entre discurso e prática	58
2.3.2 A emergência da gestão por competências na ação de Recursos Humanos....	60
2.3.3 Em busca de alternativas para a ação <i>ideal</i> de Recursos Humanos	64
3 AS <i>NOÇÕES</i> SOBRE COMPETÊNCIAS: DIVERSIDADE DE ABORDAGENS E PERSPECTIVAS	71
3.1 Competências e suas distintas perspectivas: retomando a origem dos estudos sobre o tema.....	72
3.2 Conceituação e termos relevantes na temática sobre competências.....	74
3.3 Levantamento de algumas pesquisas na área de competências.....	78
3.4 Resgate teórico para identificação de componentes na definição dos <i>ganhos</i> <i>sociais</i> para os trabalhadores.....	87
3.5 A construção de categorias e subcategorias de análise.....	99
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	104
4.1 Método de pesquisa.....	104
4.2 Unidade de análise	106
4.3 Definição da organização-caso	108

4.4 Contatos iniciais e levantamento de informações preliminares sobre as empresas.....	109
4.5 Coleta de dados e instrumentos utilizados	114
4.6 Amostra de respondentes	117
4.7 Análise de dados.....	121
4.8 Pré-teste: Banco Pesquisa	123
4.9 Definição do caso: a empresa em questão	125
4.9.1 A Empresa Prímula: histórico, caracterização e contextualização.....	125
4.9.2 Estrutura organizacional e dinâmica interna da Empresa Prímula	128
4.9.3 Caracterização das atividades de Recursos Humanos.....	129
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	132
5.1 Resultados da pesquisa na Empresa Prímula	133
5.1.1 A idealização e adoção do sistema de gestão por competências: expectativas e interfaces.....	133
5.1.2 O sistema de gestão por competências (re)implementado em 2004	137
5.2 Resultados atinentes à percepção dos trabalhadores sobre os <i>ganhos sociais</i>	155
5.2.1 Categoria Funcional	156
5.2.1.1 Subcategoria: Carreira.....	156
5.2.1.2 Subcategoria: Desenvolvimento	159
5.2.1.3 Subcategoria: Remuneração	162
5.2.1.4 Subcategoria: Conhecimento e capacidade cognitiva	165
5.2.1.5 Subcategoria: Compreensão conceptual da organização.....	167
5.2.2 Categoria Comportamental	169
5.2.2.1 Subcategoria: Participação	169
5.2.2.2 Subcategoria: Autodesenvolvimento.....	172
5.2.2.3 Subcategoria: Comunicação e <i>feedback</i>	178
5.2.2.4 Subcategoria: Realização profissional	180
5.2.3 Categoria Pessoal	183
5.2.3.1 Subcategoria: Identidade e significado do trabalho	183
5.2.3.2 Subcategoria: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.....	185
5.2.3.3 Subcategoria: Interesse social e valores	190
5.3 Resultados da consultoria organizacional	196
5.4 Interface entre os objetivos e as contribuições da pesquisa de campo	202
6 CONCLUSÕES.....	208
REFERÊNCIAS	220
APÊNDICES.....	231
ANEXOS	239

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos modelos de competências germânico, inglês, francês e brasileiro	50
Quadro 2 - Transformações na forma de gerir pessoas nos últimos anos	57
Quadro 3 - Competências do profissional	94
Quadro 4 - Categorias e Subcategorias definidas para caracterizar os possíveis <i>ganhos sociais</i> do sistema de gestão por competências para os trabalhadores.....	101
Quadro 5 - Conjunto de empresas participantes de pesquisa sobre o modelo de gestão de competências, localizadas no Estado de Minas Gerais.....	108
Quadro 6 - Empresas referenciadas na caracterização da organização-caso e nomenclatura correspondente utilizada neste trabalho	113
Quadro 7 - Perfil quantitativo de entrevistados na pesquisa.....	119
Quadro 8 - Situação dos respondentes da pesquisa, do grupo de trabalhadores, quanto ao tempo de empresa, área de atuação, formação acadêmica, nível hierárquico e posicionamento quanto à entrevista.....	120
Quadro 9 - Considerações acerca das categorias e subcategorias de análise do <i>ganho social</i>	194

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	9
Figura 2 - Quadro de análise dos principais conteúdos abordados no estudo	19
Figura 3 - As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos	38
Figura 4 - Comparativo entre competência e habilidade.....	39
Figura 5 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	65
Figura 6 - A Mobilização: a articulação dos domínios na construção do profissionalismo	95
Figura 7 - Modelo de competências profissionais	98
Figura 8 - Percurso empírico da pesquisa.....	123
Figura 9 - Estrutura organizacional básica da Empresa Prímula	128
Figura 10 - Competências identificadas para diretores e gerentes	138
Figura 11 - Competências identificadas para coordenadores, supervisores, administrativos e técnicos.....	138

APÊNDICES

APÊNDICE A - Modelo de carta encaminhada à empresa participante da pesquisa	232
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com Idealizadores do Sistema de Gestão por Competências	234
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista com os Trabalhadores	236
APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista com Consultoria Organizacional	238

ANEXOS

ANEXO A - Informações sobre o Banco Pesquisa – empresa utilizada para a realização do pré-teste	240
ANEXO B - Funções do “Inventa”	246
ANEXO C - Informações adicionais sobre o produto GLP	248
ANEXO D - Grupos incluídos e excluídos do ranking dos 200 maiores localizados no Brasil, em 2003	250
ANEXO E - Os 20 maiores grupos do setor de comércio (segundo a receita bruta)	251
ANEXO F - Os 20 que mais cresceram (segundo receita bruta)	252
ANEXO G - Distribuição dos Estados brasileiros, segundo o número de empresas de grande porte que sediam, em 2003.....	253
ANEXO H - Metodologia do processo de mapeamento de competências da Empresa Prímula	254
ANEXO I - Competências definidas para a Empresa Prímula	256

1 INTRODUÇÃO

No âmbito acadêmico e empresarial, a discussão sobre competências vem suscitando reflexões entre estudiosos, profissionais de mercado e outros interessados no tema. Levantam-se questionamentos sobre sua aplicabilidade à realidade nacional, bem como sobre os resultados que efetivamente podem ser alcançados por meio de sua implementação, tanto para as organizações quanto para os indivíduos.

O que muitas vezes ocorre é que a utilização de sistemas de gestão por competências pelas organizações vem sendo adotada sem que se perceba uma preocupação concreta com alguns dos aspectos que estão por detrás do sistema, especialmente: (1) atenção às características e/ou cultura do país, da organização e de seus profissionais; (2) preocupação com a articulação entre objetivos organizacionais e capacidades individuais; (3) concepção do trabalhador como um cidadão, sujeito ativo e capaz; (4) busca por resultados satisfatórios para empresas e trabalhadores, tanto sob o aspecto econômico como social.

Tradicionalmente, a adoção do processo de gestão por competências vem sendo pesquisada sob o ponto de vista da organização, considerando as competências essenciais das empresas em paralelo às competências individuais. Desta forma, maior destaque tem sido dado aos ganhos organizacionais, ou seja, aos resultados alcançados pelas empresas por meio de seus empregados, deixando-se de dar atenção, em proporção equivalente, aos ganhos efetivos para o outro lado envolvido nesse processo: **os trabalhadores** (grifo meu).

A temática das *competências* tem ensejado, de fato, uma gama diversificada de estudos com o foco sobre organizações e pessoas, no intuito de descrever iniciativas de implementação, investigar impactos da adoção ou conseqüências das interfaces entre ambos. Neste sentido, apesar de comporem campos de estudos distintos, as competências organizacionais e individuais podem ser trabalhadas de forma integrada e, ainda mais, vinculadas a outros temas comuns como a aprendizagem, como afirmam Fleury e Fleury (2001a).

A concepção por detrás desta inter-relação (entre a gestão de competências organizacionais tomada como referência para o estabelecimento das competências individuais) pressupõe alguns processos específicos, destacando-se: a gestão participativa, o trabalho em equipe e a busca permanente pelo autodesenvolvimento por parte dos indivíduos. Tais processos acabam

por estimular (e até *forçar*) nos indivíduos, uma boa dose de iniciativa, proatividade, dedicação intensa ao trabalho e interação grupal numa estrutura cooperativa por parte dos trabalhadores envolvidos. A contrapartida desta nova dinâmica parece ser uma crescente perda da identidade e aumento da competitividade entre profissionais, em busca de sua permanência e ascensão em um mercado de trabalho cada vez mais restrito e disputado.

A dinâmica aqui apontada relativa às novas relações estabelecidas entre organizações e trabalhadores e entre os próprios trabalhadores inseridos no mercado de trabalho, está embasada e, ao mesmo tempo, reflete as recentes estratégias adotadas por empresas e profissionais, no sentido de manterem-se num mercado com crescente nível de exigências sob todos os aspectos.

A compreensão dessas *novas* relações estabelecidas entre as organizações e trabalhadores (empregados formais e/ou sob outros vínculos de trabalho) exige a articulação entre três níveis distintos que compõem este debate, a saber: (1) as mutações do macroambiente e seus impactos sobre a categoria *trabalho* e a dinâmica das organizações; (2) as políticas atuais de gestão de pessoas adotadas para fazer frente aos novos desafios do mercado; e (3) o sistema de gestão por competências como uma dessas novas políticas de gestão. Esse é, portanto, o percurso proposto nesta tese para o entendimento da crescente adoção da gestão por competências: mudam os cenários econômico, político e social, com impactos sobre o trabalho, a dinâmica das organizações e conseqüentemente sobre a gestão das pessoas. Assim, todas essas transformações geram conseqüências que acabam por atingir, mais especificamente, os trabalhadores. Somente a partir do entendimento desta dinâmica, torna-se possível ampliar o conhecimento sobre a inserção do indivíduo envolvido neste processo.

Cabe ressaltar ainda que se considerou a implementação do sistema de gestão por competências sob duas perspectivas. A primeira como filosofia e estratégia de gestão capaz de maximizar os ganhos de produtividade, num sistema de gestão mais integrado e que compõe o conjunto de políticas e diretrizes organizacionais. A segunda, sob o ponto de vista instrumental, ou seja, como ferramenta de gestão de pessoas.

O não entendimento da existência dessa dualidade na adoção da gestão por competências pode levar as organizações ao equívoco de implementar essa tecnologia de gestão sem avaliar devidamente seus impactos. As organizações podem, assim, adotar a gestão por competências

como uma política ou como uma ferramenta ou, ainda, sob ambas as perspectivas. O que está em discussão é o risco da implementação de uma ou outra abordagem sem a adequada clareza por parte das organizações, levando a conseqüências negativas para organizações e trabalhadores.

Isso remete à discussão de Dutra (2004) sobre possíveis críticas à adoção da gestão por competências, quando o autor se refere aos *efeitos perversos* dessa implantação. Uma situação que ilustra um desses efeitos seria a ocorrência do aumento da pressão sobre o trabalhador por melhor capacitação para a atuação junto às organizações. Não se ignora, neste caso, a possibilidade de que o incremento de exigências sobre o trabalhador possa, de alguma maneira, também servir como alavanca para seu desenvolvimento individual.

Este estudo foca a agregação de *valor social* advindo da implementação de sistemas de gestão por competências pelas organizações, sob a perspectiva do trabalhador. Essa inquietação originou-se da afirmativa de Fleury e Fleury (2001a, p.21) de que as “competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”, conforme demonstrado na Figura 1. Busca-se conhecer e compreender em que medida têm sido percebidos ganhos não somente econômicos para as empresas, mas também sociais para os indivíduos que trabalham em organizações com este sistema de gestão.

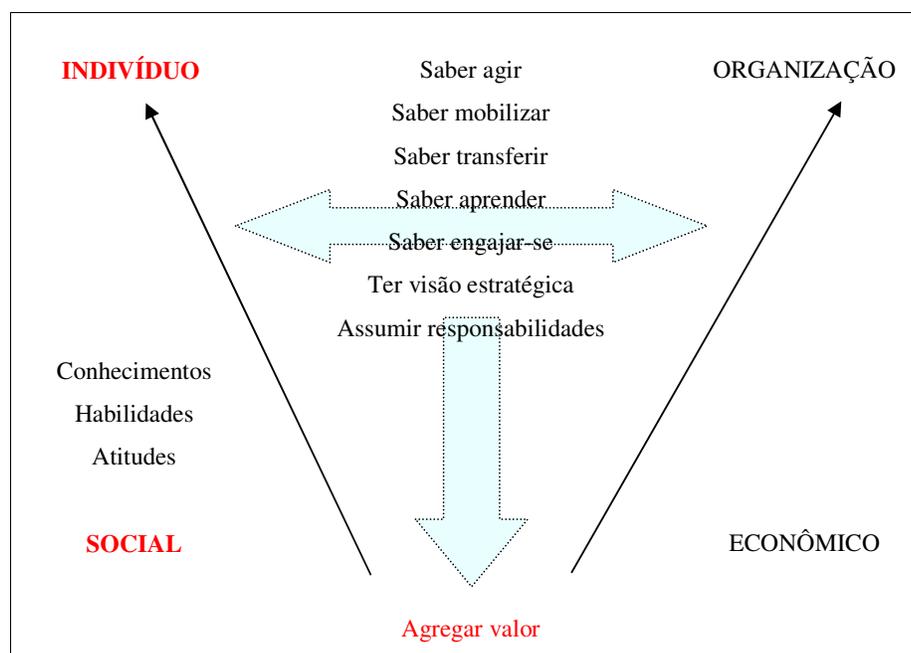


Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
 Fonte: FLEURY e FLEURY, 2001a.

Esta é, assim, a proposição central desta tese: *analisar qual a visão dos trabalhadores sobre o sistema de gestão por competências e sua percepção sobre o ganho social agregado aos trabalhadores pela adoção deste sistema.*

O pressuposto que norteia esta pesquisa é de que haja uma contribuição efetiva do sistema de gestão por competências sobre o desenvolvimento do indivíduo como cidadão (pessoa e profissional), tendo em vista a evolução da sociedade na qual está inserido e a nova dinâmica das organizações. A idéia que sustenta este pressuposto é que o sistema de gestão por competências vem sendo disseminado e implementado como tecnologia de gestão que propõe agregar valor econômico às organizações e *valor social* aos indivíduos.

Para o efetivo desenvolvimento deste estudo, tomou-se como referência o argumento de Le Boterf (1995a) reforçada por Ruas (2005, p.53) que afirma que a abordagem das competências está em “fase de construção” e mais associada à “relativa confusão e heterogeneidade no uso dessa noção e de suas referências principais...”, do que propriamente a uma “dificuldade originada do estágio ainda inicial de implantação dos projetos de competências”. Isto permite reforçar que se mantém relevante o debate sobre o tema e, ainda mais, há espaço para a discussão de elementos que são essenciais na dinâmica organizacional, a começar pelos impactos sobre os trabalhadores quando da adoção deste sistema de gestão. Tal discussão deveria abranger os distintos níveis hierárquicos tanto na sua concepção e implantação, quanto na avaliação de seus resultados a fim de atender às demandas organizacionais e também individuais.

Sob essa perspectiva, Perrenoud (2005) discorre sobre as competências de que *todos* necessitam, indicando que elas

não dizem respeito às situações de trabalhos mais especializados, para os quais, em princípio, há as formações profissionais. O desafio da escola obrigatória são as competências que fazem de nós não apenas trabalhadores, independentes ou assalariados, mas seres autônomos, cidadãos responsáveis, pessoas que têm uma vida privada, familiar, espiritual, sexual, associativa, de lazer, de engajamento em diversos projetos e em diversas causas [...] É urgente reconstruir uma transposição didática com base em sondagens sérias a respeito do que as pessoas precisam efetivamente para viver, refletir, formar-se e atuar em todos esses registros (PERRENOUD, 2005, p.71).

Zarifian (1996, p.6), um dos mais relevantes expoentes desta temática, reforça sua preocupação com o indivíduo, quando discute o fato de que as organizações deveriam entender que aumentar a competência das pessoas “é antes de tudo, criar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente”. Sua dúvida, entretanto, é como conseguir isso, sem que haja um exercício de reflexividade no trabalho, o real envolvimento do trabalhador e, do ponto de vista pragmático, sua participação efetiva na implementação de novos sistemas de gestão.

O conceito de *ganho social* foi elaborado a partir de abordagens teóricas que apresentaram, de forma subjacente à discussão central de gestão por competências, uma preocupação com o indivíduo e a perspectiva de agregação de valor social. A abordagem de Perrenoud (2005) e Zarifian (1996) ilustram, sem ignorar outras contribuições, a atenção com o elemento humano no processo de adoção de gestão por competências.

Assim, para fins desta tese, *ganho social* é compreendido como um conjunto de aspectos que favorecem o desenvolvimento do trabalhador como ser humano, em sua dimensão mais ampliada: como pessoa, profissional, cidadão (política e socialmente determinado). Neste sentido, não é somente a perspectiva do desenvolvimento do indivíduo que conta, mas a sua inserção na sociedade e os impactos que, por meio dele, o grupo social pode auferir. Assim, o *ganho social* reverte-se na dimensão do sujeito no âmbito pessoal e profissional e deste mesmo sujeito em seu posicionamento na sociedade. Esta idéia implica pensar que, quando a referência à implementação dos sistemas de gestão por competências é disseminada com a possibilidade de agregar valor, há que se refletir se os impactos são apenas individuais (numa dimensão mais profissional) ou também coletivos e se irradiam para a comunidade na qual este indivíduo se posiciona.

1.1 Relevância do tema e justificativa da pesquisa

O modelo de gestão por competências demonstra vir se consolidando diante das alterações percebidas no universo do trabalho. Sua concepção reforça a noção vigente de que o trabalhador é responsável por sua inserção e manutenção no mercado, desde que possua competências individuais compatíveis e que sejam de interesse para as organizações alcançarem suas competências estratégicas.

Uma análise mais atenta das publicações sobre o tema faz supor que os trabalhadores assimilam conceitualmente as mudanças em andamento e, vivenciando as dificuldades impostas pelo mercado de trabalho, esforçam-se na busca do desenvolvimento permanente e ampliação de suas competências individuais. Necessário se faz, entretanto, avaliar a que custo esse processo contínuo de adequação às novas exigências laborais se dá para os trabalhadores, compreendendo o momento histórico e econômico contemporâneo.

Este trabalho tem como foco a figura do trabalhador como sujeito submetido a um contexto macro e exposto às transformações que se operam velozmente nele, a despeito de sua compreensão e absorção. Deve-se considerar que são os trabalhadores que mais conhecem os processos de trabalho e atuam mais proximamente aos clientes, fornecedores, produtos e serviços. Portanto, sua contribuição deveria ter um peso significativo para as organizações no mapeamento de competências e na implementação de sistemas de gestão por competências.

O que norteia este estudo é a perspectiva de contribuição efetiva do modelo de gestão por competências para o desenvolvimento do indivíduo como cidadão - pessoa e profissional -, e a discussão subjacente referente a aspectos mais críticos da implantação dos sistemas sob o ponto de vista do trabalhador, como por exemplo seus “efeitos perversos” (DUTRA, 2004). Espera-se, a partir dos resultados apurados, que este estudo venha a contribuir para uma melhor compreensão da percepção dos trabalhadores envolvidos em empresas que atuam sob o sistema de gestão por competências.

O que se observa é uma ausência de estudos em gestão por competências que tenham atenção mais acurada a este ator - o trabalhador de todos os níveis hierárquicos e não apenas a gerência superior como tem sido mais usual - e seu entendimento em relação à implementação do sistema de gestão por competências nas organizações¹.

¹ Este fato foi reforçado pelo relato dos professores participantes no Consórcio Doutoral do XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - *Enanpad*, em Brasília – DF, em setembro de 2005, do qual participou a autora. Além disso, foi também ratificado por depoimento do Prof. Didier Retour, em contato pessoal, ocorrido no “Seminário Internacional Gestão por Competências: que alternativas para a Gestão de Recursos Humanos? Uma reflexão internacional Brasil – França”, promovido pela FIA/FEA/USP, São Paulo, em setembro de 2005, que reforçou a ausência de estudos, inclusive na Europa, focados na percepção do trabalhador sobre os modelos de gestão por competências.

De forma geral, os estudos na área adotam duas vertentes principais: aquela que tende a focar sobre as competências organizacionais e aquela cujo interesse centra-se no processo de implantação e manutenção da gestão por competências, nos níveis gerenciais, deixando uma lacuna no que tange à percepção de um corpo de trabalhadores que está sob o mesmo sistema de trabalho.

Destaca-se aqui, uma concepção ampliada quando se trata da temática *competências*, cujo foco volta-se para o indivíduo, e não mais, como até alguns anos, sobre o cargo. Maior atenção passa a ser dada às pessoas e não mais às “caixinhas”, ou espaços formais que elas ocupam no organograma empresarial. Por outro lado, vale também observar que esta nova atenção ao trabalhador não necessariamente representa uma garantia de maior preocupação com o ser humano, sua autonomia, satisfação e necessidades pessoais, como à primeira vista possa parecer.

Ao contrário, por vezes o que tem ocorrido é o uso inadequado do sistema de gestão por competências, que poderia ser explicado, em princípio, em função da ausência de domínio conceitual sobre essa nova abordagem, conforme destacado por Ruas (2005). Ou, ainda, em função das condições de precarização do trabalho, fazendo crer que a implementação do sistema se transforme, equivocadamente ou não, em instrumento de pressão sobre o trabalhador e sua individualização.

O fato é que há organizações que permanecem adotando os velhos padrões tayloristas com uma nova roupagem, ou seja, implementam o sistema de gestão por competências, mas, baseados na antiga perspectiva de cargos formais, mantêm controle sobre o trabalhador e há ausência de participação e ação efetiva deles. Marca disso é a abordagem feita por Zarifian (1996) quando reforça a idéia de que a concepção tradicional de competências apega-se a uma análise objetiva dos postos de trabalho, delimitando o foco do termo, atando-o a uma visão taylorista e burocrática da inserção do homem no mundo do trabalho.

A *evolução* dessa concepção para uma gestão *da e pela* competência, ou seja, pensando na combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise do contexto e avaliação da empresa (resultados) é amplamente discutida por Zarifian (1996). Ele compreende as competências como a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento de atitude reflexiva sobre o trabalho, o que alarga o entendimento desta nomenclatura para aspectos também

sociais. Isto implica analisar as mutações sofridas pelo trabalho e sua organização, inseridas em um contexto histórico e ampliado (ZARIFIAN, 2001).

Ressalta-se aqui, como indica Hirata no prefácio da obra de Zarifian (2001), que não se pode dizer “que a ‘lógica competência’ a que se refere Zarifian tenha penetrado extensivamente o universo do trabalho e da produção. As características do modelo de competência são pouco observáveis quando se estuda o trabalho feminino, ou o operário dito ‘não qualificado’ ” (p.15). O que a autora destaca é a existência de um hiato entre a realidade das práticas empresariais e o modelo da competência. Isso leva à discussão sobre os efeitos perversos do modelo da competência com a criação de uma categoria de trabalhadores considerados “inempregáveis” porque excluídos desta “lógica competência”. Por isso é preciso considerar como o conceito *competência* está inserido e dependente das “correlações de força que estruturam o universo do trabalho” (p.15).

Neste sentido, a contribuição pretendida pelo estudo alcançaria não só os próprios trabalhadores, mas seus órgãos de representação, como os sindicatos, além das empresas. Assim, as informações obtidas podem vir a ser utilizadas para ampliar a compreensão sobre o sistema de competências adotado, melhores formas para obtenção de resultados positivos para organizações e trabalhadores e, ainda, para melhorar o processo de gestão por competências quando em sua fase de expansão ou manutenção.

Trata-se de um estudo que aprofunda informações sobre uma das empresas já estudadas em pesquisa desenvolvida por Barbosa (2002, 2005), tendo como avanço a possibilidade de análise de cunho longitudinal. Conforme ressaltam Ruas et al. (2005), há uma raridade de trabalhos no campo da gestão por competências que são sustentados em pesquisas longitudinais. Sem embargo, os autores também chamam a atenção para a “carência de publicações orientadas para a interação entre competências estratégicas e competências mais associadas às atividades operacionais. Em outras palavras, em termos de interação entre competências organizacionais e individuais” (RUAS et al., 2005, p.11).

Vale destacar que a gestão por competências e, mais globalmente, as *competências*, apesar de, como reforça Bitencourt (2001), não se configurar como um termo novo, detêm uma grande variedade de abordagens e compreensões sobre seu conceito e aplicabilidade. A complexidade do contexto contemporâneo, levando a maiores exigências da empresa para com os

empregados, influencia também os estudos sobre os aspectos relativos às competências (ZARIFIAN, 1996).

Ruas (2005) ressalta que o debate acerca da noção de competências individuais distingue-se tendo por um lado

uma corrente de “especialistas anglo-saxões”, adotando uma abordagem mais pragmática [...] e, partindo de uma influência mais visível do conceito de qualificação e, de outro, os representantes da “escola francesa”, que ampliam as perspectivas do conceito a partir da integração de elementos da sociologia e da economia do trabalho (RUAS, 2005, p.48).

Para efeito desta tese, cabe esclarecer, a temática da *competência* não é analisada na dimensão organizacional², nem na perspectiva coletiva (RUAS, 2005; Le BOTERF, 2003), nem mesmo na relação entre gestão por competências e aprendizagem organizacional (BITENCOURT, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001b; RUAS et al., 2005), mas especialmente, sob o ponto de vista individual. Esta perspectiva compreende a necessidade de conhecer e analisar as competências dos indivíduos para nortear as estratégias organizacionais e as políticas e práticas de Recursos Humanos, em seus diversos subsistemas³.

1.2 Objetivos do estudo

Em sua abordagem mais geral, esta tese sustenta-se na análise sobre a gestão por competências a partir da percepção do trabalhador sobre os *ganhos sociais* advindos da sua implementação. Os conteúdos de gestão por competências abordados incluem sua concepção, conceituação, diferenças de abordagens teóricas, bem como o processo de implementação, considerando os impactos positivos e negativos.

² A competência organizacional é parte fundamental da vertente teórica da estratégia nos estudos organizacionais, e ainda que não se constituam como foco da presente pesquisa, devem ser mencionados, pois reforçam a preocupação em estabelecer a articulação com as competências individuais para o alcance dos objetivos almejados pelas organizações. Os estudos de Porter (1986), através da abordagem de “análise das indústrias”, Penrose (1959) com a perspectiva da “visão baseada em recursos”, Prahalad e Hamel (1995) e a concepção de que as competências essenciais devem nortear a ação das organizações, ou ainda, Mills et al. (2002) que, ao analisar a arquitetura de competências e recursos, apontam para a necessidade de que as competências organizacionais sejam compreendidas como variáveis, e não atributos, ou seja, algo que as empresas têm em maior ou menor nível; são alguns exemplos da interface entre a estratégia empresarial e competências.

³ Dentre os autores que se destacam na apropriação do conceito de competência sob o aspecto individual, encontram-se Klarsfeld (2000), Le Boterf (2001, 2003), Lévy-Leboyer (1997), Dutra (2001), Perrenoud (1999, 2005), Dejoux (2001), Moscovici (1994), Sandberg (1994), além daqueles mencionados ao longo deste trabalho.

O objetivo central da tese é *analisar qual a visão dos trabalhadores sobre o sistema de gestão por competências e sua percepção sobre o ganho social agregado aos trabalhadores pela adoção deste sistema.*

Para o alcance desse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar e sistematizar a bibliografia pertinente ao conteúdo *ganho social*, com foco sobre o sistema de gestão por competências em termos de impactos individuais.
- 2) Construir categorias e subcategorias de análise sobre o que seriam os *ganhos sociais* para o conhecimento e compreensão da percepção dos trabalhadores sobre o sistema de gestão por competências e sua possível reaplicação em casos futuros.
- 3) Analisar o sistema de gestão por competências empiricamente por meio de estudo de caso, tendo como ênfase o *ganho social* para o trabalhador.
- 4) Descrever a percepção dos trabalhadores envolvidos com o sistema de gestão por competências e qual o nível de (in)compreensão e (in)satisfação com o sistema.
- 5) Avaliar até que ponto o sistema de gestão por competências implementado mostra-se inovador do ponto de vista da gestão de pessoas na percepção dos trabalhadores, ou assemelha-se às formas já tradicionais de gestão.

1.3 Questões de pesquisa

Nos últimos anos, as organizações vêm intensificando sua busca pela ampliação da capacidade de gestão e utilizado de 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 numa *parceria* entre trabalhador e empresa, têm sido concebidos como formas de estimular o crescimento do indivíduo como profissional, o que amplia suas possibilidades de inserção e permanência no mercado de trabalho. No entanto, todo esse

mecanismo de incremento das possibilidades pessoais e profissionais, também parece desencadear uma crescente perda da identidade individual no espaço organizacional e um aumento da competitividade entre profissionais. Isso acirra a disputa por espaços de trabalho e posições na hierarquia, a partir da maximização do envolvimento do trabalhador com suas atividades profissionais.

Nos últimos anos, o desenvolvimento das possibilidades de atuação do indivíduo, personificadas na concepção das competências, demonstra configurar-se, no caso do mercado brasileiro, como mais uma forma de exploração do sujeito. O discurso anterior de ampliação da chamada empregabilidade parece agora se transmutar no discurso das competências individuais, caracterizadas pelos conhecimentos, habilidades, atitudes e outros aspectos complementares, que os profissionais devem possuir para atender às ditas competências da organização e garantir sua permanência no exercício da atividade laboral.

O debate sobre o avanço das tecnologias de gestão, no que tange a gestão de pessoas passa também pela discussão relativa à Administração como uma ciência social aplicada e a sua necessidade de, em alguma medida, atender também ao mercado como seu usuário final. Nesse sentido, conforme afirma Fischer (2001), “o problema surge quando o status científico passa a ser utilizado para facilitar a comercialização de uma idéia sem nenhuma comprovação” (p.10). O que se ressalta aqui, tendo em vista o tema central deste estudo, é que muitas vezes corre-se o risco de uma não diferenciação entre conceito e moda, conforme chama a atenção o autor. Se a moda “não deve ser evitada ou condenada *a priori*, mas identificada e monitorada” (p.11), então, este estudo tem a responsabilidade de “oferecer referências ao mercado” (p.11) e à academia e, em um sentido mais amplo, à sociedade, a partir da visão não somente de quem idealiza as chamadas novas tecnologias de gestão, mas, especialmente, de quem sofre os impactos das mesmas no interior das empresas: **os trabalhadores** (grifo meu).

Tendo em vista essa perspectiva, as questões de pesquisa propostas configuram-se como: (1) *qual é a percepção dos trabalhadores sobre a chamada gestão por competências adotada na organização?*; (2) *em que medida essa forma de gestão tem se caracterizado como uma nova filosofia, ou ferramenta de gestão de pessoas com o alcance dos resultados esperados pelas organizações e trabalhadores envolvidos, especialmente com foco sobre os ganhos sociais para as pessoas?*

Toma-se como referência que a implementação dos sistemas de gestão por competências pode ser abordada como uma filosofia e estratégia de gestão capaz de maximizar os ganhos de produtividade por meio de uma ação sistêmica e vinculada a um conjunto de políticas e diretrizes organizacionais; e/ou como ferramenta de gestão com ações pontuais, mais imediatistas e voltadas para o aumento de produtividade organizacional.

Como estímulo a essas indagações, está uma *inquietação* referente à veracidade do discurso sobre a importância do elemento humano como diferenciador no mercado, e as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas que não parecem divergir das já tradicionalmente utilizadas, privilegiando os objetivos empresariais, e indiferentes ao atendimento das expectativas e necessidades individuais, ou com a devida agregação de *valor social*.

1.4 Estruturação do trabalho

O desenho proposto para o desenvolvimento deste estudo tem como referência a compreensão e análise da temática *competências* sob as dimensões *macro*, *meso* e *micro*. Levando em consideração o *macro* contexto no qual se encontram as organizações e, em última instância, as consequências das mutações nos cenários econômico, social e político, dentre outros, sobre os indivíduos (foco deste estudo), delineou-se um quadro de análise para a sustentação teórica do trabalho. Observa-se que o percurso definido para o delineamento deste estudo parte da perspectiva *macro* que discute as transformações no mundo do trabalho, nas relações de emprego e na dinâmica interna das organizações (Figura 2).

Os impactos dessas alterações no macroambiente afetam as organizações, notadamente sob a perspectiva da gestão de recursos humanos. Tais consequências pressupõem a necessidade de adequação de políticas e práticas na gestão das pessoas, incluindo a implementação de novas ferramentas, ou estratégias de gestão, tal como a concretizada no uso do sistema de gestão por competências.

A inserção desta discussão sob o prisma dos Recursos Humanos permite a abordagem sobre as noções de competência, perspectivas teóricas, e a certificação de competências, tema que emerge como alternativa de *ganho social* para o trabalhador, foco desta tese. Essa perspectiva

meso, portanto, concede passagem para o tema central deste estudo que discute o nível *micro*, ou seja, a perspectiva do trabalhador sobre o denominado *ganho social* advindo da implementação de sistemas de gestão por competências nas organizações. A visualização desta discussão pode ser mais bem compreendida na Figura 2.

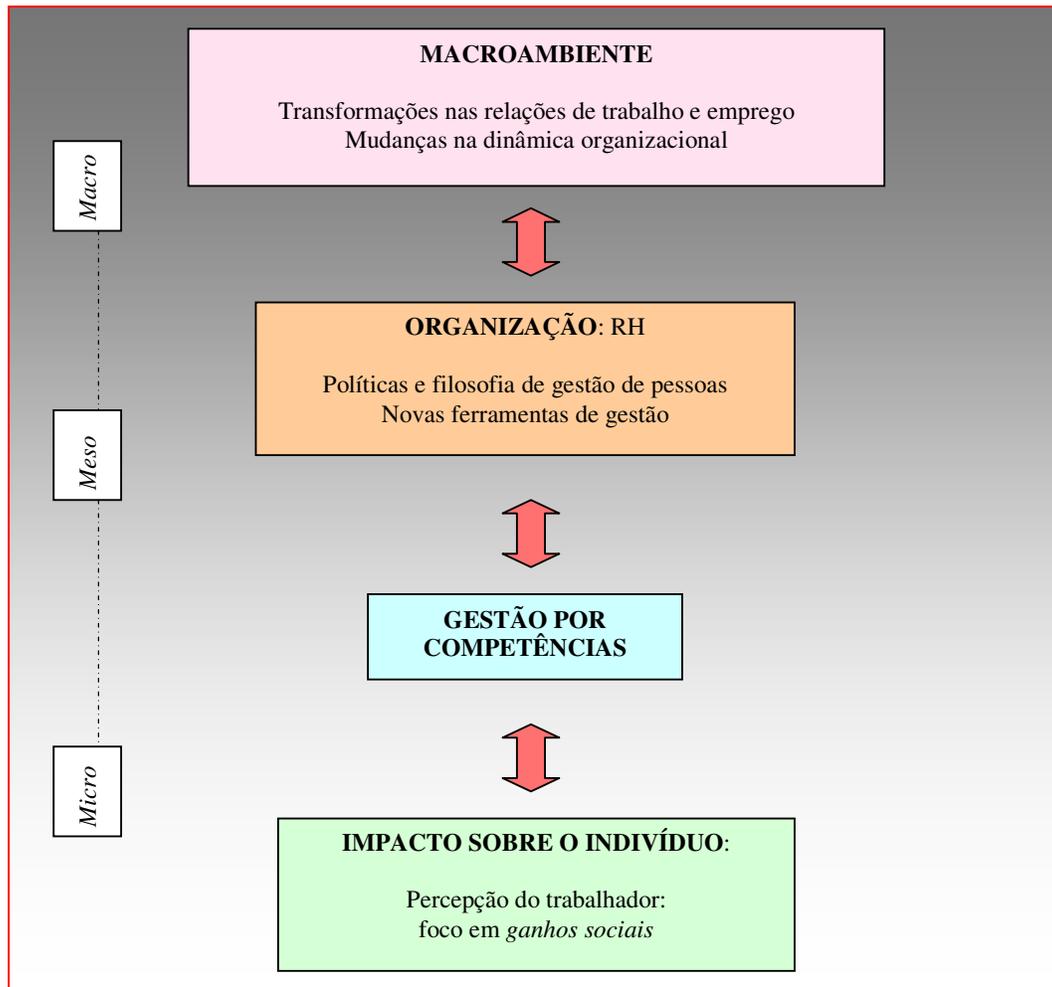


Figura 2 – Quadro de análise dos principais conteúdos abordados no estudo

A partir da definição do escopo central da tese, o contexto no qual o conceito de competências é debatido, e a definição do suporte teórico e fatores analisados, estruturou-se o presente trabalho em seis capítulos incluindo esta introdução. No referencial teórico, desenvolvido a partir do Capítulo 2, aborda-se o fenômeno da competência no cenário contemporâneo e seu impacto sobre a qualificação, trabalho e emprego. Este tópico completa-se com a descrição das competências e sua relação com a função Recursos Humanos (RH) como parte do reforço no entendimento do objeto de análise.

No Capítulo 3 é sistematizado o resgate teórico sobre a diversidade de abordagens e perspectivas das noções de competências e retratadas pesquisas relacionadas ao tema e discussões teóricas que servem de suporte para a conceituação e determinação dos denominados *ganhos sociais* para os trabalhadores, foco desta tese. São também construídas as categorias e subcategorias de análise utilizadas neste estudo.

O quarto capítulo trata dos aspectos metodológicos, preocupando-se em explicitar os objetivos e questões de pesquisa, método utilizado, coleta e uso dos instrumentos na pesquisa de campo, além de apresentar dados e informações sobre o pré-teste realizado. Descreve-se, ainda, o caso central pesquisado, sustentado nas opções metodológicas e escolhas de análise, incluindo a descrição da organização e seu histórico e contextualização.

A apresentação do sistema de gestão por competências adotado pela organização-caso, bem como os resultados e análise da pesquisa são apresentados no quinto capítulo no qual se busca aprofundar a discussão comparada entre os conceitos de competência e a realidade organizacional sob o ponto de vista dos trabalhadores e suas práticas a partir do conceito de *ganho social*. Para isso toma-se em conta o contexto de seus ambientes de trabalho sob a perspectiva dos trabalhadores que foram identificados durante a realização da pesquisa.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões relativas à temática proposta. Discorre-se, ainda, sobre as limitações do estudo, bem como apresentam-se algumas sugestões para uma agenda de pesquisa. As referências bibliográficas são listadas em seção pós-textual em seguida ao último capítulo, seguidas de apêndices e anexos.

A pesquisa apresenta como conclusões, a constatação de que a gestão por competências resulta em implicações contraditórias para o trabalhador. A adoção pelas organizações pode apontar para um caminho de valorização do trabalho e do trabalhador que passa a ser demandado com novas e mais complexas competências para atender às crescentes exigências do mercado. Por outro lado, pode servir como estratégia para o aumento das demandas sobre o trabalhador, retratadas em termos de maior pressão sobre resultados, prazos e aumento das qualificações, crescente insegurança e instabilidade no emprego e ascendente individualização com a redução da força de representação coletiva.

Dentre as subcategorias de *ganho social* analisadas, três destacam-se como valor já adquirido na percepção dos trabalhadores: autodesenvolvimento, compreensão conceptual da organização e interesse social e valores. As demais se apresentam, na realidade organizacional e na vivência dos trabalhadores, com um alcance ainda tímido e impactadas negativamente pelas contingências do mercado e da organização, mas, como potenciais *ganhos sociais*.

2 CONTEXTO CONTEMPORÂNEO: TRANSFORMAÇÕES NA DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo tem como objetivo compreender o contexto no qual operam as organizações tendo em vista que o sistema econômico e social vigente tem efeito direto sobre a dinâmica das organizações. O cenário atual e suas transformações afetam as formas de gestão adotadas pelas empresas, bem como as relações estabelecidas junto aos trabalhadores. Assim, conhecer o contexto contemporâneo ajuda a compreender o porquê da crescente adoção de sistemas de gestão por competências pelas organizações e, objeto deste estudo, os impactos da implementação da gestão por competências sobre os trabalhadores, em especial sob o enfoque dos *ganhos sociais*.

Para essa contextualização, articulou-se a discussão em três eixos centrais: (1) as transformações pelas quais vem passando o mercado, consolidadas por meio do processo denominado globalização e as mutações na categoria trabalho, com a precarização do emprego e o aumento da informalidade nas relações laborais; (2) os impactos das mudanças sobre os profissionais que tendem à necessária adequação às crescentes exigências do mercado e perda da identidade; e (3) o processo de individualização com a decrescente força de representação coletiva das entidades sindicais.

Após a descrição do *macro* contexto são abordados os conteúdos, no nível *meso*, relacionados à interface entre qualificação e trabalho, o processo de certificação de competências e as inter-relações entre competências e Recursos Humanos – RH e dão suporte, na seqüência, ao capítulo sobre as noções sobre competências em sua diversidade e perspectivas.

2.1 Impactos das mudanças sobre as relações de trabalho e emprego

A sociedade globalizada concretiza um modo de produção - o capitalismo - que, desde seu início, era internacional, ultrapassando fronteiras e influenciando as formas de organização do trabalho e vida social. Assim, “...o caráter internacional do capitalismo, que já se prenunciava desde seus inícios, e revela-se evidente no século XIX, torna-se particularmente efetivo na segunda metade do século XX, quando adquire todas as características de um modo de produção global” (IANNI, 1997, p.145).

Esse processo de globalização, no entanto, tem aprofundado as desigualdades sociais e econômicas, concentrando o poder econômico e agravando a questão social (LEITE, 2003; POCHMANN, 1998a, 1999, 2003; POCHMANN; AMORIM, 2003). Segundo Ianni (1997), o capitalismo mobiliza as forças produtivas (capital, tecnologia, força de trabalho, organizações, mercado etc), desenvolvendo as relações de produção e envolvendo os padrões socioculturais, os valores e ideais. O modo capitalista de produção marca os movimentos da sociedade, em níveis local, nacional e mundial. Isso, sem dúvida, deixa evidências de que a nova divisão transnacional do trabalho recria e desenvolve diferentes aspectos da questão social, dentre eles, o “desemprego cíclico e estrutural; crescimento de contingentes situados na condição de subclasse; superexploração da força de trabalho; discriminação racial, sexual, de idade [...]; manifestações de pauperização, crises de identidade...” (IANNI, 1996, p.170).

Nesses tempos de globalização, Dedecca (1996, p.58) afirma que “a racionalização produtiva volta-se para a obtenção de maior flexibilidade na utilização do capital e do trabalho...”, o que exige novas relações de trabalho. A instabilidade dos mercados e o acirramento da concorrência começam a exigir das empresas uma flexibilidade produtiva compatível com as demandas impostas. As organizações passam a demandar maior autonomia no uso da força de trabalho, tanto durante as negociações coletivas como junto ao Estado, reivindicando menores restrições legais e políticas de pessoal mais flexíveis, além de maior qualificação da mão-de-obra. A fim de adaptarem-se aos novos tempos, as organizações vêm implantando processos de reengenharia, flexibilização da produção, redesenho de estruturas, terceirização de atividades, dentre outros, como forma de sobrevivência e manutenção de atividades que permitam a perpetuação da obtenção de lucros e minimização de custos e riscos (BRESCIANI, 1997; CHESNAIS, 1996; GORZ, 1995; GRÜN, 1996; KURZ, 1997; LEITE, 2003; SINGER, 1996).

Todo esse processo de mudança, portanto, vem acarretando impactos na categoria *trabalho*, melhor compreendido quando se constata que este se caracteriza como atividade central na vida do ser humano. No capitalismo, o trabalho encarna duas forças que movem o indivíduo: a luta pela necessidade de inserção social e reconhecimento, e a sobrevivência. Ele se apresenta como uma forma de identidade do ser humano, posicionando-o no universo social e profissional, como pessoa e cidadão político, muitas vezes cerceado pelas formas de controle dominantes (CORREIA, 2000; PIMENTA, 2001).

Entretanto, apesar de demonstrar sua relevância para os indivíduos, o trabalho vem sofrendo mudanças como os intensos processos de precarização, terceirização/subcontratação de atividades, queda acentuada de postos de trabalho, substituição maciça do homem pela máquina, informalização das relações de trabalho e aumento das exclusões sociais e discriminações, principalmente sentidas com relação às minorias. O desemprego e o processo de empobrecimento das relações de trabalho tendem a sobrepor-se à possibilidade de obtenção de atividades laborais e remuneração dignas, gerando tais situações (ANTUNES, 1995; BRESCIANI, 1997; FORRESTER, 1997; GORZ, 1995; LEITE, 2003; NOGUEIRA, 2002; OFFE, 1989; RIFKIN, 1995; SINGER, 1996).

É também importante considerar que os efeitos das transformações econômicas, políticas e tecnológicas sobre o mercado de trabalho não se referem apenas ao aumento das taxas de desemprego, mas ainda, à qualidade do vínculo empregatício, com o aumento do trabalho informal - sem carteira assinada, sem direito às garantias da legislação trabalhista, dentre outros.

Nesse cenário, tem recebido ainda mais atenção a relação entre o desenvolvimento tecnológico e o emprego. Tal discussão surge como o reflexo desse momento de profundas transformações, consubstanciando a chamada Terceira Revolução Industrial e, conseqüentemente, trazendo implicações para o emprego. Não há dúvidas de que a inovação tecnológica influencia diretamente o mercado de trabalho. Mas essa força não atua sozinha e sim ao lado de um conjunto de outras transformações de caráter econômico, político e social que marcaram o fim do pacto fordista e a crise de um conjunto de instituições que com ele se erigiram (LEITE, 2004; PRONI; WILNES, 2003).

A chamada Terceira Revolução Industrial parece apontar para condições de trabalho em certa medida, mais precárias, com ausência de perspectivas e um sentimento de exclusão frente às dificuldades de sobrevivência, em padrões inferiores de qualidade e perda, pelos indivíduos, de sua identidade social. A realidade apresentada por autores como Luttwak (1996) que aponta para a insegurança e mecanismos de competição que “moem” as pessoas, levando-as a uma ansiedade e desgaste no atual sistema, indica uma aceitação das *novas* regras do capital, de acúmulo de trabalho e prejuízo da vida familiar e social pelos trabalhadores, em resposta ao aumento destas pressões.

Outro fenômeno evidente é a formação de redes e cadeias de produção. A estrutura industrial fordista cede lugar a uma articulação marcada por uma assimetria de poder, concentrado na empresa líder e que se estende por toda a cadeia produtiva constituída por vários níveis de fornecimento. Os novos arranjos empresariais compostos por cadeias, redes e *clusters* merecem atenção específica pelas suas peculiaridades. No processo de formação das cadeias e redes, a posição ocupada por cada organização envolvida vai ser determinada pelo seu tipo de competências e pelos conhecimentos que domina (FLEURY; FLEURY, 2001b). Constata-se aqui que novas configurações exigem novas maneiras de lidar com o trabalho e com o trabalhador, além da necessidade, já evidenciada, de novas estratégias de gestão das pessoas.

No caso das cadeias produtivas, à empresa-líder corresponde a concentração da produção de bens de maior valor agregado, maior conteúdo tecnológico e, nessa medida, do trabalho qualificado, estável, melhor pago e com perspectiva de carreira, o qual escasseia sensivelmente à medida que se avança na rede de fornecimento. Evidencia-se, dessa forma, a desigualdade das condições de emprego e de trabalho ao longo das cadeias, ao mesmo tempo em que se destaca seu caráter contraditório e complementar: a relativa estabilidade dos trabalhadores das empresas líderes se dá às expensas da flexibilidade na contratação que caracterizam os fornecedores, assim como o trabalho qualificado concentrado nas primeiras é fruto da divisão do trabalho entre as empresas da cadeia, o que relega os trabalhadores dos últimos níveis de fornecimento, à execução de trabalhos repetitivos e destituídos de conteúdo (FLEURY; FLEURY, 2001b; LEITE, 2004).

O trabalho tende a se reduzir cada vez mais na ponta virtuosa do processo e a se propagar no outro extremo da cadeia, onde abundam os baixos salários, as más condições de trabalho e a precarização do emprego (LEITE, 2003). Há que se ressaltar que, em dadas categorias de profissionais qualificados, essa caracterização pode não se adequar, o que não minimiza seu impacto sobre a análise da grande massa de trabalhadores.

A questão da exclusão a partir do mercado de trabalho, é uma das formas possíveis de marginalização social, e que vem ganhando destaque. O desemprego de longa duração tem sido considerado uma das causas fundamentais de marginalização aos processos de trabalho. Principalmente porque, ao se prolongar, ele gera conseqüências psicológicas, sociais e culturais que deterioram as competências, habilidades em geral e impacta as relações

familiares. Neste sentido, há tipos de exclusão mais sutis como a que se refere a empregos de baixa qualidade, ou mal remunerados. Há uma dualização visível neste caso, de um lado com empregos que apresentam excelentes condições em contrapartida a ocupações de baixo padrão (RUIZ-TAGLE, 2000).

Em face a esse contexto de transformações, as mutações relativas à categoria *trabalho* tornam-se mais evidentes. A começar de seu conceito, como habitualmente compreendido, ou seja, o trabalho assalariado (ou emprego, no seu sentido tradicional), estável e em tempo integral, passa a constituir-se como foco de debate sobre sua possível extinção ou, pelo menos, sua transformação radical (ANTUNES, 1995; BECK, 2000; CHANLAT, 1993; GORZ, 1995; MATTOSO, 1995; MOTTA, 1996; OFFE, 1989).

O emprego, diferentemente do trabalho, é tradicionalmente concebido como uma relação entre aquele que emprega e o que é empregado. Ter emprego significa, assim, ter um cargo ou função predeterminada, que envolve a atividade laboral e também pressupõe a subordinação a quem emprega, remuneração e outros direitos pertinentes à categoria *empregados*. Segundo Singer (1996, p.3), "...o emprego resulta de um contrato pelo qual o empregador compra a força de trabalho ou a capacidade de produzir do empregado." O conceito de trabalho pode-se confundir, neste caso, porque, como habitualmente concebido, ele envolveria o recebimento de salário, garantia de estabilidade e proteção e assim por diante. É, portanto, o emprego formal, entendido como um "...vínculo empregatício, com carteira assinada e com todos os direitos trabalhistas assegurados pela legislação..." (RODRIGUES, 1997, p.82), que demonstra estar em franca diminuição e precarização, deixando muitos profissionais na incerteza do mercado de trabalho, ampliando as conseqüências sobre trabalhadores e representações sindicais.

2.1.1 Conseqüências das mudanças sobre os indivíduos

Do ponto de vista do trabalhador, começa a haver com todo esse processo, uma situação crescente de marginalização. A própria sociedade tende a produzir as vítimas do desemprego e as faz se sentir envergonhadas por estarem excluídas do processo produtivo como incompetentes, ou incapazes de manter-se empregadas. Ocorre, aqui, um risco de agravamento do quadro social e econômico. Não sem razão, as conseqüências do desemprego

ou do subemprego têm sido objeto crescente de interesse por parte de acadêmicos e profissionais de mercado, como demonstra os estudos de Caldas sobre essa temática (2000a, 2000b).

Os indivíduos tendem, tendo em vista esse cenário, à aceitação de algumas saídas para o *não emprego*, como é o caso da informalidade, numa tentativa de adequação. Isso ocorre pela necessidade de sobrevivência a um universo em mudança que encontra o indivíduo fragilizado pela ausência de identidade, frente a esse novo contexto para o qual ele não foi devida e longamente preparado. O fato é que os trabalhadores expulsos do trabalho assalariado não conseguem reconquistar facilmente sua inserção. Tal situação tende a agravar-se pela constatação de que a ausência de funções a serem ocupadas já não atinge setores isolados, e tampouco pode ser considerada provisória: a lógica supõe a “supressão do que se chama trabalho; vale dizer, emprego”, como aponta Gorz (1995, p.136).

Tal cenário evidencia-se como um processo de crise do capitalismo, identificada na posição de Coriat (LOJKINE; CORIAT; RICHTER, 1992) quando afirma, sobre o contexto de mutações, que

não se pode ocultar as lógicas de exclusão que elas [referindo-se às políticas econômicas adotadas] trazem. Categorias inteiras se encontram excluídas do mercado de trabalho [...] é uma forma de exclusão mais violenta que no passado, porque ela se baseia na competência ou na pseudocompetência. Exclui-se priorizando critérios de competência que certos trabalhadores não possuem e finalmente a competência nega, na prática, o direito ao emprego (LOJKINE; CORIAT; RICHTER, 1992, p.58).

Muitas vezes, ao ser demitido, o trabalhador ainda permanece em busca de empregos formais, com carteira assinada, mas, com o tempo, começa a perceber a dificuldade de reingresso no mercado. A partir daí, e em face da impossibilidade de sobreviver sem uma renda mínima, aceita empregos em condições inferiores. É um círculo vicioso já que, quanto mais diminui seu padrão anterior de trabalho, com relação ao salário e demais condições, mais o trabalhador é rebaixado em situações de ingresso futuro em outras atividades.

Singer (1996) reafirma a idéia de que o emprego estável só será assegurado a um núcleo de trabalhadores mais qualificados, ao redor do qual estarão trabalhadores periféricos pouco qualificados e facilmente substituíveis. Essa massa de trabalhadores, que fica como periférica,

tende a crescer, aumentando a competitividade por espaço no mercado de trabalho, que passa a ser disputado por quem é desempregado, por quem já estava à procura de trabalho e pelos que ingressam no grupo da população economicamente ativa. Cresce, dessa forma, a dificuldade de absorção e reabsorção da força de trabalho, acentuando as desigualdades.

É nesse macroambiente que se ampliam as exigências de qualificação dos trabalhadores, com maior necessidade de aperfeiçoamento. O trabalhador vem crescentemente sendo responsabilizado por seu autodesenvolvimento, tornando-se um ser “encerrado nas malhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, a sua psique” (ENRIQUEZ, 1997, p.20).

As exigências tornam-se, de alguma forma, abusivas e chegam a ser inconciliáveis, como demonstra Enriquez (1997, p.22) ao afirmar que as empresas exigem “a integração de cada um à organização e a idealização dela mesma”; demandam “um espírito individualista concomitante a um forte espírito de equipe”, e, conclamam “à iniciativa e à criatividade, quer dizer, à sublimação (mesmo se a sublimação opõe-se fundamentalmente à idealização)”.

A busca da “empresa estratégica”, segundo Enriquez (1997), é a busca pela participação de todos. Entretanto, observa-se que

não é mais que uma elite quem desfruta da adesão massiva à dinâmica organizacional. Para a maioria, o trabalho torna-se menos interessante, o risco do desemprego aumenta, as promoções são bloqueadas [...] o mundo das aparências começa a aparecer como um mundo de mistificação. [...] Mesmo a elite não está mais segura de si. Os esforços, o talento, a identificação com a empresa não impedem a demissão dos dirigentes e empregados [...] Quando equipes formam-se e adquirem uma forte identidade, os administradores já não ficam tão felizes, pois essa identidade parcial, dando aos indivíduos e aos grupos uma nova força de proposição e de contestação, pode pôr em xeque a coesão da organização, que se vê como um sistema cultural, simbólico e imaginário, do tipo totalitário (ENRIQUEZ, 1997, p.28).

Essa preocupação torna-se ainda mais importante, pela análise de resultados de pesquisas e estudos, como o de Lima (1994), que indicam uma repercussão negativa não só na vida psíquica, mas também no campo social dos indivíduos, de políticas, ou nas ditas “novas práticas de gestão” que pressupõem modelos de participação, carreira (acirrada pela disputa entre colegas), jogos políticos internos para alcance de resultados em curto prazo, enfim ferramentas utilizadas pelas pessoas para alcançarem os objetivos exigidos pelas empresas,

ainda que ultrapassando sua própria capacidade de atuação, ou à revelia de valores individuais.

Marcando as conseqüências das novas formas de organização do trabalho, como lembra Dedecca (1996, p.70), há “uma individualização do universo produtivo que é acompanhada da concorrência ativa entre trabalhadores...”, o pagamento por desempenho, além de problemas e perturbações de ordem física e emocional advindos das mudanças de horários na jornada de trabalho. Os trabalhadores tornam-se fragilizados em sua competência e solidariedade coletiva.

Beck (2000) também discute a questão da individualização, para além da perda de poder de representação pelos sindicatos, e mais relacionado com a transferência das responsabilidades para o indivíduo. Segundo o autor, a individualização envolve três aspectos: as biografias deixam de ser padronizadas e passam a ser realizadas em um modelo do tipo faça você sozinho; o trabalho é fragmentado pelo tempo e contrato; individualização do consumo, ou seja, emergem também produtos e mercados individualizados.

Essas diferenças individuais que demarcam o limite entre aqueles que vão permanecer nas empresas e os que estarão excluídos delas, reforçam a idéia de que, conforme afirma Enriquez (1999, p.78), permanecerão “aqueles considerados de excelente performance”. E o que significa isto? Performance e excelência, segundo o autor, remetem

às pessoas vencedoras. São aqueles que matam de maneira tranqüila, sem dó, ‘fritando’ o semelhante, um outro profissional. Mata-se de verdade e a pessoa lesada não tem idéia, nem tem a impressão de que querem matá-la. Isso é psicologização, na medida em que, se alguém não consegue conservar o seu trabalho, fala-se tranqüilamente, mas, é sua culpa, você não soube se adaptar, você não soube fazer esforços necessários, você não teve uma alma de vencedor, você não é um herói (ENRIQUEZ, 1999, p.78)

A sociedade tende, assim, a apontar o indivíduo como culpado e não a organização, a própria sociedade ou o Estado, num processo de co-responsabilização, o que quer dizer que o ônus recai sobre os trabalhadores que, antes “guerreiros vencedores”, tornam-se, se não se adaptam às novas exigências, “sujeitos fragmentados” e alijados do processo produtivo, perdendo sua própria identidade como indivíduos sociais e políticos. A concepção de competências individuais parece reforçar, mais recentemente, essa pressão sobre esses sujeitos. Em alguma

medida, a adoção de sistemas de gestão por competências pode acarretar o que Dutra (2004) denomina de “efeitos perversos” sobre o indivíduo, incluindo o excesso de pressões sobre as pessoas em torno de resultados empresariais. O mais sério deles, segundo o autor, refere-se “ao aumento da pressão sobre as pessoas sem a contrapartida da organização em termos de reconhecimento e da criação de condições concretas para o desenvolvimento profissional” (DUTRA, 2004, p.16). A alternativa adequada aponta para a necessidade da compreensão e uso do modelo em conjunto com outros conceitos e tendo em vista a contextualização da organização e suas demandas.

Bitencourt (2001, p.42) questiona a idéia do “saber ser”, quando trata do “sentir-se competente”, já que o mercado tem passado a exigir mais do que conceitos, sua aplicação ou a possibilidade de ação, mas, uma “introjeção”, um posicionamento permanente e “espontâneo” dos profissionais para o cumprimento de suas atividades. Nesse sentido tem sido necessário um maior cuidado para discernir que nem tudo o que é apresentado como essencial será alcançado pelos profissionais, pois o perfil exigido indica uma referência ou aspectos característicos do tipo *ideal*.

Esse *alerta* 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 autocritica sobre seu próprio desempenho e sugere a construção de um *super-homem*”.

As capacidades humanas, refletidas nas competências individuais, se tornam fator diferenciador para os indivíduos, por incrementar sua ação pessoal em direção às realizações profissionais. Isso gera competitividade a partir de três dimensões centrais: o conhecimento, as habilidades e as atitudes, além de outros aspectos que complementam esse eixo conhecido como *CHA*. A nova dinâmica de mercado que exige um perfil de qualidades pessoais/profissionais adequado ao alcance de resultados individuais significativos (e organizacionais, satisfatórios), (cor)responde e atende adequadamente à gestão estratégica de desempenho das organizações e dá aos indivíduos a noção de que eles têm eterna permanência como sujeitos empregáveis neste mercado (ENRIQUEZ, 1999).

Esse contexto que se torna hegemônico assume formas distintas a partir da década de 1990 e é dado em função da crescente diminuição do número de empregos formais, aumento dos

índices de trabalhos informais e precários e conseqüente incremento das exigências quanto à qualificação e formação dos trabalhadores, em busca da ampliação do volume e qualidade das competências individuais.

Coadunam com esse ponto de vista outros estudiosos, quando abordam a questão da competitividade entre trabalhadores, devido à concorrência por vagas nesse mercado. Os cortes de mão-de-obra e o aumento dos processos de terceirização atingem todas as classes dentro do universo do trabalho, como forma de economia de gastos pelas empresas (DEDECCA, 1996; FORRESTER, 1997; GORZ, 1995; MARQUES FILHO, 1997, MATTOSO, 1999; POCHMANN, 1999).

Reforçando essa perspectiva, destaca-se a análise de Hirata (1997), ao associar os conceitos de empregabilidade, desempenho e competências, e apontar para seus riscos e efeitos excludentes. Isso porque centram a atenção mais sobre o indivíduo do que sobre o cargo de trabalho, o que leva a uma divisão dos trabalhadores entre aqueles que ocupariam um nível central ditos competentes e altamente capacitados e o restante, a uma periferia, desqualificada e excluída, com poucas chances de inserção.

O que se observa nos últimos anos é que, especialmente em grandes corporações, o empregado recém-contratado é levado a crer na efemeridade do seu posto de trabalho. Quanto mais ele se qualifica, mais ele tem que se qualificar, mesmo havendo a possibilidade iminente de ser demitido. Vive-se, assim, um mundo no qual as utopias coletivas se desvalorizam, tal como se pode verificar com a perda de força de partidos políticos, igreja, ou sindicatos, por exemplo. Não é à toa que a abordagem de temas mais abrangentes, que extrapolem a necessidade de respostas pontuais e atendendo aos anseios empresariais, mas que interferem igualmente no cotidiano de trabalho e na vida de cada trabalhador, tem permanecido à espera de discussões mais aprofundadas e à tomada de medidas efetivas.

2.1.2 O processo de individualização e a (não) representação coletiva das entidades sindicais

Esse novo mercado de trabalho, com a imposição de novas regras e formas de regulação do trabalhador, impacta a ação sindical. Conforme afirma Costa (2005),

a preservação dos empregos, as políticas de formação e qualificação, o deslocamento de ajustes salariais fixos para formas variáveis de compensação salarial, a manutenção de conquistas passadas, a flexibilização das jornadas etc., passaram a dar o tom das negociações coletivas de trabalho, com o poder da balança de forças desfavorável para os trabalhadores (COSTA, 2005, p.9).

Esses novos temas têm como espaço de ocorrência, as próprias empresas, justamente onde a organização sindical vem perdendo força e, ainda mais, como destaca a autora, concorrendo com a própria organização que busca a cooperação dos trabalhadores, isolando-os do sindicato.

Como destaca Costa (2005, p.9-10), a “polarização dos trabalhadores quanto às suas condições de emprego e de vida alimenta reciprocamente uma ética individualista e de competição encontrada dentro e fora das empresas”.

Mais especificamente, cabe ressaltar o contexto desse processo no caso brasileiro. Krein e Gonçalves (2005) destacam alguns aspectos que influenciaram significativamente as relações de trabalho no país em tempos recentes. Inicialmente, as opções econômicas para superação da crise dos anos 1980 privilegiaram uma política econômica que mudou a lógica de adequação do Estado frente ao endividamento público, promoveu privatizações, incentivou a abertura comercial e financeira, e a valorização cambial, dentre outras. Essa política econômica conseguiu debelar os altos níveis inflacionários com a estabilização de preços, mas impôs um reajuste em outros segmentos. O impacto da política econômica, com ênfase na concorrência e em aspectos financeiros, provocou a necessidade de reestruturação produtiva levando as organizações a adotarem estratégias de adequação de seus custos e elevação dos níveis de produtividade.

Segundo Krein e Gonçalves (2005), o baixo crescimento econômico, aliado a essa reestruturação produtiva, provocou um acirramento do desemprego, diminuição de postos de trabalho em setores mais estruturados da economia, e a elevação da precarização de vínculos de trabalho - informalidade, autônomo, temporário, pessoa jurídica, estágio, prazo determinado. Esse fenômeno foi seguido de proposições para flexibilização da legislação trabalhista em um momento em que o movimento sindical buscava um novo patamar de atuação na transição do modelo combativo característico dos anos 1980. A estagnação econômica e a dificuldade na implantação de políticas públicas de maior alcance social

levaram o país a vivenciar uma crise social com o aumento da criminalidade, esgarçamento do tecido social e perda de referência nas instituições.

O que se observa, portanto, no Brasil, é que, após 1990, as condições para a ação sindical tornaram-se bastante adversas. As condições macroeconômicas brasileiras adquiriram características que, combinadas, não possuíam paralelo nos decênios anteriores. O novo contexto econômico continha elementos como a liberalização quanto às importações, à venda de empresas estatais ao setor privado, à desnacionalização dos capitais de diversos setores, ao declínio continuado da inflação, à expressiva entrada de capitais especulativos ao 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 breca a elevação da inflação (POCHMANN, 1998b).

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 90 enfrentaram três grandes dificuldades: “o desemprego, a queda na renda média real e o crescimento da informalidade” (IPEA, 2005, p.32).

Os sindicatos não conseguem breca processos prejudiciais aos trabalhadores como a elevação do desemprego e o aumento da proporção das contratações flexibilizadas pelas empresas. Tais processos são, ao mesmo tempo, causa - porque diminuem a capacidade de organização destas entidades - e, consequência - porque, com menor capacidade organizativa, levam ao enfraquecimento sindical.

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. Frente a essas condições do mercado de trabalho, o que se verifica é a perda de poder regulatório da parte dos sindicatos no que se refere aos interesses coletivos dos trabalhadores (CARVALHO NETO, 1999; CRIVELLARI, 1998; DIEESE, 2001; KREIN; GONCALVES, 2005; OLIVEIRA, 2003; PRADO, 1998).

Isso leva ainda à discussão sobre a diminuição do poder de barganha dos trabalhadores como sujeito coletivo, e a um incremento da individualização e de processos de negociação mais centrados nas pessoas e não nos grupos. Tal fenômeno pode ser considerado,

concomitantemente, como origem e consequência da precarização do emprego e remuneração formal.

A introdução dos modelos de competências coincidiu com este momento de enfraquecimento sindical, e algumas das temáticas vinculadas a estes modelos tornaram-se presentes na agenda dos sindicatos, ainda que de forma tímida e pontual. Uma delas, a formação sindical, ganhou maior atenção dos dirigentes das entidades de classe 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), isso inclui a adoção da gestão por competências.

O que se pode concluir 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 espectadores 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. Isto reflete, atualmente, no fraco posicionamento sindical quanto à implantação dos modelos de competências e estratégia.

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

Constata-se, assim, que o desafio de acompanhar as mudanças atuais deve contemplar dois enfoques: em primeiro lugar, é preciso que as empresas reavaliem sua atuação, revendo seu posicionamento frente à nova realidade. Já não seria suficiente o discurso de valorização do homem, mas uma real preocupação com ele e sua individualidade; em segundo lugar, é

preciso que os próprios trabalhadores, ainda que tenham a co-responsabilidade de promover seu desenvolvimento, buscando capacitar-se em termos de características pessoais e profissionais para enfrentar esse novo mercado, devam ter ciência de suas limitações *humanas* e atentar para não assumir uma culpa forçada pelo posicionamento empresarial e da própria sociedade.

2.2 Interfaces entre qualificação e trabalho e a discussão sobre certificação de competências: um debate em aberto

Nesta seção pretende-se discutir as possíveis articulações entre competências, formação educacional, formas de qualificação, alternativas de certificação de competências profissionais, oferta de trabalho e emprego. Para isso, apresentam-se os papéis adotados pelos distintos atores sociais a partir da abordagem das experiências desenvolvidas no Brasil e em outros países.

Seguindo-se à lógica delineada nesta tese, destaca-se como fundamental a distinção entre qualificação e competências e, ainda mais, a discussão sobre formação e certificação de competências como um processo articulado que envolve sindicatos, empresas, empregados e Governo. Neste sentido, faz-se mister introduzir a reflexão sobre a certificação das competências dos trabalhadores como uma alternativa de *ganho social*, uma vez que a lacuna entre a discussão sobre a qualificação do trabalhador e o processo de certificação de competências profissionais, passando pelo debate sobre formação, precisa ser mais bem avaliada.

Essa reflexão mostra os princípios que regem a noção de competências: qualifica-se o trabalhador para mantê-lo produtivo para as empresas ou com a perspectiva de estimular a cidadania e seu permanente crescimento? Ambas abordagens são ilustradas a seguir, inclusive a partir de exemplos de aplicação em diversos países, tendo em vista a preocupação, foco desta tese: a agregação de *valor social* aos indivíduos, em face à adoção de sistemas de gestão por competências.

Tradicionalmente, o conceito de qualificação tem-se associado aos aspectos de formação do trabalhador, incluindo a educação escolar, a formação técnica e a experiência profissional.

Nesse sentido, até alguns anos atrás, a obtenção de títulos acadêmicos e de remuneração, e promoções significativas ao longo da vida profissional eram formas visíveis de reconhecimento da capacidade de trabalho, do saber fazer em termos de atividade laboral. Sob a perspectiva das competências, entretanto, este conceito se torna menos consistente, tendo em vista a necessidade de que se reconheça não apenas a escolarização formal e a posição profissional, mas também a capacidade do indivíduo de mobilizar seu saber para a resolução de problemas e situações postas no cotidiano, com a superação das incertezas decorrentes da atividade de trabalho.

Não basta somente a educação formal, pois pesam sobre o reconhecimento da competência, inclusive por meio da sua certificação, elementos como as relações sociais estabelecidas, capacidade política de ação e intervenção, componentes subjetivos do trabalhador como pessoa, além dos conhecimentos tácitos, não manifestos. Neste sentido, a idéia do trabalhador coletivo e de reivindicações e interesses conjuntos em termos de determinada classe de trabalhadores perde força diante da chamada individualização das relações de trabalho, na qual prevalecem os interesses e ganhos individuais, indiferentes às ações de caráter coletivo. O vigor das entidades sindicais dilui, e aumentam as possibilidades de ação empresarial sem a interferência, ou acompanhamento das representações dos trabalhadores enquanto sujeito coletivo.

2.2.1 A qualificação em evidência: distinções necessárias com a temática de competências

A qualificação, conforme lembram Fleury e Fleury (2001a, p.19), é usualmente definida pelos “requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação”.

Toda a discussão em torno da questão da qualificação é complexa, já que, como aponta Garay (1997),

a qualificação é uma das formas de seletivizar a força de trabalho [...] os critérios de qualificação [ao longo da história das organizações] restringiram o acesso e a mobilidade dos indivíduos a melhores

condições de trabalho e de vida. É a presença dos excluídos que reforça o poder dos incluídos (GARAY, 1997, p.59).

Essa autora propõe que seja ampliada a reflexão sobre a qualificação sob o ponto de vista das estruturas e organização do trabalho, atentando para as relações de poder e possibilidade de acesso à formação, informação e carreira no interior das empresas.

Ruas (2005, p.36) resgata a idéia de que as discussões sobre competências, na sua dimensão individual, têm sua noção associada aos conceitos de qualificação. Há que se analisarem, entretanto, os diferentes contextos de ambos os debates, o primeiro marcado pela presença de empresas mais *modernas*, caracterizadas por diferentes formas de vínculo, e o segundo por um quadro de emprego formal, trabalho predominantemente industrial e forte base sindical. Neste sentido, o autor reforça que o debate que caracteriza os anos 1960 a 1980 com estudos de Braverman (1977) e Freyssenet (1977), dentre outros, contextualizado num cenário de emprego formal, basicamente industrial, cuja noção de qualificação era “centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria” (p.36).

O conceito de qualificação, dessa forma, vem sendo substituído pelo de competências devido à crise do posto de trabalho que impossibilita um sistema de remuneração e definição de cargos mais rígidos. De um lado, a discussão referente à qualificação remetia a um processo de trabalho fragmentado, de atividades parceladas e que exigiam do trabalhador somente a execução mecânica e padronizada de tarefas. Por outro lado, as abordagens referentes ao modelo de competências pressupõem, em última instância, a possibilidade de revisão e superação deste modelo baseado no parcelamento das tarefas, tendo em vista a prevalência de relações de trabalho mais flexíveis no mundo contemporâneo.

Em uma nova lógica, a partir dos anos 1990 e com o processo de reestruturação produtiva em curso, a noção de competências passa a tratar de forma predominante do “desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis” (RUAS, 2005, p.36). Esta transformação é sistematizada na Figura 3, tomando como referência os distintos contextos no qual se insere.

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relativa estabilidade da atividade econômica ▪ Concorrência localizada ▪ Lógica predominante: indústria (padrões) ▪ Emprego formal e forte base sindical ▪ Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas ▪ Foco no processo ▪ Baixa aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa previsibilidade de negócios e atividades ▪ Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência ▪ Lógica predominante: serviços (eventos) ▪ Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos ▪ Organização do trabalho com base em responsabilidades, metas e multifuncionalidade ▪ Foco nos resultados ▪ Alta aprendizagem

Figura 3 – As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos

FONTE: RUAS, 2005, p.37.

É preciso, também, separar os conceitos de competência e habilidade e, neste sentido, Dutra (2004) afirma que a competência significa um patamar de agregação de valor por parte da pessoa para a organização e o meio, enquanto a habilidade caracteriza-se pela capacidade de a pessoa exercer tarefas, atividades ou funções. Há condições, segundo o autor, em que uma habilidade se iguala a uma competência, quando ambas retratam a capacidade da pessoa para atuar em um patamar diferente de complexidade.

Na prática, ressalta Dutra (2004), as experiências bem-sucedidas foram as que, ainda que utilizando as habilidades como referência, buscaram estabelecer diferenciais com base na complexidade, e revestiram as habilidades do conceito de “entrega”, complexidade e espaço ocupacional. O autor sistematiza alguns aspectos que facilitam a compreensão sobre as distinções, conforme a Figura 4.

	Competência	X	Habilidade
Definição	Agregação de valor para empresa/negócio		Saber fazer
Mensuração	Nível de complexidade de atribuições e responsabilidades		Certificação por pessoas/entidades legítimas
Características	Resulta em entregas permanentes – passam a integrar o patrimônio de conhecimento da empresa		Resulta na capacidade de executar tarefas, atividades e/ou funções

Figura 4 – Comparativo entre competência e habilidade

FONTE: DUTRA, 2004.

Analisando o caso da França, Le Boterf (2003) discute a distinção entre qualificação e competência, insere ainda as noções de profissão e profissionalismo e indica que a perspectiva da qualificação remete a “um julgamento oficial e legitimado que reconhece em uma, ou em várias pessoas capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função” (p.21), que se reveste de um caráter convencional. Afirma ainda que, quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso não significa que a pessoa saiba agir com competência. O autor destaca que não se deve opor qualificação e competência, e nem substituir a qualificação pelas competências. Esta última deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação.

Ainda, segundo Le Boterf (2003), a noção de profissão “tem sua origem nas ordens profissionais em que o profissional presta juramento (*profes*) de respeitar um conjunto de regras...” (p.21). Mas, a partir dos anos 1990, a referência ao profissionalismo tende a assumir a dianteira. O termo vem designar um novo cenário no qual o “profissional não pode mais definir sua identidade referindo-se unicamente ao ‘saber-fazer’ de um ofício. Ele deve mobilizar os recursos de sua personalidade para encontrar uma solução para o problema...” (p.22).

Ao discutir o crescente apelo à noção de profissionalismo no mercado contemporâneo, o autor afirma que

da competência profissional ao profissionalismo há apenas um passo que, todavia, está longe de ser insignificante. Os debates que o termo provoca sobre suas implicações sociais [...] estão aí para lembrar isso [...] A noção de profissionalismo se desenvolveu na França em um contexto de crise do desemprego e de busca crescente de competitividade. Tal noção adquiriu importância sob o efeito de uma convergência de interesses: os dos assalariados, tomando consciência de que têm interesse em revelar seu conjunto de competências em um contexto de mobilidade profissional e de busca de emprego, e o dos empregadores, dando-se conta do fator de competitividade que a competência pode representar (Le BOTERF, 2003, p.15).

2.2.2 O debate entre formação profissional e trabalho

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. Internacionalmente, a formação profissional foi e continua sendo objeto estratégico de negociação. Em países como Alemanha, Itália e Espanha, os acordos coletivos que promovem a reciclagem profissional negociada acompanham a reestruturação produtiva desde os anos 1970. Sob a ótica do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - 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.

Segundo análise desse órgão representativo dos trabalhadores (DIEESE, 1998), nos últimos 60 anos, 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, por entidades do *Sistema S*, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio - SENAC, Serviço Social do Comércio - SESC, Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes - SENAT.

Entretanto, a partir da década de 1990, 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 (1998a)

...um maior apelo à educação profissional passou a ocorrer nos anos 90, quando o País passou a contar com uma nova experiência de

qualificação dos trabalhadores. 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 (POCHMANN, 1998a, p.142).

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 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 ao 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 para a discussão não só da necessidade de que o trabalhador adquira novas competências para o mercado que emerge, mas para que possa ter a oportunidade de uma “...educação integral [...] para o trabalho e para a cidadania” (RIBEIRO; TEIXEIRA, 1997, p.4). Os autores ressaltam que as discussões sobre a relação entre competitividade e qualificação da mão-de-obra têm surgido com destaque entre diversos estudiosos e acabam por convergir em alguns pontos como

o reconhecimento da existência de uma grande lacuna entre as bases da educação tradicional e os requisitos da nova sociedade que emerge [...] havendo uma relação entre qualidade educacional, que pressupõe aquisição de novos valores, como a valorização da autonomia individual, da capacidade de criar, inovar e participar, e o incremento da competitividade de empresas e setores de atividades (RIBEIRO; TEIXEIRA, 1997, p.4).

Reforçando tal posicionamento, Lopes (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 toda forma, 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 renda.

Barbosa (2002) aponta, sob esse aspecto, para a necessidade de discutir a articulação entre políticas públicas de educação e trabalho como referência às práticas organizacionais. Isso porque os modelos de competências sugerem, segundo afirma, uma reflexão sobre o papel que exercem enquanto ferramentas de exclusão do indivíduo, especialmente, não havendo uma ação articulada entre diversos atores que se preocupe em que não haja perdas para o trabalhador.

Nesse sentido, o autor sintetiza a questão contextual vinculada à transposição de um modelo empresarial pautado na qualificação para um baseado em competências. Afirma, ainda, referindo-se às transformações em curso nas organizações e seu impacto sobre as pessoas, que

desenvolveu-se um novo enfoque do valor produtivo do trabalho centrado no reconhecimento de que este precede em maior grau do potencial intelectual da criatividade e menos da capacidade de cumprir tarefas prescritas. Nesse sentido, a proposta de uma nova lógica de formação e capacitação, sintetizada no conceito de competência, emerge como contraponto à noção corrente de qualificação (BARBOSA, 2005, p.17).

Evers et al. (1998) também discutem as questões relativas à formação escolar e as bases da competência. Os autores trabalham a perspectiva da especialização e do desenvolvimento de qualificações mais genéricas, ou seja, a formação de profissionais mais generalistas que possam fazer frente, com maiores chances em termos de atuação, a uma gama diferenciada de exigências das organizações.

Ainda com relação à questão da qualificação, Fogaça (2004) aponta para a necessidade de desvincular a falta de qualificação, relativas exclusivamente às questões do desemprego. Segundo a autora, existe, de fato, no Brasil, uma população de baixa escolaridade que, na maioria dos casos, não apresenta qualificação formal adequada para as funções e atividades produtivas que eventualmente venham a exercer. No entanto, ela ressalta que políticas de qualificação profissional não são políticas de geração de emprego, e estes dois aspectos devem ser analisados em separado, não por serem excludentes, mas para não se estabelecerem visões equivocadas sobre a relação entre ambos.

De acordo com Fogaça (2004), de alguma forma, o discurso da ausência de educação deu suporte às explicações para responder à crise do emprego. Os indivíduos foram nomeados como responsáveis por não terem esse atributo - mais escolaridade e, conseqüentemente, por

não desenvolverem suas competências -, ao mesmo tempo em que se tirou a responsabilidade da sociedade e do Estado e, por conseqüência, da política econômica. Entretanto, atribuir aos indivíduos o sucesso no mercado de trabalho apenas por seus anos de escolaridade é negar as relações sociais de produção. Eles são, em última instância, agentes passivos, pois quem determina o seu valor de uso é o capital⁴.

A questão educacional também envolve uma estratégia de desenvolvimento econômico do País, como é o caso do sucesso do modelo industrial de países como os *tigres asiáticos*. Nesses países foi possível uma industrialização acelerada devido a uma reflexão sobre as bases da educação e, ainda, porque há uma compreensão de que a escola e o mundo do trabalho se aproximaram mais a partir do momento que passaram a ser exigidas habilidades mais gerais, associadas à leitura, expressão verbal, ou estatística, que são pré-requisitos para o aprendizado de qualquer profissão e qualificação mais aplicada (FOGAÇA, 2004).

A questão da qualificação, assim, deve também passar pela análise de limites de absorção do mercado, conforme aponta Claus Offe, em entrevista a Barile (1998). Estabelecendo um paralelo com o fenômeno recente da chamada empregabilidade, deve-se cuidar para que a qualificação - e a extrapolação desta concepção para a idéia de competências individuais -, não seja apontada como salvação para a crise do trabalho, ressaltou o entrevistado. Leite (1997) reforça este argumento, pois a qualificação não pode ser compreendida como uma alternativa exclusiva para a conquista de bons empregos no mercado de trabalho, mas, sim, de uma mudança de postura de âmbito mais abrangente, e que precisa ser considerado enquanto representação de uma nova perspectiva nas relações de trabalho.

A competência deve atender à necessidade do mercado a partir da participação conjunta dos empregados e empregadores, fundamental no sistema de normalização e certificação de competências, assim como o Governo, educadores e sociedade em geral. Apesar da competência, ela não resolve o problema do emprego, já que não foi concebida para gerar postos de trabalho, resalta Ducci (1996), o que não esvazia a importância do trabalho e sua projeção internacional, sendo promissora como vantagem competitiva para os países e para a melhoria das relações de trabalho.

⁴ Exemplo está em discussão recente nos meios de comunicação brasileiros, com base no Censo de Educação Superior do MEC, que aponta que o interesse na rede privada por professores com titulação de doutor é menor, e maior a preferência por aqueles com titulação de mestre, cujo custo é inferior (GOIS; COLUCI, 2005).

As novas relações estabelecidas entre trabalho e formação educacional, na opinião de Correia (1997), adquiriram distintas configurações no decorrer do século XX. A mais recente tem sido marcada pela complexidade dessas relações considerando que a concepção de formação é baseada na idéia de que os trabalhadores desenvolvem saberes tácitos adquiridos no processo de trabalho e não ao longo de um processo educacional formal, constituindo-se em um dos suportes essenciais da qualificação. Por isso as empresas passam a ser consideradas como sistemas que favorecem a cognição dos indivíduos, o que demonstra maior aproximação entre as empresas e os sistemas de formação.

A empresa passa a ter, sob esse prisma, papel fundamental como um espaço de aprendizagem, que potencializa o processo de aprender a aprender. Nesse sentido, as organizações são co-responsáveis pelo desenvolvimento dos profissionais e, ainda mais, dos cidadãos de um ponto de vista mais social. É sob esse prisma que se fez mais evidente a participação das empresas na idealização, consolidação e implementação de processos de certificação de competências profissionais.

2.2.3 O processo de certificação de competências profissionais: polêmica entre ganhos e perdas para os trabalhadores

O conceito de certificação de competências profissionais vem sendo gradativamente incorporado às discussões acadêmicas, empresariais e governamentais. De alguma forma, ele concretiza uma convergência de interesses de entidades públicas e privadas quando compreendida como um instrumento potencialmente importante para valorizar a capacitação do trabalhador, pois oferece maiores perspectivas de emprego e renda, reduz riscos de acidentes e de práticas deficientes de trabalho, gera melhorias de produtividade e de qualidade e reduz custos de formação profissional para as empresas e para o governo.

A compreensão de como a formação profissional seria certificada passaria pelas distintas características 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 (DIEESE, 1998).

Por outro lado, entretanto, são significativas as críticas a esse processo, sustentadas em questões que incluem um retrocesso aos padrões tayloristas de trabalho e a pressuposição de vinculação ao cargo e busca de bom desempenho e resultados por parte do trabalhador.

Dentre as discussões mais comuns relativas aos cuidados e riscos próprios do processo, Vargas et al. (2002) destacam:

- Clareza na identificação e desenho do perfil ocupacional sob o risco de prejudicar o trabalhador que deveria adequar-se a um perfil mal dimensionado.
- Dificuldades das entidades de formação, tais como as universidades, no sentido de concretizarem as determinações e recomendações em termos dos currículos idealmente desenvolvidos por competências para atender aos processos de certificação.
- Garantia de reconhecimento e legitimidade dos certificados emitidos e conquistados pelos trabalhadores no mercado de trabalho, que valorizem o instrumento e tragam benefícios efetivos ao trabalhador.
- Determinação das agências e organismos responsáveis pela avaliação e emissão dos certificados que garantam a idoneidade e critérios de impessoalidade no processo de avaliação para não gerarem privilégios individuais incluindo, ainda, a correspondência entre certificações emitidas por distintas entidades credenciadas para a formação profissional.
- Metodologia adequada e legítima de avaliação de competências, o que inclui os cuidados no que tange à formulação de provas e outras estratégias de avaliação e naqueles relativos à subjetividade inerente a ações desta natureza.
- Definição de custos e responsabilidade dos atores envolvidos no processo de certificação, de maneira a não onerar os trabalhadores e garantir a viabilidade do processo para eles.
- Determinação de prazos de validade de cada certificado e formas de atualização da certificação.

Ressalta-se, ainda, a preocupação de que processos de formação profissional venham a desconsiderar a necessária formação básica do trabalhador e levem a maior precarização das relações de trabalho. Dessa forma, eles converter-se-iam em ferramentas de manipulação e adestramento dos trabalhadores a serviço do capital e dos resultados em termos de produtividade. O objetivo acabaria sendo desvirtuado no sentido de formar e certificar mão-

de-obra e não trabalhadores, o que seria uma perspectiva mais social e cidadã (PERROTTA et al., 2003). Além desses cuidados, ressalta-se a preocupação no sentido de que sejam determinadas ações de governo que privilegiem o desenvolvimento econômico do país, a fim de estimular a geração de emprego por parte das organizações e a garantia de trabalho e renda aos trabalhadores.

Os defensores dos ganhos com relação à certificação apontam para a necessidade de valorizar a formação profissional de modo a melhorar a empregabilidade de trabalhadores que participam de programas de formação e assegurar melhor retorno desses programas para os empregadores e para o Estado. Além disso, a proposição da certificação representaria um avanço no sentido da adequação aos novos padrões de qualidade exigidos pelo sistema produtivo e submetido a novas pressões de competitividade.

O processo de certificação das competências profissionais dos trabalhadores possibilita o reconhecimento oficial e público dos conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridas por eles ao longo do tempo. Dentre as vantagens apontadas para os processos de avaliação e certificação de competências profissionais, Vargas et al. (2002) destacam:

- Reconhecimento das competências profissionais adquiridas ao longo da vida independentemente do local e da forma como foram adquiridas.
- Incentivo à formação permanente, num mercado cada vez mais exigente e caracterizado por mudanças contínuas nas tecnologias e na organização do trabalho.
- Trabalhadores qualificados, segundo as necessidades do mercado de trabalho, considerando que os processos de avaliação e certificação de competência são baseados em normas de competência profissional afinadas com o setor produtivo.
- O certificado como um instrumento para a tomada de decisões de trabalhadores, empresas e governos.
- Geração de possibilidades de mobilidade horizontal e vertical para os trabalhadores, tendo em conta a transferibilidade das competências avaliadas e certificadas.

Modelos mais desenvolvidos de certificação de competências profissionais determinam o mesmo valor para os títulos da educação formal e os certificados obtidos por meio dos processos de certificação. Dessa forma, não se estabelecem valorizações diferenciadas e

discriminatórias dentre as diferentes certificações. Ao contrário, legitima-se a certificação de competências como componente do processo de valorização do trabalhador no mercado de trabalho, com o reconhecimento efetivo de seus saberes.

Nessa mesma perspectiva de determinar ganhos para os trabalhadores, do ponto de vista do universo organizacional, os trabalhadores certificados tendem a saber mais claramente o que se espera deles nas empresas, estando mais motivados do que aqueles para os quais se determina um trabalho parcelado e desvinculado do processo produtivo de forma mais sistêmica.

Ao ter conhecimento dos objetivos organizacionais e de qual o seu papel no processo produtivo como um conjunto, o trabalhador tem melhor clareza de seu espaço de trabalho, os impactos de sua atividade em outras da organização e, ainda, daquilo que precisa para melhoria dos seus resultados e em termos de seu desenvolvimento.

Um processo de certificação permite, ainda, que os trabalhadores tenham acesso a competências básicas, ou seja, aquelas que servem para uma gama diferenciada de atuações, ampliem suas perspectivas de atuação em empresas diversas no mercado e mesmo internamente na organização e permitem maior transparência nas atividades empresariais.

A empregabilidade do trabalhador é favorecida, inclusive por fornecer ao indivíduo a possibilidade de compreensão da organização em seu conjunto e inserida num contexto, ao invés da visão vigente de que basta ao trabalhador atuar mecanicamente no desenvolvimento de uma tarefa fragmentada, descontextualizada, que não exige capacidade mental significativa e que não tenha impactos sobre o resultado institucional.

Nesse sentido, segundo Ducci (1996), somente com um código de referência claramente estabelecido que identifique, construa e certifique a competência, poder-se-á se constituir o eixo das políticas públicas de educação e formação de recursos humanos para o trabalho. Tal código permitiria uma maior transparência ao mercado de trabalho, diminuiria a discriminação, favoreceria a flexibilidade nas relações de trabalho, sem perda para os trabalhadores, ampliaria o diálogo dos atores sociais e suas inter-relações e possibilidades.

2.2.4 Os programas de certificação em outros países: experiências para a análise de adequação

Muitas empresas nos Estados Unidos, Europa e mais recentemente na América Latina, têm incorporado a gestão de recursos humanos baseada em competência como ferramenta para melhorar a produtividade e manter um clima positivo nas relações com seus empregados. A implementação desse modelo abrange os subsistemas de recursos humanos nas empresas como os voltados para seleção, remuneração, treinamento, avaliação e assim por diante. Sistemas normalizados de competência já são difundidos na Inglaterra, Irlanda, Escócia, Austrália e compõem um sistema nacional de formação e certificação. Sua principal característica tem sido a articulação entre distintas instituições de formação e as necessidades das empresas, por meio da formação baseada nas normas de competências (VARGAS et al., 2002).

Para ampliar o entendimento das competências laborais em termos conceituais, Pujol (1999) aponta para a sua normalização. O autor enuncia os conceitos utilizados para competências, como os voltados para o indivíduo, em que uma pessoa realiza determinada atividade até aquele que alcança a capacidade de síntese de conhecimentos, habilidades e atitudes para solução de problemas e amplitude em campos de aplicação distintos.

Os estudos de Pujol (1999) ganham relevo ao descreverem as características das normas de competências laborais e as questões relativas à certificação. Destaca-se, aqui, a importância das pessoas e a necessidade de medir desempenho e o seu campo de aplicação, de modo a serem demonstráveis e mensuráveis. Daí a importância do processo de certificação de competências profissionais, discutido neste item, a partir da experiência de outros países.

Merle (1997) reforça 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. Todos têm 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, sendo necessário um maior diálogo entre as partes: mercado, empregados, Governo, sindicatos, organizações, escolas e universidades.

O processo de certificação na França é explicado também por Dufour (1997) que ressalta a necessidade de discutir a competência de acordo com o contexto que permite o exercício desta competência, o que, por sua vez, orienta a certificação. Esta é uma decisão nacional, o que explica a estrutura das competências e as listas de referência. Os ministérios têm monopólio da certificação, o que garante validação nacional sobre os perfis de competência no território francês. Além da garantia governamental, a partir das normas de competência, é importante, ressalta o autor, o reconhecimento social e o método de certificação para validar as competências.

As ferramentas utilizadas para mensurar as competências envolvem os exames dos cursos, mesmo os profissionais, para obtenção de diploma. O desempenho técnico, 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 (DUFOR, 1997).

Dufour (1997) ressalta, de toda forma, as seguintes críticas: (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.

O Quadro 1 sistematiza as principais informações sobre os modelos germânico, inglês e francês de competências. Para efeito comparativo, foram inseridos dados sobre a articulação de um modelo brasileiro que, apesar de assumir um caráter embrionário, caracteriza-se como um esforço em direção à consolidação de um sistema de certificação de competências.

Quadro 1 – Características dos modelos de competências germânico, inglês, francês e brasileiro

MODELO GERMÂNICO	MODELO INGLÊS	MODELO FRANCÊS	MODELO BRASILEIRO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas participam do processo de formação ▪ Título reconhecido ▪ Título leva em conta experiência e formação contínua ao longo da vida profissional ▪ Análise complexa ▪ Participação dos sindicatos ▪ Mercados estruturados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>National Vocational Qualification - NVQ</i> ▪ Escala nacional ▪ Substitui descrição genérica das profissões ▪ Baseado na tarefa ▪ Similar ao mecanismo de identificação da qualidade ▪ Independente da formação escolar ▪ Validação por empresas e escolas autorizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comissões paritárias ▪ Formação inicial básica ▪ Competências técnicas completas ▪ Homologação de títulos pelas empresas / escolas ▪ Certificados para ofícios emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas participam por meio do <i>Sistema S</i> ▪ O governo participa na normalização da formação escolar ▪ Participação dos sindicatos incipiente ▪ Estratégia de consolidação de um modelo ▪ Parceria entre sindicato, empresas, universidade e Governo em articulação

FONTE: Adaptado de MERLE, 1997, para os modelos germânico, inglês e francês; e, de SENAI, 2002; BRASIL, 1996, 2005; PERROTTA et al., 2003, para o modelo brasileiro.

No caso brasileiro, ainda que não se trate de 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, 1996, 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., 2003).

Barbosa (2005) ressalta a pouca observância, por parte das empresas, quanto à certificação das competências no Brasil. Esse ponto

considerado fundamental na raiz da formulação das competências em seus primórdios, acaba por não se mostrar capaz de garantir ao empregado o domínio sobre o seu saber fazer. Isso significa dizer que na maioria das empresas estudadas a competência acaba sendo

apropriada tão somente pela empresa na qual o indivíduo se encontra, impedindo que o mesmo possa agregar ao seu “portfólio” profissional aquilo que executa (BARBOSA, 2005, p.242).

O modelo canadense é discutido por Barato (1998) que destaca, de início, a significativa relação educação/trabalho e o modo de utilização do conceito de competências essenciais. A partir do projeto *Making the Match* na década de 1980, pesquisam-se as habilidades gerais de criatividade, liderança, comunicação oral e escrita, e capacidade de tomar decisão. Como resultado desenvolve-se o projeto com foco em habilidades específicas e competências essenciais demandadas para o mercado de trabalho, inicialmente envolvendo dezesseis universidades canadenses, para suprir o descompasso entre os conteúdos universitários e as habilidades demandadas pelo mercado.

Barato (1998, p.20) aponta, ainda, para uma questão “relacionada com uma das finalidades sociais da educação: qualificar adequadamente as pessoas para um trabalho produtivo”. A perspectiva do autor é que a dimensão social exigida pela população da universidade supera a lógica utilitarista, o que permitiu uma participação mais ampla da sociedade e suas instituições no processo. Com isso instrumentaliza-se a universidade para atender à sociedade com o desenvolvimento de competências básicas, a partir de um quadro de referências. O projeto canadense também permite uma avaliação das ações da universidade, que deve “desenvolver capacidades de articular de modo produtivo informação, conhecimento e desempenho” (p.23).

Distingue-se ainda, no caso canadense, o modelo de avaliação participativa que envolve conselhos setoriais (empresários e trabalhadores de diversos setores produtivos); conselhos locais (organizações associativas de empresários e trabalhadores em dada região); projetos do Ministério do Desenvolvimento de Recursos Humanos (estudos sobre setores econômicos que servem como indicadores de ações específicas) e educação cooperativa (que alterna fases acadêmicas e de trabalho no currículo - não se confundindo com corporativa).

A pluralidade canadense deve ser entendida de forma ampla, pois “o conceito de competência não é necessariamente a única alternativa para alcançar bons resultados em programas de capacitação para o trabalho”, conforme bem lembra Barato (1998, p.20). Aliam-se à descrição de competências os exames nacionais de certificação e o desenho de currículos, que a partir

de novas pesquisas e entendimento da avaliação participativa, são modificados, sempre voltados para resultados.

O estudo de Rochow (1999), em rápida retrospectiva sobre a formação do sistema de competências canadenses, destaca o processo de *Designing a Curriculum* - DACUM que, desde o final da década de 1960, vem sendo aperfeiçoado. Ressalta-se ainda a participação do governo em estruturar o sistema, para delinear a participação dos principais atores envolvidos e definir as condições dessa participação, realizando a fiscalização do processo. Participam junto com o governo, os empresários e trabalhadores com destacada atuação, apesar dos conflitos advindos das posições exercidas, ora pela baixa voz dos trabalhadores, ora pela dificuldade de escolha dos representantes dos empresários. O DACUM, no caso brasileiro, foi utilizado como parte da metodologia no trabalho da revisão do Código Brasileiro de Ocupações - CBO.

Mertens (2002) destaca as metodologias de desenvolvimento de currículo, nos moldes do DACUM, caracterizado por uma conexão orgânica com a norma de competência, expressa em critérios de desempenho, e a construção do currículo que deve conduzir o cumprimento daquela competência. Este instrumento simplifica o processo de definição da norma, a construção do currículo, a capacitação ou formação baseada nele, e a avaliação e certificação. Oriundo do Canadá, conforme destacado no texto de Rochow (1999), este modelo foi difundido para outros países.

As vantagens, de forma geral, para esse tipo de metodologia é sua interatividade, por serem grupais, utilizarem-se de *brainstorming*, construírem um consenso grupal, e comprometerem o trabalhador e gerente, apontando-se o desempenho superior. A orientação para a tarefa é do supervisor, os instrumentos são rápidos de elaborar e de baixo custo. Como desvantagem partem de uma visão de tarefa e não da organização como um todo: a visão na tarefa pode tornar a análise atomizada, o que permite o surgimento de disfunções. Nem sempre os trabalhadores experientes são capazes de indicar o que seria o alto desempenho naquela tarefa; nem sempre envolvem ações de liderança, comunicação, e outras relacionadas com capacidades de interação social, somente ação e resultado; e corre-se o risco de que os que participam nas reuniões não sejam os mais representativos para aquelas tarefas.

No entanto, Mertens (2002) aponta que várias dessas situações podem ser superadas e que deve haver maior interação com os objetivos da organização e conhecimento da sua trajetória histórica. Incentivo à participação e ao aprofundamento dos conceitos de competências com o seu rápido ordenamento (estrutura) é uma grande estratégia para a implementação da gestão de recursos humanos por competências que resulte atrativa para a organização.

Mertens (1996) discorre sobre um significativo número de modelos analíticos a partir das discussões de competência e sua vertente tendo em vista a qualificação (capacidade *potencial* para desempenhar ou realizar tarefas correspondente a uma atividade ou cargo) e competência (capacidade *real* do indivíduo dominar um conjunto de tarefas em uma função concreta). Ele discute, a partir daí, sobre a certificação das qualificações profissionais adquiridas pelos trabalhadores via cursos de formação sistemática, por experiências no trabalho ou ambos, e revela as razões de sua implementação, com exemplos na América Latina. Ressalta, ainda, os modelos institucionais e o papel dos vários atores envolvidos, governo, mercado, empresários e sindicatos, como uma forma de dar resposta às demandas e à necessidade de identificar novos âmbitos de saberes.

A partir das experiências de Argentina, Brasil, Chile, México e Venezuela, Novick (1997) discorre sobre os níveis de análise para o estudo das competências. O contexto de políticas macroeconômicas de ajuste nesses países, nos anos 1980, aliado à modernização tecnológica com adoção de novas tecnologias, levou a caminhos distintos em termos de estratégias de produtividade e competitividade. O exemplo da indústria automobilística revela políticas distintas do Estado (nível macro), do setor (nível médio), das organizações (nível micro). De um mercado protegido, com diversas marcas e modelos, volume pequeno de produção e qualidade regular, esses países passam pela abertura do mercado que promove mudanças em termos da concorrência, aumento da produção e da qualidade, maior internacionalização da cadeia produtiva, e impacto na força de trabalho com maior subcontratação. Surge uma maior dependência dos fornecedores, e a contratação atende a critérios regionais. A remuneração atende a mecanismos de produtividade, principalmente no caso mexicano, espaço onde há uma exigência maior de educação formal.

As estratégias de modernização implementadas estão longe dos ideais da empresa tipicamente toyotista, reforça Novick (1997). No entanto, há aumento do nível de qualificação em função da modernização tecnológica expressada pela maior necessidade de treinamento, de maior

nível de escolaridade e novas habilidades e competências. As empresas passam a exigir maiores requisitos escolares para os trabalhadores, requerem um conjunto de habilidades que conjuguem conhecimentos técnicos e visão ampla do processo. A preferência recai sobre os mais jovens com capacidade de operar novos equipamentos e detentores de uma cultura mais voltada para a qualidade, que possam resolver problemas e expressar-se bem de forma escrita e oral, tenham disposição para aprender e encarar novos desafios. Uma possível contradição entre postos de trabalhos com desenho mais simples e exigências mais complexas é apontada por Novick (1997) como um dos atuais problemas no mercado de trabalho.

À medida que aumenta a complexidade das estratégias empresariais, a importância de temas técnicos se eleva e a empresa passa a qualificar seus empregados, seja com cursos específicos ou técnicos, além daqueles básicos exigidos de todos os trabalhadores. Outra vinculação verificada foi a subcontratação vertical ou assimétrica, na qual a empresa fabricante alcança em suas relações a pequena empresa ou até o trabalho em domicílio. Com níveis diversos, esta subcontratação envolve, em um primeiro nível, especialistas autônomos com grande capacidade e domínio de tecnologia; em um segundo nível, subcontratados especializados dependentes ou fabricantes de insumos, peças ou componentes críticos com alto grau de tecnologia e assistência técnica pelos contratantes; e, um terceiro nível, subcontratando atividades primárias provedoras de produtos com alta padronização.

Em alguns casos as tarefas se desenvolvem no interior das empresas contratantes, enquanto em outros chama atenção a precariedade das relações de trabalho entre contratante e contratado. Estas situações envolvendo múltiplos vínculos de trabalho revelam distintas formas de benefícios e estabilidade, mas requerem também diferentes competências de acordo com o nível de subcontratação.

Para Novick (1997), na América Latina, a mudança tecnológica proporcionou o avanço da necessidade de competências sob a premência da competitividade, apesar de essa melhoria não ter se verificado em termos de remuneração e condições de trabalho. As tendências indicam para contratações em distintos níveis e aumento da competência da mão-de-obra, mesmo a de níveis primários que buscam os conhecimentos do ofício. Revelam desenvolvimentos complexos e processos em contínua transformação, sendo necessária maior ação do sindicato e delineamento das exigências dos trabalhadores com nítida ação de segregação e exclusão daqueles trabalhadores subcontratados.

Um marco nas discussões sobre competências foi a realização, em 1996, do *Seminario Internacional Formación Basada em Competência Laboral: situación atual y perspectivas*, realizado pela Organização Internacional do Trabalho - OIT, no México. Naquele país, o *Consejo de Normalización y Certificación de Competência Laboral de México* – CONOCER, instituído a partir de 1995, tem na sua composição representantes dos setores empresariais, estatais e trabalhadores com o objetivo de organizar e coordenar o sistema de competências. A partir de diversas experiências, optou-se por um sistema em que se classificam as competências (básica, genérica, específica), emitem-se as certificações por organismos certificadores do sistema, o que possibilita identificar indicadores sobre o nível de qualificação da força de trabalho, critérios comuns sobre desempenho produtivo, referências sobre qualificação, formação e melhoria de qualidade dos recursos humanos, disseminação de competências e um sistema de informações que permite orientar políticas públicas para o fomento da capacitação.

O envolvimento de diversos atores no processo é também discutido por Almada (1997), a partir do caso do México, tratando sobre o sistema de normalização e certificação de competências iniciado nos anos 1990. O processo envolve cinco vertentes que passam pela normalização, avaliação e certificação das competências, transformação da oferta de capacitação e estímulos à demanda, aos estudos, à investigação e à avaliação. O sistema de normalização define as normas básicas de competências a partir de comitês compostos por empresários e trabalhadores, com apoio de técnicos do governo.

Há que se ressaltar nos processos de certificação, as diversas aproximações entre trabalho, educação e competência que são exigidas. Conforme destaca Barbosa (2005),

na Inglaterra, o desenvolvimento de um sistema nacional de certificação e sua aproximação ao mercado de trabalho dão uma conotação mais operacional ao conceito. Na França, a noção de competência está diretamente relacionada a uma educação sistemática. Mas, em ambas as situações, há uma clara sinalização de que existe vínculo entre educação e trabalho (BARBOSA, 2005, p.30).

No modelo de competências, portanto, não se ignora a preocupação com a formação escolar tradicional, mas o elemento central de determinação da competência passa pela possibilidade do aprendizado permanente do trabalhador, e das respostas que dá em termos de sua atuação individual. Sob essa perspectiva, as negociações, antes voltadas para ganhos coletivos, passam

a ocorrer de forma individualizada. Além disso, as organizações passam a ser um local passível de aprendizagem, ou seja, são consideradas como espaço de desenvolvimento deste conhecimento tácito, podendo ou não atender à demanda dos trabalhadores pelo seu processo de crescimento. E, ainda, caracterizando-se como relevante parceira no processo de certificação das competências profissionais.

2.3 As competências e sua inter-relação com a função Recursos Humanos

O sistema de gestão por competências implica revisão periódica das competências organizacionais e individuais, dado o dinamismo do contexto no qual se encontram inseridas as organizações. Da mesma maneira, internamente, os processos de gestão de Recursos Humanos devem estabelecer estreita inter-relação com o desenho da gestão por competências, considerando-se que ambos são processos que atuam sobre a gestão das pessoas.

O que se pretende destacar é a permanente preocupação com as pessoas nas empresas, como um dos elementos constituintes da competência organizacional, ou seja, um dos mais complexos *recursos* a serem mobilizados, entendidos como um dos fatores-chave de sucesso e fonte da vantagem competitiva. Em contrapartida, observa-se, também, uma dicotomia entre este discurso e a prática cotidiana das empresas.

Toma-se como referência, para fins deste trabalho, o conceito de modelo de gestão de pessoas proposto por Fischer (2001) como um

mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. São “moldes” e, por isso, estruturam as idéias sobre a problemática do relacionamento humano. E também são “peneiras”, fazendo passar ou restringindo ações e decisões de todos os agentes envolvidos. Como “peneiras”, atuam com particular intensidade no imaginário de gerentes e especialistas, cujo ofício é tomar decisões sobre gestão de pessoas e estimular um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais (FISCHER, 2001, p.18-19).

O modelo de gestão de pessoas inclui políticas, práticas, atitudes e comportamentos, além de instrumentos que têm como fim a interferência nas ações dos trabalhadores no universo das organizações (FISCHER, 2001).

As transformações pelas quais vem passando o mundo do trabalho, discutidas anteriormente, acabam por influenciar diretamente a forma de gerir pessoas no contexto atual. Isto pode ser claramente observado nas diferenças que marcam a gestão dos recursos humanos de anos anteriores para momentos mais recentes. Dutra (2001) sistematiza essas transformações “de-para”, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Transformações na forma de gerir pessoas nos últimos anos

ASPECTO RELEVANTE	DE	PARA
<i>Perfil dos profissionais</i>	▪ perfil obediente	▪ perfil autônomo e empreendedor
<i>Foco da gestão de pessoas</i>	▪ sistema taylorista-fordista: foco no controle	▪ foco no desenvolvimento mútuo: empresa e profissionais
<i>Ênfase da gestão de empresas</i>	▪ ênfase na tecnologia, tarefas e racionalidade	▪ ênfase nas pessoas como recurso para competitividade
<i>Características do ambiente geral</i>	▪ ambiente estável	▪ ambiente mutável, necessidade de adaptação a “eventos”
<i>Exigências para com o trabalhador</i>	▪ pouca flexibilidade e mínima exigência	▪ multifuncionalidade e competências submetidas à objetivação constante

FONTE: Adaptado a partir de DUTRA, 2001.

Diante dessas transformações listadas por Dutra (2001), as empresas apresentam uma tendência em construir relações com as pessoas que dela fazem parte, segundo comportamentos adequados ao estilo gerencial e estrutural dela (estrutura de poder) e da cultura estabelecida.

De toda forma, o que se observa, muitas vezes, é que apesar da pretensa *modernidade* difundida sobre os processos de gestão de pessoas, muito se observa da concepção tradicional da ação de Recursos Humanos. As relações de trabalho estabelecidas entre empresas e profissionais e mais, a própria relação homem e trabalho não estão distantes do que se constata, por exemplo, nas ilustrações da Escola Clássica, na qual o homem é apenas apêndice de um processo produtivo que o ignora como ser e o compreende como o *homem-boi*, aquele que age e não pensa, apenas cumpre suas tarefas, sob todas as formas de controle e pressão (MALVEZZI, 2004a). Visto desta forma, pode-se dizer que as relações de fato não mudaram, talvez apenas adaptaram-se mais *sofisticadamente* (tecnologicamente, talvez) às antigas formas de controle e compreensão do que é o ser humano e do que ele representa no universo organizacional.

Conforme afirma Fischer (2001), o modelo de gestão de pessoas vive uma contradição tendo em vista que, nos tempos atuais, as empresas nunca precisaram tanto dos seus ativos intangíveis (os seres humanos), mas, ao mesmo tempo, não se criam um contexto e condições para que este mesmo ativo possa se desenvolver e manifestar, pois os ambientes organizacionais são marcados pela competição, intensificação do ritmo de trabalho e relação cada vez mais estreita entre desempenho e resultados. O relacionamento entre empresas e indivíduos torna-se, assim, cada vez mais distante e impessoal.

De toda forma, conforme atesta Malvezzi (2004b), Recursos Humanos mantém-se como atividade facilitadora para indivíduos e equipes, disponibilizando recursos e condições para a realização do negócio empresarial. Isto implicaria prover informações, tecnologias, *feedback*, e desenvolver competências, cooperação, compromisso e reciprocidade, dentre outros elementos.

Apesar da crescente complexidade do contexto contemporâneo e do disseminado discurso de valorização do homem como principal ativo das organizações, observam-se com frequência, ações empresariais que não evidenciam uma ação de Recursos Humanos mais estratégica, ferramentas de gestão de pessoas que são utilizadas sem articulação com outras políticas e objetivos empresariais, e insatisfação dos trabalhadores com as relações de reciprocidade e equidade interna e externa no que tange aos seus interesses pessoais e profissionais.

2.3.1 A complexidade da função Recursos Humanos no contexto contemporâneo: divergências entre discurso e prática

Um discurso dominante, em termos gerais, é aquele sobre a necessidade de que Recursos Humanos assumam uma posição estratégica nas empresas. Sob a perspectiva empresarial, esse tem também sido o discurso que prevalece. Estas organizações têm buscado estratégias cada vez mais sofisticadas e complexas para lidar com as individualidades no intuito de reter profissionais considerados essenciais ao seu negócio. De fato, se as empresas almejam atuar com sucesso num nível de complexidade cada vez maior do seu entorno, será preciso considerar a importância da gestão das pessoas e dos gestores, de forma mais específica, no interior das organizações (VERGARA; DAVEL, 2001).

A função Recursos Humanos, ainda que evidente a necessidade de sua melhor adequação às novas imposições do mercado de trabalho e à dinâmica das relações com os trabalhadores, parece permanecer servindo, acima de tudo, como uma forma de manter o controle sobre os trabalhadores para o atingimento de metas organizacionais.

Os trabalhos reunidos por Bitencourt (2004) também apontam para essas “novas práticas, conceitos tradicionais”, segundo a denominação proposta para seu conjunto, indicando, sob diversas lentes, a dicotomia entre o que é disseminado como sendo novas políticas de gestão e a realidade nas abordagens e modos de tratar o ser humano. Nessa mesma perspectiva, Parry (1996), de maneira crítica, indica que o conceito de competência tem sido uma forma de mascarar, com uma nova nomenclatura, tradicionais práticas de gestão de pessoas.

Tal idéia é reforçada nas considerações de Fleury e Fleury (2001a) quando indicam que as novas formas de gerir pessoas “não podem ser generalizáveis para o conjunto das empresas brasileiras, que, em sua grande maioria, ainda se defrontam com modelos bem tradicionais de gestão de pessoas” (p.66).

Segundo Fleury e Fleury (2004), o que se observa, é que

a gestão estratégica de recursos humanos nessas empresas [referindo-se às empresas pesquisadas do setor de telecomunicações], parece estar pautada muito mais pela versão *hard*, de garantir apenas o alinhamento estratégico aos objetivos organizacionais. E, no conceito de competências individuais adotado, a ênfase fica no sentido de agregar valor para a organização, e muito pouco é trabalhado para as pessoas. (FLEURY; FLEURY, 2004, p.56).

Conforme afirma Le Boterf (2003), na França, a situação não é diferente já que

ainda existe uma grande contradição entre o discurso oficial dos dirigentes de empresas e a realidade de sua gestão. Embora a maioria dos dirigentes de empresas e dos chefes de pessoal julgue que a contribuição dos assalariados à realização dos desempenhos é mais determinante do que os fatores materiais ou financeiros, quantos dentre eles incluem um segmento de recursos humanos na constituição de seus dossiês de investimento, acompanhado de um plano de formação? Mesmo que a maioria dos dirigentes de empresas estime que o desenvolvimento das competências é uma prioridade, quantos julgam indispensável a implantação do controle da gestão social? (LE BOTERF, 2003, p.18).

O que se nota é que as empresas mantêm determinadas políticas de gestão desses recursos humanos, muito menos por considerar as pessoas como diferenciais competitivos e preocuparem-se de fato com elas e muito mais por terem a convicção de que, mesmo como *recursos humanos*, a satisfação da mão-de-obra é que garante o andamento adequado dos trabalhos. Tanto é assim que os investimentos têm-se revestido cada vez mais de atividades centradas na área fim da empresa e ficam a cargo do empregado ações que alavanquem seu próprio desenvolvimento, ainda que os ganhos venham a ser úteis também para a organização com a qual estabelece algum vínculo.

A recessão do mercado, portanto, tende a favorecer as organizações, já que o receio de perda do emprego ou posição acaba por forçar as pessoas à assunção de atividades não tão desafiadoras ou satisfatórias quanto desejariam, recebimento de salários menores ou, conjuntamente ou não, submissão a condições menos favoráveis de trabalho, como a aceitação em morar fora da localidade familiar. As políticas de gestão de pessoas, assim, ainda que privilegiem determinados, e muitíssimo reduzidos, elementos-chave da organização acabam por gerar grandes insatisfações diante da ausência de uma *prática* que se sobreponha ao *discurso*.

Essa adaptação do indivíduo ao novo cenário reflete a busca por novas e diferentes competências para fazerem frente à crescente competitividade e a disseminação da idéia de que o elemento humano é fator importante de diferenciação no mercado. Na prática, entretanto, as ações de gestão de pessoas não parecem se diferenciar das tradicionalmente utilizadas, as quais privilegiam o negócio da empresa, em detrimento do atendimento às expectativas e necessidades individuais e peculiares dos indivíduos. Assim, perpetuam-se queixas relativas à não-valorização e reconhecimento do trabalho e à falta de segurança quanto ao futuro. Aponta-se aqui para uma dicotomia entre discurso e prática empresarial.

2.3.2 A emergência da gestão por competências na ação de Recursos Humanos

Não obstante a ambigüidade do conceito de competências e seu uso *indiscriminado* nas organizações seja quando adotado como estratégia de gestão, ou como ferramenta para incremento da produtividade, o modelo tende a operar como um mecanismo integrativo na

administração de Recursos Humanos com o objetivo de promover uma melhor estrutura de gestão para aquelas atividades (GRZEDA, 2005).

A implementação dos sistemas de gestão por competências pode ser abordada sob dois prismas: (1) como uma filosofia e estratégia de gestão capaz de maximizar os ganhos de produtividade por meio de uma ação integrada e vinculada a um conjunto de políticas e diretrizes organizacionais; e/ou, (2) como uma ferramenta ou instrumento de gestão com ação localizada e objetivos pontuais no sentido de incrementar a produtividade organizacional.

Dutra et al. (2006) apontam, com relação a este aspecto, que o conceito de competência

pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna. No primeiro caso observamos grandes limitações no uso do conceito, na medida em que as empresas não romperam com os pressupostos taylorista/fordistas, utilizando o cargo como referência para sua implementação [...] No segundo caso, a questão instrumental é de menor importância, por ser consequência da compreensão de como a gestão de pessoas ocorre na empresa moderna (DUTRA et al., 2006, p.2).

Nessa mesma vertente, Barbosa (2005, p.12) afirma que “no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva.” Tal apontamento é contextualizado pela idéia de que “em resposta à redefinição nos parâmetros de competitividade, o mundo empresarial estimulou e foi recompensado com uma ampla oferta de concepções e modelos ‘inovadores’ de gerenciamento” (p.16). Neste caso, verifica-se que a adoção de dado modelo de competências, é definido pela organização como uma estratégia, dentre uma gama de alternativas de gestão.

A interface entre gestão por competências e a função Recursos Humanos, possui distintas abordagens e foram sistematizadas a seguir como forma de ilustrar a preocupação dos autores com as diversas perspectivas que a área de gestão de pessoas abarca, revelando uma dimensão cada vez mais ampliada sobre o tema.

Cabe ressaltar, ainda, a evolução dos estudos brasileiros sobre o assunto. Hipólito (2000) busca analisar a metodologia de construção do sistema de remuneração por competências. Bitencourt (2001) aborda a relação entre a gestão de competências gerenciais e a contribuição

da aprendizagem organizacional. Fleury e Fleury (2001b) propõem o percurso dos primórdios da gestão de pessoas para a formação de competências, apontando para as tendências de mudança na estrutura e modelo de gestão de empresas. Os trabalhos de Albuquerque (2002) e Rocha-Fernandes (2002) investigam mais diretamente a efetiva contribuição da gestão de pessoas aos resultados estratégicos das empresas. O trabalho de Sant'anna (2002) e de Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004) discute as competências individuais requeridas e sua real relação com as demandas impostas pela modernidade organizacional e a satisfação no trabalho. Silva (2003) trabalha a influência da gestão por competências na adoção da gestão estratégica de pessoas. Rocha-Fernandes (2004) apresenta, ainda, a relação entre as competências e a performance organizacional, incluindo a análise da gestão dos recursos humanos no processo.

Destacam-se também as abordagens que discutem a permanência da posição de Recursos Humanos como uma atividade ainda cartorial e pouco voltada para as ações estratégicas das empresas, focada no controle sobre o trabalhador e na manutenção das pessoas como peças de uma engrenagem competitiva que precisa funcionar. Sob essa perspectiva, podem ser citados os trabalhos de Lacombe e Tonelli (2001) que apresentam o paralelo entre o discurso e a prática das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos, enquanto Nogueira (2002) aponta a necessidade de pensar na gestão centrada nas pessoas propriamente ditas e não como mercadoria, levando à *coisificação* do humano.

Os estudos de Legge (1995) já abordavam a questão da visão do trabalhador como recurso inanimado, ao apontar o fato de que algumas práticas de Recursos Humanos aparentemente agregam certa modernidade à gestão, mas, em essência, não se desfazem dos princípios tayloristas baseados nas estruturas de poder e distribuição formal de cargos nas empresas. Barbosa (2001, 2002, 2005) reforça a ausência de inserção significativa dos Recursos Humanos na idealização e implementação dos modelos de gestão por competências, perdendo espaço considerado estratégico para outras áreas na organização.

Ressalta, ainda, pesquisa de Rodrigues (2004) que conclui que a incorporação da noção de competências pela área de Recursos Humanos foi adotada como forma de aperfeiçoar o gerenciamento de pessoas, apesar de, como conclui, a área de recursos humanos, patrocinadora do projeto de implantação, encontrar-se em estágio incipiente de desenvolvimento, com foco no curto prazo e atividades relacionadas predominantemente à administração de pessoal.

Os resultados, em termos da posição ocupada pela área de Recursos Humanos, assemelham-se nos estudos de Silva (2002) que aponta para práticas tradicionais de gestão nas demais empresas da cadeia, à exceção da empresa-mãe, e uma ausência de visão integrada de negócios e cadeia de valor. O autor ressalta, ainda, a dificuldade em alinhar as competências individuais com as organizacionais. Tal aspecto é também reforçado por Fleury e Fleury (2004) quando apontam que as ações de Recursos Humanos chegam ao limite ao listar as competências individuais a serem buscadas nas pessoas pois não há o necessário alinhamento posterior às competências organizacionais.

Uma abordagem entre competências organizacionais e individuais é também retratada na pesquisa desenvolvida por Luz (2001), em empresa do setor de telecomunicações privatizada, que supõe que os valores do mercado sejam introduzidos sob a demanda de novas competências, discutindo a percepção dos gestores procurando identificar as competências individuais e organizacionais, bem como estratégias da organização para competir no mercado. Os resultados apontaram que as competências individuais são coerentes com as competências organizacionais e que as estratégias que a organização define para competir no mercado são consistentes com as competências organizacionais e individuais.

Barbosa (2005) afirma, ainda, que no atual contexto empresarial em resposta às pressões por competitividade,

qualquer atividade dentro das organizações passou a ser submetida a uma rotineira e sistemática comprovação de sua importância e utilidade. Mesmo que o discurso corrente demonstre que a ênfase nos recursos humanos é um importante, senão o mais significativo, diferencial competitivo, o fato é que sua permanência no dia-a-dia organizacional está cada vez mais condicionada à comprovação quase “matemática” de sua efetividade (BARBOSA, 2005, p.31).

Por parte das organizações, percebe-se uma tendência à descaracterização das relações de paternalismo e lealdade, com enxugamento de benefícios, menores margens de negociação e oferecimento de *ganhos* que podem ser entendidos como paliativos, como é o caso do pagamento de bônus, ou participação nos lucros e resultados para trabalhadores multiqualificados. São estratégias que, mais uma vez, servem para dar a impressão de que há uma reciprocidade nas relações, mas que, na verdade, apenas reforçam que o poder do

dominador está cada vez mais evidente no atual mercado, apesar da busca de alternativas para a inversão deste quadro (NOGUEIRA, 2002; PEGLER, 2002; SALERNO, 1994).

Ao analisar o processo de implementação dos modelos de gestão de competências nas organizações brasileiras, Barbosa (2001) aponta para as tentativas organizacionais de construir modelos que reconhecem as competências como uma possibilidade de geração de ganhos para a empresa e recompensas, concomitantes, aos indivíduos envolvidos no processo produtivo.

Barbosa (2001, p.15), ao concluir seu estudo ressalta as particularidades de aplicação dos modelos que, se por um lado, demonstram serem benéficas por mostrarem capacidade de adaptação a diferentes realidades, por outro, demonstram indicar que não há unicidade e sua ausência 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”. Isso reforça o intuito da presente tese.

2.3.3 Em busca de alternativas para a ação *ideal* de Recursos Humanos

Entendendo a função Recursos Humanos como diferenciadora de outros segmentos e responsável por compreender o ser humano, Ulrich (1998) propõe uma perspectiva de integração de papéis entre profissionais de RH, gestores e cúpula empresarial, ou seja, atores envolvidos no processo de gerir o ser humano no interior das organizações.

Ressalta-se, aqui, que não há como perder de vista as discussões de Archer (2000) quando aponta as dificuldades do próprio profissional de Recursos Humanos em definir para si mesmo seu papel e atuação na empresa, o que dificulta seu posicionamento mais incisivo nas organizações.

A Figura 5 revela o modelo de múltiplos papéis para a administração de Recursos Humanos que pressupõe foco no futuro - mais estratégico -, sem perder de vista o cotidiano - mais operacional -, além de atividades voltadas para resultados em processos e também junto a pessoas.

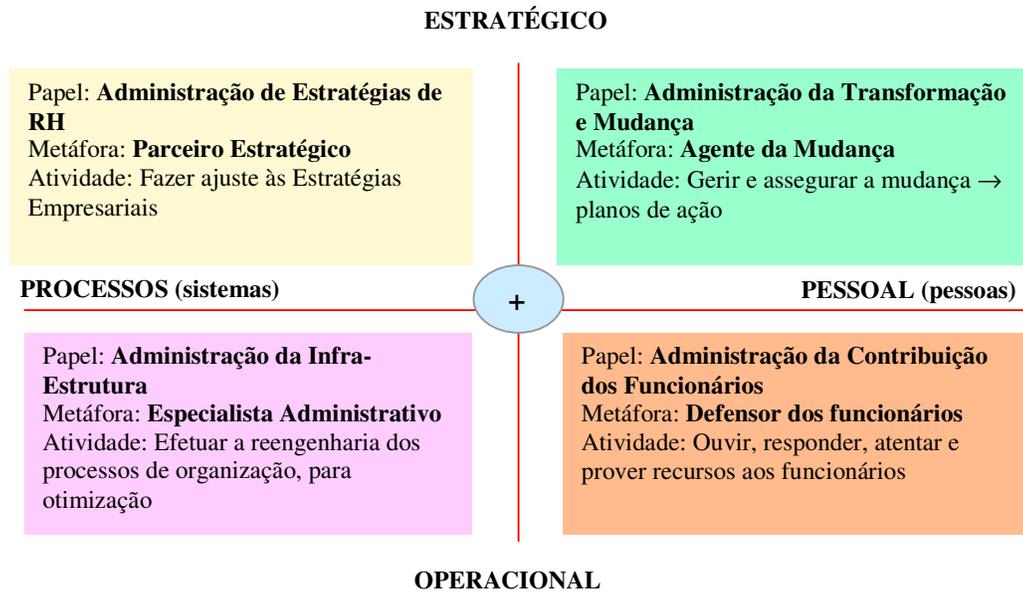


Figura 5 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva

FONTE: Adaptado de ULRICH, 1998, p.40.

A proposição de Ulrich (1998), entretanto, não necessariamente encontra respaldo na realidade organizacional de forma disseminada. Por exemplo, pesquisa realizada por Hanashiro et al. (2001) que aborda os papéis idealizados por Ulrich (1998) aponta como resultado uma ação dos profissionais de Recursos Humanos ainda limitada, especialmente no que tange aos quadrantes de “Administração de Estratégias de RH” e “Administração da Transformação e Mudança”.

As empresas que têm obtido bons resultados em termos de gestão de pessoas, segundo aponta Dutra (2004), apoiam-se na aplicação conjunta dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. Segundo esta perspectiva, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem possuir as seguintes propriedades:

- *Integração mútua*: permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto das remunerações da organização, na massa salarial, no sistema de carreira, no sistema de desenvolvimento.
- *Integração com a estratégia organizacional*: o conjunto de políticas e práticas deve estar alinhado com os objetivos da organização, seus valores e missão.
- *Integração com as expectativas das pessoas*: as políticas e práticas devem estar vinculadas às expectativas das pessoas para sua legítima efetividade.

Dutra (2004) propõe, ainda, um sistema de gestão de pessoas articulado por competências que seria dividido em processos quanto à natureza de seus objetivos:

- *Movimentação*: com práticas referentes a captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação.
- *Desenvolvimento*: com práticas relacionadas a capacitação, carreira, desempenho.
- *Valorização*: com práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Há, também, outros processos fundamentais para que a gestão de pessoas seja mais efetiva, tais como informação, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade. Destaca-se aqui que as relações sindicais são processos compreendidos como de natureza mais administrativo-financeira e legal. E as relações com a comunidade compreendem as ações da responsabilidade social da organização.

Para Dutra (2004), a ausência destas propriedades pode levar a situações de instabilidade no que se refere às pessoas, com conseqüente dificuldade do profissional em se localizar na empresa, avaliar com clareza suas perspectivas e estabelecer um projeto profissional alinhado com as necessidades da empresa. As distorções podem ser agravadas, segundo ressalta o autor, quando a organização busca sistemas fechados de gestão, os chamados *pacotes*, e tenta implementá-los a todo custo. É como construir um modelo e tentar colocar a realidade dentro dele.

Segundo Fleury e Fleury (2001a), dentre os aspectos relativos à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio, destacam-se como indicadores: (1) a posição da primeira pessoa responsável pelo Recursos Humanos, sendo que quanto mais alta a posição na estrutura hierárquica, maior a probabilidade das pessoas serem consideradas recursos estratégicos; e, (2) o nível educacional dos funcionários nas várias posições, o nível educacional em funções-chave e o investimento em treinamento e desenvolvimento.

Dutra (2004) afirma que o conceito de competência “não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, entretanto, é um conceito em construção” (p.33). Para ilustrar os caminhos percorridos em sua experiência relacionada com sua atuação em programas sobre esse conteúdo, o autor divide o desenvolvimento do conceito nos seguintes momentos:

- 1º. *Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas*: uso do conceito centrado na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), as competências orientam os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e capacitação. A mesma caracterização de competência é aplicada indistintamente a todas as pessoas, o que se tornou uma crítica ao procedimento.
- 2º. *Competência diferenciada por nível de complexidade*: introdução de diferentes níveis de entrega da competência, com escalas de diferenciação por níveis de complexidade. Os desconfortos nesta fase referiam-se, por exemplo, à ausência de vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa e à necessidade de estender o uso do conceito às demais políticas e práticas de gestão de pessoas.
- 3º. *Competências como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa*: discussão sobre como compatibilizar as competências organizacionais com individuais de modo que as competências humanas derivariam dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais.
- 4º. *Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência*: empresas que avançaram na gestão de pessoas, no Brasil, trabalharam de modo a aprimorar seus sistemas de gestão de pessoas em paralelo ao estímulo para que as pessoas construíssem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

Tendo como referência esses quatro momentos das organizações, Dutra (2004) afirma ter encontrado, em sua experiência, poucas empresas na terceira fase, sendo que a maior parte está na primeira ou segunda fase.

Além dessa pesquisa, os estudos recentes coordenados por Barbosa (2005, p.241) em 37 diferentes organizações, situadas em quatro estados brasileiros, que adotam o sistema de gestão por competências, concluem por uma homogeneidade no conceito adotado para competências pelas empresas – a “noção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos” -, o que leva à pressuposição de uma adoção baseada nas tradicionais concepções de Recursos Humanos, com atividades baseadas em cargos.

Barbosa (2002) também identifica em uma das variáveis pesquisadas quanto à gestão por competências, o motivo que levou as empresas a adotarem tal tipo de gestão. Os resultados principais apontam para uma necessidade de fazer frente ao aumento da competitividade e desenvolvimento do negócio, geralmente inserido em mercado caracterizado pela turbulência. Nesse sentido, a adoção desse sistema pressupõe uma preocupação das organizações com aspectos do gerenciamento global e não peculiares e restritas à gestão de pessoas no sentido *clássico* do termo. Ou, ainda, talvez pudesse indicar, uma adoção *copiada* de modelos internacionais, numa ação entendida como *estratégica* e, portanto, focada no negócio e não em ação mais fragmentada por áreas, como é o caso de gestão de pessoas.

Tanto é assim que Barbosa (2002, 2005) aponta que a responsabilidade pela elaboração dos modelos nas empresas demonstra ser dos dirigentes ou *core* estratégico, com uma ação individual, ou em conjunto com setores como o de Recursos Humanos, as gerências ou consultorias externas. Conforme dito antes, justificou-se a centralização na cúpula da empresa com base na preocupação com resultados e na competitividade.

Destacam-se, ainda, os resultados da *Pesquisa RH Ano 2010* (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001) que trata das tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras. Dentre os princípios de Gestão de Pessoas apresentados como relevantes para as organizações brasileiras, destacou-se, com 99% de relevância, a “Gestão de Competências”. Entretanto, apesar deste representativo resultado, apenas em 33% dos depoentes, o processo já foi introduzido nas organizações. A importância do tema *competências* é ratificada na abordagem sobre os desafios estratégicos para Gestão de Pessoas nos dez anos seguintes: 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). Outros achados importantes dizem respeito às principais tendências de mudanças na gestão de pessoas, citadas como autodesenvolvimento (100%); comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (100%) e gestão por competências (99%), dentre outros.

A análise de casos reais fornece uma ilustração significativa da forma como as políticas de Recursos Humanos e as competências individuais são estabelecidas. No caso da montadora de automóveis Fiat (PROFESSIONAL..., 2000), por exemplo, pode-se depreender que este novo sistema de gestão e desenvolvimento significou e vem significando para a empresa, uma nova

maneira de encarar a relação com seus empregados e profissionais, além de reforçar a idéia de que novos valores serão necessários para dar suporte à nova realidade do *livre mercado*. O projeto tem como principal meta promover e valorizar as competências para garantir a excelência empresarial. As *novas empresas* neste *novo mercado* precisam contar com profissionais motivados, com alto profissionalismo, com condições de trabalhar em times multifuncionais e focados em resultados. Assim, trata-se de um processo de mudança que inclui transformação de valores, propósitos, políticas, especialmente as relativas à gestão de pessoas.

Segundo a definição proposta, o “ ‘profissional’ é a pessoa que, através das próprias competências, fornece uma contribuição aos processos empresariais, contribuição esta qualificada e reconhecida exercitando um grau significativo de distinção” (PROFESSIONAL..., 2000, p.8). Nesse sentido, destacam-se três palavras consideradas chave: competências, contribuição e distinção. As novas qualificações previstas pressupõem uma certa hierarquia para o *professional: expert, master, senior, direttore*. Os pontos fortes deste novo sistema incluem sua universalidade (validade para todo o grupo) e transparência (critérios e instrumentos adotados para o percurso de carreira dos diferentes níveis).

No conjunto de estudos sobre a função Recursos Humanos e a introdução dos modelos de gestão por competências, o que se observa, portanto, é uma divergência de concepções e abordagens que envolvem as discussões sobre o tema competências nas organizações. Há aspectos que precisam ser mais bem considerados como as *premissas* que acompanham cada proposição: perspectivas mais qualificantes, uma preocupação com o mercado de trabalho, ou a concepção de uma cidadania mais plena para o trabalhador, bem como a responsabilidade dos diversos atores envolvidos e não apenas a relação duo centrada na empresa *versus* empregado.

Nesse mesmo sentido, a ausência de um padrão de certificação de competência aponta para as distintas compreensões e crenças sobre o adequado uso deste processo de gestão. Se por um lado pode significar uma melhor adaptação dos trabalhadores a diferentes realidades empresariais, por outro induz a uma excessiva caracterização segundo as exigências dos modelos, ou seja, de acordo prioritariamente com interesses institucionais.

As inter-relações apontadas entre gestão por competências e função Recursos Humanos sugerem, finalmente, que na prática organizacional ainda há lacunas. Afinal, antes de adotar dado sistema de gestão, como a gestão por competências, é preciso que os responsáveis tenham clareza de qual compreensão têm do ser humano dentro da organização, que tipo de relação desejam estabelecer com esses trabalhadores e, até que ponto interessa investir na efetiva participação dos indivíduos nos processos decisórios, incluindo aqueles relacionados às próprias políticas de gestão de pessoas.

A revisão de literatura indica que poucos são os casos em que o sistema de gestão por competências é adotado como uma proposta integrada que privilegie interesses empresariais e individuais e eleva Recursos Humanos a um patamar estratégico, tanto quanto estrutural. De modo geral, observam-se ações de gestão sem que uma real preocupação com o trabalhador se apresente, voltada diretamente à busca de maximização da produtividade por meio de mais uma dentre as estratégias de gestão. Portanto, a interface entre competências e Recursos Humanos permanece sendo objeto de preocupação e pesquisa entre os autores que procuram investigar as competências em sua dimensão organizacional e/ou individual.

3 AS NOÇÕES SOBRE COMPETÊNCIAS: DIVERSIDADE DE ABORDAGENS E PERSPECTIVAS

Neste capítulo dá-se continuidade ao arcabouço teórico privilegiando-se as competências individuais, não desconsiderando os estudos referentes às competências organizacionais, conforme já mencionado, bem como os autores que discutem as questões relacionadas à certificação de competências, também encontrados com frequência.

Através da revisão da literatura, tendo em vista o objetivo deste estudo, identificaram-se dois grupos de autores principais: (1) o primeiro formado por estudiosos e suas obras seminais no campo dos estudos sobre competências, e que se tornaram referências básicas em estudos posteriores⁵; (2) o segundo formado por autores brasileiros precursores nos estudos sobre a temática no País, com obras já internacionais e consagradas, e freqüentemente citados nas mais respeitadas publicações sobre o tema⁶.

Além disso, constata-se, na análise do marco teórico, a presença de perspectivas diferenciadas dentre o grupo de autores. Analisadas de maneira fragmentada, essas distintas abordagens poderiam levar a leituras *parciais* do tema e tenderiam a abrir uma lacuna para sua compreensão mais contextual e holística. Isto porque, como sistematiza Bitencourt (2001, p.27-29), as ênfases podem centrar-se tanto em aspectos da “formação, comportamentos e resultados”, quanto em “aptidão, autodesenvolvimento e ação”. A constatação de distintas *raízes* que norteiam o pensamento sobre competências (britânica: behaviorismo; francesa: resultado de educação sistemática) e que acarretam visões segmentadas do conteúdo, é também compartilhada por Barato (1998) quando aponta a diversidade de estudos sobre o tema e o necessário cuidado no levantamento e análise das concepções.

Este capítulo objetiva, assim, sistematizar os conteúdos que abrangem a discussão sobre gestão por competências, com ênfase mais diretamente relacionada às competências individuais. Incluem-se, por isso, a revisão da origem da temática, conceituações e

⁵ Destacam-se: Boyatzis (1982), Le Boterf (1995a), McClelland (1973), Sandberg (1994), Zarifian (1996, 2001), dentre outros.

⁶ Destacam-se: Barbosa (2001, 2005), Bitencourt (2001, 2004), Dutra (2001, 2004), Fleury e Fleury (2001a, b), Ruas (2005), dentre outros. Para a discussão sobre concentração de autores nacionais em publicações relativas ao tema, ver Ruas et al. (2005).

abordagens, termos mais relevantes e pesquisas realizadas na área, a fim de obter, sistematizar e reutilizar conteúdos relativos aos *ganhos sociais* aos trabalhadores.

3.1 Competências e suas distintas perspectivas: retomando a origem dos estudos sobre o tema

Na distinção entre os maiores interesses de estudo no campo das competências, Garavan e McGuire (2001) chamam a atenção para três instâncias de análise recorrentes na literatura, a saber: competências como características do indivíduo, competências como características da organização, e a noção de competências como uma ferramenta para estruturar e facilitar a comunicação entre a educação e o mercado de trabalho.

Os autores reforçam que as maiores diferenças de abordagem entre a perspectiva estadunidense e britânica na definição de competências estão em seu propósito e metodologia. A abordagem norte-americana enfatiza uma perspectiva de aprendizado cognitivo e o desenvolvimento das competências visa primordialmente a melhoria do desempenho, enquanto a do Reino Unido prima pela ênfase construtivista e objetiva avaliar e certificar os empregados. A pesquisa de Canning (1999) sugere esta distinção ao analisar os resultados da certificação de grupos de estudantes na Inglaterra e Escócia (GARAVAN; MCGUIRE, 2001).

Dutra (2004, p.29) aponta para o fato de que, para alguns estudiosos das décadas de 1970, 1980 e 1990, competência caracterizava-se como “o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação”. Segundo esse autor, os conceitos de seus principais expoentes, McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), formaram a base dos trabalhos da McBer, mais tarde Hay McBer, importante consultoria em competência”, posteriormente citada no presente trabalho, por ter atuado junto à organização-caso desta tese.

Estudos relativos às competências individuais, ainda que anteriores à abordagem organizacional, ganham maior visibilidade, a partir da última década do século passado. Autores como McClelland (1973), Le Boterf (1995b) e Zarifian (1996, 2001) são resgatados para dar suporte aos estudos sobre as competências individuais. A base teórica para a maior parte das discussões acerca do escopo individual da análise de competências provém dos

estudos de McClelland (1973). O autor destaca que há certos tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre a performance individual, caracterizando-se como instrumento importante na gestão de pessoas. Tremblay e Sire (1999), citados por Maior (2006), sistematizam cinco dimensões relevantes na compreensão deste desempenho individual mencionado por McClelland: (1) conhecimentos que uma pessoa tem e que são pertinentes a um domínio específico; (2) habilidades que correspondem à demonstração real das competências que o indivíduo tem; (3) conceitos que uma pessoa tem sobre si mesma e que se refletem nas atitudes, valores, emoções, ações e reações diante de uma situação; (4) traços de personalidade que conduzem uma pessoa a um comportamento determinado em dada situação, podendo ser ilustrado como a perseverança, iniciativa e outros traços pessoais; e, (5) comportamentos no trabalho dirigidos para um alvo e que mobilizam as forças interiores que geram as ações e reações.

Os trabalhos de McClelland (1973), portanto, são um marco nos estudos sobre a temática competências, já que foi um dos primeiros a propor o conceito de competência de forma estruturada no contexto da análise organizacional. Segundo sua concepção, a competência é vista como uma característica subjacente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa. Algo do indivíduo que foi denominado de “estoque”, como aquilo que ele possuía em termos de repertório individual.

McClelland (1973) afirmava, ao tratar da necessidade de maior rigor nos cursos acadêmicos, que os exames escolares tradicionais não garantiam nem o desempenho no trabalho, nem o êxito na vida e tendiam a discriminar minorias no mercado de trabalho e propôs, como alternativa, a busca de outras variáveis para avaliação, tais como a análise das competências.

A ampliação do conceito de competências iniciou-se em estudos de outros expoentes como Boyatzis (1982) na busca de fixação de comportamentos efetivos esperados pela organização, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na empresa, o que já demonstrava preocupação com questões que apareceriam posteriormente como os conceitos de “entrega” pelo indivíduo (DUTRA, 2004).

O deslocamento do foco sobre o “estoque” de conhecimentos, proposto originalmente por McClelland (1973), para a forma como o indivíduo mobiliza seu repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, foi proposto inicialmente por Le Boterf (1995b). Para

ele, as competências não são, elas mesmas, recursos na forma de saber agir, saber fazer ou atitudes. Elas vão depender de um componente mobilizador e essa mobilização é adequada a cada diferente situação. É assim que o autor conceitua competência como um saber agir que envolve integrar, mobilizar e transferir recursos, conhecimentos e habilidades, com reconhecimento pelos outros, em dado contexto.

3.2 Conceituação e termos relevantes na temática sobre competências

Bitencourt e Barbosa (2004) no esforço de sistematizar os diversos significados do conceito de competência, relacionam pelo menos 20 diferentes conotações e ênfases à nomenclatura. Neste mapeamento conceitual, os autores observam que a noção de competência surge como parte de um discurso empresarial, com ausência da idéia de relação social. Barbosa (2005) ressalta que esse rol de significados

associa a noção de competência a aspectos múltiplos do mundo do trabalho, da educação, da gerência e da gestão de pessoas, englobando temas os mais variados, tais como formação, capacitação, aprendizado, ação, articulação/mobilização de recursos, busca de resultados, autodesenvolvimento e interação (BARBOSA, 2005, p.24).

Para Bitencourt (2005, p.134), pouca atenção tem sido conferida a abordagens mais abrangentes da noção de competências, que privilegiem não apenas a formação de atributos genéricos de competências como conhecimentos e habilidades, mas, “a formação integral baseada no significado do trabalho ou em situações específicas vivenciadas pelas organizações”.

Na abordagem de Fleury e Fleury (2001a), a competência pode ser definida como sendo “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 que está 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).

Bitencourt (2005) entende competências como

um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável

pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (auto-realização) (BITENCOURT, 2005, p.137).

Isso significa que o desenvolvimento das competências não é uma responsabilidade exclusiva das empresas, havendo necessidade de que as pessoas participem ativamente da promoção de seu autodesenvolvimento.

Autores como Sandberg (1994) apontam que as competências são construídas a partir do significado do trabalho e não implicariam, assim, somente na aquisição de atributos, ou seja, seria necessária também uma dose de interação do sujeito com seu entorno, suas relações sociais. Assim, para o autor, é importante não só a competência que é desenvolvida, mas, como ela é desenvolvida e como se dá sua aplicação, sendo esta a prática do trabalhador.

Lévy-Leboyer (1997) trabalha de maneira instigante esta questão quando aponta para a importância da diferenciação do que é a competência adquirida ao longo e durante toda uma experiência de vida e o que é a exigência de títulos e a “falsa impressão” que programas de formação isoladamente podem gerar sobre a aquisição de reais competências para os indivíduos.

Bitencourt (2001, p.35) enfatiza os trabalhos relacionados às três dimensões principais consideradas na análise das competências: o saber (referente ao conhecimento/conceitos); o saber fazer (referente às habilidades/princípios); o saber agir (relativo às atitudes/práticas). A partir destes aspectos, segundo sua discussão, pode-se conceber a dimensão da “apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir) [...] É neste momento que o desenvolvimento de competências agregam valor às atividades e organização...”.

Complementando as diversas definições sobre competências, é relevante atentar para um leque de termos que fazem parte do universo semântico sobre o tema competências, tais como a idéia de *entrega*, *eventos* e *incidentes*, e que são significativos para o entendimento do propósito desta tese.

Dutra (2001, 2004) afirma que, para discutir o conceito de competência, é importante também incluir a concepção de “entrega”. Um determinado indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão ou promoção, por exemplo, tendo em conta sua capacidade de contribuição à organização. Desta forma, ao escolher alguém para integrar-se à empresa, são verificados aspectos de sua formação e experiência, e “também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita” (DUTRA, 2001, p.28).

Em continuidade a essa lógica, Dutra (2001, p.31) propõe que o processo de agregação de valor dos indivíduos seja traduzido pela sua contribuição efetiva ao patrimônio da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo, ainda que esse indivíduo não pertença mais à organização. Ilustrando esse conceito, o autor afirma que a agregação de valor é algo que permanece na organização mesmo que a pessoa saia dela, ou seja, “não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos e introduzir tecnologias”, o que exemplifica o valor econômico para a empresa.

Zarifian (2001, p.41) introduz um conceito importante no âmbito da discussão sobre as mutações no conteúdo do trabalho ou o que denomina como “eventos”. O “evento” é compreendido como aquilo “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autoregulagem.” Nesse sentido, trabalhar é, na concepção do autor, esperar por esses acasos e enfrentá-los com sucesso, permitindo a continuidade do processo de produção, portanto, confrontar o “evento”. Existem três procedimentos que podem ser distinguidos com relação ao “evento”: (1) antes do evento – sua antecipação parcial, expectativa quanto à ocorrência; (2) durante o evento – intervenção ativa muitas vezes sob pressão; e, (3) depois do evento – seria o debruçar-se reflexivo sobre o ocorrido para compreender melhor e evitar que volte.

Zarifian (2001) aborda três transformações no mundo do trabalho que explicam a emergência do sistema de competências para a gestão nas empresas:

- *Noção de incidentes*: aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, significando que a competência não está circunscrita à tarefa, e o profissional precisa mobilizar recursos para resolver situações diferenciadas de trabalho.

- *Comunicação*: compreender o outro e a si mesmo, incluindo partilhar objetivos organizacionais e normas de gestão comuns.
- *Serviços*: atender a um cliente externo ou interno de forma espontânea e adequada como algo central e essencial em todas as atividades.

Para Zarifian (2001), a idéia de competência implica envolvimento, autonomia e automobilização. Formar não pode ser sinônimo de adestramento para realização de dada tarefa e nem pode ser reduzido à simples transmissão de conhecimentos e informações.

Zarifian (1996) explica que a competência no singular não funciona sem a aquisição de competências no plural, o que remete à discussão sobre a formação profissional, na qual identifica dois modelos principais: (1) o modelo escolar, baseado na transferência de conhecimentos e de comportamentos; e, (2) a experiência, baseada na aquisição de conhecimentos pela via do exercício profissional e pela apropriação do legado dos mais experientes.

A natureza do processo induz a uma concentração do conhecimento apesar da descentralização das unidades, o que envolve descentralização de poder e agregação de conhecimento. Zarifian (2001) destaca a importância da competência social, que envolve a autonomia, assumir responsabilidades e comunicação social que devem ser integrados aos níveis profissionais. No entanto, fica a grande questão de como conciliar a precarização com a nova necessidade de competências, que envolve, no universo da produção o sistema técnico, a concepção e desenvolvimento de produtos e serviços, além da interação com o público para elevar o progresso produtivo e social.

Destaca-se, também, a diferenciação feita pelos autores, no que tange à palavra *competency* que se refere às dimensões do comportamento que estão por detrás de um desempenho competente, e *competence* como a que designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente. Nesse sentido, *competency* abrange um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, traços de personalidade, característicos de um indivíduo, numa dimensão *soft competencies*, como variáveis de *input*. E *competence* abrange resultados característicos de um desempenho no cargo, atuando em tarefas, numa dimensão *hard competencies*, como variáveis de *output* (FLEURY; FLEURY, 2001a; DUTRA, 2004; MILLS et al., 2002; PARRY, 1996). Vale lembrar que o foco e a definição sobre uma ou outra dimensão nortearia

a inclusão (ou não) de determinados aspectos em programas de competências e seus desmembramentos.

Observa-se, assim, a amplitude de abordagens e termos que permeiam a discussão sobre as competências e a necessidade de conhecer de modo mais denso os diversos autores e estudiosos que trabalham o tema para uma melhor compreensão e análise. É nessa perspectiva que se segue o levantamento sobre pesquisas já realizadas na área, selecionadas tendo em vista o foco da tese e, ainda, a relevância dos estudos no cenário da produção acadêmica.

3.3 Levantamento de algumas pesquisas na área de competências

O desenvolvimento de distintas abordagens na área de competências aponta para uma diversidade teórico-metodológica própria de um segmento de estudo em construção e expansão como alertado por Ruas (2005). Frente a uma gama de publicações sobre a temática, fez-se necessário a identificação de estudos que apresentassem resultados de pesquisas que pudessem servir como sustentação para as discussões da proposição desta tese.

O que se observa é a prevalência de trabalhos que investigam grupos gerenciais ou que buscam a relação entre as competências organizacionais e individuais. Esta constatação já é uma evidência da carência de pesquisas mais voltadas ao *ganho social* para o trabalhador, a sua participação mais efetiva na idealização e implementação dos processos de gestão por competências e ao envolvimento de níveis hierárquicos não gerenciais em ações e políticas consideradas *mais estratégicas* pelas organizações. Todo o esforço de pesquisa sob esse prisma, evidentemente, não esgota as investigações sobre o tema, mas espera-se que esta seção possa fornecer um panorama de contribuições. Ou seja, privilegiou-se nesse item, a descrição de pesquisas que retratassem os conteúdos mais comumente publicados na área de gestão por competências, o que reforça o *gap* quanto ao foco no indivíduo em termos dos *ganhos sociais*.

Ruas et al. (2005, p.1) resgatam o conceito de competência, por meio da análise de 51 artigos científicos publicados na área de Administração, entre os anos 2000 e 2004, num exercício de pesquisa e sistematização das diferentes percepções e configurações acerca do conceito e seus principais avanços e limites na aplicação nas organizações. O estudo revela a “existência de

uma forte rede de instituições nacionais e de pesquisadores locais tratando desse tema e de um avanço no recurso às referências bibliográficas de autores brasileiros em relação aos estrangeiros”.

Em outro estudo, Ruas (2005) afirma que, apesar das diferentes formas de pensar a abordagem competência, trabalhos mais recentes têm convergido em aspectos como

a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação [...]; a efetividade de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho [...]; a noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da performance. A competência pode ser caracterizada como a maneira de atingir o desempenho esperado, mas, não se confunde com ele (RUAS, 2005, p.49-50).

As principais constatações no que tange às competências individuais/gerenciais, segundo Ruas (2005), foram:

a noção de competências, especialmente em sua dimensão individual, apresenta grande difusão; o emprego da noção de competências é predominantemente associado à gestão de Recursos Humanos (ou de pessoas); não verificamos nenhum caso de adoção de práticas de remuneração estritamente associadas à noção de competências; essas constatações revelam a dificuldade de aplicar a noção de competência em práticas que exigem mais objetividade, especialmente aquelas mais associadas à definição de salários e à promoção interna dos funcionários. De fato, se é possível lidar com alguma subjetividade nas práticas de seleção e desenvolvimento por competências, quando se trata de avaliação de desempenho e definição de remunerações, essa subjetividade eleva o risco de enganos e, portanto, de descontentamentos (RUAS, 2005, p.51).

Sobre a questão da atratividade da noção de competências no contexto das organizações, Ruas (2005) ressalta alguns fatores constatados no campo empírico como razões pelas quais as empresas são atraídas pelo uso da noção de competência como “representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho [...] a competência só pode ser reconhecida através de uma ação concreta na situação real de trabalho e na relação com um desempenho esperado” (p.52). É assim que “atributos atitudinais” como disponibilidade, desejo, compartilhamento, passam a ser tão ou mais valorizados do que aqueles “tradicionais” como conhecimentos e experiências específicas.

Um segundo atrativo, segundo análise de Ruas (2005), passa pela flexibilidade e adaptabilidade intrínsecas à noção de competências, ou seja, a capacidade de adequação e mobilização devido às constantes mudanças exigidas no atual mercado caracterizado pela produção customizada de produtos e serviços. O terceiro fator, de acordo com o autor, refere-se à possibilidade de que a noção de competências possa expressar as necessidades da empresa em termos de capacidades internas, a fim de desenvolver estratégias competitivas. Essa homogeneidade em termos de referência conceitual de necessidades internas que sustentem as estratégias geram, como resultado, o trânsito mais rápido e fluido de propostas e orientações nas diferentes instâncias organizacionais.

Brandão (2006) também efetua uma revisão crítica da produção científica nacional sobre competências humanas no trabalho, considerando relatos de pesquisas empíricas sobre o tema. Ele seleciona onze artigos cuja predominância de ênfases recai sobre a identificação de competências relevantes para contextos profissionais e papéis ocupacionais, diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de competências, relações entre competências e desempenho e efeitos da aprendizagem sobre o indivíduo.

Holman e Hall (1996) analisam a implementação de um modelo de competências em um hospital britânico, a partir de entrevistas com o nível gerencial. Os autores concluíram que a metodologia implementada não era adequada, sendo um fim em si mesmo, pois não permitia o desenvolvimento das competências que propunha, limitando ainda a ação individual dos gerentes.

Garavan e McGuire (2001) desenvolvem sua discussão em torno de uma maior sustentação do conceito de competências nos estudos de Recursos Humanos. Ao aprofundarem a análise quanto a competência no local de trabalho, definem que a contribuição para o conceito de competências possui suas raízes nos estudos de Taylor (1979) que prega uma única forma de realizar a tarefa de melhor maneira (*one best way*). Tais estudos, em conjunto com seus preceitos de administração científica, levam em última instância, ao desenvolvimento da abordagem de competências. Além disso, Garavan e McGuire (2001) reforçam que são raras as pesquisas com os empregados, sendo que estes devem entender como a questão das competências é importante para o desenvolvimento de suas carreiras.

A compreensão dessas características de estudos sobre competências se fortalece com a descrição de Barbosa (2002), em pesquisa realizada junto a 18 empresas atuantes em Minas Gerais que adotam a gestão de competências, revelando em seus achados que, dentre os principais motivos alegados pelas organizações para a adoção do sistema de competências, encontra-se a busca de inserção competitiva e o desenvolvimento da estratégia e do negócio. Destaque deve ser dado à conclusão do autor que menciona que foram poucas as empresas que justificaram a adoção do sistema para

atuar no campo específico de uma gestão de recursos humanos dita clássica, isto é, voltada ao estímulo e reconhecimento do desempenho individual, à satisfação dos empregados, à retenção de talentos, orientação do desenvolvimento profissional e da carreira e uma conquista do comprometimento dos empregados (BARBOSA, 2002, p.102).

Foram destacados fatores que facilitam ou dificultam a adoção dos modelos pelas empresas, sendo facilitadores: o envolvimento dos gerentes no acompanhamento do perfil de competências dos funcionários, beneficiando o processo de sucessão; a imparcialidade e informatização da avaliação permitindo acesso aos instrumentos de avaliação; o aumento da credibilidade das avaliações que, se ligadas à remuneração variável, eram mais bem aceitas; e melhor comunicação. Por outro lado, assim como a avaliação facilita, pode também ser um ponto dificultador do processo no que tange a questão da subjetividade do gestor. Verificou-se ainda falha na divulgação da estrutura do modelo, o que gerou dúvidas sobre seu funcionamento (BARBOSA, 2002).

Em termos de mensuração, Barbosa (2002) constata que as empresas percebem que ainda não era possível ter exatidão quanto aos resultados alcançados, especialmente porque a maioria dos modelos era de implementação recente e os instrumentos vinham sendo ajustados. Observou-se a menção a aspectos como integração entre o RH e as estratégias do negócio, aumento do *feedback*, alavancagem de resultados, aumento do interesse do funcionário no treinamento e desenvolvimento.

A experiência de Dutra (2004) e sua equipe em cerca de 75 empresas nas quais foram implementados sistemas de gestão de pessoas, utilizando os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, também aponta para resultados significativos. No que tange ao alcance dos programas de gestão na hierarquia, o autor revela, que em algumas empresas, houve implementação para toda a população interna. Em outras, apenas para parte

da população ou em determinado processo de gestão. Ele conclui, de toda forma, que é importante que a concepção do sistema seja coletiva e envolva todos os interessados.

Dentre as empresas nas quais Dutra (2004) e sua equipe atuaram, destaque foi dado a uma experiência de empresa do setor petroquímico. Nessa organização pretendia-se, de início, abordar as áreas operacionais, técnicas e comerciais. Posteriormente, o sistema de gestão de pessoas seria estendido para as áreas administrativas (ação postergada em função de um processo de fusão). Ao relatar o histórico do processo, o autor afirma que o sistema funcionou bem nas atividades operacionais por serem mais estruturadas. Com trabalhadores administrativos e técnicos, entretanto, o sistema não conseguiu atender às expectativas, devido à dificuldade de estruturar as tarefas. A experiência relatada, segundo afirma, é a mais avançada entre as estudadas e trabalhadas pela equipe.

O estudo de Oderich (2005), desenvolvido em três empresas de diferentes setores econômicos, aponta que o uso do conceito de competência ainda está um tanto confuso em sua aplicação prática, sendo seu significado mais voltado para a habilidade em si e para conhecimentos técnicos. A autora afirma que é mais fácil medir, desenvolver e trabalhar com conhecimentos e habilidades do que com atitudes que caracterizariam, justamente, o diferencial, sem o qual “o conceito de competência não estaria sendo um avanço efetivo” (p.110). Ressalta-se, do ponto de vista metodológico, que dentre os entrevistados, encontram-se gestores e profissionais de Recursos Humanos responsáveis pela implementação dos modelos de competências nas empresas.

Bitencourt (2005) realizou estudo qualitativo baseado em entrevistas com gestores pertencentes a três grandes empresas brasileiras dos segmentos de fabricação de equipamentos agrícolas, multimídia e comercialização de produtos de aço. Verificou a percepção acerca das práticas formais e informais de aprendizagem que foram significativas para a formação e consolidação de suas competências. Os resultados apontam para a existência de uma conscientização da importância e necessidade de tratar de competências gerenciais, apesar de os processos observados estarem ainda em fase de construção. Além disso, há uma preocupação em diminuir ou eliminar as lacunas entre o perfil gerencial atual e desejado.

A autora relata, ainda, que a maneira de identificar as lacunas de desenvolvimento acontecia por meio de avaliações ainda embrionárias. Havia dificuldade de tratar a questão da avaliação,

observada claramente em uma das empresas. Em outra delas, o programa de competências havia sido interrompido pelas dificuldades de assimilação e disseminação da metodologia, prevalecendo situações informais que incentivavam o desenvolvimento de competências gerenciais (BITENCOURT, 2005).

São também relatados naquela pesquisa da autora os achados referentes a um progresso gradual de desenvolvimento, revelado em uma das organizações, sendo possível “observar fases de evolução e consolidação de conceitos e noção de competências”. Ela destaca a “importância do *feedback* no processo de avaliação e desenvolvimento de competências gerenciais, os grupos de trabalho como sendo um estímulo à constante reflexão e questionamento das práticas atuais e projetos futuros...” (BITENCOURT, 2005, p.142).

Dentre as reflexões propostas por Bitencourt (2005), destacam-se as seguintes: a lacuna entre desenvolvimento de competências individuais e coletivas; a preocupação excessiva com a criação de listas de atributos, instrumentos de avaliação e metodologias complexas privilegiando o produto (instrumento de análise) e perdendo o foco na importância do processo (desenvolvimento articulado de competências com base nos diversos programas e estratégias organizacionais) e formação pessoal/profissional. Além disso, conforme afirma, no âmbito organizacional, destaque deve ser dado ao papel das chefias em estimular o desenvolvimento de competências com seu grupo de trabalho ou mesmo por ser um modelo ou perfil de gestor a ser seguido, pois as chefias desempenham um papel importante na formação das pessoas.

Ruas (2005) apresenta os resultados de pesquisas de dissertações e teses realizadas em empresas atuantes na Região Sul do Brasil, num total de 11 empresas selecionadas, nas quais a questão das competências aparece direta ou indiretamente. Os resultados empíricos indicam que, em quase todas as empresas a abordagem de competência se encontra em fase de construção; essa abordagem tem sido fortemente associada a uma lógica de orientação para resultados, veiculada no sentido *top-down*; o emprego da noção de competência apresenta grande heterogeneidade conceitual; ainda prevalece a lógica da prescrição de tarefas sobre a de mobilização de capacidades. Há que se destacar, no que tange à área operacional, que, em pelo menos três dentre as 11 empresas, o emprego da noção de competência era reduzido à mobilização das capacidades de conhecimento e habilidade, pois os responsáveis entendiam que os aspectos atitudinais eram de difícil avaliação em atividades repetitivas.

O estudo de Cauduro (2005) foi realizado junto a 12 gestores atuantes em empresas de produção artística e cultural a fim de identificar as competências mais relevantes para as atividades de gestão dessas empresas. As conclusões apontam para a constatação de que a extensa lista de competências identificadas dificilmente seria apropriada por um único profissional, mas, sim por aquilo que é compreendido por gestão, não pelo gestor de forma isolada.

A pesquisa de Becker e Lacombe (2005) foi realizada em empresas incubadoras de base tecnológica, conduzida com oito empresários na fase inicial de formação de suas empresas e também com consultores vinculados aos projetos. Como resultado, observou que a gestão da empresa se torna função direta da figura do empreendedor e de suas competências.

Barbosa (2005) desenvolveu nova pesquisa em 37 organizações, de quatro Estados brasileiros (Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro) e concluiu que há abrangência do programa, em sua grande maioria, apenas nos níveis executivo-gerencial. No caso de Minas Gerais, dentre as 13 empresas pesquisadas, são identificadas apenas três que implementaram o modelo de gestão por competências com representatividade em todos os níveis da organização. Ainda assim, em uma delas, essa característica alcança apenas uma das empresas filiais (como um piloto) e não todo o grupo no Brasil⁷.

Dentre suas conclusões, Barbosa (2005) chama a atenção para a presença das áreas de Recursos Humanos na condução dos processos de gestão por competências nas diversas empresas. Se, por um lado, isso pode indicar a busca “por posições mais consistentes quanto às estratégias organizacionais [...] a opção por modelos originários de empresas de consultoria enfraquece a capacidade da área em gerar sua própria metodologia, afeita ao seu contexto em bases mais legítimas” (BARBOSA, 2005, p.241). Esta foi, inclusive, segundo aponta o autor, uma das maiores dificuldades relatadas na pesquisa, ou seja, o entendimento do modelo, em sua complexidade, por parte dos empregados.

Além disso, o autor discute, nas suas conclusões, o fato de que a análise do perfil requerido pelas empresas permite compreender que o objetivo último do modelo reforça a dimensão

⁷ Informações mais detalhadas sobre este conteúdo serão expostas no capítulo sobre os aspectos metodológicos.

comportamental, mas com um discurso que visa fortalecer a cultura do desempenho e resultados. Por outro lado, o desenvolvimento de competências pode representar “a opção por resultados mais duradouros e alcançados de acordo com os valores e cultura organizacional” (BARBOSA, 2005, p.243).

Verificou-se nas empresas estudadas uma representatividade dos modelos que não atingiam o conjunto dos empregados, ficando restritos a grupos ocupacionais ou a carreiras mais próximas do *core business*, níveis gerenciais de topo. O direcionamento dos modelos de gestão de competências “aos quadros gerenciais e superiores das empresas em estudo causa um paradoxo acerca da sua validação, na medida em que acirra a diferenciação funcional e conseqüentemente de capacitação” (BARBOSA, 2005, p.125).

Em pesquisa realizada no setor de telecomunicações cujo objetivo foi o de identificar e analisar as inter-relações entre estratégia empresarial, aprendizagem e competências, Munck (2005) conclui pela inexistência de um alinhamento das competências individuais e organizacionais, com a estratégia empresarial. O autor ressalta, inclusive, que as competências individuais definidas em 1997, foram elaboradas independentemente da estratégia da empresa e das competências organizacionais e essenciais, já anteriormente definidas.

Além disso, esse mesmo autor também aponta que o modelo de gestão por competências, sem dúvida, contribuiu para uma corrida para a qualificação entre os empregados. Contudo, não houve a aferição do quanto esta qualificação se transformou em entrega para a organização. Relata, ainda, que muitas das falhas identificadas na implantação do modelo estavam vinculadas à não-compreensão por parte dos funcionários sobre os principais conceitos do modelo, o que causa insegurança em relação aos rumos do processo dentro da organização e pouca oportunidade para a crítica quanto à adoção do sistema.

Por fim, destaca-se a conclusão de Munck (2005) relativa a uma evidente diferença na organização-caso, entre discurso e prática e o conseqüente descontentamento que vinha provocando nos funcionários. A área de Recursos Humanos é vista como uma função operacional, de pouca ação política e estratégica, servindo para cobrir *gap's* dos requisitos de acesso internos muito mais do que definindo políticas de desenvolvimento dos empregados. O modelo de gestão por competências, segundo o autor, está “solto” na organização, ou seja,

não está sistematicamente vinculado à estratégia, que seria seu referencial de orientação, nem à aprendizagem, que seria seu mecanismo de sustentação.

Rocha-Fernandes et al. (2006) realizaram estudo buscando mensurar a influência da gestão por competências, entendida como processo de coordenação e mobilização de recursos, sobre os indicadores de resultados de uma organização de saneamento, com foco sobre os determinantes de desempenho.

Dutra et al. (2006) efetivaram uma investigação junto a um grupo de profissionais de recursos humanos de alta qualificação que atua em grandes organizações brasileiras, com o objetivo de identificar como o conceito de competência tem sido compreendido e utilizado como uma referência para os sistemas de gestão de pessoas. Os resultados indicam que o conceito prevalente é ainda o de conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (42,2%), ou seja, uma concentração na percepção de competência como sendo a qualificação das pessoas e da sua capacidade para atender às especificidades de uma dada posição na empresa. Divididas em categorias, tem-se um primeiro grupo (58,4%) que associa o conceito à capacitação das pessoas, numa perspectiva mais alinhada com as definições da escola americana. Um segundo grupo (12,6%) aponta a abordagem que associa o conceito à idéia de mobilização da capacidade em um determinado contexto. E um terceiro grupo (17,6%) que vincula o conceito a resultados e “entregas”, ou seja, à agregação de valor da pessoa ao meio onde se insere.

Outro dos achados significativos da pesquisa de Dutra et al. (2006) é que, quanto maior o nível educacional e menor o tempo de atuação na empresa, maior a propensão do respondente em perceber o conceito de competência atrelado à mobilização de capacidades e à “entrega” e resultados. Esses resultados mostram a influência do nível de formação no amadurecimento do conceito e, ao mesmo tempo, podem indicar que pessoas que estão com um menor tempo de atuação nas empresas estão mais pressionadas para oferecer alternativas para a gestão de pessoas e mais atentas ao seu próprio desenvolvimento profissional.

Godoy et al. (2006) desenvolveram estudo baseado no modelo de Cheetham e Chivers (1998), com o objetivo de identificar e analisar as opiniões de alunos sobre as competências adquiridas no curso de graduação em Administração e referentes à validação da escala e à organização de um modelo explicativo para o conjunto de competências identificadas. Os resultados apontam para a identificação de três, dentre as quatro competências definidas pelos

autores, sendo elas: cognitiva/conhecimento, funcional, pessoal/comportamental. Neste caso, não foram identificadas as competências valores/ética.

O conjunto de pesquisas apresentado revela a ênfase em estudos com foco para os grupos gerenciais e, ainda, que investigam a interface estabelecida entre competências organizacionais e individuais. Destaca-se, desta maneira, a escassez de estudos que jogam luz sobre o tema que permeia esta tese, a saber: os *ganhos sociais* para os trabalhadores advindos da adoção do sistema de gestão por competências nas organizações.

3.4 Resgate teórico para identificação de componentes na definição dos *ganhos sociais* para os trabalhadores

Esta seção objetiva sistematizar o levantamento das bases teóricas que serviram de sustentação para a definição do que seriam *ganhos sociais* para os trabalhadores, considerando ser este o foco desta tese. Tendo em vista a diversidade de abordagens relativas à noção de competências e, ao mesmo tempo, a ausência de um conceito formal do que poderia ser considerado como *um valor social ao indivíduo*, em termos de impactos da adoção de um sistema de gestão por competências, tornou-se necessário alinhar um conjunto articulado de idéias que servisse como referência para o estudo proposto.

Fez-se imprescindível, portanto, recorrer aos estudos já existentes sobre o conteúdo de *competências* numa leitura que permitisse apurar elementos que servissem de sustentação para a proposta de delimitar o que seriam os *ganhos sociais*. O levantamento bibliográfico priorizou trabalhos que oferecessem uma abordagem consistente, com enfoque em conceitos e características, sem perder de vista a contextualização da temática *competências*, de modo a permitir extrair elementos relativos aos *ganhos sociais*. É o que se procura mostrar neste tópico que também serviu de base para a estruturação das categorias e subcategorias de *ganhos sociais* e roteiros de entrevistas.

Bitencourt (2005) chama a atenção para a “necessidade de construir um conceito mais relacional da gestão de competências, privilegiando aspectos holísticos e contextuais” (p.135). Nesse sentido, a autora destaca as abordagens de Moscovici (1994), baseada nas competências interpessoais; de Le Boterf (1995b, 2003), baseada na mobilização e

articulação; e de Sandberg (1994), baseada na interação, tendo em vista o aspecto contextual e caráter dinâmico.

Ao discutir a passagem do nível estratégico de formação de competências organizacionais para o nível de formação das competências do indivíduo, Fleury e Fleury (2001a) procuram categorizá-las em três blocos que envolvem sistemicamente a relação do indivíduo com a empresa, denominando-as como

Competências técnicas profissionais: competências específicas para uma operação, ocupação ou tarefa, como, por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças, gestão de operações etc;

Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times;

Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social, como, por exemplo, conhecimento do negócio, orientação para o cliente etc (FLEURY; FLEURY, 2001a, p.192).

Seguindo essa perspectiva, Fleury e Fleury (2001a) afirmam que as empresas que adotam um modelo de gestão de pessoas, cuja unidade é o indivíduo e não o cargo, buscam transformações que propiciam maior integração e comunicação entre os níveis organizacionais, práticas mais participativas, aprendizagem dos empregados. O processo de desenvolvimento das pessoas, nesse caso, deve estar alinhado à definição das estratégias empresariais e às competências essenciais da organização.

Dutra (2004) afirma que o que garante a efetividade de um sistema de gestão de pessoas por competências, que implica a alteração de padrões culturais e políticos da organização, é a definição da abordagem metodológica, o que significa dizer de um processo construído para concepção e implementação do sistema. Assim, o processo deve “permitir a construção coletiva do sistema para que ele possa traduzir o conjunto de expectativas dos dirigentes, gestores e pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a organização” (DUTRA, 2004, p.59). Segundo descreve esse mesmo autor, “dependendo do grau de participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas, o processo utilizado pode ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema” (p.87).

A introdução de sistemas de gestão por competências justifica-se, portanto, pela

crescente complexidade das organizações que têm necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. Esse movimento das organizações vai ao encontro das expectativas das pessoas: cada vez mais preocupadas com o seu contínuo desenvolvimento, tanto para maior segurança na satisfação e realização pessoal quanto para obter sua inserção no mercado de trabalho (DUTRA, 2004, p.77).

O que Fleury e Fleury (2001a) denominam como práticas das empresas mais avançadas e consideradas como modelo para as demais em congruência com a introdução da noção de competências nas organizações, seguem os seguintes pontos: (1) captação de pessoas com maior nível educacional que atendam à demanda por competências necessárias às organizações; (2) desenvolvimento das competências essenciais e demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento; e, (3) adoção de novas formas de remuneração tomando como base as competências desenvolvidas, e indicando uma ligação entre remuneração e instrumentos de avaliação de desempenho.

Perrenoud (1999) salienta que toda competência está, fundamentalmente, ligada a uma prática social de certa complexidade, a um conjunto de posturas e palavras inscritas na prática que lhes confere sentido. Essa prática estará baseada em uma

sociedade dual: uma minoria maneja as alavancas de comando, orienta o desenvolvimento e a produção, detém os saberes e extrai mais do que lhe cabe do produto nacional. Os outros, quando têm oportunidade, dispõem de um emprego e não são excluídos do progresso, mas não participam da construção do futuro comum. Quanto aos sem-teto e outros desamparados, a preocupação com o dia seguinte priva-os da própria idéia de que poderiam contribuir para as orientações da sociedade (PERRENOUD, 2005, p.68).

Conforme afirma Dutra (2004), a conciliação de expectativas entre pessoas e organizações na implementação dos sistemas de gestão de pessoas é o “calcanhar de Aquiles” do processo, indicando ser este o maior desafio e também ponto de inadequação dos sistemas de gestão, e esta situação persiste nos dias atuais nas empresas brasileiras. O autor ainda ressalta que

o uso do conceito de competência também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos, tais como: (1) para a organização [...]; (2) para as pessoas: horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado; estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação; condições

claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo sistema (DUTRA, 2001, p.42).

Dutra (2004) explica, além disso, que há uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. Pessoas e organizações lado a lado, conforme aponta, estabelecem um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, o que as enriquece e prepara para enfrentar “novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora delas. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios” (p.24). Os indivíduos, neste caso, têm a oportunidade de, na eventualidade de saírem das empresas, o fazerem em melhores condições do que quando ingressaram, ao mesmo tempo, em que deixam um legado de conhecimento na organização.

Esses argumentos destacam interesses convergentes e a conciliação possível apontando para algo que pode ser considerado benéfico na relação empresa e empregado. Isso leva a crer na possibilidade de que o trabalhador ganhe em conhecimentos, experiências práticas e relacionamentos.

Züñiga (1998) compreende que as exigências sobre os trabalhadores em busca dos resultados esperados pela organização mostram-se distintas do perfil em curso sob a perspectiva da descrição taylorista e seus rígidos postos de trabalho. As novas perspectivas organizacionais em termos de mercado tendem a levar a organização para um desenvolvimento em termos de funções e perspectivas também para os trabalhadores. O autor, dessa forma, entende que um trabalhador que sabe o que se espera dele na organização e conhece os programas de capacitação pelos quais vai passar em busca de melhores resultados para a empresa, também estará, em alguma medida, obtendo ganhos da organização, num processo de desenvolvimento. O uso de mecanismos de incentivo pela empresa, possibilidades de mobilidade funcional, por exemplo, poderão ser melhor avaliadas e acompanhadas pelo próprio trabalhador. Nesse sentido, ele poderá estar mais atento às possibilidades de crescimento que o aguardam, incrementando suas competências para alcançar melhor posicionamento.

Quando trata da perspectiva de carreira e desenvolvimento, Dutra (2001) afirma que os principais agentes da administração de carreiras são as próprias pessoas, que devem gerir sua

carreira, sem ignorar que cabe também à empresa estimular e apoiar as pessoas em sua vida e crescimento profissional. O autor recomenda alguns cuidados na definição das competências que norteiam os eixos de carreira, de modo a minimizar o viés da subjetividade na avaliação das pessoas. Isso porque, conforme afirma, é comum encontrar descrições genéricas, vagas ou provenientes de comportamentos desejáveis, mas de difícil observação e que dão margem a interpretações ambíguas. Sobre tal aspecto:

a interpretação de qualquer descrição será subjetiva. Contudo, a subjetividade é minimizável quando as expectativas da empresa em relação ao indivíduo forem expressas de maneira clara; as expectativas forem construídas coletivamente, expressando o vocabulário e a cultura da comunidade; as descrições das várias entregas devem estar alinhadas entre si, o que assegura que estamos avaliando o mesmo profissional mediante diversas competências ou em diferentes perspectivas (DUTRA, 2001, p.57).

As discussões que caracterizam a interface entre remuneração e competências podem ser ampliadas para o conjunto dos chamados “efeitos perversos da adoção do conceito de competências” (HIPÓLITO, 2001, p.80). Dentre elas, destacam-se, segundo o autor, a dúvida sobre se de fato estão sendo valorizados aspectos que projetarão a empresa competitivamente no futuro; o cuidado ao comparar salários internos com o mercado de trabalho que nem sempre adota o conceito de competências para fins remuneratórios; a indagação sobre se o incentivo acaba tendo mais impacto sobre a aquisição dos conhecimentos e habilidades do que a busca de sua aplicação; a questão relativa à impossibilidade de absorção por parte da empresa de um contingente excessivo de profissionais qualificados.

Dutra (2004) também chama a atenção para esses “efeitos perversos”, definindo quatro dentre os mais comuns. O primeiro refere-se à “desarticulação conceitual” já que existem muitas formas para interpretar e utilizar os conceitos de competências, complexidade e espaço ocupacional. Essa situação gera casos de empresas com práticas tradicionais de gestão de pessoas revestidas de modernismos. O segundo é o “deslocamento estratégico” que diz respeito à não vinculação efetiva entre objetivos estratégicos e sistema de gestão, tendendo a fadar ao fracasso o processo. O terceiro trata da “desarticulação com as pessoas” que menciona a não congruência entre as expectativas e necessidades da organização e das pessoas. Por fim, o autor define a “exploração do trabalhador” indicando que as práticas modernas de gestão tendem a gerar maior comprometimento dos trabalhadores e permite à empresa obter mais dedicação, produtividade e empenho do trabalhador, sem necessariamente

oferecer uma contrapartida vantajosa, como “exigir padrões mais elevados de entrega sem que haja qualquer tipo de valorização e/ou desenvolvimento desse trabalhador, ampliar o nível de exposição e o risco profissional da pessoa sem que ela tenha qualquer suporte político e/ou econômico para tanto etc” (DUTRA, 2004, p.173).

Como afirma Eboli (2001, p.124), o exercício da cidadania individual e corporativa “tem se mostrado uma prática eficaz no desenvolvimento de pessoas talentosas e competentes, que desempenham seu papel de ator social na construção e na transformação da realidade organizacional”. Segundo ressalta a autora, as pesquisas apontam para efeitos dos programas de ação social que incluem o orgulho das pessoas em trabalhar em organizações conscientes de sua responsabilidade social; a elevação da auto-estima e a sensação de ser útil aumentam os níveis de satisfação dos trabalhadores; as pessoas tendem a desenvolver posturas e relações mais cooperativas que facilitam atividades em grupo.

Em pesquisa realizada junto a gestores de três grandes organizações relativa à percepção deles sobre as práticas formais e informais de aprendizagem que foram significativas para a formação e consolidação de suas competências, e tomando como referência teórica os estudos de Le Boterf sobre três eixos: formação pela pessoa, formação educacional e experiência profissional, Bitencourt (2005) reforça a importância da formação integral do indivíduo quando se pensa em competência e não se restringe apenas à esfera profissional.

Conforme afirmam Fleury e Fleury (2001a), no cenário contemporâneo caracterizado pelos novos arranjos empresariais e pela necessária revisão de estratégias para enfrentamento da concorrência, a noção de competências, no que se refere às pessoas, lança luz sobre algo relevante:

se, por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro, e não menos relevante, deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da empresa, estão também investindo em si mesmas não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo (FLEURY; FLEURY, 2001a, p.164).

Segundo Le Boterf (2003), um dos desafios maiores para a empresa será saber conjugar seus projetos e suas imposições com os projetos dos profissionais. Em contextos de instabilidade permanente, essa conjugação não pode mais depender da programação. Já que o planejamento das carreiras falhou, e a formação contínua mostrou sua importância, mas também seus

limites, pode-se afirmar que a profissionalização não se reduz à formação. É preciso criar, portanto, “um maior número de novos espaços de profissionalização e reunir as condições necessárias para que cada um possa neles navegar” (Le BOTERF, 2003, p.13). Nessa perspectiva é que vêm surgindo as “Direções do Desenvolvimento das Competências” para gerenciar e orientar esse processo, incluindo aí o monitoramento dos atores (empregados, empregadores).

Esses espaços de profissionalização são distinguidos em três tipos, segundo Le Boterf (2003). O tipo 1 inclui situações cuja finalidade principal e tradicional é de formação, tais como estágio de formação, viagem de estudo, ensino programado ou assistido por computador. O tipo 2 refere-se a situações criadas para serem formativas, mas que não correspondem às situações habituais de formação. Incluem-se, neste tipo, a realização de um projeto de estudo com submissão dos resultados a uma banca, a colaboração com consultores externos, participação em colóquios ou em reuniões com profissionais externos, exame de revistas profissionais. O tipo 3 abrange situações de trabalho sem objetivos de formação mas que podem tornar-se oportunidades de produção ou de desenvolvimento de competências. Inclui: participação em projeto transversal, participação em retornos de experiências com análise sistemática das panes e incidentes, condução de um projeto, substituição temporária de um responsável hierárquico, realização de um percurso profissional alternando a experiência de responsabilidades operacionais e funcionais.

No contexto atual, o profissional é solicitado a contribuir para processos interofícios, a não mais se limitar a um posto de trabalho, sendo que um “excelente profissional, mesmo que tenha ‘sido instruído’ em uma determinada empresa, saberá “vender-se” no mercado de trabalho graças ao conjunto de competências que possui” (Le BOTERF, 2003, p.23). Nesse sentido, a competência faz parte da pessoa do profissional e o “espaço de validade” tende a coincidir como potencial profissional e a definir a possibilidade de empregabilidade. Lembrando que a empregabilidade não deve ser responsabilidade apenas da pessoa, já que “a organização na qual ela se situa e age deve, igualmente, favorecer esta empregabilidade” (p.34).

Concretizar o desenvolvimento da empregabilidade significa que as empresas devem facilitar a transversalidade, favorecendo a variedade das situações de aprendizagem, treinando para a reflexividade sobre as práticas

profissionais, recrutando não somente pela busca das competências similares, mas também pela capacidade de criar novas competências, tratando a avaliação não como uma operação de controle, mas como uma oportunidade para criar ciclos de aprendizagem (Le BOTERF, 2003, p.35).

A concepção de competências profissionais de Fleury e Fleury (2001a) abrange a idéia de um processo que, pela sua amplitude, envolve a aprendizagem e a gestão do conhecimento. O Quadro 3 apresenta as competências do profissional, a partir dos autores.

Quadro 3 – Competências do profissional

SABER AGIR	=>	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
SABER MOBILIZAR	=>	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
SABER COMUNICAR	=>	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
SABER APRENDER	=>	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
SABER COMPROMETER-SE	=>	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	=>	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
TER VISÃO ESTRATÉGICA	=>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

FONTE: FLEURY e FLEURY, 2001a, p.22.

Le Boterf (1995a) aponta a existência de três eixos na proposição da competência, considerando: a formação da pessoa (socialização, biografia pessoal); formação educacional (educação) e a experiência profissional (trajetória). O autor também destaca os aspectos relativos ao domínio sobre o trabalho (responsabilidade) e a legitimidade que tem relação com o reconhecimento do trabalho pelos superiores, subordinados e pares. É o que sistematiza a Figura 6.

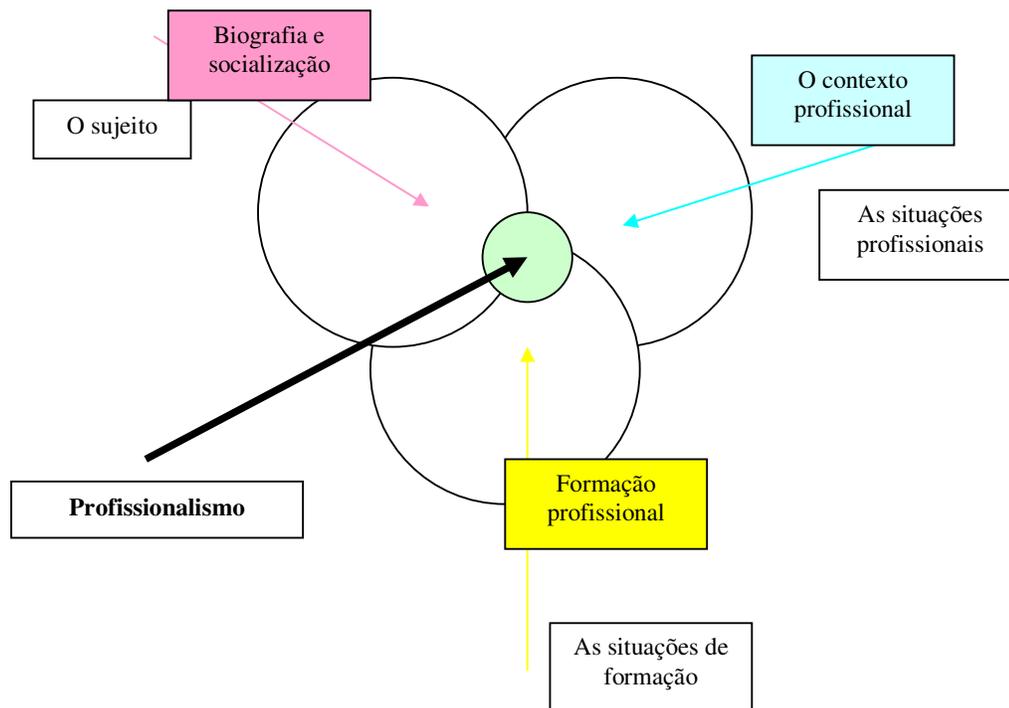


Figura 6 – A Mobilização: a articulação dos domínios na construção do profissionalismo
 FONTE: Le BOTERF, 2003, p.50.

Le Boterf (2003) afirma que o profissional no contexto atual define-se pela atividade de administrar uma situação profissional complexa e esse saber administrar pode ser declinado por:

- *Saber agir com pertinência*: ir além do prescrito, encarar o imprevisto, saber escolher e decidir na instabilidade, na urgência;
- *Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional*: a competência é sempre uma competência em situação, ou seja, o bom profissional sabe não somente dominar uma técnica, mas também executá-la em um contexto de competitividade e estresse; além disso, o profissional não pode saber tudo, ele deve saber mobilizar na hora certa não somente seus próprios conhecimentos e habilidades, mas também os de suas redes profissionais;
- *Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos*: a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades. A lógica da integração ou combinação dos saberes, dos saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho;

- *Saber transpor*: não limitar-se à execução idêntica de tarefas únicas e repetitivas, com capacidade de aprender e de se adaptar, já que as competências devem ser cada vez mais transponíveis diante da variabilidade dos contextos;
- *Saber aprender e aprender a aprender*: implica a apropriação do conhecimento às práticas organizacionais em diferentes situações, estimulando o processo de reflexão acerca de sua efetividade.
- *Saber envolver-se*: pressupõe que é preciso querer agir para poder e saber agir. Há envolvimento tanto da subjetividade quanto de objetividade e também o reconhecimento do direito ao erro.

Le Boterf (1995a) define a competência como a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação. Nesse sentido, ele denomina de recursos de competências:

- *Conhecimentos*: gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente;
- *Habilidades*: operacional, experiencial, relacional cognitivo;
- *Atitudes*: atributos pessoais e relacionais;
- *Recursos fisiológicos*: energia, disposição;
- *Recursos do ambiente*: sistemas de informação, banco de dados.

Cheetham e Chivers (1996, 1998) propõem um modelo de discussão das competências tendo em vista ocupações profissionais complexas, a partir do estudo de 20 diferentes profissões. O modelo foi construído por meio da busca de aspectos coerentes e complementares, baseado em diversas fontes: de outros modelos já existentes, de pesquisa bibliográfica sobre desenvolvimento e educação profissional e protocolos para descrição de competências. São propostos quatro componentes centrais considerados relevantes para obtenção de um desempenho efetivo. São eles:

- *Competência de conhecimento/cognitiva*: capacidade de realização de tarefas por meio da busca de solução de problemas de forma original e viável.
- *Competência funcional*: capacidade para executar uma gama de tarefas baseada no trabalho para produzir resultados efetivos.
- *Competência comportamental ou pessoal*: capacidade para adotar comportamentos apropriados, observáveis em situações relacionadas ao trabalho.

- *Competência de valores/ética*: posse de valores pessoais e profissionais apropriados e a capacidade para fazer julgamentos que estão baseados nas situações relacionadas ao trabalho.

No modelo de Cheetham e Chivers (1998), os quatro componentes estão separados do ponto de vista formal, mas, na realidade, encontram-se relacionados em diversos níveis. Os autores trabalham, ainda, com os conceitos de metacompetências (aquelas que estão além de outras competências) e transcompetências (aquelas que perpassam outras competências). São exemplificadas como comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem, autodesenvolvimento, agilidade mental, raciocínio lógico e reflexão (Figura 7).

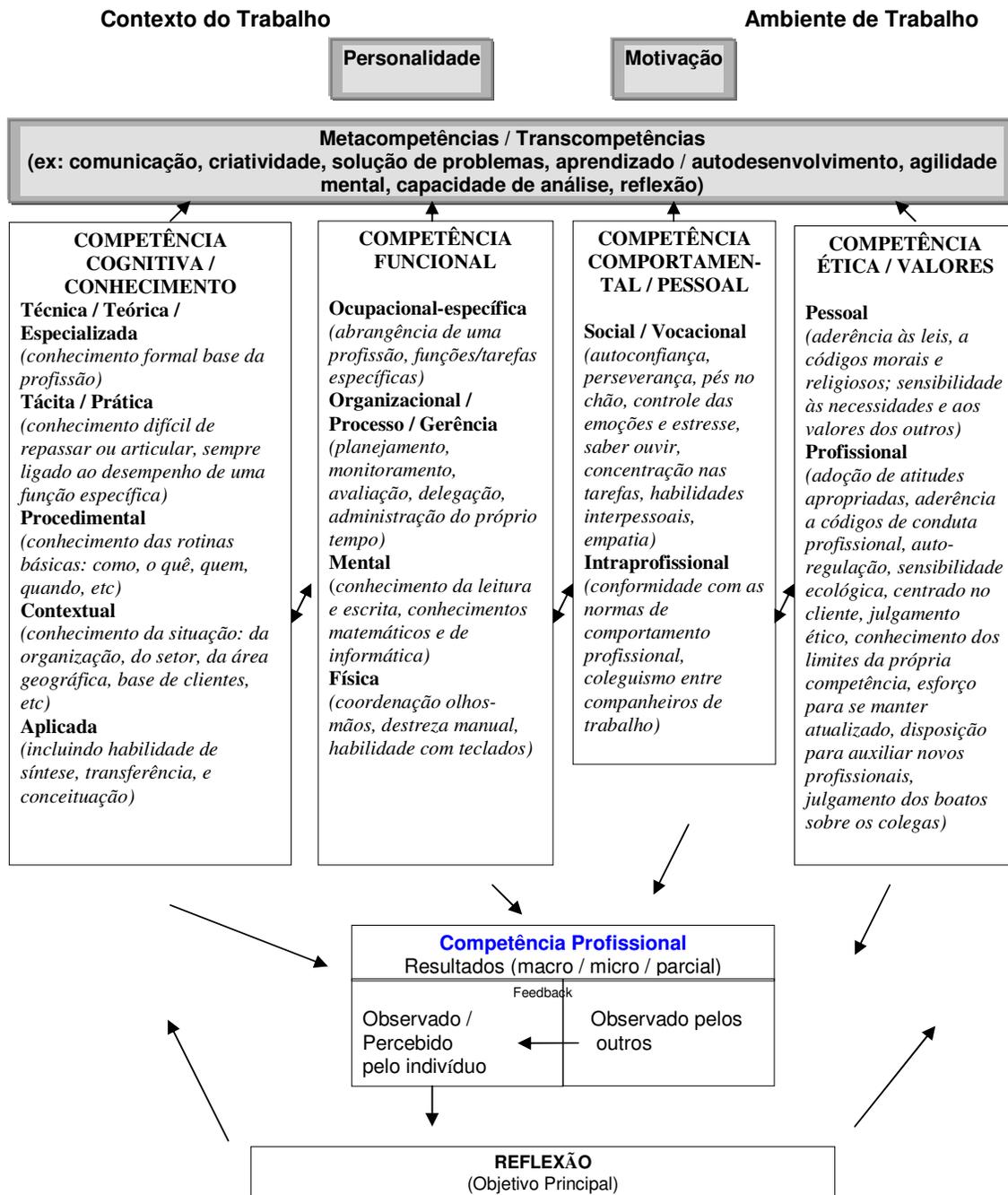


Figura 7 – Modelo de competências profissionais

FONTE: CHEETHAM e CHIVERS, 1998, p.275.

A sistematização dos conteúdos que serviriam de base conceitual para a construção das categorias e sub categorias de *ganhos sociais* permitiu visualizar a carência de elementos mais diretamente vinculados a este tema no campo de estudos de gestão por competências. O processo de revisão dos estudos e discussões do conjunto de autores permitiu identificar e selecionar aspectos para a sustentação da construção das categorias construídas e apresentadas no item em seqüência.

3.5 A construção de categorias e subcategorias de análise

Este tópico foi delineado a partir do resgate dos conteúdos pertinentes à temática de competências, do levantamento e sistematização de pesquisas e publicações sobre o tema e do resgate de estudos que pudessem contribuir com a construção das categorias de análise para a presente pesquisa. Ressalta-se que a proposição de categorização de *ganhos sociais* se deve ao fato da não-identificação de um modelo específico para tal fim na literatura revisada. Com a construção do Quadro 4, busca-se sistematizar as informações relativas aos possíveis *ganhos sociais* aos trabalhadores, por meio da proposição de categorias e subcategorias, de análise para a caracterização desses *ganhos sociais*.

A construção das categorias e subcategorias respeitou, portanto, as contribuições dos diversos estudiosos do tema. A determinação destas categorias, também, sustentou a formulação dos roteiros de entrevista para a pesquisa de campo e, ainda, a análise dos conteúdos de interesse neste estudo.

As categorias construídas são divididas em *funcionais*, *comportamentais* e *pessoais* e explicitadas através da definição de suas subcategorias e respectivos componentes. Tal proposta de categorização compõe, em seu conjunto, o conceito do que seriam os *ganhos sociais* para os trabalhadores em termos da implementação do sistema de gestão por competências.

Conforme mencionado na Introdução desta tese, para fins deste estudo, *ganho social* é compreendido como um conjunto de aspectos que favorecem o desenvolvimento do trabalhador como ser humano, em sua dimensão mais ampliada: pessoal, profissional, cidadã (política e socialmente determinada). Nesse sentido, não é somente a perspectiva do

desenvolvimento do indivíduo que conta, mas a sua inserção na sociedade e os impactos que, por meio dele, o grupo social pode auferir. Assim, o *ganho social* reverte-se da dimensão do sujeito no âmbito pessoal e profissional e deste mesmo sujeito em seu posicionamento na sociedade. Essa idéia implica pensar que, quando a referência à implementação dos sistemas de gestão por competências é disseminada com a possibilidade de agregar valor, há que se refletir se os impactos são apenas individuais (numa dimensão profissional) ou se também coletivos, isto é, para a comunidade na qual dado indivíduo se posiciona.

A definição da terminologia para a divisão das categorias levou em conta que tais *ganhos sociais* abrangeriam duas perspectivas: (1) sob um prisma profissional, ou seja, voltado para o desenvolvimento do trabalhador; e (2) sob um prisma pessoal, ou seja, voltado para sua inserção no meio social. Isso significa aquilo que o trabalhador, como pessoa, carrega para sua participação como cidadão inserido em um grupo familiar, comunitário e social. Neste sentido, o valor social que o indivíduo agrega, refere-se não apenas ao seu próprio desenvolvimento, mas também àquele relacionado a sua inserção e contribuições à sociedade à qual ele pertence.

As categorias construídas, neste estudo, para caracterizar os possíveis *ganhos sociais* do sistema de gestão por competências para os trabalhadores são as seguintes:

- *Categoria funcional*: refere-se aos aspectos do trabalho, da especialização do trabalhador, do seu conhecimento para desenvolvimento da atividade e solução de problemas, da compreensão conceptual da organização com visão sistêmica, além daquilo que se relaciona mais diretamente com estes elementos, como remuneração, perspectivas de carreira e desenvolvimento, conhecimentos, capacidade cognitiva e de adaptação funcional. Dentre os autores de referência, destacam-se: Bitencourt (2001); Dutra (2001, 2004); Cheetham e Chivers (1996, 1998); Fleury e Fleury (2001a); Hipólito (2001); Le Boterf (1995a,b, 2003); McClelland (1973); Parry (1996); Zúñiga (1998).
- *Categoria comportamental*: relaciona-se mais diretamente a variáveis da ação do indivíduo em sua vida, como aquelas relativas a sua participação, inserção num grupo, investimento em autodesenvolvimento, comunicação, *feedback* e realização profissional. Dentre os autores de referência, destacam-se: Barbosa (2005); Bitencourt (2005); Cheetham e Chivers (1996, 1998); Dutra (2001, 2004); Fleury e Fleury (2001a); Le Boterf (2003); Zúñiga (1998).

- *Categoria pessoal:* incluem-se os elementos que dizem respeito ao indivíduo em seu meio social e não apenas no âmbito profissional. Relaciona-se a aspectos que estabelecem relação direta dos impactos da vida do sujeito no meio em que vive, tanto familiar, como na comunidade central e sociedade de maneira geral. Por isso inclui identidade, significado do trabalho, ética, valores, perspectiva de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, interesse social, além da perspectiva da compreensão da diversidade, respeito ao outro e ajuda coletiva mútua. Dentre os autores de referência, destacam-se: Cheetham e Chivers (1996, 1998); Eboli (2001); Fleury e Fleury (2001a); Lévy-Leboyer (1997); Le Boterf (2003); Perrenoud (1999); Sandberg (1994); Zarifian (2001).

O Quadro 4 sistematiza a construção, nesta tese, das categorias e subcategorias de análise que caracterizariam os *ganhos sociais* dos trabalhadores, explicitando cada um dos respectivos componentes que abarcam o conteúdo proposto, além dos principais autores tomados como referência.

Quadro 4 – Categorias e Subcategorias definidas para caracterizar os possíveis *ganhos sociais* do sistema de gestão por competências para os trabalhadores

(continua)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	COMPONENTES
FUNCIONAL	<i>Carreira</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva de crescimento funcional (carreira sem fronteira) sem necessariamente haver dependência em um empregador
	<i>Desenvolvimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento da organização no processo de crescimento (formação integral)
	<i>Remuneração</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganhos em termos de renda e benefícios diretos e indiretos, atuais ou potenciais ▪ Incremento da valorização no mercado de trabalho
	<i>Conhecimento Capacidade Cognitiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca de soluções criativas e viáveis ▪ Capacidade de pensar estrategicamente ▪ Capacidade de aplicar e transferir conhecimentos ▪ Capacidade de tomar decisões ▪ Capacidade de adaptação (conhecimento em movimento)
	<i>Compreensão conceptual da organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimento de sua inserção como parte do conjunto da organização ▪ Clareza dos propósitos organizacionais e do impacto de sua atividade sobre as demais e sobre resultados
	<i>Autores de Referência:</i> Bitencourt (2001); Dutra (2001, 2004); Cheetham e Chivers (1996, 1998); Fleury e Fleury (2001a); Hypólito (2001); Le Boterf (1995a,b, 2003); McClelland (1973); Parry (1996); Zúñiga (1998).	

(conclusão)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	COMPONENTES
COMPORTAMENTAL	<i>Participação</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de posicionar-se e manifestar opiniões e idéias ▪ Capacidade de integração social e sentimento de pertencimento e adesão ao grupo ▪ Trabalho em equipe em termos de cooperação e compartilhamento
	<i>Autodesenvolvimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consciência dos aspectos profissionais e pessoais a desenvolver num processo de crescimento contínuo, tendo em vista investimentos direcionados ▪ Atenção com o próprio crescimento e amadurecimento permanente
	<i>Comunicação e feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidade de ouvir e manifestar-se de maneira adequada em prol do próprio desenvolvimento e de terceiros com os quais se relaciona
	<i>Realização profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização e reconhecimento pessoal e profissional ▪ Satisfação no trabalho ▪ Visão da contribuição do seu trabalho para si mesmo, para o grupo, para a organização ▪ <i>Status</i> pessoal e orgulho pela repercussão da imagem da empresa no mercado, com efeitos positivos na auto-estima ▪ Segurança quanto às perspectivas de emprego na organização e no mercado global, ambiente saudável e condições de trabalho adequadas para desenvolvimento das atividades
<i>Autores de Referência:</i> Barbosa (2005); Bitencourt (2005); Cheetham e Chivers (1996, 1998); Dutra (2001, 2004); Fleury e Fleury (2001a); Le Boterf (2003); Ruas (2005); Zúñiga (1998).		
PESSOAL	<i>Identidade Significado do trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de reflexão e crítica sobre si, os outros e as situações compreendendo-se como ser social, político, profissional e como sujeito ▪ Capacidade de compreender-se como ser político e inserido num grupo social ampliado ▪ Interação com seu entorno = visão global de si mesmo e da atividade/função
	<i>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de lidar com pressões de tempo e qualidade ▪ Administração das próprias responsabilidades de modo a conciliar interesses pessoais e responsabilidades na organização
	<i>Interesse social e valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de julgamento ético e autocrítica ▪ Respeito ao outro e ao coletivo ▪ Capacidade de relacionamento em distintos grupos de maneira saudável e com a perspectiva de crescimento próprio e do outro ▪ Atenção e cuidado com o outro e com o meio ambiente ▪ Consciência do seu papel como cidadão
<i>Autores de Referência:</i> Bitencourt (2005); Cheetham e Chivers (1996, 1998); Eboli (2001); Fleury e Fleury (2001a); Lévy-Leboyer (1997); Le Boterf (2003); Perrenoud (1999); Sandberg (1994); Zarifian (2001).		

O Quadro 4 reflete, portanto, as categorias, subcategorias e componentes elaborados com a finalidade de analisar a percepção dos trabalhadores da organização-caso, sobre os *ganhos sociais* advindos da adoção do sistema de gestão por competências. Cabe ressaltar que as categorias e subcategorias não são herméticas, dialogam entre si e fazem fronteira com outros conteúdos relacionados à temática de competências.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este trabalho investiga e analisa a percepção de trabalhadores da organização-caso no que tange à adoção do sistema de gestão por competências pela empresa e de possíveis *ganhos sociais* advindos desta implementação com relação aos trabalhadores. Trata-se de estudo realizado junto a uma organização localizada em Minas Gerais, caracterizando-se como um estudo de caso. São tratados, neste capítulo, os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

4.1 Método de pesquisa

A definição dos objetivos apresentados na Introdução conduziu à opção pela execução de uma pesquisa qualitativa, conforme proposto por Creswell (1997). Ressalta-se que a pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2001), trabalha com um nível de realidade que não pode ser quantificado, com um universo de significados, crenças e valores, na busca da compreensão da realidade humana vivida socialmente.

Dentre as alternativas metodológicas fornecidas pela abordagem qualitativa optou-se pela realização de um estudo de caso, com uso de múltiplas fontes de evidência, o que possibilitou a investigação de um conjunto de informações em seu contexto (CAMPOMAR, 1993).

A opção pelo estudo de caso respalda-se também em Yin (2005) que indica que ele pode ser utilizado para testar hipóteses iniciais, ou as relações entre algumas variáveis, sem relação direta de causa ou efeito. Este método possibilita a realização de inferências de relações causais com o acompanhamento da unidade de observação, permite o esclarecimento de causas múltiplas de determinado fenômeno, e auxilia, ainda, no entendimento geral de determinado sistema escolhido para análise. Ressalta-se que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento de uma dinâmica dentro de parâmetros próprios. Yin (2005) destaca ainda que tal estudo pode envolver um simples caso ou múltiplos casos, ou diversos níveis de análise.

Estudos de caso combinam geralmente métodos diversos de coleta de dados como pesquisa em arquivos, entrevistas, questionários e observação, com evidências de caráter qualitativo

(como palavras), quantitativo (como números), ou ambos. Segundo Ragin e Becker (1992), eles podem ser usados para descrever um fenômeno, testar uma teoria, ou gerar uma teoria. O estudo de caso, dessa forma, foi escolhido por permitir uma análise intensiva e em profundidade do objeto de estudo em questão (RAGIN; BECKER, 1992; SELLTIZ et al., 1965; YIN, 2005). Além disso, este método permite realizar inferências a partir de observações de um objeto de estudo durante certo período de tempo (MILES; HUBERMAN, 1994).

O estudo buscou explorar as percepções e impactos da implementação do sistema de gestão por competências sobre os trabalhadores, em dada organização que adota este sistema de gestão. Nesse sentido, a pesquisa classificou-se como descritiva, visando primordialmente desvendar as características de determinado fenômeno. Segundo Haguette (1995), em pesquisas descritivas levantam-se informações sobre situações específicas e relacionadas, com o intuito de oferecer a visualização da totalidade a partir de suas distinções.

Do ponto de vista da percepção do trabalhador, os estudos acadêmicos na área de competências parecem não ter avançado tanto nesta direção, privilegiando outros aspectos. Nesse sentido, justifica-se 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, trata um evento raro, ou serve para revelar um propósito (YIN, 2005).

A fim de ampliar o escopo de análise do trabalho também foram consideradas as pesquisas em documentos e dados secundários produzidos pela organização como relatórios, diagnósticos, programas e outros, conforme sugere Malhotra (2001). Isso favorece tanto a compreensão prévia às entrevistas sobre peculiaridades da empresa, quanto posteriormente na análise dos dados coletados.

Foram consultados diversos documentos internos que, para manutenção do ético sigilo das informações relacionadas à organização estudada, foram indicados no texto deste trabalho como Documentos, seguidos do ano de sua elaboração ou consulta no caso de páginas na *intranet* corporativa, ou mesmo sítios na *internet*, igualmente seguidos do ano de acesso.

Dentre os principais documentos consultados destacam-se o “mapa estratégico de recursos humanos”, “manual de boas-vindas” aos empregados, “programa de gestão de competências”, “programa valorização da diversidade”, além de balanços e informativos diversos, numerados em ordem seqüencial e citados separadamente nas referências.

Na redação seguiram-se os parâmetros das normas brasileiras elaborados no âmbito da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) organizadas por França et al. (2003). Em se tratando de consulta dos textos em língua estrangeira, as traduções são livres e realizadas pela autora, buscando-se a maior fidelidade possível, traduzindo-os diretamente do original e listando-os nas referências.

4.2 Unidade de análise

Trata-se de pesquisa que tem como unidade de análise o trabalhador e, mais especificamente, sua percepção sobre a adoção de sistema de gestão por competências na organização-caso. Segundo Collins e Hussey (2005, p.121), deve-se selecionar uma unidade de análise começando no nível mais baixo e mais simples, “sendo o indivíduo, a unidade de análise mais comum em pesquisa em Administração”.

O critério central para a definição do perfil do trabalhador investigado recaiu sobre a observância de quais empresas adotam o sistema de gestão por competências com abrangência em todos os níveis organizacionais. Tal fato justifica-se tendo em vista uma prevalência de empresas que adotam o processo apenas nos níveis executivos e não de maneira mais vertical, atingindo outros níveis da hierarquia organizacional, com o envolvimento de profissionais administrativos, técnicos e/ou operacionais. Assim, um primeiro parâmetro do ponto de vista da definição metodológica assentou-se na identificação de empresas que utilizassem o sistema de gestão por competências desde os níveis executivos até a base da organização.

Para identificação e escolha das organizações cujos trabalhadores seriam pesquisados, utilizou-se o banco de dados/informações estruturado por Barbosa (2002, 2005) em seus estudos sobre o sistema de gestão por competências. Creswell (1997) recomenda que, nessa

situação, seja realizada uma análise minuciosa dos dados e informações disponíveis para o delineamento dos procedimentos de pesquisa.

Com relação ao conjunto de dados e informações de pesquisas desenvolvidas desde 2002 por Barbosa (2002, 2005), destaca-se a preocupação com a discussão sobre o sistema de gestão por competências adotado por grandes empresas. Seus estudos visam demonstrar particularidades e similaridades, dentro de uma abordagem descritiva e comparativa⁸.

Cabe esclarecer que todo este tópico referente ao processo de definição da organização, objeto de investigação, faz menção a este banco de dados/informações como fonte secundária que deu origem a esta escolha. Para efeito explicativo, algumas informações disponíveis no acervo da pesquisa desenvolvida por Barbosa (2002, 2005) são delineadas⁹.

Conforme ressalta Creswell (1997), pesquisas geram um volume de dados e informações muito superior ao que os pesquisadores podem lidar ou reduzir ao seu significado de análise. Assim, é pertinente metodologicamente a escolha do objeto de investigação a partir dos resultados oriundos de pesquisas anteriores, conforme recaiu a opção de investigação no caso específico desta tese.

Em sua pesquisa inicial, Barbosa (2002) desenvolveu o estudo em Minas Gerais¹⁰, junto a 18 empresas representativas de seus segmentos de atuação que adotavam o sistema de gestão por competências. Em 2005, a pesquisa foi expandida para os estados de São Paulo - SP, Rio de Janeiro - RJ e Rio Grande do Sul - RS, totalizando 37 organizações no País, sendo dez em Minas Gerais e incluindo a organização-caso.

⁸ Trata-se de projeto institucional desenvolvido pelo Núcleo Interdisciplinar sobre Gestão em Organizações (não) Empresariais – Nig.one, junto ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD, da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, com financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

⁹ Informações mais detalhadas podem ser obtidas nos relatórios de pesquisa (BARBOSA, 2002, 2005).

¹⁰ O percurso metodológico daquela pesquisa considerou a caracterização econômica de Minas Gerais, tendo em vista sua relevância no contexto nacional. Conforme destaca Barbosa (2002), a posição de Minas Gerais é relevante no cenário nacional, em especial nas transformações de sua história recente, além de consolidar-se como Estado de características peculiares, constituindo-se como a principal interseção rodoviária e ferroviária do país. Possui, atualmente, cerca de 4,7 milhões de habitantes na Região Metropolitana de Belo Horizonte e representa a terceira força econômica do País com um Produto Interno Bruto – PIB, da ordem de R\$ 166,5 bilhões, em 2004 (PERFIL, 2006).

4.3 Definição da organização-caso

Tendo em vista que, neste trabalho, tem-se como foco o Estado de Minas Gerais, são apresentadas informações relativas ao conjunto de empresas estudadas no estado (Quadro 5).

Quadro 5 – Conjunto de empresas participantes de pesquisa sobre o modelo de gestão de competências, localizadas no Estado de Minas Gerais

CODIFICAÇÃO*	SETOR DE ATIVIDADE	ABRANGÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
Empresa 28	Siderurgia e metalurgia	Todos os funcionários
Empresa 29	Siderurgia e metalurgia	Varia de acordo com a fábrica – piloto abrangendo administrativos em uma unidade
Empresa 30	Siderurgia e metalurgia	1200 empregados de nível gerencial
Empresa 31	Serviços públicos	304 pessoas de nível executivo e assessores
Empresa 32	Automotivo	800 pessoas de nível gerencial
Empresa 33	Automotivo	1125 pessoas em uma unidade – em reestruturação
Empresa 34 (Empresa Prímula)	Comércio	Todos os empregados
Empresa 35	Eletroeletrônico	450 pessoas de nível gerencial
Empresa 36	Telecomunicação	Informação não disponível
Empresa 37	Siderurgia e metalurgia	Todos, excluindo gerentes e executivos

FONTE: Adaptado de BARBOSA, 2005.

Nota: *Os números utilizados iniciam-se no 28 por terem como referência a pesquisa de Barbosa (2005) que inclui também outros estados no Brasil. A empresa destacada nesta tese como organização-caso é a 34, doravante denominada Empresa Prímula.

Foram identificadas, portanto, três empresas que atenderiam ao critério central para identificação da empresa objeto de análise deste estudo, a saber: ter um modelo de gestão por competências com abrangência em todos os níveis organizacionais e não apenas nos níveis executivo-gerencial. São elas as organizações de números 28, 29 e 34, conforme Quadro 5.

Ressalta-se que as empresas de número 33 e 36 foram excluídas após confirmação de que o processo não tinha a abrangência necessária. O mesmo ocorreu com a empresa de número 37 que, ao contrário das demais, não tem o modelo com abrangência vertical, mas apenas, nos níveis organizacionais não-gerenciais.

4.4 Contatos iniciais e levantamento de informações preliminares sobre as empresas

De posse da identificação das empresas que adotaram o modelo de gestão por competências em todos os estratos organizacionais, o passo seguinte foi entrar em contato com estas três empresas (28, 29 e 34) visando à realização da investigação proposta neste estudo¹¹.

Como resultado deste primeiro contato, duas das organizações, as de número 28 e 29 recusaram-se a participar da pesquisa, apesar dos esforços empreendidos no sentido de explicitar possíveis ganhos para empresa e academia, e a relevância de um trabalho em parceria. Ambas organizações alegaram que os modelos de gestão de competências estavam passando por processo de reestruturação e que não seria um momento oportuno para maiores investigações sobre eles. A Empresa 28 ainda justificou a recusa de maneira mais efetiva, pois ela acabava de ser adquirida por outra organização, sendo um momento delicado de transformações. Assim, a seleção final baseou-se na Empresa 34 (Empresa Prímula) que se mostrou acessível e aberta aos contatos.

Não obstante o contato com as três organizações que utilizavam o modelo de gestão de competências com abrangência em todos os níveis organizacionais foi realizado um contato com as demais empresas (as sete restantes do grupo de 10), para uma atualização relativa à informação sobre a abrangência hierárquica na existência do modelo de gestão por competências, garantindo a opção metodológica norteadora.

Constatou-se, ratificando a informação da pesquisa de Barbosa (2005), que elas mantinham sua posição original de não estender o processo para os níveis administrativos e operacionais. Dentre as indagações pertinentes ao presente estudo, foram levantadas informações relativas à justificativa para a não ampliação da implementação do modelo de gestão por competências para os níveis não gerenciais; e, a perspectiva (ou não) de que isso viesse a ocorrer no futuro.

¹¹ Em um primeiro momento, este processo foi realizado por meio de carta enviada à pessoa de contato já existente no cadastro, gentilmente fornecido pelo Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, coordenador das pesquisas de 2002 e 2005. Foi, assim, enviada uma carta formal de solicitação, em nome da autora e sua orientadora, Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury, representando a Universidade de São Paulo – USP e do Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, representando a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Conforme pode ser observado no Apêndice A, o modelo da carta, constando o escopo do trabalho e solicitação de continuidade da realização dos estudos na mesma procurava destacar a continuidade da pesquisa e a importância da vinculação e complementação de estudos acadêmicos com práticas empresariais. Posteriormente ao encaminhamento das cartas, novos contatos telefônicos foram mantidos e mensagens por meio de correio eletrônico foram enviadas a título de esclarecimentos sobre o trabalho a ser desenvolvido.

Em todas elas, com maior ou menor ênfase, o argumento baseou-se na compreensão de que é um processo que deveria avançar de forma gradual e que o fato de gerar maiores expectativas no conjunto da organização sem que ainda houvesse uma maturidade na adoção do modelo de gestão, poderia gerar mais perdas que ganhos.

Com o objetivo de complementar as informações e subsidiar o presente estudo, no caso das Empresas 28 e 29 que já adotavam o modelo nos níveis não gerenciais, optou-se por um novo contato no sentido de insistir no levantamento de informações que viessem a enriquecer as já existentes sobre essa decisão de maior abrangência do modelo. A Empresa 28 manteve-se irredutível quanto a alguma possibilidade de contato à época da pesquisa de campo, sendo inviável efetivar o intento.

Quanto à Empresa 29, houve receptividade para um contato pessoal que resultou em informações sobre o modo como o modelo de gestão de competências estava sendo aplicado, indicando apenas pequenas atualizações que vinham sendo gradativamente implementadas. De forma geral, nenhuma mudança mais significativa foi informada, mas, alguns dados são relevantes para conhecimento, como seguem a título de atualização.

O contato na Empresa 29 foi realizado por meio de visita à planta industrial na unidade do interior de Minas Gerais que atua com o modelo de gestão por competências e abrange todos os níveis hierárquicos, já que este é um projeto-piloto desenvolvido localmente e como experiência para futuras expansões.

As informações coletadas nesse encontro revelaram que não houve significativas mudanças na manutenção e dinâmica do processo – tomando como referência os achados da pesquisa de Barbosa (2005), sendo a visita e entrevista para esta tese realizada em 2006. Na realidade, ajustes estavam sendo feitos em função de modificações muito mais relativas à estrutura e funcionamento da área de Recursos Humanos da empresa, do que propriamente no modelo de gestão já adotado¹². Ressalta-se que os profissionais de gestão de Recursos Humanos na Empresa 29 atuam de forma descentralizada nas unidades, tendo como parâmetro as diretrizes emanadas pelo nível central no Brasil. As unidades contam ainda com o apoio do denominado *Global Business Services* – GBS, que é um centro de suporte tecnológico com informações

¹² Informações mais específicas sobre o modelo de gestão por competências adotado pela Empresa 29 podem ser averiguadas na pesquisa de Barbosa (2005).

sobre os diversos trabalhadores. Tais informações podem ser diretamente acessadas, inclusive pelo trabalhador, nos quiosques de auto-atendimento distribuídos pelas unidades.

As áreas de Recursos Humanos nas unidades são denominadas *Business Partner* – BP e a unidade de negócio que centraliza as decisões, *Business Unit* – BU. Pelo relato do depoente, os ajustes que têm sido implementados naqueles meses, referem-se às novas responsabilidades que vêm sendo repassadas a esses profissionais de Recursos Humanos descentralizados.

Quanto ao modelo de gestão por competências, este se mantém sob o mesmo objetivo, a saber: atender ao negócio empresarial por meio de pessoas capacitadas para o atingimento dos resultados determinados. Para tal, são trabalhados os *gap's* identificados no mapeamento de competências e desenhado um plano de desenvolvimento funcional, de modo que o empregado possa minimizar pontos fracos e aprimorar pontos fortes. O programa tem sido utilizado, portanto, como uma forma de determinar as perspectivas de desenvolvimento e carreira dos empregados e servir como instrumento de retenção de pessoas.

O modelo de gestão por competências na Empresa 29 foi idealizado, implementado e continua ainda sob a responsabilidade do Centro de *Expertise* – COE que fica em São Paulo, matriz corporativa brasileira. Dentre os maiores ganhos em relação ao uso do modelo de gestão por competências, o depoente afirma que está a definição clara de um contrato de expectativas em cima de metas explicitamente definidas. Do ponto de vista do trabalhador existem *ganhos sociais* como a oportunidade de trabalhar em um processo contínuo de desenvolvimento e educação, atuar em programas comunitários, coletivamente, e participar de programas de qualidade de vida que atinge também os familiares.

Os ganhos, por outro lado, não escondem possíveis e aparentes perdas, mencionadas pelo respondente, como as que tratam de conflitos entre empregados e liderança pela divergência de posições no processo de mapeamento e avaliação das competências. A maturidade na aplicação do modelo, segundo aponta o depoente, tem sido conquistada ano a ano. A proposta de fazer o piloto abrangendo os vários níveis, na avaliação do respondente, vem atingindo seus objetivos, a saber: estimular a participação mais ativa dos trabalhadores e aumentar seu comprometimento, por meio da abertura de canais de comunicação e transparência dos objetivos e negócio empresarial.

Ainda há algumas lacunas no programa que provocaram o adiamento da expansão da proposta de atuar nacionalmente com o modelo de gestão por competências abrangendo todos os níveis. Dentre os pontos fracos identificados, revelam-se uma preocupação com a associação e posterior cobrança dos trabalhadores por maior remuneração, além de melhores garantias de ascensão na carreira. Situações que a empresa ainda não conseguiu respaldar, seja por uma política de contenção de despesas frente ao recessivo cenário econômico atual no seu ramo de atividade, seja por aspectos ligados à cultura da liderança. A organização trabalhava, à época, no sentido de explicitar aos gestores as vantagens advindas do uso deste instrumento como uma tecnologia viável de gestão de pessoas. Ocorre que, na experiência de anos recentes, mesmo com um conjunto de informações que foram apuradas a partir do uso do modelo, alguns gestores mantiveram a postura tradicional de gestão, ignorando os benefícios do instrumento e tomando decisões sobre promoções, por exemplo, à revelia do sistema.

Para esclarecimento quanto ao tratamento doravante dado às empresas e respondentes, registra-se que: (1) a empresa do pré-teste é denominada Banco Pesquisa; (2) a organização na qual se realizou a pesquisa é denominada Empresa Prímula, referida na pesquisa de Barbosa (2005) como Empresa 34¹³; e, (3) os respondentes entrevistados da organização-caso são indicados por números, entre Resp1 a Resp18.

Os nomes das empresas componentes deste estudo e os respectivos profissionais consultados, não são aqui mencionados nominalmente, frente ao compromisso de sigilo assumido junto a eles.

Os demais respondentes da organização-caso, a saber, os três representantes da área de Recursos Humanos e os gestores das unidades regionais de Recursos Humanos são indicados segundo esta posição em Recursos Humanos e não são numerados. Da mesma maneira, a profissional de consultoria entrevistada é referenciada como “profissional de consultoria”.

Para compreensão da nomenclatura utilizada para informações referentes à organização-caso, destacam-se as denominações escolhidas para efeito deste estudo, conforme Quadro 6.

¹³ No caso do presente estudo, a Empresa Prímula, não compunha o conjunto da pesquisa de 2002, mas sim de 2005. Isso também se justifica porque, nos anos posteriores a 2002, houve um incremento em suas atividades, maior faturamento e projeção, o que acabou incluindo-a no *ranking* para integrar a pesquisa de 2005.

Quadro 6 – Empresas referenciadas na caracterização da organização-caso e nomenclatura correspondente utilizada neste trabalho

EMPRESA ORIGINAL	NOMENCLATURA UTILIZADA NA TESE
Empresa Brasil	Prímula
Empresa Internacional Holding	Gardênia
Empresa Mundial	Bromélia
Empresa mineira antes da fusão	Tulipa
Empresa carioca antes da fusão	Gérbera

Relevante observar que a Empresa Prímula não pertence ao setor industrial, que habitualmente vem tendo presença representativa na implantação dos modelos de gestão por competências (BARBOSA, 2002, 2005). Nesse sentido, destacam-se as afirmações de Zarifian (2001) sobre o setor de serviços, por exemplo, que comparativamente ao setor industrial, tem aspectos peculiares a serem investigados.

O autor aponta para uma tendência do setor de serviços em incorporar o modo de funcionamento das organizações industriais e vice-versa, o que se revela em uma convergência em torno desses temas. Apesar das lógicas distintas, o discurso da competência envolve os dois pólos, manufatura e serviços. No entanto, a busca de novas tecnologias de produtos e serviços, o aporte técnico que suporta essa produção, e a proximidade dos clientes e usuários permitem um desenvolvimento maior do processo de aprendizagem e a discussão de competências sobre a lógica de serviços (ZARIFIAN, 2001).

Assim, definida efetivamente a Empresa Prímula como foco do estudo de caso, a etapa seguinte foi marcada pelo agendamento e realização de um encontro com a Diretora Corporativa da área de Desenvolvimento Organizacional¹⁴, responsável pelas ações de Recursos Humanos. O intuito era iniciar a pesquisa de campo, estabelecendo os parâmetros iniciais de trabalho e futuros contatos para sua realização.

¹⁴ Ressalta-se que essa referida Diretora Corporativa havia assumido esta atribuição em início de 2004 sendo, anteriormente à fusão das empresas Tulipa e Gérbera (que geraram a Prímula), a responsável pela unidade de Minas Gerais, considerada, dentre as unidades regionais, um modelo ou referência em termos de gestão de pessoas e organização do processo de trabalho.

4.5 Coleta de dados e instrumentos utilizados

Definida a empresa e aberto o caminho para o início da pesquisa de campo, a etapa de coleta de dados desenvolveu-se nas seguintes fases: análise de documentos da organização e entrevistas com representantes da empresa e empregados, além de posterior contato com profissional de consultoria.

Como instrumento de coleta de dados foi definida a entrevista semi-estruturada. Para a elaboração do roteiro de entrevistas foi realizada pesquisa bibliográfica prévia em livros, periódicos, jornais, dissertações, teses, dentre outros, com o intuito de subsidiar o trabalho de delimitação e conceituação das categorias a serem tratadas, considerando a especificidade do enfoque sobre a percepção dos trabalhadores e os *ganhos sociais* com a implementação de sistemas de gestão por competências, com poucas referências diretas que servissem como base estruturada para este roteiro.

A entrevista é o procedimento mais habitual no trabalho de campo e auxilia o pesquisador na busca pela obtenção de informes contidos nas falas dos atores sociais. Deve ser sistematizada e objetiva, portanto, não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que “se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa, que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focada” (MINAYO, 2001, p.57), sendo considerada uma conversa a dois com propósitos bem definidos. A autora afirma, ainda, que os dados obtidos podem ser objetivos ou subjetivos, sendo que este segundo tipo relaciona-se aos valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados.

Toma-se, ainda, como referência, Mann (1975) que salienta que a entrevista sendo não totalmente estruturada permitirá que o entrevistador, tendo iniciado a entrevista acerca do tema em que está interessado, permita ao informante impor a situação subsequente. Considera-se que a utilização desse enfoque é bastante útil no sentido de captar os significados subjacentes presentes nas narrativas dos entrevistados e, desse modo, possibilitar ao pesquisador a reconstrução do real vivido pela organização em questão.

Dessa forma, utilizada como instrumento de coleta, a entrevista semi-estruturada, foi composta de tal forma a permitir o levantamento das informações pretendidas neste estudo, no

que tange aos atores de interesse, tendo-se em vista os cuidados necessários a sua realização (DeBRUYNE, 1991; HAGUETTE, 1995; THIOLENT, 1987).

Do ponto de vista do contato, não se pode perder de vista a preocupação do pesquisador em sua busca por uma postura reflexiva ao aceitar-se que durante as entrevistas, até mesmo durante as análises de documentos ou bases de dados, é construído o conhecimento, ou seja, inexistem *dados* ou uma realidade absolutamente externa ao pesquisador (ALVESSON, 2003). Nesta mesma perspectiva, é Minayo (2001, p.14) quem afirma que nas Ciências Sociais existe uma “identidade entre sujeito e objeto. A pesquisa nessa área lida com seres humanos que, por razões culturais, de classe, de faixa etária, ou por qualquer outro motivo, têm um substrato comum de identidade com o investigador, tornando-os solidamente imbricados e comprometidos [...]”.

Definida a estratégia para a coleta de dados, fez-se necessária a elaboração de três tipos diferenciados de roteiros de entrevista, apresentados nos Apêndices B, C e D, respectivamente, destinados:

- Aos respondentes responsáveis pelas atividades de Recursos Humanos: atingindo desde a Diretoria Corporativa de Desenvolvimento Organizacional, até os gestores responsáveis pela idealização, elaboração, implementação e manutenção do sistema. Os gestores de Recursos Humanos nas unidades regionais também foram abordados a partir deste instrumento.
- Aos trabalhadores da organização (melhor definidos no tópico posterior): incluindo todos os trabalhadores que participaram do mapeamento das competências ocorrido em 2004 e que, mais ativamente, estiveram vinculados à implementação do sistema de gestão de competências na empresa.
- À consultoria empresarial: ator relevante no contexto deste estudo no sentido de representar a face mais mercantil da implementação dos processos e apontar o posicionamento adotado do ponto de vista do que foi denominado, para efeitos desta tese, de *ganhos sociais* aos trabalhadores.

Para a elaboração do roteiro destinado aos trabalhadores buscou-se considerar, dentre outros fatores, as categorias e subcategorias de análise construídas, conforme Quadro 4. Além disso, foram informalmente contatados profissionais de Recursos Humanos, reconhecidos no

mercado mineiro, que pudessem opinar sobre as características mapeadas para a elaboração dos roteiros propostos e respaldá-las.

O roteiro da entrevista com os trabalhadores, conforme Apêndice C, foi composto por questões destinadas aos indivíduos, em quatro grandes blocos:

- (1) Informações gerais sobre o respondente.
- (2) Dados referentes ao mapeamento de gestão de competências, incluindo o histórico e sua participação.
- (3) A compreensão sobre o sistema de gestão por competências aplicado na empresa.
- (4) A percepção sobre a utilização dele em prol de um *ganho social* ao trabalhador, tomando-se como referência as categorias e subcategorias construídas neste trabalho.

As entrevistas foram realizadas nos anos de 2005 e 2006, em função da disponibilidade da empresa e dos entrevistados¹⁵. A realização das entrevistas junto aos trabalhadores durou em média uma hora. Com relação às entrevistas junto aos representantes de Recursos Humanos, elas ocorreram em mais de uma ocasião e variaram em tempo, sendo de duas a três horas cada uma delas. Houve ainda alguns contatos feitos diretamente com analistas e assistentes administrativos da área de RH para obtenção de informações específicas pertinentes à pesquisa. Em todos os casos, foram feitas gravações dos depoimentos, depois transcritos para facilitar a análise e garantir sua fidelidade¹⁶.

A entrevista com consultoria empresarial teve como objetivo complementar informações por meio da experiência e percepção, de profissional do mercado mineiro, especializado em gestão por competências, em função do permanente contato com o mercado de trabalho e demandas das organizações para a adoção do sistema.

Dessa forma, após muitas tentativas, ficou determinado que a agenda com os trabalhadores, seria organizada pelo responsável pelos Recursos Humanos da unidade e a autora colocou-se à disposição nos horários determinados, já que parte dos empregados não trabalhava internamente, e parte atuava em turnos ou plantões. Foi escolhida uma sala na própria

¹⁵ Destaca-se que não foi uma etapa de rápida definição, pelo contrário, muitas foram as dificuldades enfrentadas pela autora no sentido de ter acesso direto às pessoas.

¹⁶ Sobre esse aspecto, optou-se por manter os depoimentos de todos os respondentes em sua forma original e na íntegra, incluindo a fala e expressões dos entrevistados.

empresa na qual os contatos foram realizados, em sua maioria, já que em algumas poucas exceções, as entrevistas ocorreram na sala do depoente.

Conforme relata Flick (2004, p.73), quanto ao acesso a pessoas em instituições, o pesquisador enfrenta, sobretudo, o problema de disponibilidade. No esquema do “estudo de indivíduos que não possam ser abordados, como os empregados ou os clientes em uma instituição, ou estar presentes em um ambiente específico, o principal problema é definir como encontrá-los”.

Além das entrevistas, o pesquisador teve a possibilidade de conhecer duas das plantas de produção, uma em Minas Gerais e outra do Rio de Janeiro, bem como permaneceu nas instalações administrativas da empresa tanto nas unidades quanto no escritório corporativo, o que permitiu uma visualização da organização e sua dinâmica interna.

4.6 Amostra de respondentes

Conforme afirma Yin (2005), algumas vezes as fontes de coleta de dados podem ser pessoas, individualmente, utilizando-se de entrevistas, como é o caso desta pesquisa, sendo ao mesmo tempo necessário coletar informações sobre a organização, quando de estudos de caso. Neste sentido, a fonte de coleta de dados pode recair sobre os empregados e sobre a organização, como é o caso, sendo que as conclusões devem fundamentar-se em ambas as fontes – indivíduos e organização.

A Empresa Prímula, em dezembro de 2005, contava com 3212 empregados ativos e 403 afastados. O total de empregados do grupo executivo era de 71 profissionais, sendo 59 gerentes e 12 diretores.

Com relação ao grau de instrução faz-se importante a apresentação da distribuição de escolaridade, considerando que a maior parte da mão-de-obra da empresa está alocada em atividades operacionais tidas como “pesadas” e de “risco”, conforme afirmativa dos Resp2 e Resp17. Por este motivo, na área operacional, a organização emprega apenas indivíduos do sexo masculino.

Outras informações relevantes com relação aos trabalhadores, referem-se ao grau de escolaridade vigente na empresa e obtidos em relatório interno da empresa: o “colegial completo, colegial incompleto, ginásial completo, ginásial incompleto, primário completo e primário incompleto” somam 1899 empregados, ou 59% da mão-de-obra. Têm superior completo ou incompleto 853 empregados, ou 26%; e, pós-graduação, incluindo mestrado, 51 empregados, 1,6% do total.

E, ainda, do ponto de vista da distribuição por faixa etária, observa-se uma concentração na faixa dos 31 aos 40 anos, com cerca de 1449 empregados, ou 45% neste grupo. Há ainda alguma concentração na faixa entre 25 a 30 anos com 773 empregados, ou 24%; e, a faixa entre 41 e 44 anos, com 446 empregados, ou quase 14%. A menor idade está representada por 18 anos e a maior por 71 anos.

Com relação às áreas de atuação, os empregados trabalham: no Apoio 372 empregados, na Comercialização 699 empregados, na Distribuição 1282 empregados, no *Head Office* 160 empregados, na Produção 1022 empregados. Há que se destacar que, dentre todas as áreas, a que apresenta o maior número de empregados entre 0 e 5 anos de tempo de empresa é a comercialização com 76% dos empregados neste grupo. Em contrapartida, o *Head Office* é a área que possui percentualmente menos pessoas nesta faixa, 48%, indicando certa estabilidade na permanência dos trabalhadores deste grupo organizacional.

Sistematizando as informações relativas às entrevistas e definição dos respondentes, o Quadro 7 apresenta o número total de 24 entrevistas formais realizadas, fornecendo o perfil quantitativo do grupo para os fins desta tese. O grupo de entrevistados incluiu, portanto, representantes da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e das atividades de Recursos Humanos nas unidades, trabalhadores (melhor caracterizados no Quadro 8) e consultor especialista em gestão por competências reconhecido no mercado mineiro.

Ressalta-se que, além desse grupo, também foram informalmente consultados analistas de Recursos Humanos atuantes no mercado de trabalho que forneceram informações específicas ou dados sobre suas áreas de atuação, conforme o caso. Para efeito de sistematização, também não estão aqui consideradas, as entrevistas realizadas na etapa do pré-teste, registradas em separado.

Quadro 7 – Perfil quantitativo de entrevistados na pesquisa

ENTREVISTADOS	NÚMERO DE PESSOAS
Representantes da área de Desenvolvimento Organizacional, responsável pelas ações de Recursos Humanos	03
Trabalhadores da Empresa Prímula (Resp1 a Resp18)	18
Gestores de Recursos Humanos nas unidades	02
Consultoria empresarial	01
Total de entrevistados	24

Ressalta-se, para fins da definição do grupo a ser entrevistado, que quando do período de mapeamento das competências, em março 2004, participaram do processo cerca de 40 empregados na unidade de Minas Gerais. A empresa já se constituía como Empresa Prímula, mas ainda não havia ocorrido o processo de fusão entre suas duas principais formadoras: Tulipa e Gérbera, acontecido em julho de 2004. Dessa forma, a adoção do sistema de gestão por competências atingiu o grupo de empregados da Tulipa, desde o corpo executivo (diretores e gerentes), passando pelos gerentes de linha (gerentes intermediários, supervisores e coordenadores), até o grupo administrativo (assistentes, analistas, auxiliares e técnicos de escritório) das diversas áreas da empresa: Apoio, Comercialização, Distribuição, Produção, *Head Office*. Foram excluídos desse grupo os trabalhadores atuantes na produção, ou seja, aqueles integrantes do chão de fábrica vinculados diretamente ao envasamento ou distribuição do produto aos clientes.

Do ponto de vista da escolha dos trabalhadores a serem entrevistados, portanto, tomou-se como referência Collis e Hussey (2005) quando mencionam que mesmo em estudos fenomenológicos, como é o caso desta pesquisa - e não somente positivistas -, a seleção de uma amostra é parte fundamental a ser seguida. Uma amostra é formada por alguns dos membros de uma população. Dependendo do tamanho do estudo e do tamanho da população considerada, pode-se usar toda a população de interesse, como realizado na organização-caso.

Após a fusão ocorrida em julho de 2004, do total de 40 pessoas passíveis de serem entrevistadas, algumas foram promovidas para atuar em outras unidades do grupo e mudaram-se de Minas Gerais, outras foram demitidas ou pediram demissão da organização. Dessa forma, ao definir metodologicamente o grupo que seria foco deste estudo, de modo a participar das entrevistas na pesquisa de campo, chegou-se ao número de 29 empregados, das

diversas áreas da empresa, sendo que os que efetivamente responderem às entrevistas somaram 18¹⁷ pessoas, conforme pode ser verificado no Quadro 8.

Quadro 8 – Situação dos respondentes da pesquisa, do grupo de trabalhadores, quanto ao tempo de empresa, área de atuação, formação acadêmica, nível hierárquico e posicionamento quanto à entrevista

RESPONDENTE	TEMPO DE EMPRESA	ÁREA DE ATUAÇÃO*	FORMAÇÃO ACADÊMICA
Resp1	12 anos	<i>Head office</i>	Superior completo
Resp2	12 anos	Produção	2o. Grau completo
Resp3	15 anos	Distribuição	2o. Grau completo
Resp4	22 anos	<i>Head Office</i>	Superior e Pós-graduação
Resp5	14 anos	Apoio	Superior e Pós-graduação
Resp6	6 anos	Comercialização	Superior completo
Resp7	14 anos	Produção	Superior completo
Resp8	7 anos	Apoio	Superior completo
Resp9	7 anos	Apoio	Superior incompleto
Resp10	20 anos	Apoio	Superior e Pós-graduação
Resp11	14 anos	Apoio	Superior completo
Resp12	38 anos	<i>Head Office</i>	Superior completo
Resp13	18 anos	Distribuição	Superior completo
Resp14	18 anos	Comercialização	Superior e Pós-graduação
Resp15	16 anos	Comercialização	Superior completo
Resp16	10 anos	Distribuição	Superior e Pós-graduação
Resp17	11 anos	<i>Head Office</i>	Superior completo
Resp18	22 anos	<i>Head Office</i>	Superior e Pós-graduação

Nota: *Os níveis hierárquicos foram divididos em três: GSC – gerência, supervisão e coordenação, NS – assistente de nível superior, AT – administrativo e técnico. São assim, genericamente indicados, de forma a evitar a identificação dos respondentes.

¹⁷ A diferença entre os 29 trabalhadores aptos a responderem, segundo os critérios da pesquisa e os 18 que efetivamente participaram do estudo, justifica-se porque algumas das pessoas definidas não tiveram interesse em responder ao estudo, num total de sete pessoas; outras foram definidas como *impossibilitadas* de participar em função de peculiaridades de sua atividade, num total de duas e outras ainda, não puderam ser contatadas, num total de duas.

4.7 Análise de dados

Com relação à etapa de análise dos dados, conforme aponta Roesch (2005), ao final da pesquisa, o pesquisador se defronta com uma imensa quantidade de dados e informações sobre os quais se debruçar, não sendo esta uma tarefa simples.

Dessa maneira, atenção especial deve ser dada a esta etapa, considerando que ela atende a três finalidades que são destacadas para sua execução: “(1) estabelecer uma compreensão dos dados coletados; (2) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas; e (3) ampliar o conhecimento, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte” (MINAYO, 2001, p.69).

Para efeito da análise dos dados adota-se, neste estudo, a proposta de Minayo (1992, 2001), de interpretação qualitativa de dados. Nesse método, a fala dos atores sociais é situada em seu contexto para melhor compreensão. O ponto de partida é o “interior da fala”. E, o ponto de chegada, o “campo da especificidade histórica e totalizante que produz a fala” (MINAYO, 2001, p.77).

Dois pressupostos desse método de análise, proposto por Minayo (2001), podem ser destacados: o primeiro é relativo à idéia de que não há consenso ou ponto de chegada em produção do conhecimento; o segundo refere-se ao fato de que a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge da realidade.

Segundo a perspectiva de Minayo (2001), o primeiro nível de interpretação a ser feito refere-se à contextualização socioeconômica, política e histórica da qual o grupo faz parte. Aspectos que devem ser definidos já na fase inicial da pesquisa, sendo as categorias de análise formuladas a partir dessas definições. O segundo nível sustenta-se no encontro que o pesquisador realiza com os fatos de pesquisa, considerado como ponto de partida e chegada. Devem ser aqui observadas as comunicações, condutas, cerimônias e outros elementos de análise.

Em termos dos passos a serem seguidos para a operacionalização da pesquisa, Minayo (2001) sugere:

- a) *Ordenação dos dados*: mapeamento dos dados obtidos na pesquisa de campo, incluindo transcrições de gravações, releitura do material, organização de relatos e anotações dos dados da observação cotidiana.
- b) *Classificação dos dados*: considera-se, de início, que o dado não existe por si só, mas é construído a partir de um questionamento, com base numa fundamentação teórica que permite estabelecer as interrogações para a identificação do que surge de relevante. E aquilo que sobressai, possibilita a elaboração das categorias específicas.
- c) *Análise final*: estabelecimento das articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões com base em seus objetivos, o que permite a relação entre concreto e abstrato, geral e particular, teoria e prática.

Trabalhar com categorias significa estabelecer agrupamentos de idéias ou expressões em torno de determinado conceito. As categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo ou a partir da coleta de dados (MINAYO, 2001). Além disso, as categorias devem ser nomeadas conceitualmente, sendo que o nome escolhido fica a critério do pesquisador que pode escolhê-lo como algum já consagrado na literatura, ou inventá-lo a partir das palavras que disponha, devendo ser de toda maneira, logicamente relacionado aos dados que representa (ROESCH, 2005).

Por fim, Minayo (2001, p.78) reforça a idéia de que “o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa.” Tratando-se de ciência, conclusões podem ser superadas por afirmações futuras, e percepções serão posicionamentos particulares e humanos sobre fenômenos, sobre os quais o pesquisador não tem domínio ou ação imperativa.

Finalmente, destaca-se que o tema foi considerado interessante e atual pelos entrevistados e avaliado inclusive como uma oportunidade, no caso dos trabalhadores, de repensar seus próprios conceitos sobre o sistema de gestão por competências, sua atuação profissional e crescimento pessoal.

O desenho sintético, portanto, para fins de visualização do percurso empírico deste estudo, está representado na Figura 8 que engloba os procedimentos e opções metodológicas adotados com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos e propostos inicialmente.



Figura 8 – Percurso empírico da pesquisa

4.8 Pré-teste: Banco Pesquisa

Os roteiros destinados aos profissionais de Recursos Humanos e aos trabalhadores foram submetidos a um pré-teste, junto a profissionais de uma grande empresa que atua com o sistema de gestão por competências, atendendo de forma parcial ao perfil previamente determinado. A impossibilidade de entrada em empresa que tivesse o sistema com a abrangência em todos os níveis organizacionais impediu que o pré-teste respeitasse este critério. De toda maneira, a organização escolhida denominada Banco Pesquisa, atua com o sistema desde os níveis gerenciais superiores até a gerência de linha, o que dá uma maior amplitude de acesso ao processo.

Este pré-teste foi realizado para que pudessem ser considerados ajustes necessários, checando-se possíveis dificuldades, ou desvios de interpretação nos roteiros elaborados (GIL, 1991). Foi realizada uma entrevista com uma gestora de Desenvolvimento Organizacional da equipe participante do processo de idealização, implementação e manutenção do sistema de gestão por competência.

Do ponto de vista dos trabalhadores, o roteiro de entrevista foi aplicado junto a cinco profissionais do nível gerencial, sendo um gerente geral de agência, três gerentes de relacionamento e um gerente operacional, todos profissionais atuantes no mercado mineiro.

A instituição definida para o pré-teste é do setor financeiro, está sendo denominada de Banco Pesquisa¹⁸ e iniciou suas atividades no Brasil na década de 1920. O sistema de gestão por competências é implementado até o nível de Gerência de Relacionamento nas agências (Pessoa Jurídica, VIP, Clientes Especiais, Clássico, Operacional). Hierarquicamente abaixo deste grupo, ainda há os supervisores operacionais e as atividades administrativas como tesouraria e caixa, funções nas quais o programa não é utilizado.

Especificamente sobre a implantação do sistema de gestão por competências, ressalta-se a parceria da área de Desenvolvimento Organizacional com consultoria externa. A introdução do processo foi conduzida pelo grupo interno do Banco em conjunto com consultoria externa, sendo possível desenhar o perfil esperado para os cargos, num primeiro momento, de gestão no ambiente da instituição. Na visão da unidade de Recursos Humanos, para que a empresa alcance as estratégias e objetivos a que se propôs, é necessário contar com um grupo de funcionários capacitados e engajados com as atividades do Banco Pesquisa.

O sistema de gestão por competências foi implementado inicialmente em 1992, numa primeira versão que foi sendo revista ano a ano e que passou por extensa modificação em 1998. O processo de mapeamento e avaliação das competências passa por dois momentos por meio de avaliação de desempenho: etapa qualitativa e quantitativa, mensurada através da análise de metas.

Pelo relato da respondente de Recursos Humanos, o sistema de gestão por competências não é compreendido como uma filosofia de gestão, mas sim, como uma ferramenta ou ingrediente que favorece e norteia as ações de gestão de pessoas na empresa.

Nesse sentido, é responsabilidade dos profissionais a busca permanente pelo seu desenvolvimento, e, responsabilidade do Banco Pesquisa prover os indivíduos de ferramentas

¹⁸ Para informações mais detalhadas sobre o Banco Pesquisa, organização escolhida para a realização do pré-teste, pode ser consultado o Anexo A.

e promover condições e um ambiente de trabalho em que seja possível desenvolver suas potencialidades. Isso é feito através de políticas voltadas para o desenvolvimento, carreira, remuneração, dentre outras. Uma das ferramentas de gestão utilizadas é um inventário de personalidade aqui denominado de “Inventa” (Anexo B).

Quanto aos resultados do pré-teste, poucos foram os ajustes que despontaram como necessários nos roteiros, mais focados na seqüência das questões, do que propriamente no seu conteúdo. Os roteiros demonstraram abranger os conteúdos referentes aos objetivos desta tese e adequados para a cobertura das categorias e subcategorias construídas para análise dos *ganhos sociais* aos trabalhadores.

4.9 Definição do caso: a empresa em questão

A compreensão da organização-caso estudada deve incluir o contexto, informações detalhadas de dado acontecimento, descrição de fatos e informações pertinentes à temática investigada, caracterizando um estudo de caso descritivo que delinea e amplia o conhecimento sobre determinado fenômeno. Mesmo que não se preste à obtenção de generalizações, permite um diálogo reflexivo entre pesquisador e trabalhadores, no caso desta tese, que poderão incentivar novas práticas organizacionais quanto a utilização do sistema de gestão por competências, além de estimular novos estudos (COLLINS; HUSSEY, 2005).

4.9.1 A Empresa Prímula: histórico, caracterização e contextualização

O estudo de caso foi desenvolvido na Empresa Prímula, subsidiária brasileira da Gardênia Internacional, um aforismo para uma associação de comércio de carvão. A instituição surgiu em 1896, da união de empresas européias que atuavam no ramo de carvão. A Gardênia Internacional tem sede na Europa e opera em escala mundial nos setores de prospecção de petróleo; mercado atacadista; sucata e reciclagem; participações e gás liquefeito de petróleo – GLP¹⁹, sendo um dos grandes distribuidores privados de GLP do mundo por meio da organização Bromélia. O grupo está presente em mais de 30 países, conta com 30 mil

¹⁹ Mais informações sobre o produto GLP podem ser obtidas no Anexo C.

funcionários e atua no Brasil desde a década de 1970, quando iniciou as operações no país com a instalação de seu braço atacadista.

A Empresa Bromélia, mais especificamente, foi fundada em agosto de 1955 e atua no ramo de comércio atacadista de GLP. A composição de seu capital acionário: 99,99% Bromélia América Latina e 0,01% Bromélia Europa, sendo a operação brasileira ficando a cargo da Empresa Prímula. Para se ter uma idéia da ordem de grandeza de seus negócios, o faturamento da Prímula em dezembro de 2005, no Brasil, girou em torno de R\$ 3 milhões de reais.

Atualmente, o panorama da Empresa Prímula inclui: quatro diretorias regionais; 15 unidades engarrafadoras; 6000 revendedores autorizados; mais de 14 mil pontos de venda no Brasil; e, quatro milhões de lares abastecidos, beneficiando cerca de 16 milhões de pessoas mensalmente. A Empresa Prímula foi formada a partir da união de duas empresas tradicionais e familiares do mercado nacional de GLP. Ambas tiveram trajetórias semelhantes, sendo inicialmente organizações de gestão familiar e atuação local que cresceram progressivamente e, após a regulamentação do setor, na década de 1990, passaram a operar em todo o país.

A afirmação de um dos respondentes do grupo gerencial (Resp4) expõe mais claramente este momento da empresa ao indicar que o setor de GLP vem-se ressentindo de que, apesar da queda nas vendas nos últimos anos, o custo fixo das empresas continua aumentando, o que leva à redução da margem de lucro e maior pressão pelo corte de custos. A fusão entre Gérbera e Tulipa favoreceria a rentabilidade para o acionista controlador, já que o volume de vendas dobraria e as despesas seriam reduzidas.

A nova empresa mantém ainda os nomes das duas marcas reconhecidas no mercado nacional, sendo elas: Gérbera e Tulipa, descritas a seguir.

1) GÉRBERA

Inaugurada em 1968, a Gérbera surgiu a partir da união de duas outras organizações na década de 1950. Em dezembro de 1995, a Empresa Prímula adquiriu 49% de suas ações. A partir de julho de 2004, passou a pertencer totalmente à Prímula, com a venda das ações restantes. A Gérbera é hoje, portanto, uma marca da Prímula. Programas de desenvolvimento

social realizados pela Gérbera beneficiam várias comunidades carentes do Rio de Janeiro, estado sede da empresa (DOC 2, 2006).

2) TULIPA

Inaugurada em 1955, a Tulipa cresceu rapidamente formando uma grande rede de distribuição. Em 1995 passou a fazer parte do grupo Gardênia com a venda de 50% do seu capital para os europeus. Desde 1998, pertence totalmente à Empresa Prímula, com a compra por essa, das ações restantes. A Empresa Tulipa é hoje, portanto, uma marca da Prímula (DOC 4, 2006).

A história da Empresa Tulipa começa em 1955, com uma loja especializada na venda de fogões, botijões e assistência técnica. Dois anos depois, a loja já se transformara em uma rede com filiais em Duque de Caxias - RJ e Brasília - DF e ampliava sua atuação no mercado de GLP inaugurando seu primeiro parque engarrafador, em Contagem - MG. Nos anos 1960 e 1970 a expansão continuou: a empresa estabelecia filiais nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Goiás e Rio Grande do Sul. A Administração Central está concentrada no Rio de Janeiro (DOC 2 e 7, 2006).

Desde 1995 a Tulipa está associada ao grupo europeu Bromélia, um dos maiores grupos privados de distribuição de GLP no mundo. Essa associação vem fortalecendo sua posição - é atualmente a quinta maior marca do país - e proporcionando avanços para a conquista de maiores fatias do mercado brasileiro de GLP (DOC 4, 2005).

Para se ter uma idéia da posição atualmente ocupada pela Empresa Prímula, são destacados alguns dados em termos de posição no *ranking* dos 200 maiores grupos do país em 2003. Considera-se como critério de classificação das empresas a receita bruta por período, segundo dados. Dos 200 maiores grupos relacionados em 2003, apenas 13 (cerca de 6,5%), deixaram de figurar nesse grupo no ano seguinte.

O Anexo D mostra os grupos incluídos e excluídos do *ranking* nos anos sob análise, mostrando a inclusão na lista do ano de 2004, da Empresa Prímula (TEIXEIRA, 2005). As primeiras posições entre os 20 maiores grupos do setor de comércio, segundo a receita bruta, são ocupadas, essencialmente, por grupos que atuam na área de refino e distribuição de petróleo e por grandes redes de supermercado, conforme demonstra o Anexo E.

Observa-se que do total de 23 grupos que atuam no comércio entre os 200 maiores grupos do país, quatro sofreram, em 2003, retração em seus negócios. Conclui-se, portanto, que o crescimento nesse setor não foi homogêneo, concentrando-se, principalmente, entre os grupos que ocupam os cinco primeiros lugares e que obtiveram um crescimento superior a 30%, segundo se observa no Anexo F.

Dos 200 maiores grupos, 55,5% estão sediados no Estado de São Paulo. Somando-se os grupos localizados no sudeste, tem-se que essa região abriga 79,5% das empresas estudadas. Depois de São Paulo, os Estados do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais são, nessa ordem, as unidades da Federação que sediam maior número de empresas de grande porte. Convém mencionar que dos 27 Estados brasileiros, praticamente metade não abriga sequer um grupo dos 200 maiores do país (Anexo G).

4.9.2 Estrutura organizacional e dinâmica interna da Empresa Prímula

Do ponto de vista da estrutura organizacional, a Empresa Prímula pode ser representada conforme demonstra a Figura 9.

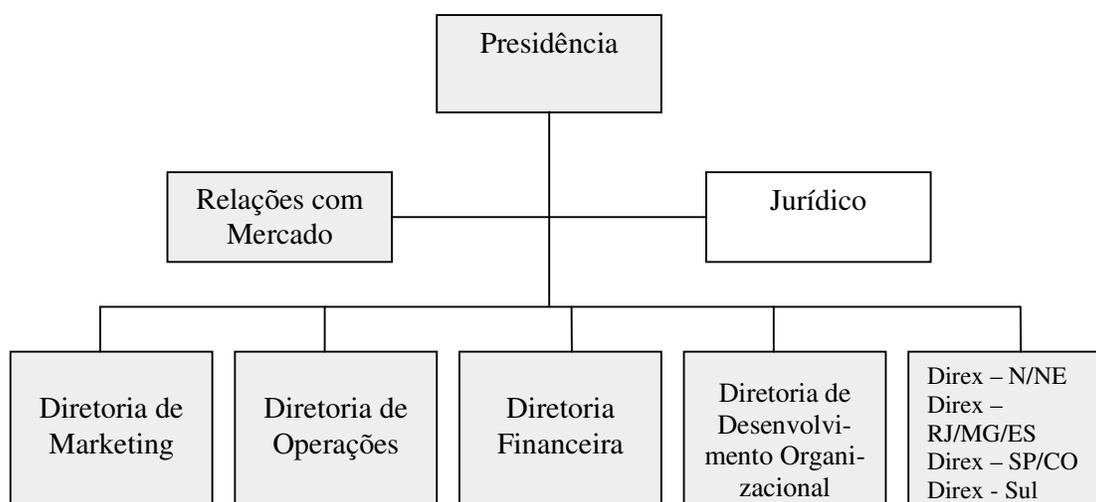


Figura 9 – Estrutura organizacional básica da Empresa Prímula
 FONTE: DOC 5, 2006.

A estrutura corporativa e diretoria funcionam na Administração Central e existem quatro diretorias regionais executivas (DIREX) distribuídas pelo país, sendo que a elas estão subordinadas as unidades de negócios.

A Diretoria de Desenvolvimento Organizacional tem a missão de garantir o desenvolvimento da corporação por meio das pessoas, tecnologia, processos e serviços alinhados à estratégia e valores da empresa. Compreende as áreas de: Processos, Informações Gerenciais, Compras e Administrativo, Projetos, Tecnologia da Informação, Remuneração e Administração de Pessoal, Desenvolvimento e Cultura.

As atividades de recursos humanos, inseridas na Diretoria de Desenvolvimento Organizacional respondem pelas questões que envolvem os colaboradores, procura assegurar estruturas organizacionais compatíveis com as estratégias e necessidades do negócio. Assim, contribui para o desenvolvimento da empresa e seus colaboradores, de modo a alcançar os resultados previstos, atraindo profissionais de qualidade, desenvolvendo-os e mantendo-os motivados. A título de ilustração, em 2005, o índice de rotatividade foi de 0,37, considerado baixo pela empresa. E, em 2006, ela contabilizou média de 10 horas e 31 minutos de treinamento por trabalhador, com um total de 2056 indivíduos treinados.

A Diretoria de Desenvolvimento Organizacional compreende duas gerências: Gerência de Desenvolvimento e Cultura - GEDEC e Gerência de Remuneração e Pessoal - GEREP. A GEDEC tem o propósito de identificar os profissionais certos para as funções mais adequadas, analisa seus potenciais e identifica possíveis deficiências que precisam ser superadas, conforme afirma o depoente da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional. Abrange os setores de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação Interna. A GEREP responsabiliza-se pelo Planejamento e Remuneração e Administração de Pessoal.

4.9.3 Caracterização das atividades de Recursos Humanos

A descrição do contexto de gestão de pessoas na organização estudada possibilita dimensionar o estágio de evolução da organização quanto às práticas de Recursos Humanos.

A forma de socialização dos novos trabalhadores que ingressam na empresa é marcada pela distribuição de um manual de boas vindas que objetiva ajudar o novo profissional a conhecer e compreender melhor o funcionamento do grupo Prímula, em especial, as ações de Recursos Humanos (DOC 5, 2006). Neste documento, o novo empregado é chamado a contribuir com “seu talento e sua dedicação para o desenvolvimento da nossa empresa, da mesma maneira que você deve contar conosco para seu crescimento profissional”, o que já fornece alguma referência ao denominado *ganho social*.

Destacam-se no Doc 5 (2006), as orientações relativas ao que a empresa compreende por conflito de interesses, “quando qualquer colaborador, seus familiares ou pessoas que dele dependam economicamente se relacionem com fornecedores, clientes ou concorrentes com objetivo de obter algum tipo de benefício ou vantagem.” Neste sentido, a empresa não admite que os colaboradores prestem serviços, recebam presentes, ou participem do capital social de outras organizações, o que iria ferir a conduta ética esperada pela empresa.

A empresa concede adicional de férias, assistência médica, auxílio-creche e pré-escolar, bolsa de estudo parcial para graduação, auxílio para pais com filhos excepcionais, refeitório, seguro de vida, seguro pós-vida, vale-alimentação ou cesta básica, vale gás, vale refeição para determinado grupo de trabalhadores, vale transporte. Há ainda algumas facilidades como assistência odontológica, auxílio farmácia e empréstimo consignado.

Nos documentos consultados, a empresa entende que a Responsabilidade Social Empresarial - RSE é uma questão de conscientização, cidadania e vontade de colaborar para o bem-estar da comunidade e, ainda, uma atitude que começa de dentro para fora: primeiro o público interno e depois o público externo. Realiza programas de desenvolvimento social por todo o país, além de apoiar a Fundação Abrinq, a Pastoral da Criança e o programa governamental Fome Zero. A empresa tem como idéia que o “comportamento socialmente responsável gera desenvolvimento, respeito e estímulo aos colaboradores, além de contribuir para a consolidação de uma imagem corporativa cada vez mais forte e influente junto ao consumidor” (DOC 5, 2006).

O ideário da organização prega o desenvolvimento da sociedade em que atua, por meio do apoio e promoção de projetos de inclusão e conscientização social; incentivo à educação, cultura e esporte; e preocupação com o meio-ambiente. São exemplos de projetos

corporativos nessa esfera: Mais Energia; Criança com Mais Energia; Nova Onda da Maré, Formação Continuada/Observatório Social da Maré, Viva Vôlei, Dança sobre Rodas, dentre outros.

A Empresa Prímula vem trabalhando com a idéia de “Identidade Corporativa” como uma forma de gestão da diversidade, sob o lema da valorização da diversidade que faz a diferença. O Doc 3 (2006) traduz essa intenção ao indicar que deve-se valorizar a diversidade e estabelecer uma cultura sólida na empresa. Para isso, a empresa destaca a idéia de aproveitar o potencial de cada empregado e da necessidade de compreender a importância da Missão, da Visão e das Crenças e Valores essenciais ao negócio. A consolidação da identidade passa por duas etapas: a análise do clima organizacional e o sistema de gestão de competências, objeto maior de detalhamento neste estudo (DOC 3, 2006).

A Missão da empresa é definida como: “Ser a melhor opção em GLP para o consumidor e o parceiro ideal para o revendedor.” Sua Visão: “Ser uma empresa integrada à comunidade, reconhecida por suas marcas - Tulipa e Gérbera -, qualidade e segurança de seus serviços e produtos, que proporciona, aos funcionários e parceiros, elevados níveis de motivação e orgulho de fazer parte da Prímula”.

Seus Valores revelam as preocupações essenciais do cotidiano empresarial e orientam as ações dentro da empresa. São destacadas a importância dos clientes, do comprometimento ético, do trabalho em equipe, do foco em resultados, e da marca (DOC 3, 2006). No Mapa Estratégico 2005-2008 desenhado pela organização é explicitada a preocupação com a “aprendizagem e crescimento”, detalhada em: “ter a pessoa certa no lugar certo, desenvolver equipes orientadas para processos, atingir elevado clima organizacional, promover integração e espírito de equipe” (DOC 6, 2006).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são expostos os resultados da pesquisa de campo, ou seja, os dados e informações revelados são apresentados a partir dos dados secundários da organização-caso, bem como dos depoimentos dos entrevistados. Como respondentes têm-se os trabalhadores da Empresa Prímula, os representantes das atividades de Recursos Humanos e a profissional de consultoria organizacional. No capítulo são também estabelecidas as necessárias vinculações com aspectos levantados no arcabouço teórico referente ao tema competências.

Ressalta-se para efeito da análise que a referência às categorias e subcategorias nem sempre é linear nas respostas dos trabalhadores. Por vezes, ocorre a sobreposição de conteúdos relativos a duas ou mais subcategorias já que, evidentemente, os temas discutidos podem se interpor e, a própria estruturação da entrevista como semi-estruturada pressupõe flexibilidade na abordagem dos temas e, conseqüentemente, na manifestação dos respondentes.

O capítulo também resgata os objetivos apresentados na Introdução de modo a confrontá-los com os resultados da pesquisa de campo. Assim, o tópico divide-se em quatro itens, que incluem: (1) o relato da adoção do sistema de gestão por competências, bem como os resultados coletados na Empresa Prímula e as ações de Recursos Humanos; (2) a percepção dos trabalhadores a partir das categorias e subcategorias construídas; (3) o posicionamento do profissional de consultoria organizacional; e (4) a interface entre os objetivos e as percepções apontadas pelos respondentes.

Ao final do capítulo é apresentado um quadro síntese que sistematiza as principais considerações acerca das categorias e subcategorias de análise, sua relação com as percepções dos trabalhadores, bem como a interface com a adoção do sistema de gestão por competências - SGC.

5.1 Resultados da pesquisa na Empresa Prímula

5.1.1 A idealização e adoção do sistema de gestão por competências: expectativas e interfaces

O sistema de gestão por competências foi inicialmente incorporado pela Empresa Prímula, ainda de modo pouco estruturado, em 1996, e melhor definido em 2001, sendo que o desenho do perfil de competências e seu mapeamento ocorreu em 2004, pouco antes da fusão das empresas Tulipa e Gérbera. Esse fato levou a uma suspensão temporária do processo que foi retomado em 2005.

A elaboração do sistema em 2004 contou com o apoio de consultoria externa, *Hay do Brasil*, contratada para este fim pela Presidência e Diretoria Corporativa. Serviu como referência para que essa nova tecnologia de gestão de pessoas passasse a ser adotada, a concepção empresarial de “ter as pessoas certas trabalhando no lugar certo”, conforme é indicado nos valores expostos pela empresa, na perspectiva de estimular e valorizar habilidades, conhecimentos e atitudes dos empregados.

Do ponto de vista da elaboração, foram envolvidos a presidência, todos os diretores, os profissionais de atuação em Recursos Humanos, representantes de cada um dos níveis funcionais. Esta informação foi fornecida pelos depoentes da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, mas não foi totalmente ratificada pelos trabalhadores. Parte deles foi envolvida, mas apenas de uma das áreas considerada piloto, e mesmo assim, de maneira bastante pontual e em uma etapa inicial específica, confidenciou um gestor.

O conceito de competências adotado baseou-se na percepção da importância dos comportamentos dos empregados, sendo considerado o que era necessário e esperado do trabalhador para que ele pudesse ter um bom resultado, levando em conta seu grau de responsabilidade e suas funções. Para a definição do sistema foram realizados *workshops* e entrevistas com diretores indicados pelo Presidente. Na segunda etapa da construção do sistema coube aos diretores escolherem profissionais de gestão das unidades para participarem. A gerência de nível intermediário, por meio de atividades coletivas foi envolvida para o diagnóstico das competências requeridas em cada nível da empresa.

Do ponto de vista mais global, o sistema prevê, ainda hoje, um vínculo entre as competências e o macroprocesso organizacional, sendo que as noções de competências de aprendizado e de desenvolvimento sustentam os conteúdos orientadores da organização como a visão, valores, relação com clientes. Na mesma medida, a relação se dá quanto aos subsistemas de Recursos Humanos, ou seja, a noção de competências reflete-se nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e carreira. O fato, entretanto, é que, na prática, segundo os depoentes responsáveis pelas ações de Recursos Humanos na diretoria corporativa e nas unidades, não ocorre uma vinculação efetiva entre os objetivos e competências estratégicas e as competências individuais delineadas. Além disso, muito pouco se observa com relação às atividades nos subsistemas de Recursos Humanos que permanecem, em grande parte, atuando de forma tradicional.

Atuam na manutenção direta do sistema cerca de 11 pessoas, sendo uma Diretora Corporativa que atua sobre as atividades de Recursos Humanos - RH, dois Gerentes de RH, quatro Coordenadores de RH atuantes nas unidades de produção descentralizadas e quatro Gerentes de Unidades. Há participação indireta de funcionários das equipes de RH no que se refere aos aspectos mais administrativos do processo.

Do ponto de vista do sistema, os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos foram determinados para basicamente dois grupos de empregados: nível de gerência (diretores, gerentes, coordenadores e supervisores com subordinação) e administrativos (supervisores sem subordinação, assistentes, técnicos, apoio interno). Foram definidos, ainda, quatro tipos de comportamentos observáveis, tendo sido determinado o grau de evolução do profissional naquela competência. Para cada cargo foi definida uma exigência mínima de competências e a meta a ser alcançada. Na prática, o que as entrevistas com os trabalhadores revelam é que eles não tiveram acesso às metas definidas, apenas tinham conhecimento do que já era determinado no planejamento anual.

O sistema de gestão por competências não foi a única mudança em curso na organização. Desde que alterações na composição acionária na empresa começaram em 1995, iniciaram-se transformações significativas relacionadas aos domínios físicos, estruturais e reorganização das unidades distribuídas pelos estados brasileiros, mas, especialmente, sob o enfoque do planejamento, preocupação com metas e resultados e, em última instância, com a gestão de pessoas.

A partir de 2001, o controle acionário da Empresa Prímula pelo grupo Gardênia trouxe para a gestão da unidade em Minas Gerais, uma profissional que chegava do exterior com novas idéias e propostas em termos de gestão de pessoas. Apesar de a ação da matriz na Europa não ser imperativa, os sinais dados pela cúpula, com relação à necessidade de incremento nos resultados e melhoria nos padrões da mão-de-obra, levaram a presidência da então Empresa Tulipa a iniciar um processo de revisão de seus padrões de atuação junto aos empregados. Foi dessa época a decisão fundamental de trabalhar a gestão global da empresa, incluindo aí a capacitação dos gestores para assumir o comando nesse novo cenário, com o apoio de consultoria externa.

O processo de compra parcial das ações da Tulipa e Gérbera pela Empresa Prímula, desde 1995, passando pela aquisição total em 2001 e, finalmente, pela fusão da Tulipa com a Gérbera em 2004, acabaram fazendo com que o sistema de gestão por competências sofresse uma descontinuidade. Essa sucessão de transformações organizacionais provocou uma queda na assimilação e introjeção pelos empregados dos propósitos do sistema e nas possibilidades de resultados positivos que poderiam gerar, conforme afirmou respondente de Recursos Humanos.

As ações sobre o sistema de gestão por competências reiniciaram, tendo como prioridade o mapeamento das competências. Dessa forma, ele começou a ser desenvolvido na unidade em Minas Gerais, em final de 2003, culminando no mapeamento de competências de empregados do topo (diretorias) à base (gestores de primeira linha, supervisores, administrativos e técnicos) em início de 2004. Exceção foi feita aos trabalhadores alocados na fábrica ocupados com o envasamento e aqueles atuantes na distribuição direta ao cliente (denominados na empresa como grupo operacional).

Na época do mapeamento de competências (março de 2004), a Diretoria de Desenvolvimento Organizacional da empresa e a consultoria externa contratada para o apoio realizaram reuniões para exposição aos gestores e alguns coordenadores de atividades, no sentido de ampliar a participação das pessoas, sensibilizá-las para a adoção do sistema e, ainda, estimular o repasse das informações aos demais empregados no tempo adequado.

O objetivo geral definido para o programa foi “Comunicação do processo e preparação dos profissionais para implantação do Mapeamento de Competências”. Os objetivos específicos foram determinados como: comunicar o processo; aprofundar o conhecimento do perfil de competências desenvolvido para cada estrato; discutir e vivenciar a importância do mapeamento; exercitar o dar e receber *feedback*.

Para efeito desse estudo, este é o momento mais significativo na trajetória da organização, já que representou o início da formalização na adoção do sistema de gestão por competências como uma mudança de filosofia em termos da gestão das pessoas, segundo afirmativa de uma das idealizadoras do sistema e componente do grupo executivo da empresa.

O fato, porém, é que alguns meses depois de encerrada a fase do mapeamento junto aos empregados, a empresa passou por outro processo de transformação: a fusão entre as empresas Tulipa e Gérbera, ocorrida em julho de 2004, que resultou em muita “(con)fusão” como os próprios respondentes mencionam, gerando uma ruptura abrupta na implementação do que seria a nova etapa.

Uma importante distinção deve ser feita a partir das entrevistas. Na percepção dos trabalhadores, a fusão gerou uma ruptura no processo de implementação da gestão por competências. Entretanto, para os profissionais responsáveis pelas ações de Recursos Humanos houve somente uma pausa nos procedimentos à época. Haja vista que continuaram em andamento iniciativas que davam continuidade à proposição inicial, como os treinamentos de formação de lideranças.

Após esse episódio, a organização promoveu diversas mudanças, incluindo demissões de trabalhadores, transferências de pessoal entre unidades nos estados brasileiros, reestruturações de áreas administrativas, construção de plantas industriais mais modernas, dentre outras. Apesar de na visão dos trabalhadores entrevistados ter ficado a sensação de uma ruptura, para os profissionais de Recursos Humanos, este foi um momento de revisão de acertos e equívocos com relação ao mapeamento de competências que culminou na continuidade do processo, comandado internamente pela própria Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, com um novo desenho em 2005, vigente no momento da pesquisa.

5.1.2 O sistema de gestão por competências (re)implementado em 2004

As informações deste item foram retiradas de material interno fornecido pela empresa, referente à estruturação e disseminação do sistema de gestão por competências, desenvolvido pela empresa de consultoria externa (DOC 1, 2004), bem como extraídas de depoimentos dos respondentes da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e gestores das unidades responsáveis pelas ações de Recursos Humanos. Pontualmente são utilizadas entrevistas com trabalhadores para ilustrar algum dos conteúdos mencionados.

Após a interrupção (na visão dos trabalhadores) ou adequação do programa (na percepção dos gestores), voltou-se a atenção para a idéia subjacente ao processo que apontava para a melhoria do desempenho da empresa através da gestão por competências de seus profissionais. Para tal, um desempenho superior era considerado como a resultante de uma combinação certa entre ambiente, características pessoais, processo de atuação, demandas e resultados.

A partir desse pressuposto foi concebido o conceito de competências como um conjunto de comportamentos demonstrados, decorrentes de características pessoais que, aplicados em uma determinada demanda, dentro de uma organização, gera alta performance, conforme mencionado.

O desenvolvimento dos perfis de competências da empresa foi definido a partir dos seguintes passos: (1) análise do entendimento do negócio pelas diversas interações: projetos de cargos e salários, visão, missão e valores, resultados da pesquisa de clima organizacional; (2) entrevistas individuais de eventos comportamentais, com diretores e gerentes; (3) painéis para levantar comportamentos de alta performance dos outros cargos envolvidos no escopo do projeto, com metodologia própria da empresa de consultoria; (4) análise dos dados para a definição das competências; (5) elaboração dos sistemas de competências sugeridos pelos consultores; (6) apresentação da versão sugerida do sistema de competência para presidência, diretoria e setores de Recursos Humanos; e (7) homologação do sistemas.

Assim, as competências identificadas para os diretores e gerentes são apresentadas na Figura 10.

DIRETORES	COMPETÊNCIAS COMUNS A DIRETORES E GERENTES	GERENTES
Catalisar mudanças Visão estratégica	Gerenciar performance Integridade Desenvolver pessoas Autoconfiança Influência Construção de relacionamento	Liderança de equipe Agilidade Empatia

Figura 10 – Competências identificadas para diretores e gerentes

Para os coordenadores, técnicos e administrativos da administração central são definidas as competências apresentadas na Figura 11. Para cada competência é definido um conceito e um conjunto de itens para determinação do grau pertinente, conforme pode ser verificado no Anexo I.

COORDENADORES, SUPERVISORES, ADMINISTRATIVOS E TÉCNICOS		
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	COMPETÊNCIAS COMUNS A DIRETORES E GERENTES	REGIONAL
Entendimento organizacional Disponibilidade	Agilidade Influência Integração Busca de informação Construção de relacionamento Orientação para resultado Empatia Gerenciar performance	Orientação para revendedor Orientação para o cliente

Figura 11 – Competências identificadas para coordenadores, supervisores, administrativos e técnicos

Os formulários de mapeamento no formato de questionários foram elaborados de maneira diferenciada para os grupos respondentes, constando de 36 questões no grupo de diretores, 43 questões no grupo de gerentes, 53 questões no grupo de coordenadores, e 49 questões no grupo de técnicos. Eles são compostos por orientações de preenchimento, alguns dados demográficos e questões relativas à apuração sobre o perfil de competências. Para cada

questão deve ser definido um grau numa escala de Likert que varia de 1 a 5 para cada comportamento (raramente – freqüentemente) que caracteriza a pessoa.

No sistema de gestão de competências são avaliados: “o quê” (responsabilidades do cargo, metas-chave com prazo pré-definido), e “como” (competências). Numa distribuição percentual, o “o quê” teria um peso de 70% e o “como” de 30%. Seu objetivo é alavancar o desempenho individual e organizacional, explicitar o que se espera dos profissionais, manter um canal aberto de comunicação, identificar e direcionar ações para capacitação da equipe frente a necessidades atuais e futuras da empresa.

O propósito de mapear as competências está calcado na perspectiva de favorecer o crescimento pessoal e profissional das pessoas, para que possam desempenhar melhor o seu papel na empresa e ser continuamente melhores profissionais. O método utilizado para a realização dos mapeamentos obedece a diretriz de 360°. para a diretoria, com a avaliação do superior, pares, subordinados e automapeamento ou autoavaliação; e, diretriz de 90°. para os estratos gerencial, coordenação, administrativo e técnico com avaliação do superior e automapeamento ou autoavaliação. O processo de mapeamento utilizou a metodologia detalhada no Anexo H.

O mapeamento gerou um relatório elaborado pela consultoria cuja proposição era servir como um resgate daquele momento de reflexão e evolução. Este documento é composto por cinco partes, sendo elas: (1) familiaridade, referindo-se ao nível de proximidade que o mapeador tem em relação ao mapeado; (2) médias gerais por competência demonstrando o *target* do nível de reporte e a média das avaliações daquele nível; (3) análise dos *gap's*, em forma de tabela-resumo do mapeamento, que a pessoa obteve e seus respectivos *gap's* em relação ao perfil esperado; (4) *feedback* detalhado apresentando dados de cada mapeamento; e (5) distribuição de freqüência mostrando como foram distribuídas as avaliações recebidas em cada pergunta.

Idealmente, a partir do relatório seriam elaborados os Planos Individuais de Desenvolvimento - PDI's, compostos por reflexões e decisões sobre: o que atacar, como fazer isso, quem deve ser envolvido, até quando deve ser feito, como saber se o esperado foi alcançado.

A aplicação do sistema prevê uma gestão integrada de Recursos Humanos, incluindo os subsistemas de recompensa, gestão de desempenho, seleção, promoção/relocação, planejamento e sucessão, treinamento e desenvolvimento. As competências são divididas para os grupos de diretores, gerentes, coordenadores, técnicos e administrativos, sendo que algumas competências foram denominadas “competências comuns”.

Dentre os benefícios esperados com o sistema de gestão de competências estão o comprometimento de todos com os objetivos empresariais, alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais, a formação de uma base estruturada de informações para a gestão de Recursos Humanos. Observa-se, desde já, a ausência mais explícita de referências formais a possíveis *ganhos sociais* dos trabalhadores apesar de, nos depoimentos junto aos responsáveis pelas ações de Recursos Humanos, isso ser evidenciado.

Num primeiro momento do programa de competências, à época do lançamento em março de 2004, não havia intenção de vincular as competências ao bônus oferecido pela empresa. A vinculação foi estimada para entrar em vigor a partir de 2005, já tendo como referência metas contratadas em agosto de 2004. De toda forma, em nenhum momento o programa acabou sendo atrelado ao pagamento dessa remuneração. Na verdade, a política da organização mantém o pagamento de bônus que varia de acordo com o cargo e é definido conforme o grupo funcional e também seguindo o desempenho da equipe.

Em alguns casos, as metas foram definidas em uma primeira reunião entre chefia e subordinado e, posteriormente, no ato do mapeamento das competências, elas foram checadas para avaliar o seu cumprimento ou não. Em outros casos, no próprio contato para consenso das avaliações, foram definidas metas que viriam a ser avaliadas em outro momento do processo que, na realidade, acabou não ocorrendo porque o programa derivou para outras atividades.

Ainda que o processo tenha servido para a formalização da contratação de competências entre gestores e empregados a cada ano, informalmente, isso já era feito como parte da cultura organizacional. Entretanto, conforme afirma um dos respondentes da área de Recursos Humanos, “sem dúvida o sistema veio a esclarecer e oferecer parâmetros para uma formalização deste processo”.

Cabe ressaltar que o episódio relativo à fusão entre as empresas Tulipa e Gérbera em 2004, gerou a necessidade de adaptação da nova empresa em aspectos essenciais como os relativos a: (1) revisão da cultura vigente em cada uma delas; (2) integração de dois diferentes grupos funcionais; (3) ajustes em termos de cargos, remunerações; além de outros aspectos. Essas mudanças acabaram por se sobrepor ao mapeamento de competências que havia sido iniciado, desviando a atenção para situações emergentes de transformação da empresa.

Após um período de ajustes que se estendeu até meados de 2005, com as prioridades voltadas para o recente processo de fusão, e com o concomitante funcionamento cotidiano da organização, a Diretoria de Desenvolvimento Organizacional reiniciou a revisão do mapeamento que havia ficado suspenso, em busca de avaliar os pontos fracos do processo para reconstruí-lo em outro patamar, conforme ressalta um dos respondentes responsável pelas ações de Recursos Humanos.

As iniciativas de consolidação do sistema de gestão por competências, ainda que não tenham se concretizado como inicialmente planejado, serviram como um processo de aprendizagem para os profissionais responsáveis pelas atividades de Recursos Humanos, conforme ressalta um dos respondentes da equipe de implementação. Nesse sentido, o maior gargalo identificado foi relativo à ausência de preparação dos gestores para a etapa de mapeamento das competências, o que gerou processos de avaliação, escuta e *feedback* desiguais e que acabaram por não permitir o alcance dos resultados conforme previsto, além de provocar certo grau de insatisfação nos empregados.

Sobre esse aspecto, vale destacar alguns depoimentos dos respondentes do grupo de trabalhadores que apontam para falhas, por exemplo, pela falta de preparo dos gestores para lidar com processos de acompanhamento, desenvolvimento ou *feedback* junto a sua equipe. Os trabalhadores não descartam as vantagens mencionadas, mas reforçam o despreparo dos líderes.

Essa situação reflete-se na percepção do Resp15 sobre as diferenças em termos da avaliação das atividades da equipe. Segundo ele, muitas vezes, mesmo caracterizando-se, se como um processo positivo e bem-conduzido, o acompanhamento de metas e avaliação dos trabalhadores envolvidos pode ocorrer sem que o gestor esteja suficientemente preparado.

Ocorre, ainda, o desnivelamento em termos dessa preparação para diferentes gestores. Ele exemplifica afirmando que

you do not have a standard. A manager of a unit does it in one way and another does it differently, which can prejudice the employee of that team, instead of being good for them. Until the comparison of results of the areas can be prejudiced, if a manager is more meticulous than another, some people do well in the photo, to the detriment of others. Some do well, others do poorly because there is no standard, it depends on the manager and the way he dialogues, he listens to the weightings that the employee does... it is a difficult business...

Nessa mesma perspectiva, o Resp16 afirma que, por vezes, situações de *feedback* podem gerar injustiças e, se o gestor não está bem preparado, acaba desempenhando mal seu papel. No caso dele, ocorreu uma situação bem clara que ilustra esta situação, com relação às horas dedicadas à empresa. O gestor

demonstrated that he thought there was no more integral dedication on my part, but, he did not know that I had until then used my vacation period to do a surgery, when I could have taken a medical license, without worrying about the company, if my work was going to stop...

A fim de sanar esta lacuna e, compreendendo essa ação como basilar no rearranjo do sistema de gestão por competências, a Diretoria de Desenvolvimento Organizacional estabeleceu um programa de formação de lideranças que abrangeu, num primeiro momento, 100% dos diretores e gerentes e 30% dos coordenadores. Até o final de 2006, o programa abrangeu o restante dos 70% de coordenadores e os supervisores que possuíam subordinados.

Em termos das etapas deste programa de formação, ocorreu primeiramente um seminário de liderança para a sensibilização dos envolvidos, quando foram, inclusive, expostos os objetivos do processo e a importância do foco em autoconhecimento, *feedback* e reflexão sobre as próprias posturas na posição de comando. Esse momento foi também relevante, por permitir aos participantes reconsiderar sua postura no processo de mapeamento de competências ocorrido e apontar necessários ajustes para melhoria.

Num segundo momento, foi dado início aos treinamentos com um desenho idealizado pela Diretoria de Desenvolvimento Organizacional de acordo com suas necessidades e com o apoio de consultoria especializada em programas de liderança e gestão de equipes. Ficou determinado que o programa deveria contar com uma estrutura didática que mesclasse

fundamentação teórica e uma abordagem mais vivencial, já que, conforme afirma um dos respondentes da atividade de Recursos Humanos,

a empresa conta com pessoas no nível gerencial que estão há muitos anos na organização, sem uma reciclagem ou a passagem por outras empresas com culturas e hábitos de gestão diferentes. Isso acaba levando a posturas mais tradicionais, a prevalência de laços de amizade sobrepondo aspectos profissionais e pouca preocupação ainda com o processo de aprendizagem continuada, necessário no mercado atual.

O contexto vivenciado pelos executivos da Empresa Prímula, entre meados de 2004 e final de 2006, mostrou-se mais próximo das exigências do mercado nacional e internacional do que, até então, eles estavam habituados. Vale lembrar que, originariamente a Empresa Tulipa era uma empresa de cultura familiar e com abrangência local, atuando no mercado mineiro. Após a aquisição pela empresa européia e com a fusão entre as empresas Gérbera e Tulipa, uma nova forma de atuação vem sendo gradativamente exigida e o perfil dos líderes deve acompanhar este processo.

Quando se refere à primeira iniciativa ocorrida em 2001, de adoção do sistema de gestão por competências, um dos respondentes da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional menciona que um dos elementos que favoreceu a decisão foi a cultura empresarial. Resultados da pesquisa de clima realizada bianualmente pela empresa e com suporte de consultoria externa revelou uma abertura e interesse pela implementação do processo, especialmente, oriundos do nível gerencial.

Assim, os gestores foram considerados peças essenciais para o alcance daquilo que é negociado por meio da influência que exercem sobre os empregados. Por outro lado, o desenvolvimento das competências estava, em sua proposição, subsidiado pelas políticas e práticas adotadas pela empresa, tais como: programas de estímulo à graduação, promoção de reuniões de compartilhamento de temas, voluntariado em ações sociais, formação continuada para o nível de gestores, dentre outras.

Na prática, porém, essa não foi a realidade constatada pelos profissionais de Recursos Humanos, ao lançar o projeto. Apesar dessa atitude aparentemente sem barreiras e até da demanda pela implementação de novas estratégias de gestão, os gestores de nível intermediário foram identificados como um dos maiores gargalos da implementação do

processo, em especial, no que tange à dificuldade em dar e receber *feedback*, com uma tendência a favorecer os subordinados, numa relação “irmanada” e não-profissional.

Ilustra essa situação o depoimento do Resp6 quando afirma que as pessoas tendem a manifestar seu apoio a qualquer iniciativa inovadora da empresa na implantação de processos de gestão. Ou seja, terão sempre uma postura de que

aceitam, que acreditam, que é um caminho para o crescimento da empresa muito bem-vindo e tal, mas, talvez mesmo só para manter as aparências. No caso das chefias, então, ninguém vai dizer que não acha que vale a pena, ninguém vai querer ser a peça negativa do processo e depois ser tachado de que resistiu a coisas novas.

Um dos depoimentos dos trabalhadores (Resp3), também chama a atenção neste sentido, quando ele afirma que como a implantação da gestão por competências é um processo relativamente recente, há uma reação distinta no caso dos empregados mais antigos

como é o meu caso, a gente sente assim aquele incômodo do que vai acontecer... depois a gente vê que acha que é pro bem da empresa e pro bem do funcionário. Mas eu acho o seguinte: na verdade, nem sempre a gente tem o critério que a empresa vai usar quando te exige mais no trabalho, não sabe como será pra ver se você é, ou não competente. Por outro lado, pra empresa, tudo que vem é lucro, porque a pessoa vai começar a melhorar, dar retorno, vai ter que melhorar a maneira de trabalhar, querendo ou não. Não sei nem se é uma coisa boa ou ruim, mas acho que é normal assim, as pessoas terem uma certa resistência, não é verdade?

Como a forma de gestão da organização mudou significativamente depois dos processos de compra pela empresa européia e fusão, também há a cobrança para uma mudança de postura por parte dos empregados, especialmente, aqueles em posição de liderança. Segundo um dos depoentes da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, essa antiga postura de justificativas para um não cumprimento de metas, com acobertamento entre colegas que se conhecem há longos anos e com certa dificuldade na repreensão efetiva de deslizes, cede lugar a uma ação mais assertiva por parte dos diretores e acionistas que agora respondem com um “ ‘no excuse’, ou seja, sem desculpas ou justificativas. É preciso dar resposta!”. Além disso, desde a aquisição, a preocupação com a figura do cliente aumentou significativamente. Há uma maior clareza do que é uma empresa que atua no comércio, vendendo um produto que tem alcance no varejo e atacado e, de alguma maneira, trabalha com serviços, prestando assessoria aos clientes no uso do produto, cumprimento de legislação e, assim por diante.

Portanto, é de primordial importância que o contato com o cliente esteja na sua base de trabalho.

A Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, atualmente subordinada à presidência e no mesmo nível das demais diretorias, reconhece suas limitações em termos de uma atuação padronizada nacionalmente, já que as conseqüências do processo de fusão ainda vêm sendo sentidas. Cada uma das unidades descentralizadas possui um grupo de profissionais responsáveis pelas atividades de Recursos Humanos, mas que acabam agindo, de alguma maneira, sob as orientações do gestor da sua unidade. Evidentemente, relata um dos depoentes da diretoria, *“há diretrizes que são emanadas da matriz, mas a ausência de uma sistematização mais clara e disseminada das políticas e práticas de gestão de pessoas, dá margem a ações independentes”*.

No futuro, conforme relata esse mesmo respondente, a *“diretoria pretende realizar um trabalho em estrutura matricial com maior ação corporativa das atividades de Recursos Humanos. Para o alcance de resultados mais efetivos em termos de gestão de pessoas”*, espera-se que a *“Diretoria de Desenvolvimento Organizacional venha a atuar como staff de modo a garantir maior ascensão sobre as demais áreas e ampliação da ação nacionalmente por meio do contato com as unidades”*. Um dos pilares dessa transformação, relata o respondente da diretoria, será o reforço à importância do envolvimento dos trabalhadores nas diversas situações empresariais, a exemplo do que já se observa no sistema de gestão por competências.

Interessante observar a abordagem de Fleury e Fleury (2001a) que destacam que, dentre os indicadores relativos à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio, está a posição da primeira pessoa responsável pelos Recursos Humanos, sendo que, quanto mais alta a posição na estrutura hierárquica, maior a probabilidade de as pessoas serem consideradas como recursos estratégicos.

De toda forma, a avaliação global do processo que se iniciou em 2001, passando pelas mudanças mencionadas, sendo reativado em 2004 e novamente suspenso e, sendo retomado em 2005 nos moldes do que agora se apresenta, demonstra ser positiva, mesmo com toda a descontinuidade. Conforme reforça o Resp18, *“o processo foi muito importante naquele momento [referindo-se à reativação em 2004] e mesmo posteriormente porque apontou para*

as pessoas duas questões que, até então, não eram claras: ‘como estou na empresa’ e ‘onde eu devo chegar’? Ou ‘o que a empresa espera de mim’ ”?

Semelhante menção é feita por um dos respondentes da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional quando indica que houve

vantagens na aplicação da gestão por competências em vários fatores, mas, principalmente no fato de que os empregados podem cobrir o gap existente entre o que têm como desempenho no momento atual e o que é esperado pela empresa. Além disso, há outro fator que é a maior aproximação do gestor com a equipe. Isso é um ganho inquestionável e atemporal... foi algo que aconteceu e continua acontecendo, abriu portas... O feedback, as trocas, falar o que acha da atividade, da empresa, das relações, essa abertura... isso tudo é muito benéfico... no caso do mapeamento das competências, o modelo também ajuda a identificar necessidades de novos treinamentos, casos de sucessão, por exemplo, a possibilidade da pessoa assumir novas funções, novos cargos...

Essa contribuição do processo no sentido de localizar o trabalhador no contexto da organização e ciente dos objetivos empresariais é tomada pela autora dessa tese como um dos possíveis *ganhos sociais*. Essa idéia é reforçada por Fleury e Fleury (2001a, p.192), ao mencionarem as “competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores...”.

Mesmo descrevendo os aspectos positivos do processo, os responsáveis pelos Recursos Humanos, idealizadores da implementação, não se isentam de apontar pontos falhos, em especial, a própria suspensão da seqüência traçada na adoção do sistema de gestão por competências em 2004, por exemplo. Um dos respondentes, responsável pelos Recursos Humanos na unidade, ilustra esse fato ao afirmar que o ruim é que o processo ficou sem nenhuma informação que explicasse a razão da suspensão, da interrupção. Ele relata, ainda, que a

informação do programa, globalmente, não foi ainda melhor explicada... sem o devido envolvimento de algumas pessoas. Por enquanto, sabemos que o RH corporativo está preocupado em promover alguns treinamentos para os níveis de gerência voltados para trabalho em equipe, feedback, plano estratégico, informações que o gestor precisa saber para participar de forma mais madura numa próxima implantação mais definitiva que está sendo arquitetada.

Quanto aos aspectos mais diretamente vinculados ao desenho do instrumento do mapeamento de competências utilizado no processo na reimplementação ocorrida em 2004, o Resp2 é claro ao afirmar não ter compreendido bem o sentido de cada perfil definido no instrumento e teve que discutir item a item com seu superior que ia explicando o significado para ele estabelecer sua avaliação. Conforme relata

foi passado um formulário pra gente, com as diversas perguntas, mas, eu, na época, achei as perguntas muito abstratas, eu achava que tinha aspectos que não tinham sentido no trabalho que eu fazia e eu tive dificuldades de responder. Mas, perguntei pra chefia. Eu sei de gente que respondeu sem perguntar, por vergonha, acabou sendo um pouco prejudicado...

Outros respondentes também afirmaram que havia itens que, em pouco ou nada, mantinham relação com sua atividade e era necessário algum grau de abstração para marcar uma posição. O Resp9, por exemplo, faz referência ao item “*atendimento ao cliente*” quando ele atuava em área interna e sem contato direto com o cliente externo. Por outro lado, vale destacar uma observação referente a esse exemplo: uma das variáveis que, segundo os depoimentos dos representantes das ações de Recursos Humanos geram obstáculos ao amadurecimento do processo, é justamente “*essa visão estreita de que a área de apoio atua longe da atividade fim. O que é um equívoco se se pensar na perspectiva de que um dos objetivos de um sistema de gestão por competências passa pela compreensão sistêmica da organização*”. A falha, nesse caso, demonstra ser mais na disseminação do processo e explicação a cada grupo envolvido, pois, ao se considerar a abordagem do topo à base, pressupõem-se diferentes níveis de formação e entendimento da informação.

Houve, ainda, relato de queixas quanto ao discurso de envolvimento na condução do processo, que não se concretizou na prática. Tal situação foi reforçada na declaração do Resp9 que descreveu que o fato de o mapeamento de competências ser desenhado para que chefia e empregado entrassem em acordo ao final, “*parecia indicar que a opinião do empregado sobre seu próprio desempenho era importante. Mas, o que aconteceu de fato, foi que, não havendo consenso, valia a opinião do superior*”. Nesse sentido, reforça ele, as pessoas no começo acharam interessante o processo por entender que seria uma oportunidade de crescimento e, além disso, era também “*... pra gente expor aquilo que a gente tava sentindo com relação à função da gente... Mas, nos itens em que nós discordamos... Sempre prevalecia a posição da chefia e isso acabou gerando decepção*”.

Para além dos pontos fortes e fracos identificados, há que se salientar a integração que se pretende com outras políticas e ações da empresa. Um dos respondentes da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional aborda esse aspecto quando menciona que se busca cada vez mais uma interface entre as ações de gestão de pessoas da empresa e diz que

avaliar conjuntamente resultados da pesquisa de clima realizada sistematicamente pela empresa e os resultados do mapeamento de competências é uma das primeiras ações que devem ser adotadas. Você pode ter elementos comuns, pode ter discrepâncias, pode verificar o que complementa um ao outro em termos de informação e essa é uma maneira de integrar informações. Isso sem falar na perspectiva de melhorar ainda mais as ações dos subsistemas de Recursos Humanos a seleção, o treinamento, a remuneração... claro, cada coisa a seu tempo, mas, tudo já mentalizado para permitir que as ações não fiquem fragmentadas...

Tal preocupação está de acordo com o que é retratado por Dutra (2004) ao propor um sistema de gestão de pessoas articulado por competências que seria dividido em processos quanto à natureza de seus objetivos e incluiria: (1) a movimentação, com práticas referentes a captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação; (2) o desenvolvimento, com práticas relacionadas a capacitação, carreira, desempenho; e (3) a valorização que compreende práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidades. E, ainda, os estudos de Barbosa (2005, p.12) que concluem que “no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva”.

Os respondentes das atividades de Recursos Humanos também apontam para impactos produtivos nos subprocessos de Recursos Humanos. Ao serem questionados, entretanto, para as efetivas mudanças nesse aspecto, foram evasivos ao mencionar que ampliou a complexidade nas práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração, por exemplo. Contrapondo esta posição assumida pelos depoentes, os levantamentos na pesquisa indicam que a empresa não tem, ainda, um plano de cargos e salários atualizado e que contemple a fusão ocorrida em 2004. Além disso, mantém práticas de recrutamento e seleção que não demonstram diferir das que já eram anteriormente utilizadas. A ressalva possível, aparentemente, refere-se aos programas de desenvolvimento de líderes especialmente desenhados para subsidiar a adoção do sistema de gestão por competências. As políticas de investimento em capacitação também são, de resto, motivo de crítica pelos trabalhadores e foco de insatisfação.

Cabe ressaltar, tendo em vista um dos interesses neste estudo relativo à participação do sindicato no processo de adoção dos sistemas de gestão por competências, que não houve participação ou interferência do sindicato da categoria em nenhum momento do processo. De toda maneira, tal ausência não foi sentida pelos empregados que consideram a instituição representativa omissa e voltada apenas para ações mais legalistas. Os depoentes de Recursos Humanos alegam que, como as relações entre sindicato e empresa sempre foram muito abertas e cordiais, o sindicato acaba não interferindo na gestão cotidiana, pois “sabe que a empresa está sempre buscando cumprir o que é negociado e o que considera adequado para a gestão de pessoas”, segundo um dos depoentes da área.

Em termos de perspectivas para o futuro, apesar do processo de mapeamento ser compreendido pelos trabalhadores como um programa que não teve continuidade, do ponto de vista da área de Recursos Humanos, ele passa por um processo necessário de transformação, como mencionado, e já vem incorporando medidas pontuais de ajuste como o programa de formação de lideranças.

Tendo em vista essa perspectiva de implantação renovada, o estudo procurou investigar até que ponto a idéia original de verticalizar a abrangência na adoção do sistema de gestão por competências para todos os níveis da organização mantém-se como uma premissa para os próximos passos. Afinal, conforme mencionado na Introdução deste trabalho, uma das peculiaridades da Empresa Prímula reside justamente na abrangência ampliada na implementação do sistema de gestão por competências, mais comumente adotado de forma restrita aos níveis gerenciais.

Vale destacar que seguindo a tendência corrente no mundo empresarial, a primeira idéia e movimento da presidência, diretores e da consultoria externa havia sido no sentido de adotar o sistema apenas para ocupantes do nível gerencial, no início do processo, em 2001. Entretanto, conforme relata um dos respondentes responsável pelas atividades de Recursos Humanos, o presidente da empresa sempre fala o seguinte “*as coisas acontecem nesse espaço, onde o negócio acontece de fato, não é? Então essas pessoas têm que estar realmente bem evoluídas, bem preparadas porque... se elas não forem atingidas, a empresa não evolui*”.

Quando o processo foi reimplantado em 2004, a atual diretora corporativa responsável pelas ações de Recursos Humanos, era a gestora geral da unidade em Minas Gerais, compartilhava essa filosofia e compreendia a importância da participação com o alcance nos níveis administrativos de escritório, já que o grupo responsável pelo envasamento e distribuição, não participou naquela época, de forma direta. A idéia, para este novo momento do processo, segundo um dos entrevistados de Recursos Humanos, é estender no futuro, até aquele nível. Isso porque são esses os profissionais que chegam até o cliente, fato cada vez mais destacado na empresa, já que estes têm a imagem da organização estampada nas suas ações. Por isso, o alcance deste nível é imprescindível, segundo afirma o depoente. Atualmente, esse grupo de empregados tem sido visto de forma diferente pela empresa, inclusive com um projeto que propõe uma maior valorização na nomenclatura dos cargos, na melhoria das condições de suas atividades porque quando um profissional da ponta entra em contato com o cliente, ele reflete a imagem da organização que tem que ser positiva.

Isso incita o debate sobre a escolha da empresa em relação ao alcance na abrangência dos níveis hierárquicos para a adoção do sistema de gestão por competências, ou seja, optar ou não por implementar do topo à base da organização, já dá sinais de seu posicionamento e traz considerações a fazer. Em primeiro lugar pode reforçar o caráter das competências como uma gestão enriquecida e voltada àquelas atividades que de fato produzem algum tipo de valor diferenciado para a organização. Em segundo lugar, explicita uma estratégia gerencial relativamente voltada às pessoas na busca por uma suposta equalização organizacional, mas que no fundo mascara uma gestão tradicional. Em terceiro lugar, traz uma provável constatação sobre os papéis desempenhados tanto por gestores como pelos empregados, quanto às instâncias de intermediação de controle e poder, sejam elas externas (sindicatos) ou internas. Acontece, porém, que nem sempre é possível identificar esse posicionamento e suas causas de fundo à primeira vista ou, ainda, sem um envolvimento efetivo com a organização. Neste caso, as percepções dos respondentes, seu nível de escolaridade e tempo de casa na Empresa Prímula, ajudam a obter um panorama de opiniões a este respeito.

A percepção dos trabalhadores sobre a abrangência do processo de gestão por competências é fundamental. O Resp3, ocupante de cargo de gestão, ressalta que foi cobrado pelo seu grupo de subordinados sobre o porquê de eles não estarem ainda sendo incorporados ao sistema de gestão por competências. Segundo afirma, seus subordinados gostariam disso porque têm também uma

expectativa dentro da empresa. E, ao mesmo tempo, é um feedback que eles vão ter. Numa avaliação de metas, por exemplo, você vai relatar pra ele o que está acontecendo... está escrito que caminho você vai avaliar... tem um confronto entre o seu pensamento sobre eles e eles com você. Então, isso aí eu acho fundamental. Hoje, na ausência desse instrumental, desta possibilidade, a gente conversa, a gente tem um diálogo aberto... a porta aberta... sem nenhum constrangimento... mas, não é a mesma coisa...

O Resp13 lembra que, a exemplo de outras estratégias utilizadas pela organização para gerir as pessoas, a gestão por competências também deveria ser aplicada para todo o quadro de pessoal, mesmo os níveis mais básicos. Para explicar seus argumentos, ele cita o exemplo da pesquisa de clima que, se não fosse aplicada na organização como um todo, poderia não trazer resultados corretos e verdadeiros. Assim, ele indica que os resultados de anos anteriores apontaram para o fato de que, até um certo nível da hierarquia, o clima na empresa era muito bom

até, provavelmente, o primeiro nível. Mas, daí pra baixo, ele ficava ruim. Por que? Porque tem uma distância na comunicação. Quer dizer, até supervisão, coordenação vai bem porque são os níveis que têm contato com os gerentes. Mas, depois... não tem mais convívio. Então fazer pesquisa de clima com gerentes vai dar um bom resultado, o pessoal ganha bem, está feliz... (risos).

O Resp2 acredita que a abrangência até o chão de fábrica da gestão por competências seria muito vantajoso para a empresa e os empregados. Mas, seria preciso se cercar de alguns cuidados,

o programa talvez tivesse que ser remodelado, porque lá na fábrica, o nível é bem mais baixo do que o da gente na área administrativa e precisaria haver um cuidado maior pra eles entenderem o porquê, pra quê, se vai ser bom pra ele, ou se não vai. Se as pessoas que têm um nível um pouco acima já ficam com um pouco de receio, gera dúvida, alguma insegurança, fica uma pulga atrás da orelha, imagina numa área operacional?

O fato de as pessoas se sentirem mais valorizadas por serem incluídas num processo considerado relevante para a organização também conta muito, conforme afirma o Resp13. As pessoas vão considerar que a empresa está preocupada com seu trabalho, seus sentimentos, suas impressões, opiniões. Além disso, estaria possibilitando o processo de crescimento. Mas, conforme lembra, seria preciso “*adequar a forma, adaptar para este tipo de pessoal muito operacional que tem muita pouca formação, um nível cultural... assim... diferente, mas, seria importante para a empresa e para as pessoas*”. E, como destacado pelo Resp12, na verdade,

o contato do consumidor final é com o pessoal que fica na base operacional e não com o gerente, o diretor, ou o presidente. É esse trabalhador que funciona como o cartão de visitas da empresa.

Segundo o Resp4, a vantagem em atingir até o nível operacional é porque as pessoas ficam sabendo de maneira perfeitamente clara,

quais são as responsabilidades, quais são os objetivos, quais são as metas, o que ela tem que ser melhor, onde que ela tem que atuar... É aquele velho refrão da pessoa ser dona do serviço e dona do negócio... ela que é responsável por aquilo. É um meio de você mostrar pra pessoa, quais os passos que ela tem que ir e ela mesma se gerenciar, policiar... e ela está sendo avaliada por isso... e medido seu resultado como consequência....

Vale destacar, ainda, a ponderação do Resp12, de que com a mesma receita, referindo-se ao sistema de gestão por competências, “*podem surgir coisas boas ou ruins, dependendo do estilo do gestor*”. Portanto, é possível afirmar que se bem implementado, o sistema pode ser útil às pessoas e à organização.

Com relação aos resultados da pesquisa de campo, no tocante à percepção dos trabalhadores, algumas informações advindas da análise de dados secundários referentes ao nível de escolaridade e tempo de casa servem para ampliar a análise do sistema de gestão por competências na Empresa Prímula e explicar algumas características na trajetória de implementação descrita anteriormente.

A primeira e relevante informação refere-se ao grau de escolaridade que prevalece na organização-caso. Quase 60% da mão-de-obra têm até o segundo grau completo, hoje denominado ensino médio, o que leva à noção de que a maior parte do conjunto de trabalhadores concentra-se nas atividades operacionais da fábrica. Cerca de 26% dos empregados têm o curso superior completo ou incompleto, enquanto 1,6% possui curso de pós-graduação. Nas entrevistas, este fator é significativamente mencionado do ponto de vista do autodesenvolvimento, quando os depoentes afirmam ter voltado a se preocupar com questões de qualificação e investimentos pessoais em cursos de nível superior, questões por vezes abandonadas pela comodidade de pertencer a uma empresa cuja cultura era tradicionalmente paternalista e familiar. Esse cenário modificou-se recentemente, conforme

será discutido na análise da subcategoria autodesenvolvimento, em função das pressões da organização e do mercado por uma maior titulação.

Aqui, merecem destaque as informações constantes na metodologia sobre o grupo definido de respondentes desta pesquisa. Dentre o grupo de trabalhadores que participaram da entrevista, em relação ao nível hierárquico ocupado (Quadro 8) são identificados 5 AT – administrativo e técnico, 4 NS – assistentes de nível superior e supervisão e coordenação sem subordinados, e 9 GSC – gerência, supervisão e coordenação com subordinados, num total de 18 pessoas. Dentre os que não responderam, estão 4 AT, 5 NS e 2 GSC, num total de 11 pessoas. Esses dados revelam uma preponderância de trabalhadores de nível superior e gerência, em comparação aos cargos de nível administrativo ou técnico. Os dados de escolaridade reiteram essa observação por mostrarem a prevalência de pessoas com nível superior completo em comparação à formação de ensino médio completo ou incompleto. Entretanto, em face ao crescente nível de exigência do mercado quanto ao desenvolvimento dos profissionais, incluindo a obtenção de titulação para além do curso superior que, em grandes organizações internacionais, já não é considerado diferencial, observa-se que o número de profissionais de cargos superiores, mas, sem formação em programas de pós-graduação é alto na empresa analisada. Dentre os 13 profissionais (4 NS e 9 GSC), apenas seis continuaram a estudar após a conclusão do curso superior, sendo que um deles possui apenas o ensino médio.

Fleury e Fleury (2001a) enfatizam os aspectos relativos ao nível educacional das pessoas para o êxito das estratégias do negócio. Ou seja, um dos indicadores estratégicos é o nível educacional dos funcionários nas várias posições, em funções-chave e o investimento em treinamento e desenvolvimento. Observou-se que, após os processos de transformação e do mapeamento de competências em 2004, os empregados da Empresa Prímula têm estado mais alerta com relação à necessidade de permanente desenvolvimento e preocupados em melhorar, inclusive, sua escolaridade formal. No entanto, verificou-se que esta é uma iniciativa pessoal considerando que não há uma política clara da Empresa Prímula referente ao investimento da organização em qualificação, à exceção do grupo executivo.

Ressalta-se que, em 2006, ela contabilizou média de 10 horas e 31 minutos de treinamento por trabalhador, com um total de 2056 indivíduos treinados com destaque para treinamentos *on the job*, conforme o próprio respondente de Recursos Humanos voltados para as áreas de produção, envasamento e distribuição que atingem o grupo considerado operacional. O

contraditório desta política é que o estrato organizacional mais baixo que tem sido favorecido pelas ações de qualificação, enquanto o nível administrativo deve tomar a iniciativa quanto a sua capacitação.

Outro dos elementos que se destaca é o tempo de casa dos respondentes. Dentre os 18 trabalhadores participantes das entrevistas, o com menos tempo de casa, tem 6 anos e o mais antigo, 38 anos. Há concentração na faixa dos 12 aos 22 anos de emprego, o que indica uma permanência significativa dos empregados na organização. Segundo o Resp11, *“não se sabe até quando isso vai durar porque os europeus não são fáceis: eles são exigentes e quem não acompanhar o ritmo imposto não deve ficar por muito mais tempo. Por enquanto, as chefias conhecem as pessoas, sabem o que elas podem dar, mas, com o tempo... não sei...”*

Assim, ao analisar as informações referentes à implementação do sistema de gestão por competências da Empresa Prímula, observou-se uma preocupação em atuar num mercado competitivo por meio de tecnologias de gestão que sejam capazes de suportar as demandas do universo empresarial e do ambiente interno.

Nesse sentido, verificou-se que, marcada por processos de transformação intensos, como a aquisição pela empresa europeia e a fusão posterior, a organização permanece no seu propósito de avaliar vantagens e desvantagens da adoção da gestão por competências e se mantém resoluta no sentido de acelerar esse processo. Assim, a percepção dos trabalhadores sobre essa dinâmica, com vistas ao objetivo de investigar os possíveis *ganhos sociais*, passa a ser de grande valia e é apresentada na seqüência.

Finalmente, na percepção dos idealizadores sobre os resultados alcançados o processo mostra-se positivo, indica ganhos no tocante à obtenção de melhores resultados empresariais, maior abertura e diálogo entre gestores e colaboradores, com a institucionalização do *feedback*, incremento da prática de avaliação e acompanhamento de atividades dentro da empresa, aumento do interesse dos empregados em seu autodesenvolvimento e no planejamento de carreira.

5.2 Resultados atinentes à percepção dos trabalhadores sobre os *ganhos sociais*

Como forma de sistematizar os relatos, optou-se pela apresentação e análise dos depoimentos, a partir das categorias, subcategorias e seus respectivos componentes (Quadro 4) construídos neste estudo para analisar os possíveis *ganhos sociais* para o trabalhador pela adoção do sistema de competências na Empresa Prímula. São formuladas associações entre os relatos apresentados pelos depoentes e a categorização proposta. Procura-se, também, constituir a interface entre os depoimentos e os autores de referência e suas respectivas abordagens de modo a estabelecer a análise conceitual e os paralelos entre a vivência dos respondentes e a perspectiva teórica.

Assim, tomam-se como referência as categorias e subcategorias (Quadro 4), a saber: (1) *Funcional*: carreira; desenvolvimento; remuneração; conhecimento e capacidade cognitiva; compreensão conceptual da organização; (2) *Comportamental*: participação; autodesenvolvimento; comunicação e *feedback*; realização profissional; (3) *Pessoal*: identidade e significado do trabalho; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; interesse social e valores.

Buscou-se com a categorização proposta, realizar a análise e sistematização dos resultados, conforme é proposto neste trabalho. Ressalta-se que a apresentação de cada subcategoria está sistematizada da seguinte forma: (1) conceituação da subcategoria e sua inter-relação com *ganho social*; (2) exposição dos estudiosos e conteúdos relevantes cuja interface é apontada na análise dos depoimentos; (3) apresentação dos depoimentos selecionados do conjunto de entrevistas que ilustram a subcategoria; (4) análise dos *ganhos sociais* evidenciados na percepção dos trabalhadores e daqueles que aparecem como um potencial a se constituir como ganho, ou seja, são considerados como benefício, mas na percepção dos trabalhadores podem ou não ter se revertido efetivamente em *ganho social*.

Ao final das considerações sobre as três categorias é apresentado um quadro sintético que consolida os conteúdos discutidos (Quadro 9).

5.2.1 Categoria Funcional

5.2.1.1 Subcategoria: Carreira

A subcategoria carreira é constituída pelo componente: perspectiva de crescimento funcional (carreira sem fronteira) sem necessariamente haver dependência em um empregador. Isso significa que há *ganho social* para o trabalhador, à medida em que as possibilidades de mobilidade se ampliam, há uma maior independência com relação aos vínculos contratuais exclusivos, e as perspectivas de atuação no mercado são incrementadas.

Conforme afirmam Garavan e McGuire (2001), os empregados devem compreender como a questão das competências é importante para o desenvolvimento de suas carreiras, tanto interna quanto externamente. Nessa mesma perspectiva, Dutra (2001) também enfatiza que o uso do conceito de competência permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos, como os relativos à ampliação de horizontes profissionais e ampliação do espaço de atuação, com condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo sistema.

Le Boterf (2003) também enfatiza a possibilidade de a questão da carreira ser um aspecto em favor do trabalhador. Ele afirma que um dos desafios maiores para a empresa será saber conjugar seus projetos e suas imposições com os projetos dos profissionais. É preciso criar, portanto, um maior número de novos espaços de profissionalização e reunir as condições necessárias para que cada um possa neles transitar.

A preocupação de Dutra (2001) vincula-se ao argumento de que os principais agentes da administração de carreiras são as próprias pessoas, que devem gerir sua carreira, sem ignorar que cabe também à empresa estimular e apoiar as pessoas em sua vida e crescimento profissional.

Os depoimentos dos trabalhadores da Empresa Prímula apontam para a compreensão de que o sistema de gestão por competências, com relação à subcategoria carreira, pode constituir-se como benéfico para os indivíduos. Alguns respondentes explicitam isso de forma mais clara, como o Resp7, quando se refere ao fato de que

a empresa tem um programa que chama ‘a pessoa certa, no lugar certo’ que também é fruto desse trabalho de mapeamento de competências. O sentido disso é que a empresa deve estudar bem as aptidões da pessoa e colocar essa pessoa para desenvolver aquilo que ela, realmente, é apta a fazer. Eu acho que... em suma, seria mais ou menos aquele ganho de você saber aproveitar bem alguém no lugar certo. No caso da organização, quando você... direciona as pessoas pro lugar certo, existe um benefício em termos de produtividade, até os relacionamentos melhoram, a pessoa trabalha mais satisfeita. No caso da própria pessoa também, porque ela tende a trabalhar melhor, vai desenvolver melhor as atividades naquele ambiente no qual ela está mais apta... e isso não significa ficar parado num lugar certo, a não ser por um tempo. Significa é ver para onde mais eu posso ir dentro ou fora da empresa porque eu me conheço melhor, sei melhor do meu trabalho.

O Resp13, também referindo-se a este mote da empresa - *a pessoa certa no lugar certo*, indica que, à medida que a organização define qual é a capacidade e habilidade das pessoas, ela poderá valorizar quem tem um potencial maior do que o cargo que ocupa naquele momento. Isso porque *“a pessoa pode ser maior do que a cadeira que ocupa. Há pessoas que, às vezes, têm um potencial, mas ainda não têm a capacidade. A empresa poderá ajudar a desenvolver isso... mas, tem também uma ação que é da pessoa”*. Neste sentido, alguém poderia ocupar outra posição depois de preencher lacunas de habilidades construindo uma carreira na empresa. A organização pode orientar ou até *“banciar a diferença entre o potencial e a capacidade para melhorar as perspectivas do empregado na sua carreira”*.

Da mesma forma, conforme reforça o Resp13, podem ocorrer situações nas quais a empresa constata que *“tudo já foi feito e não adianta... a pessoa ali não se motiva, não valoriza o emprego, ela não passa de um estágio pra outro... Assim... aí, de repente, tem que descartar mesmo.”* Se esse processo for bem feito, a empresa acabará transmitindo a noção para os empregados de que alguma coisa está sendo feita no sentido de capacitá-los, valorizá-los, e se eles desempenharem bem suas atividades, o ganho é certo, conforme o depoimento a seguir:

tanto profissional quanto financeiro e tudo... quer dizer, isso vira uma coisa contínua, a pessoa se valoriza, é reconhecida... e tudo isso repercute, porque se eu sei que se eu trabalhar bem, que se eu me esforçar, se eu for mais longe, a empresa vai me reconhecer... ninguém vai querer ficar de fora e todo mundo vai correr atrás de melhorar a carreira”.

Nesse sentido, a perspectiva de carreira, por si só, já é considerada como ganho, por exemplo, em menções a aspectos como *“ficar na vitrine e ser reconhecido... faz bem... a pessoa acaba*

trabalhando melhor, com mais entusiasmo, diminui o ruído, o clima melhora no ambiente de trabalho e as perspectivas de crescimento aumentam” (Resp13).

Visto sob outro ângulo, a omissão da organização, quanto às perspectivas de carreira, pode tornar-se prejudicial ao ânimo dos trabalhadores em buscar melhoria profissional dentro da organização. Sob este enfoque, há depoimentos que apontam a carreira como um dos gargalos da empresa em termos de gestão de pessoas. O Resp14, por exemplo, afirma que *“carreira... eu não vejo perspectiva nenhuma, a empresa não tem nada muito definido, e isso desestimula até a procurar melhorar aqui dentro...”*

Outras críticas são apontadas, como as mencionadas pelo Resp5, que indica que *“há poucas ou são até ausentes, as oportunidades internas criadas para promoção, por exemplo. Nisso a organização peca muito. Há seleção interna e até um discurso de que é importante participar, mas você participa e, muitas vezes, a coisa não se efetiva”*. A decepção ocorre, em alguns casos, porque há pessoas que participam da seleção até a etapa final de forma positiva, mas depois são informados que a seleção foi suspensa, e o empregado permanece no mesmo cargo. Tempos depois, alguém externo é contratado para a vaga daquela seleção, sem maiores explicações. Isso acaba, segundo o respondente, gerando muita *“frustração que contamina os colegas e gera bastante mal-estar”*.

Isso reforça o cuidado que se deve ter na análise da carreira como *ganho social*. Barbosa (2005) indica que, na maioria das empresas estudadas em sua pesquisa, a competência acaba sendo apropriada tão-somente pela empresa na qual o indivíduo se encontra, impedindo-o de agregar ao seu currículo as ações profissionais referentes ao que executa, o que não favorece sua expectativa de alcançar patamares mais elevados de projeção.

Na Empresa Prímula há um processo gradual de conscientização dos trabalhadores e preocupação com a necessidade de pensar na carreira não-somente na própria empresa, mas também no mercado. Até alguns anos, essa não era uma realidade nem na organização-caso, nem em outras organizações no mercado, tendo em vista que a perspectiva de carreira estava centrada no interior das organizações. No caso da Empresa Prímula foram decisivos nessa crescente atenção à carreira, tanto a adoção do sistema de gestão por competências, quanto os seguidos processos de mudança na forma de aquisições e fusões.

Essa visão de carreira começa a constituir-se como *ganho social* à medida que o trabalhador qualifica-se para o mercado e, não necessariamente para a Empresa Prímula, e vislumbra oportunidades fora da empresa.

Há, entretanto, uma ambigüidade nos depoimentos: de um lado, essa crescente clareza de que cada indivíduo deve preocupar-se com sua carreira. Por outro lado, a insatisfação relativa à ausência de oportunidades geradas na própria empresa como impedoras do crescimento profissional. Na prática, o que se observa e que serve como reforço à constatação dessa ambigüidade é o resultado do índice de rotatividade em 2005 que foi de 0,37, considerado baixo pela empresa. Isso significa que, ainda que se queixem da organização sob esse aspecto e mesmo ampliando sua preocupação com uma carreira orientada para o mercado, as saídas da empresa são restritas, basicamente, “às demissões efetuadas pela organização, nos processos de reestruturação que ainda estão ocorrendo após a fusão entre as empresas Tulipa e Gérbera”, conforme afirma um dos representantes de Recursos Humanos nas unidades. Não se descarta o fato de que o mercado de trabalho não tem oferecido oportunidades em proporção que permita um fluxo contínuo dos profissionais, apenas que, de toda forma, este é um índice a ser considerado, num conjunto mais amplo.

A perspectiva apontada na implementação do sistema de gestão por competência na Empresa Prímula, portanto, acena para o crescimento da organização e conseqüentemente para a abertura de novas oportunidades, pelo menos inicialmente. Isso é o que é aventado discursivamente pelos profissionais de Recursos Humanos, entretanto, não é o que se observa na vivência dos respondentes, como se observou nas entrevistas. Não é sem razão, portanto, a ambigüidade que se processa no pensamento e nas respostas dos depoentes. O próprio sistema de gestão por competências, em última instância, não tem servido aos trabalhadores da Empresa Prímula, do ponto de vista dos *ganhos sociais*, como uma forma de sentirem-se preparados para o mercado de trabalho.

5.2.1.2 Subcategoria: Desenvolvimento

A subcategoria desenvolvimento é constituída pelo investimento da organização no processo de crescimento (formação integral) do trabalhador. Esta subcategoria aponta para *ganho social* para o trabalhador, à medida em que a organização tem uma política de treinamento e

desenvolvimento que favoreça o crescimento do trabalhador, considerando os interesses, também por parte da organização, em acompanhar novos conhecimentos e tecnologias do mercado e incorporá-las às ações cotidianas.

Conforme aponta Zúñiga (1998), um trabalhador que sabe o que se espera dele na organização e conhece os programas de capacitação pelos quais vai passar em busca de melhores resultados para a empresa, também estará, em alguma medida, obtendo ganhos da organização, num processo de desenvolvimento. O uso de mecanismos de incentivo pela empresa, ou possibilidades de mobilidade funcional, por exemplo, poderão ser melhor avaliadas e acompanhadas pelo próprio trabalhador. Nesse sentido, ele poderá estar mais atento às possibilidades de crescimento que o aguardam, incrementando suas competências para alcançar melhor posicionamento.

A contrapartida desse posicionamento é apontada por Dutra (2004) quando trata da exploração dos trabalhadores em algumas práticas de gestão que exigem mais dedicação e empenho das pessoas sem a necessária reciprocidade. Nesse caso, a empresa exige padrões mais elevados de entrega sem que haja qualquer tipo de valorização e/ou desenvolvimento do trabalhador, amplia o nível de exposição e o risco profissional da pessoa sem que ela tenha qualquer suporte político e/ou econômico para tanto.

No que tange, portanto à subcategoria desenvolvimento propiciado pela empresa, vale ressaltar que, após a aquisição da Empresa Prímula pela empresa européia, algumas práticas ficaram *indefinidas*, conforme ressalta o Resp9 e, a única situação mais clara refere-se à política da empresa em investir em programas de formação para o grupo de gestores. Esse fato é mencionado com frequência nas entrevistas dos trabalhadores e mesmo entre os respondentes da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional que indicam uma preocupação em minorar essa situação a partir da aprovação de alguns projetos que estão em análise pelo corpo diretivo.

Atualmente, o que prevalece é uma política de auxílio financeiro para os empregados, com o pagamento parcial de mensalidades somente de cursos de graduação, não atingindo programas de pós-graduação. Este benefício, entretanto, que em anos anteriores era ilimitado, passou a ser disputado pelos empregados, já que há poucas bolsas de estudo distribuídas por ano. Outros cursos, quando de ordem técnica ou voltados para aspectos da segurança, são

providenciados pela empresa e fazem parte da formação e atualização permanente dos empregados, habitualmente, neste caso, ocupantes de cargos operacionais. Assim, para os níveis não-gerenciais em áreas administrativas, as chances de participação em programas financiados pela empresa são pequenas e remotas. Conforme menciona o Resp17, *“a empresa promove alguns treinamentos localizados para os níveis que não são estratégicos, por exemplo, em temas vinculados às normas e certificação ou sobre tecnologia, conteúdos que exigem atualização, mas, muito raramente, em aspectos mais ligados aos interesses da área administrativa”*.

O depoimento do Resp3 reforça, ainda, que o empregado que deseja algum treinamento, *“tem que procurar, insistir, apresentar a proposta e... esperar... Até que para o pessoal técnico, a empresa costuma ter convênios ou parcerias com fornecedores e consegue maiores participações, mas, para outros conteúdos, tem que haver muuuuuuuuuita negociação”*.

Algumas omissões, por parte da Empresa, poderiam até vir a prejudicar os empregados, especialmente, tendo em mente o processo de gestão por competências, conforme alerta um dos depoentes, Resp14, que informa que chama a atenção, negativamente, o fato de a empresa não ter investimentos em palestras, mesmo em cursos básicos, de curta duração, e, *“pior, nem haver uma política clara sobre isso... porque na matriz muita coisa é conseguida, mas nas regionais não há liberação de orçamento para as solicitações de capacitação, o que acaba prejudicando os empregados, de forma injusta”*.

Importante observar que, os sistemas de gestão por competências, idealmente falando, propõem em seu escopo um investimento em planos de desenvolvimento individual estimulados e em co-responsabilidade com as empresas. Isto pode ser verificado, por exemplo, no Banco Pesquisa, estudado em função do pré-teste e na Empresa 29 cuja atualização do processo foi realizada pela autora desta tese. Entretanto, no caso da Empresa Prímula, isso não vem se concretizando. Ressalta-se, de toda forma, que, em função dos sucessivos processos de mudança pelos quais a empresa passou e, ainda, sente seus resquícios, muitos dos programas, antes definidos, diluíram-se sem que novo desenho fosse feito para as diretrizes quanto a investimentos e políticas de gestão.

Do ponto de vista do *ganho social*, no caso da Empresa Prímula, ele se apresenta mais evidente para os níveis gerenciais, não atinge todos os grupos funcionais e, por isso, é motivo

de insatisfação entre os trabalhadores. Desta forma, a subcategoria desenvolvimento mostra-se incipiente com relação aos ganhos possíveis ao trabalhador, por não se vislumbrar uma política de investimento e acompanhamento no crescimento, ou programas de desenvolvimento individual vinculados ao processo.

A dicotomia, mais uma vez, se apresenta entre o discurso e a prática das ações de Recursos Humanos. Se por um lado, há um estímulo verbal e, apresentado nos documentos internos consultados e mencionados neste estudo, por outro lado, os investimentos são considerados como uma responsabilidade dos trabalhadores, reforçando a idéia de individualização e responsabilização do trabalhador no mercado contemporâneo, conforme destacado por Beck (2000), Dedecca (1996) e outros.

5.2.1.3 Subcategoria: Remuneração

A subcategoria remuneração é formada por rendimentos e, benefícios diretos e indiretos. Conforme esta subcategoria, o *ganho social* para o trabalhador refere-se às perspectivas de valor financeiro atuais ou potenciais e, incremento da valorização no mercado de trabalho.

Apesar da freqüente associação entre os processos de remuneração e o sistema de competências e, de se constituir provavelmente como o ganho mais concreto quando da associação entre os sistemas de gestão por competências e a perspectiva de renda ampliada, a ocorrência deste vínculo na prática empresarial, nem sempre acontece. Ruas (2005) afirma que, em sua pesquisa, não foi verificado nenhum caso de adoção de práticas de remuneração estritamente associadas à noção de competências, o que demonstra a dificuldade de aplicar a noção de competência em práticas que exigem mais objetividade, especialmente aquelas mais associadas à definição de salários e à promoção interna dos funcionários.

Além disso, Hipólito (2001) também chama a atenção para alguns cuidados quando se trata de analisar a associação entre remuneração e o sistema de competências, dentre eles, a comparação entre salários internos e o mercado de trabalho, bem como a questão relativa ao crescente contingente de profissionais qualificados na expectativa de aumentos de rendimentos que nem sempre são prováveis em termos de absorção de custos pelas empresas.

De toda maneira, para além dessas ponderações, a remuneração e a oferta de benefícios indiretos tem-se caracterizado como estímulos aos trabalhadores.

A questão da remuneração, dessa forma, é frequentemente debatida e, nos depoimentos colhidos na Empresa Prímula, isso não foi diferente. No caso desta organização, foi feita previamente a opção de não haver vinculação entre a remuneração e o sistema de gestão por competências, pelo menos nos primeiros períodos da implementação. A visão de boa parte dos trabalhadores concorda com essa medida, acreditando que esse seria o processo mais justo e adequado nesse momento, especialmente, em função de aspectos apontados por Ruas (2005) como a ocorrência de injustiças e descontentamentos. O ideal, conforme afirmou o Resp10, seria não haver vínculo entre o sistema de gestão por competências e a política de remuneração da organização, até que a empresa ganhasse maturidade no processo para um segundo passo desta natureza. Como os processos de remuneração são uma consequência da avaliação das competências, isso envolve aspectos questionados pelos trabalhadores como, por exemplo, subjetividade e injustiças nos processos de avaliação, além da observação de favorecimento a determinados subordinados ou setores.

A preocupação com essa vinculação é também retratada no depoimento do Resp13, quando refere-se à possibilidade de emergir conflitos nesse processo. Ele argumenta que o pagamento de salários

dentro de um Plano de Salários por cargos, com seus níveis determinados... já é o que a empresa pratica, mesmo precisando de alguns ajustes... E já está justo e certo. Então, diferente disso, valorizar uma pessoa por competências, você pode ter um conflito. Porque, às vezes, há duas pessoas trabalhando no mesmo nível... valorizar por competência... não sei, mas as pessoas teriam salários diferentes fazendo as mesmas coisas... pode ser um complicador para o gestor ter que coordenar isso... Claro, se a competência está muito acima do seu cargo então melhor mudar a pessoa de lugar, de posição, é mais justo. Diferencia o cargo, não o salário!

Observa-se que o Resp13 articula o mote difundido pela empresa da *pessoa certa no lugar certo* para justificar seu argumento. Por outro lado, alguns dos respondentes manifestaram interesse na vinculação da remuneração com a gestão por competências já que compreendem que o processo deveria ser abrangente, ou seja, a valorização do indivíduo se concretiza pelo ganho financeiro que viria em termos de remuneração paga diferenciadamente, bem como benefícios.

Essa perspectiva fica clara, na entrevista do Resp3 que propõe:

a empresa deveria atrelar os ganhos financeiros ao desempenho do empregado. Seria o processo mais justo. Se uma pessoa se destacou, ela merece incentivo salarial. E isso deveria ser divulgado também como forma de estimular os outros, um incentivo, pra ser um efeito dominó e todos irem melhorando.

O Resp7 sintetiza esse ponto de vista quando afirma que, para o funcionário, qualquer ganho é sempre relevante pois melhora o nível de satisfação dele, mas, para se sentir mesmo satisfeito quando desenvolve um trabalho, o importante é a real melhoria salarial, um prêmio, um reconhecimento financeiro; isso estimularia o trabalhador até a usar melhor seus conhecimentos. Conforme ressalta

acho que ninguém trabalha por achar bonito. Você tem sempre um objetivo qualquer. Eu falo que a sua maior motivação no trabalho é a sobrevivência. Se você não garantir, você não tem... as grandes motivações elas ficam comprometidas. Tudo bem, a gente sabe que o salário é uma coisa muito cara, porque sempre é pouco para quem recebe e sempre é muito pra quem paga... mas eu acho que isso não é motivo para deixar de lado uma questão como essa, porque é importante demais e diz respeito a algo que interessa muito ao profissional, e o empregado merece essa preocupação.

O próprio Resp7 explica, por outro lado, que talvez a argumentação da empresa para o não-vínculo entre remuneração e competências seja o fato de já pagar bons salários, compatíveis com o mercado e dar outros benefícios financeiros como o pagamento de bônus e o salário-férias que são muito valorizados. Nesse sentido, os extras da empresa seriam esse incentivo que faria a diferença num sistema de gestão por competências.

Esta foi uma das subcategorias com mais divergências de opinião, entre os trabalhadores, e na própria argumentação dos depoentes que, por vezes, se contradiziam, demonstrando a ausência de uma posição mais clara sobre o tema. Ao mesmo tempo em que se observa o interesse por uma remuneração que privilegie as “melhores competências”, conforme mencionado por alguns dos trabalhadores, permanece o receio de que ocorram injustiças e “mau uso do poder para remunerar”.

A Empresa Prímula aguarda um amadurecimento do processo para associar a remuneração ao sistema de gestão por competências no futuro. Isso pode ser compreendido, quando se

constata que o plano de carreira e a política de remuneração vigentes na organização estão sendo criticados por estarem defasados e não atenderem ao novo formato da empresa pós-aquisição e fusão. Nesse momento, pensar em utilizar “*políticas de gestão mais complexas*”, conforme depoimento do representante de Recursos Humanos de uma das unidades, “*pode ser perigoso e incoerente*”.

Evidenciam-se, assim, dois grupos de trabalhadores em termos da percepção sobre a remuneração: o primeiro acredita que a remuneração é uma forma de reconhecimento e valorização de competências individuais e mostra-se insatisfeito por não haver o vínculo com o sistema de gestão por competências; o segundo receia uma inadequação quanto aos critérios para a concessão da remuneração, com a ocorrência de situações de avaliação subjetiva e injustiça, com o entendimento de que é melhor evitar o vínculo até que haja melhor preparação dos gestores. Sem ignorar que há, ainda, os que estão divididos entre as duas posições.

5.2.1.4 Subcategoria: Conhecimento e capacidade cognitiva

A subcategoria conhecimento e capacidade cognitiva foi elaborada conjugando aspectos como: busca de soluções criativas e viáveis; capacidade de pensar estrategicamente; capacidade de aplicar e transferir conhecimentos; capacidade de tomar decisões; capacidade de adaptação (conhecimento em movimento). Esta subcategoria aponta para o *ganho social* para o trabalhador ao abrir a possibilidade de plena utilização dos conhecimentos do indivíduo.

A relevância desse aspecto mostra-se evidente em estudos de diferentes autores. Cheetham e Chivers (1996, 1998), por exemplo, propõem quatro componentes centrais considerados relevantes para obtenção de um desempenho efetivo, dentre eles, a competência de conhecimento/cognitiva considerada a capacidade de realização de tarefas por meio da busca de solução de problemas de forma viável.

Nessa mesma perspectiva, Fleury e Fleury (2001a) categorizam três blocos que envolvem sistemicamente a relação do indivíduo com a empresa, ao discutir a passagem do nível estratégico de formação de competências organizacionais para o nível de formação de

competências do indivíduo, incluindo as competências técnicas profissionais consideradas como aquelas competências específicas para uma operação, ocupação ou tarefa.

Com relação a esta subcategorização, os depoentes demonstram ter clareza quanto ao cenário contemporâneo de transformações permanentes e da importância de acompanhar este ritmo de mudanças. O Resp11, por exemplo, descreve que tudo é muito dinâmico hoje em dia e não é mais possível parar porque as pessoas também estão crescendo nesse processo. Há uma capacidade de adaptação que precisa ser exercitada diariamente porque as mudanças, as exigências já são algo incorporado ao mercado. Conforme sistematiza o respondente

isso não vai parar... Nunca, porque cada dia mais eu vou adquirindo novas habilidades, eu vou crescer, eu vou mudar, eu vou ter que desenvolver mais competências pra assumir outros cargos. E isso por um lado, abre o horizonte, porque algumas coisas que você não percebia, você passa a observar, sabe... então assim, você tem a opção de dizer: pôxa, o que eu vou passar como profissional, como que as pessoas me vêem? Como eu posso melhorar? Claro que há momentos em que essa pressão não é legal, mas é como se ela fosse natural, algo que já existe e não muda mais e o ganho, no final, é certo.

O que se observa, no caso da Empresa Prímula, é uma clareza quanto à necessidade de estabelecer-se em termos de um conhecimento especializado. Ou seja, o domínio técnico do saber, o conhecimento especializado são evidenciados como aspectos imprescindíveis no atual contexto e os trabalhadores demonstram preocupação com o dinamismo do mercado que exige crescente qualificação. Neste caso, portanto, o que se observa é que não é possível apurar o impacto do sistema de gestão por competências, de maneira específica, porque os respondentes consideram como básico, elementar para um bom profissional que ele cuide do seu saber e especialização.

No mundo do trabalho contemporâneo, o conhecimento do trabalhador e sua capacidade cognitiva constituem-se como pressuposto fundamental para sua inserção e manutenção no mercado. Sob esse aspecto, ao mesmo tempo em que se mostra como um *ganho social* evidente, esse saber também demonstra ser condição essencial para o trabalhador, portanto, independente da adoção ou não de um sistema de gestão por competências pela empresa.

5.2.1.5 Subcategoria: Compreensão conceptual da organização

A subcategoria compreensão conceptual da organização é formada pelos componentes: entendimento de sua inserção como parte do conjunto da organização; clareza dos propósitos organizacionais e do impacto de sua atividade sobre as demais e sobre resultados. Esta subcategoria aponta para o *ganho social* para o trabalhador ao permitir-lhe ampliar a compreensão sobre sua relevância enquanto sujeito ativo de um processo mais global e não como peça fragmentada, cuja ação é localizada e inconseqüente.

Conforme apontam Fleury e Fleury (2001a), há alguns aspectos na formação da competência dos indivíduos que incluem as denominadas competências de negócio relacionadas à compreensão da atividade organizacional, de seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores, assim como à compreensão do ambiente político e social. Nesse sentido, os depoentes compreendem a importância do sistema de gestão por competências como facilitador do entendimento dos objetivos e estratégias da organização e visualizam mais claramente a parte que lhes cabe desse universo organizacional.

Do ponto de vista da clareza quanto aos objetivos organizacionais, compreensão da organização de forma sistêmica e entendimento de sua própria inserção no conjunto de atribuições, alguns achados das entrevistas são significativos. Os depoimentos são reveladores por indicarem, por exemplo, que o processo de gestão por competências trouxe como ganho uma maior integração entre as áreas e entre as pessoas nelas atuantes. Segundo o Resp3, *“houve mais integração das áreas... a distribuição, a operação, parecem ter-se integrado mais com a Comercial...”* Mesmo tendo havido um período de suspensão do sistema de gestão por competências, alguns ganhos não se perderam. Há reuniões que continuam sistematicamente sendo realizadas, metas são mais bem definidas, o impacto de uma área sobre outra fica mais evidente. Antes, *“não havia preocupação com isso, bastava você colocar a produção em dia, independente das interfaces, mas, agora é diferente... é melhor...”*

A adoção do sistema acaba por clarear, tanto para gestores quanto para os trabalhadores, quais são os pontos fracos das atividades e das áreas de trabalho, onde estão os gargalos que não permitem agilizar os processos, e o fato de mais pessoas passarem a entender melhor o processo global de trabalho acaba gerando ajuda mútua.

Isso é endossado pelo Resp14 quando explica que entende que, com o aumento da competitividade das empresas e a maior concorrência, as organizações têm que trabalhar “*com mais números comparativos.*” Isso demonstra, ainda, como os trabalhadores passam a ter visão de resultado e, ainda, entendem sua parcela de responsabilidade neste propósito. Ele afirma que

acha que toda organização tem que ter esse número pra se comparar no mercado. Com outras no mesmo setor... sem esse conhecimento, ela não vai conseguir melhorar e se manter. Então, você tem que investir mais no profissional e ir melhorando seus números no mercado através das pessoas. Claro que isso é bom para a empresa, mas também é bom para o empregado que compreende melhor como tudo funciona e sabe para onde está indo, o que pode alcançar, qual sua parte nisso tudo.

O desempenho e o alcance de metas demonstram estar associados à motivação de cada indivíduo e a compreensão de seu papel na organização. O Resp10 aponta que um ganho para as pessoas com relação ao processo de competências seria a

melhoria do desempenho... porque a partir do momento que eu estou motivada a ter um desempenho pessoal, com isso eu vou melhorar o meu trabalho na empresa. Aí, eu melhorando meu trabalho, eu quero o desafio de melhorar as metas... as minhas metas, em relação àquilo que a empresa, o planejamento estratégico da empresa exige. Aí, o planejamento estratégico ele não está só ali só na parede, que as pessoas passam e nem lêem. Então, a partir do momento que eu tenho o meu desempenho pessoal, eu vou ler com mais atenção aquilo que está no quadro e vou querer saber a minha parte. Hoje, o que acontece? A pessoa lê... até decora, porque o Presidente, às vezes, cobra e ela pensa: eu vou decorar, porque na hora que ele tiver aqui eu vou falar, mas o que realmente aquilo é na sua essência... se eu não procurar o meu desempenho pessoal, não vai adiantar nada. É aquilo... é preciso trabalhar o indivíduo, porque a partir do momento que eu quero fazer, eu vou melhorar pra empresa, praquilo que a empresa quer de mim e paga pra eu fazer.

Os diversos entendimentos pelo trabalhador de sua inserção na organização proporcionados pelo sistema de gestão por competências incentiva a sua abstração como sujeito constituinte do todo organizacional minimizando sua alienação naquele espaço. Isso demonstra que, nesta subcategoria, o *ganho social* mostra-se mais evidenciado e percebido efetivamente pelos trabalhadores. O sistema de gestão por competências, nesse sentido, permitiu uma melhor compreensão dos processos de trabalho, da integração entre áreas e atividades e entre áreas e o cliente externo. Possibilitou, ainda, uma visão mais voltada para o negócio e para resultados

esperados pela empresa sobre a atuação e postura do trabalhador, o que faz com que ele se sinta mais integrado ao conjunto da organização.

5.2.2 Categoria Comportamental

5.2.2.1 Subcategoria: Participação

A subcategoria participação é constituída pelos componentes: possibilidade de posicionar-se e manifestar opiniões e idéias; capacidade de integração social e sentimento de pertencimento e adesão ao grupo; trabalho em equipe em termos de cooperação e compartilhamento. Através desta subcategoria, o *ganho social* para o trabalhador se relaciona ao seu envolvimento em processos da organização, o que gera um sentimento de pertencimento, amplia a perspectiva de ação coletiva, minimiza o processo de individualização e aumenta sua integração num *grupo social*.

Zarifian (1996) reforça a relevância desta subcategorização, ao afirmar que as organizações deveriam entender que aumentar a competência das pessoas é, antes de tudo, criar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e mobilizar-se subjetivamente. O caminho, para isso, é o exercício de reflexividade no trabalho, o real envolvimento do trabalhador e, do ponto de vista pragmático, sua participação efetiva na implementação de novos sistemas de gestão. Ele chama a atenção para a ausência de participação do trabalhador nas ações empresariais.

Nessa mesma perspectiva, Enriquez (1997) insiste na idéia da necessidade de participação de todos e explica que, o que se observa nas organizações ditas estratégicas, é que apenas uma elite desfruta da adesão à dinâmica organizacional. Estudo de Leite (1997) reforça esta argumentação, indicando que, 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, mas, no fundo, os trabalhadores são meros usuários e não participantes ativos desses processos. O mesmo é apontado pelos trabalhos do Dieese (1998) que chama a atenção para o fato de que os trabalhadores se transformam em espectadores 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.

Pode-se observar nos depoimentos com relação a essa abordagem de participação, uma insatisfação dos trabalhadores, especialmente, por parte dos respondentes que não pertencem ao quadro gerencial. Nesse caso, com relação à reimplantação do sistema de gestão por competências em 2004, eles se sentiram alijados do processo, sabendo do seu encaminhamento apenas na etapa em que foram chamados a responder ao mapeamento das competências. Assim, a idealização do sistema, sua definição, estruturação, dentre outras etapas, não contou com o envolvimento dos trabalhadores que não fossem gerentes do estrato superior, nem por seus representantes. Não foram convidados a integrar o processo nem formadores de opinião do grupo, nem membros-chave de cada área ou mesmo o sindicato.

O Resp3 ilustra essa situação ao afirmar que não foi apenas do planejamento do trabalho que ele não participou, mas especialmente no compartilhamento sobre as causas da suspensão e de como o processo estaria sendo retomado. Se mais envolvimento tivesse sido possível, com certeza, *“poderiam ter permanecido mais ganhos que foram bons naquele momento e deveriam ser sustentados, como, por exemplo, a manutenção de reuniões com a chefia, mostrando os pontos que estão fracos, os momentos de feedback, coisas assim...”*

Ainda com relação à ausência de oportunidade de participação, o Resp10 falou de seu receio quanto a instrumentos de gestão que são utilizados sem uma explicação sobre sua contribuição,

sem o envolvimento dos empregados, sem discussão e, depois, só com uma apresentação de resultados gerais que ninguém entende muito e que não são, muitas vezes, vinculados a outros processos. Por exemplo, eu tenho muito medo de um novo questionário aparecer hoje, assim... aparecer... cai um questionário em cima da mesa, sabe? Eu acho que tinha que começar assim... colocar primeiro para as pessoas uma apresentação do que se quer fazer, depois no dia-a-dia acompanhar, ouvir, voltar a falar. Cada gestor deveria ir passando isso pros seus funcionários, pra depois implantar mesmo. Senão fica igual Pesquisa de Clima: ela aparece! A empresa joga um questionário, a pessoa responde, tudo é muito mecânico. E a impressão que fica é que é mais um questionário!

No que tange aos aspectos ligados à participação, mais vinculados às relações de cooperação em contrapartida à competição, pode-se observar algumas situações de individualização após a implementação de sistemas de gestão por competências. A maior parte dos depoentes mostra-se dividida entre o discurso idealmente propalado de que o sistema de competências

favoreceria uma maior cooperação entre os indivíduos e a idéia de que provocaria mais conflitos e relações competitivas em busca dos resultados exigidos pelas organizações.

O depoente Resp7 marca essa situação ao relatar que, após uma natural ansiedade inicial e a constatação de momentos de maior competitividade entre as pessoas, com algumas querendo mostrar que estão mais aptas a se encaixar do que outras, as relações foram sendo restabelecidas e tenderam a acomodar, prevalecendo o espírito de equipe. O Resp9 contrapõe-se a essa posição, afirmando que

o espírito de equipe é meio complicado porque a tendência é gerar uma competitividade mesmo. É o que acontece... com um programa desse. Mas espera-se que, dependendo da equipe, você possa alcançar um padrão de trabalho melhor e mais produtivo para todos, mesmo com a tendência de cada um querer fazer melhor e cumprir suas metas a todo custo.

O Resp10 também enfatiza que a concepção por detrás do sistema é que haja maior cooperação, pelo menos de um ponto de vista mais “*ideal, filosófico. Claro que, na prática e talvez mais localizadamente, a tendência seja de haver maior competitividade. Com o tempo e o amadurecimento do processo, pode até ser que as pessoas voltem a uma relação mais harmoniosa e benéfica para todos*”.

Observa-se que o processo de participação dos trabalhadores não foi contemplado na introdução do sistema de gestão por competências. Os trabalhadores, assim, ressentem dos *ganhos sociais* advindos desta subcategoria. Há evidências da não-participação dos empregados no desenvolvimento do sistema de gestão por competências e uma insatisfação quanto a essa posição assumida pela empresa. Isso remete a uma queixa comum sobre a incoerência entre discurso e realidade na Empresa Prímula que, nos depoimentos da direção e nos documentos internos mencionados aponta para a importância da participação, mas na prática, não envolve os indivíduos na idealização ou implementação de processos desta natureza.

Também são destacadas incoerências referentes à disseminação pela empresa de uma idéia de desenvolvimento de um maior espírito de cooperação após a adoção do sistema de gestão por competências. Não há convergência na percepção dos trabalhadores que acreditam que isso pode até ocorrer, mas, não necessariamente e nem em todos os grupos, pois a necessidade de

cumprir metas individuais pode prevalecer e exacerbar conflitos e competição ao contrário da colaboração.

5.2.2.2 Subcategoria: Autodesenvolvimento

A subcategoria autodesenvolvimento é formada pelos componentes: consciência dos aspectos profissionais e pessoais a desenvolver num processo de crescimento contínuo, tendo em vista investimentos direcionados; atenção com o próprio crescimento e amadurecimento permanente. Esta subcategoria aponta para o *ganho social* para o trabalhador ao co-responsabilizar o indivíduo para a necessidade de pensar seu crescimento, suas possibilidades de aprendizagem e perspectivas de alcançar novos patamares de conhecimentos e habilidades, sem necessariamente acomodar-se à iniciativa do empregador ou de terceiros.

Conforme propõem Fleury e Fleury (2001a), os indivíduos devem trabalhar seu próprio conhecimento e experiência, rever seus modelos mentais e saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros. Nessa mesma perspectiva, Bitencourt (2005) ressalta a importância do autodesenvolvimento como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio. De toda forma, essa última autora reforça que o desenvolvimento das competências não é uma responsabilidade exclusiva das empresas, havendo necessidade de que as pessoas participem ativamente da promoção de seu autodesenvolvimento.

Tais argumentações implicam ser o autodesenvolvimento uma das subcategorias que mais apresenta efeitos benéficos para os trabalhadores. A percepção das mudanças no mercado de trabalho, o aumento da exigência para com os trabalhadores e sua qualificação, o gradativo distanciamento das empresas da responsabilidade exclusiva pela capacitação dos profissionais, enfim, todo um quadro de alterações nas relações empregado e empregador, vem-se consolidando. Na percepção dos entrevistados, não há sinais de reversão, portanto, é preciso investir no próprio crescimento. Isso não quer dizer que não permaneça uma dualidade na fala dos depoentes: ao mesmo tempo em que reconhecem a urgência na

capacitação e saibam que têm responsabilidade neste processo, esperam que haja alguma ajuda formal e políticas da empresa em forma de subsídio.

O depoimento do Resp9 aponta para essa percepção da necessidade de investir no próprio crescimento, mas, ao mesmo tempo, mostra a expectativa de auxílio da organização:

depois de 10 anos passei no vestibular. Eu já sabia o que estava faltando em mim: era o curso superior, essa qualificação. Só que a empresa... quando eu passei, a empresa cortou parte dos benefícios de pagamento da bolsa... Então, assim... ao mesmo tempo que a empresa te cobra aquilo, ela mesma te corta, te fecha as portas. E, infelizmente, eu tive que trancar a faculdade e continuo ainda com essa lacuna na formação.

O Resp7 aponta para o sentido de urgência que a pessoa deve ter para buscar se adaptar ao que está acontecendo em termos de mudanças. Hoje a empresa exige muito mais conhecimento do que antes e

no meu caso, eu fiz faculdade numa idade mais avançada que o normal. Eu tenho uma filha que está fazendo faculdade. Ela está conseguindo fazer numa idade mais legal... eu senti essa necessidade, porque se eu não fizesse curso superior talvez nem estaria mais na posição que eu estou hoje, entendeu? E acaba sendo bom, então, voltar a estudar...

O Resp5 relata como ganho nesse processo, o fato de mobilizar as pessoas em busca de melhoria. Conforme ele lembra: “algumas pessoas tendem a se acomodar em uma função e essa é uma oportunidade para você falar com a pessoa para desenvolver, fazer uma faculdade, um curso, aprimorar em determinadas atividades e é uma chance de diálogo para esse aconselhamento”. Com relação à discussão sobre de quem seria a responsabilidade por este investimento, se dos empregados ou empregadores, o Resp5 acredita que são as pessoas que têm que “correr atrás mesmo e desenvolver. Mas a empresa precisa dar a oportunidade disso acontecer também. Porque algumas pessoas param no tempo. E ela tem que se autodesenvolver, não pode parar, mas a empresa pode ajudar porque é bom pra ela também”. Além disso, acrescenta o entrevistado, se o trabalhador vislumbra outra posição na empresa ou fora, ele tem que investir nele para qualificar-se e crescer.

De acordo com o Resp12, o que a empresa professa é que “o crescimento do funcionário depende mais dele mesmo. A empresa dá condições, se ele aproveitar todas aquelas condições... é uma coisa que depende dele... O mundo está cada vez mais apontando para a necessidade das pessoas se prepararem. Isso está cada vez mais evidente nesta empresa”. Ele

complementa que a pessoa não tem que estar preparada somente para a empresa, mas, “*para o mercado em geral*”.

O Resp15 é taxativo ao afirmar que nos dias atuais, toda a responsabilidade pelo desenvolvimento tem recaído sobre os trabalhadores, e diz que “*a empresa obriga o empregado a investir em seu próprio autodesenvolvimento e, ao mesmo tempo, lava as mãos, ou seja, ou o empregado vai ou vai, mas sem poder contar com ela*”.

As observações do Resp 10 são instigantes já que mostram um quadro diferenciado de perfil de funcionários: os que querem se desenvolver e aqueles que estão acomodados. Por atuar como gestor, ele se refere à equipe, do seguinte modo:

alguns estão satisfeitos naquilo que fazem... faz aquele batidinho deles e estão satisfeitos. Mas tem outros funcionários que fazem essa cobrança pra mim, de melhorar... dizem: ‘eu não quero ficar só aqui, quero ir aprendendo’. E a gente também tende a ir deixando porque também é cômodo ter quem faça direitinho e sem maiores questionamentos. Mas eu tenho outra turma que cobra isso de mim: quer mudanças, quer crescer, não quer ficar onde está... Então, eu, de uns tempos pra cá, estou começando, realmente, a mudá-los de lugar, pelo menos fazer um rodízio já que não é possível sempre promover as pessoas ou dar cursos...

A aquisição da empresa por uma organização internacional é uma evidência do impulso e alerta para o trabalhador sobre o processo de crescimento e uma maior preocupação com o autodesenvolvimento. O depoimento do Resp11 ilustra essa situação quando relata que, logo que houve a aquisição, os novos donos começaram a mudar várias coisas, desde a estrutura, o contato com o cliente, os uniformes, introduziram alterações no produto, e isso começou a mexer com as pessoas que estavam “*paradas no tempo... a antiga diretora, que atualmente está na matriz, estimulava muito os funcionários para recuperar o tempo, fazer faculdade, estudar inglês, coisas que a empresa ía começar a exigir, não era para ficar esperando acontecer... e ela tinha toda razão!*” A antiga diretora procurou abrir as possibilidades para todos, estimular, mostrar o caminho, conclui.

Os depoimentos mostram que alguns empregados quiseram seguir as sugestões dos superiores, outros não. A figura dessa diretora é repetidamente mencionada como referência em termos de desenvolvimento e iniciativas de crescimento. Esse aspecto, inclusive, é corroborado pela pesquisa de Becker e Lacombe (2003), conduzida junto a empresários na

fase inicial de formação de suas empresas, quando se observou que a gestão da empresa se torna função direta da figura do líder e de suas competências.

O Resp13 acrescenta à discussão a idéia de que, no processo de capacitação, a responsabilidade deveria ser compartilhada entre funcionário e empresa:

a responsabilidade... 98%... ou 90% é da pessoa. Não adianta reclamar que não tem emprego, se eu não tiro o corpo de casa e vou pra uma escola, tentar alguma coisa, eu vou ler, me envolver. Há a parte da empresa... ela tem a parte de responsabilidade sim, ainda mais se for algum programa específico, mas a iniciativa hoje em dia tem de ser do empregado.

O Resp2 aponta, também, que a responsabilidade pelo processo de desenvolvimento deve partir dos dois lados. A empresa não deveria “*banciar tudo aquilo que eu peço, mas, se é importante para ela também, então, alguma coisa ela tem que ajudar, patrocinando, promovendo o empregado. A partir do momento que o funcionário está aqui, vai ser bom investir nele também. Mas eu não posso deixar só com ela e ficar sentado esperando...*” Segundo o respondente, a empresa também tem que ter algum critério nos investimentos, caso contrário, poderá investir no empregado e, depois de algum tempo, ele sair da empresa, o que acaba gerando prejuízos.

O Resp14 endossa essa opinião, ao explicar que “*analisando todo esse mercado, a gente percebe que precisa ter um investimento do funcionário também. Se ele quiser estar em atividade, ele vai ter que investir na capacitação dele*”. Por outro lado, e confirmando a dualidade sugerida anteriormente, o depoente aponta que “*se você tem um salário X, como é que vai bancar um curso por exemplo de mestrado, de especialização?*”

Há situações também relativas ao dinamismo do processo de competências que, às vezes, a evolução corre mais rapidamente do que as pessoas conseguem acompanhar, conforme afirma o entrevistado:

as pessoas foram contratadas hoje de uma forma. A partir do momento que você exige dessa pessoa que foi contratada com uma determinada habilidade, com uma competência, outra coisa, então, ela vai pensar: ora, mas antes não me cobraram isso, não me falaram isso... e é preciso cuidado para não descartar pessoas assim... sem pensar que elas precisam de tempo, de informação... (Resp10).

Essa foi uma das subcategorias mais comentadas e polêmicas nas entrevistas, por aflorar a consciência do trabalhador quanto ao seu papel e ao da organização nesse processo. O *ganho social*, neste caso, fica mais evidenciado, e percebido efetivamente pelos trabalhadores.

Sobre a subcategoria autodesenvolvimento, nota-se uma conscientização do trabalhador sobre a situação adversa do mercado de trabalho. Não obstante essa percepção e a ação na busca pelo seu crescimento, observa-se um aparente conformismo do trabalhador na aceitação da estratégia discursiva da empresa, sem uma postura crítica quanto à co-responsabilidade da empresa no processo. Em face ao dinamismo do mercado e dos impactos dos processos de aquisição, fusão, e depois da adoção do sistema de gestão por competências, significativa parte dos respondentes da Empresa Prímula afirmou ter saído de um processo de estagnação e retomado um caminho de aprendizagem formal, o que não deixa de ser um *ganho social*.

Essa subcategoria aponta para maiores divergências em termos das opiniões: a responsabilidade que cabe à empresa e ao empregado quanto aos processos de capacitação. Os trabalhadores percebem que é preciso arcar com a iniciativa de sair da acomodação e voltar à escola. Por outro lado, ainda recuam nesta posição e argumentam que, se algo é bom para a organização então ela também deve arcar com os investimentos em qualificação, posicionando-se não somente a favor do investimento pela empresa, mas, também com a postura habitual de expectativa quanto ao que esperar da organização.

Vale ressaltar, na abordagem desta subcategoria e a partir dos depoimentos coletados na Empresa Prímula, que essa discussão não se restringe evidentemente ao espaço desta organização. Esse tem se mostrado um debate polêmico, marcado por posições antagônicas pelos distintos estudiosos como se pôde constatar. O que preocupa no aparente conformismo de alguns trabalhadores com relação às pressões do mercado de trabalho e ao aumento das exigências, é que esse posicionamento que, até alguns anos parecia ainda ser questionado, passa a ser assumido pelo trabalhador como corrente.

Em outras palavras, a ausência de maior questionamento pode indicar uma subjugação do trabalhador ao que é veiculado pela mídia, pelas empresas e até pelo governo. À medida em que o trabalhador começa a internalizar a idéia de que é ele que está contra uma situação já instalada, ele passa também a ser considerado ultrapassado em suas idéias. Há uma

abordagem de Barile (1998) que destaca bem essa posição muitas vezes assumida pelo trabalhador que precisa tomar uma posição ainda que permaneça um incômodo real, pois

na atual estrutura de produção não há espaço para um contingente tão grande de trabalhadores qualificados. A qualificação gera esse paradoxo: é como se você estivesse no cinema e de repente alguém se levantasse para ver melhor o filme e, em seguida, todo mundo fizesse o mesmo. Todos ficam num mesmo plano, mas igualmente incomodados (BARILE, 1998, p.4).

O receio e atenção aqui é de que esse posicionamento do trabalhador, ao longo do tempo, acabe penetrando em outras esferas, como já parece vir ocorrendo. A ausência de ação sindical sobre a adoção dos sistemas de gestão por competências ou a omissão do governo diante das questões de capacitação, demonstram ser partes desse processo. Destaca-se, portanto, a necessária ação do Estado, representações sindicais, empresas, trabalhadores e universidades, no sentido de buscar alternativas viáveis e satisfatórias para todos os atores envolvidos, de formação educacional de base, capacitação para o mercado e formação cidadã.

Neste sentido, os processos de certificação de competências profissionais podem ser um caminho aberto, se não para o aumento das oportunidades de inserção e maior garantia de trabalho e renda para os trabalhadores, pelo menos pela perspectiva de aumento da visão crítica e reflexiva sobre a categoria *trabalhadores* e sobre o processo produtivo e as novas relações de trabalho estabelecidas. Cobrir a lacuna que separa o econômico do social, provavelmente passa por ações de formação e trabalho, o que não isenta nenhum dos atores envolvidos nessa dinâmica.

Evidentemente, também não se ignora a premência de políticas públicas que privilegiem o estímulo à geração de emprego, passando por incentivos voltados ao universo empresarial. Faz-se necessária a criação de oportunidades para as empresas no sentido de dar incentivos à criação de espaços de trabalho, bem como aos trabalhadores, qualificando-os e preparando-os para assumir novos escopos de atividade. Um programa de desenvolvimento deve ser priorizado no sentido de sustentar o contingente de trabalhadores, ou seja, permitir que a massa de trabalhadores tenha ocupação e renda, aplique e compartilhe seus conhecimentos e crie um sentimento de defesa de interesses coletivos.

5.2.2.3 Subcategoria: Comunicação e *feedback*

A subcategoria comunicação e *feedback* é constituída pelo componente: habilidade de ouvir e manifestar-se de maneira adequada em prol do próprio desenvolvimento e de terceiros com os quais se relaciona. Nesta subcategoria, o *ganho social* para o trabalhador está em ampliar o exercício do diálogo aberto, buscando compreender e fazer-se entender pelo outro, estabelecendo uma interação que permita o crescimento de ambos, sem conflitos ou receio de expor-se ou revelar sua opinião.

A relevância da comunicação é reforçada por distintos autores, com destaque para sua inclusão dentre o conjunto das chamadas competências sociais propostas por Fleury e Fleury (2001a). Dentre os aspectos debatidos no processo de comunicação, Bitencourt (2005) chama, ainda, atenção para a relevância do *feedback* no processo de avaliação e desenvolvimento de competências.

A comunicação também é destacada por Barbosa (2002), dentre os fatores que facilitam ou dificultam a adoção dos modelos de gestão por competências pelas empresas. Como facilitadores, nesse conjunto de elementos, o autor também aponta o envolvimento dos gerentes no acompanhamento do perfil de competências dos funcionários e aumento da credibilidade das comunicações e processos de avaliação. Por outro lado, prossegue o autor, assim como a comunicação facilita, pode também ser um ponto fraco do processo no que tange à questão da subjetividade do gestor. Essa subcategoria comunicação e *feedback* é reforçada dentre os possíveis ganhos do sistema de gestão por competências para os trabalhadores. Há, entretanto, uma ressalva sob esse aspecto: apesar de considerar sua relevância, os trabalhadores apontam de forma recorrente para seus aspectos negativos, mostrando que, como *ganho social*, a subcategoria não se consolidou. Portanto, há opiniões que tendem a valorizar a subcategoria, bem como outras que mostram seu lado negativo.

Dentre as posições que valorizam a subcategoria destacam-se, no caso da Empresa Prímula, as reuniões de *feedback* no processo de mapeamento de competências, por exemplo. Elas demonstraram ser marcantes para os indivíduos e, em algumas situações nas quais elas continuaram, mesmo quando da suspensão do processo, tiveram suas vantagens reconhecidas.

O Resp11 aponta para a relevância do processo de *feedback* como meio de conhecer a imagem que a organização tinha dele e a sua própria imagem em termos comparativos. O momento do *feedback* foi significativo para essa comparação e troca de impressões, referindo-se à etapa do processo de mapeamento no qual gestores e empregados discutiam o que cada participante havia respondido nos formulários de mapeamento de competências para o outro (avaliação do subordinado e auto-avaliação, conforme Anexo H).

Nessa mesma linha de raciocínio, o Resp17 ressalta que não foi uma experiência necessariamente fácil, mas que *“houve grande avanço. Os gestores tiveram discernimento de ouvir o empregado, ponderar e avançar no processo.... e cada pessoa teve a consciência ampliada sobre quais pontos teria que melhorar, o que precisaria fazer para tentar diminuir os pontos fracos e melhorar cada vez mais.”*

Segundo o Resp3, esse foi um momento significativo para ouvir o que a empresa esperava de cada um e refletir sobre em que ponto cada qual se encontrava. Ele ressalta, porém, que *“é preciso também saber que o funcionário é limitado dentro do seu cargo, sua criatividade é bloqueada, ele tem certos limites para agir, então, é preciso critério para avaliar”*.

É nesse sentido que são mencionados também os riscos inerentes ao processo de avaliação e *feedback*, como explicitado pelo Resp11, já que situações assim tendem a ser marcadas pela subjetividade, em alguns momentos. É necessário sempre preparar os envolvidos de modo a evitar injustiças e equívocos.

De acordo com a percepção do Resp12, a expectativa das pessoas quando ocorrem processos como o analisado é sempre que algo vai melhorar. O grande risco é o despreparo dos gestores na condução dos processos, na habilidade de dar e receber *feedback*.

Tal subcategoria apresenta-se como *ganho social* para os trabalhadores em termos da perspectiva de melhorar a escuta, estabelecer o diálogo e compartilhar impressões sobre atuação e possibilidades de aperfeiçoamento. Por outro lado, há um receio explícito de que aspectos da subjetividade prevaleçam sobre essa subcategoria, acarretando injustiças quanto a estes ganhos e, gerando insatisfação e injustiça.

A introdução do sistema de gestão por competências constitui-se, na percepção dos trabalhadores, como uma possibilidade de abertura dos canais de comunicação e *feedback*, mesmo após a suspensão, manteve-se como ganho e tem subsistido de maneira informal em alguns casos. Além disso, a comunicação tem a prerrogativa de permitir o *insight* necessário para a mudança de comportamento do trabalhador diante da avaliação recebida.

5.2.2.4 Subcategoria: Realização profissional

A subcategoria realização profissional é constituída pelos componentes: valorização e reconhecimento como profissional e pessoal; satisfação no trabalho; visão da contribuição do seu trabalho para si mesmo, o grupo, a organização; *status* pessoal e orgulho pela repercussão da empresa no mercado; segurança quanto às perspectivas de emprego na organização e no mercado global, ambiente saudável e condições de trabalho adequadas para desenvolvimento das atividades. Esta subcategoria aponta para o *ganho social* para o trabalhador à medida em que propicia o sentimento de que, se é valorizado pelo trabalho realizado, se ampliam a satisfação, o orgulho e a sensação de segurança em termos de trabalho e renda.

Tal subcategoria encontra suporte em Dutra (2004) que explica que a introdução de sistemas de gestão por competências justifica-se pela crescente complexidade das organizações que têm necessidade de estimular e apoiar o crescimento das pessoas e garantir sua segurança na satisfação e realização pessoal. No que tange a esse aspecto, portanto os trabalhadores reconhecem no seu trabalho a possibilidade de satisfação, valorização, reconhecimento, *status* e segurança no trabalho, além de visibilidade e respeito obtidos pela sua ação.

A valorização de uma atividade desenvolvida pelo trabalhador por parte do gestor tem sempre um peso significativo, conforme aponta o Resp13. Ele afirma que é sempre bom ser reconhecido e poder dizer “*nossa! Isso vai fazer um bem pro ego danado, e você vai ter a oportunidade de desenvolver mais profissionalmente e também pessoalmente porque é lógico que nada daquilo que você aprende hoje, por mais técnico que seja, você vai utilizar só no seu serviço*”. Isso representa um ganho em termos de vivência pessoal, de conhecimento, de relacionamento. A pessoa se sente mais capaz, mais segura e abre um leque muito maior de oportunidades de desempenho.

Em contrapartida, quando se menciona a questão do sentimento de segurança no emprego, de alguma sensação de estabilidade, os respondentes são claros em dizer que, durante e após tantas mudanças na empresa, ficou difícil manter alguma segurança. O Resp11, por exemplo, relata que, com relação ao sentimento de segurança no emprego, *“isso tudo ficou... restou mais melindre, porque... o próprio sistema de competência, ele faz você se avaliar... será que eu sou realmente competente no que eu estou fazendo? Será que eu tenho isso aí? Será que o meu resultado está sendo bom? Então você sempre está se questionando e se perguntando”*. E isso pode gerar uma insegurança, uma sensação de instabilidade todo o tempo.

Quanto ao *status* por atuar na empresa, o Resp7 considera que, no meio familiar e/ou social, o *“fato de trabalhar em uma empresa que é a maior do mundo em distribuição de GLP e que emprega sistemas como o de gestão por competências”*, gera uma imagem positiva para o empregado. Isso é compreendido, assim, como um ganho para o trabalhador, algo do que ele se orgulha. A menção a programas e práticas que a empresa desenvolve, tais como Plano de Carreira, Certificações ISO, pesquisa de clima, dentre outras, além do *status*, também serve, segundo aponta o Resp13, para mostrar ao empregado o quanto a empresa está investindo na gestão de pessoas.

Ainda com relação ao *status* de atuar em uma organização com processos considerados modernos de gestão, como a gestão por competências, o Resp2 relata que, quando conversava com um amigo que atua em uma grande empresa do mercado nacional e internacional muito bem conceituada e foi mencionado o programa de competências e a pesquisa de clima realizados, ele teve uma sensação de orgulho pensar e poder dizer: *“lá na minha empresa também tem. Estamos no mesmo nível”*.

Referente à necessidade da empresa favorecer um bom ambiente de trabalho e condições adequadas de realização das atividades, o Resp12 refere-se à

seriedade com que a empresa trata aspectos aparentemente corriqueiros que, para outras organizações, não seriam tão relevantes talvez. Por exemplo, em todos esses anos que trabalho na empresa, nunca houve atraso de pagamento, sempre houve respeito com isso... e não é porque o dinheiro sobra no final do mês e pronto, porque eu mesmo já vivi períodos em que a empresa pra pagar os empregados, tinha que ir no banco e fazer um empréstimo. Então assim, eu só estou te mostrando assim, simbolicamente, o quê que essa empresa preocupa, não é... Se você olhar a nossa cesta básica e benefícios, ela tem uma preocupação com a qualidade daquilo, entendeu... e outras coisas, as

premiações, os recursos para alguns cargos como carro, celular, laptop, esse tipo de coisa.

Esse depoimento apresenta um elemento interessante: o exemplo fornecido não reflete na realidade um ganho por ele mesmo, ou seja, não é porque a empresa paga em dia que ela está oferecendo boas condições de trabalho ou um ambiente saudável. O que chama atenção do trabalhador é a preocupação da empresa para com o trabalhador já que esses aspectos são garantidos por lei e seria um equívoco dizer que se constituem como diferenciais. Isso também se reflete em outros depoimentos como o do Resp11, por exemplo, referente à periculosidade:

“você não percebe no pátio, você não vai ver ninguém estressado com a questão da segurança, da periculosidade... sabe? Assim, quando a empresa investe nisso, é uma preocupação com o empregado, é uma tranquilidade... Você não trabalha tenso... porque já teve situações anteriores de pessoas que trabalhavam assim... tensas... E tem gente que vem visitar a empresa e pergunta, ‘como é que vocês conseguem trabalhar aqui? Tudo fica cheirando a gás. Vai explodir!’ Mas a gente tranquiliza logo, não tem preocupação. Nesses últimos tempos, a gente já percebe mudança, se entra um novato, sempre tem alguém que já orienta, despreocupa, essas coisas... a gente sabe que a empresa investe em segurança. E isso traz pra gente tranquilidade para ficar aqui dentro.

Para o Resp4 há, ainda, um fator que considera importante em termos dessas condições de trabalho: *“tudo que o empregado precisa pode ser negociado com a chefia, tudo é muito conversado. Por exemplo, se for o caso de eu ter que estender o meu horário de trabalho até mais tarde, trabalhar um final de semana, isso depois pode ser compensado. E isso ajuda muito”*. Assim, a flexibilidade da empresa com relação a essas negociações pontuais entre liderança e trabalhador, em cargos de nível administrativo, ajudam no cumprimento de metas e na entrega de resultados.

Com relação à constituição de um ambiente saudável para trabalhar, inclusive por influência das lideranças, o Resp14 sustenta que

a empresa está no caminho certo... ela vem trabalhando... passou por uma fusão, uma confusão, né? Mas, hoje há uma estratégia definida, coisa que a gente não tinha antes, uma estruturação da marca para o mercado, nova estrutura, processos de trabalho... agora falta tudo isso engrenar...

Nesta subcategoria, nota-se que a implantação do sistema de gestão por competências trouxe maior visibilidade para os indivíduos, uma percepção de mais reconhecimento como profissional e valorização no conjunto da organização. O *status* possibilitado pelo sistema de gestão por competências também é motivo de orgulho do trabalhador e representa a possibilidade de mostrar, inclusive no meio social, o quão inovadora e moderna é a empresa na qual atua. Isso também pode ser considerado como um ganho já que valoriza a imagem da organização no mercado e, portanto, a imagem de seus empregados.

Por outro lado, condições adequadas para a realização das atividades e um ambiente saudável de trabalho mostram-se como aspectos independentes da adoção do sistema de gestão por competências. Eles emergem como positivos e estimuladores por mostrar a preocupação da empresa com seus empregados, muito mais do que pela própria ação da empresa que, por sua vez, está apenas cumprindo a legislação vigente. Evidentemente, a organização apropria disso em seu benefício para minimizar possíveis conflitos com trabalhadores ou, ainda, valorizar suas práticas de gestão.

5.2.3 Categoria Pessoal

5.2.3.1 Subcategoria: Identidade e significado do trabalho

A subcategoria identidade, significado do trabalho é construída pelos componentes: capacidade de reflexão e crítica sobre si, os outros e as situações compreendendo-se como ser social, humano e profissional; compreensão de si mesmo como ser político e inserido num grupo social ampliado; interação com seu entorno e visão global de si mesmo e da atividade/função. Com esta subcategoria, o *ganho social* para o trabalhador refere-se a um posicionamento reflexivo de sua parte, para a compreensão de si mesmo como ser social e político, não restrito ao espaço organizacional.

Nesse sentido, Perrenoud (2005) discorre sobre as competências de que *todos* necessitam e que devem levar em conta o que as pessoas precisam para viver, refletir, formar-se e atuar em todos os registros na vida. No entanto, o atual contexto socioeconômico e político globalizado parece gerar mais alienação nos indivíduos do que propriamente um aumento de consciência sobre sua inserção no mundo, sua identidade e significado do seu trabalho.

A própria categoria *trabalho*, antes tomada como identidade do ser humano, passa a ser questionada e o homem tomado como pessoa e cidadão é cercado por novas relações no mundo do trabalho, como apontam Correia (2000) e Pimenta (2001). Nesse mesmo contexto, Enriquez (1997) aponta para a nova ordem estabelecida nas empresas estratégicas determinando que nem os esforços, talentos ou identificação do indivíduo com a empresa constituem-se em garantia de relações saudáveis ou duradouras. Como marca das conseqüências das novas formas de organização do trabalho, Dedecca (1996) lembra que há uma individualização do universo produtivo acompanhada da concorrência ativa entre trabalhadores, com indivíduos fragilizados em sua força coletiva.

É significativo, também, observar as referências justamente quanto à perda da identidade, considerada como algo negativo, sem sentido. O depoimento do Resp12 é revelador sobre isso quando afirma que

estava conversando sobre uma programação que nós temos, com uma pessoa que está sendo preparada pela empresa, e que a empresa definiu toda a vida dela... definir, às vezes, salário, transferência, local de moradia, esposa, filho, tudo, né... ela tem uma programação, já tem mais tempo que está no exterior por recomendação da empresa... se preparando... Mas a vida dela está toda programada pros próximos dez anos porque ela já sabe que vai voltar, já está definido... Eu acho que é como se a pessoa estivesse presa dentro de uma redoma, ela está cotizada, não acho isso muito legal não, não é por aí, não é...

Interessante observar que, a própria revelação aponta para uma consciência crítica por parte do trabalhador. O que pode apontar para um ganho advindo da adoção do sistema de gestão por competências.

Uma das poucas exceções a essa postura negativa, apesar da defesa da identidade como um ganho, foi marcada na fala do Resp3 ao ressaltar que, a partir da implementação do sistema de gestão por competências, “*você percebe que não é só um empregado, porque você passa a se valorizar mais, vê que tem mais valor, é respeitado*”.

Além desse depoimento, o Resp16 acredita que, se envolver em um processo da natureza da gestão por competências, acaba por trazer conseqüências positivas para a vida pessoal também, o que vai além da profissional que claramente é afetada. Segundo afirma, melhoram “*até os relacionamentos fora da empresa. Você passa a ponderar mais sobre coisas que*

acontecem com você, sua família. Você traça metas em casa também, começa a ver a questão de custo/benefício das coisas... Isso é importante. Isso ajuda na administração do lar, você começa a fazer contas na ponta do lápis como na empresa”.

O fato de a organização implementar sistemas considerados diferenciados gera nos empregados uma sensação de cuidado e atenção que os faz sentir-se pertencentes a um grupo distinto e significativo e atendidos como pessoas. De fato, o que se observa na fala dos respondentes é uma tendência a compreender esse aspecto como ganho, à medida em que haja a possibilidade de uma mais significativa inserção na empresa e no meio social, mas na realidade, mencioná-lo sob a perspectiva apenas negativa.

O elemento mais marcante referente a essa subcategoria demonstra ser o quanto o trabalho permanece como uma categoria central para o trabalhador e, o quanto seu posicionamento como ser social é significativo, indo além da esfera profissional. Ao mesmo tempo, chama a atenção o quanto a relação com o trabalho tem sido marcada pelas demandas do mercado e da empresa.

Sob esse ponto de vista, a adoção do sistema de gestão por competências demonstra ser indiferente ao trabalhador no que tange aos seus impactos em termos de *ganhos sociais*, ou seja, ele não percebe ter havido alterações com relação ao significado do seu trabalho ou à possibilidade de, por meio dele, compreender-se como ser social e político. O que parece mudar são as formas de controle sobre o trabalhador. O que chama atenção nessa subcategoria é que o trabalho permanece como elemento central para os trabalhadores na sua identidade como ser social e político, extrapolando a dimensão profissional.

5.2.3.2 Subcategoria: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

A subcategoria equilíbrio entre vida pessoal e profissional é construída pelos componentes: capacidade de lidar com pressões de tempo e qualidade; administração das próprias responsabilidades de modo a conciliar interesses pessoais e responsabilidades na organização. Segundo esta subcategoria, o *ganho social* para o trabalhador estaria na necessária harmonia entre vida pessoal e profissional de maneira a permitir que o trabalhador mantenha uma vida pessoal, familiar e profissional saudável.

Conforme afirma Dutra (2004), a conciliação de expectativas entre pessoas e organizações na implementação dos sistemas de gestão de pessoas é o “calcanhar de Aquiles” do processo e indica ser este o maior desafio e também ponto de inadequação dos sistemas de gestão, inclusive o da gestão por competências.

Além disso, a pressão do mercado e as regras explícitas e implícitas do funcionamento da organização fazem com que o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional seja frágil, e em sua maioria com reflexos negativos na qualidade de vida do trabalhador. Um modelo efetivo de gestão por competências deveria possuir em seus pressupostos a garantia do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois este equilíbrio, destaca Platt (1997) é imperativo para o bom desempenho organizacional no longo prazo e não somente para o indivíduo. No entanto, ressaltam França e Rodrigues (1996), esse aspecto é um dos desafios quando das tentativas de implementar práticas que potencializem a qualidade de vida para um bem-estar biológico, psicológico, social e organizacional das pessoas.

Essa preocupação torna-se ainda mais importante, pela análise de resultados de pesquisas e estudos, como o de Lima (1994), que indicam uma repercussão negativa não só na vida psíquica, mas também no campo social dos indivíduos, nas políticas, ou nas ditas “novas práticas de gestão” que pressupõem modelos de participação, carreira (acirrada pela disputa entre colegas), jogos políticos internos para alcance de resultados em curto prazo, enfim mecanismos utilizados pelas pessoas para alcançarem os objetivos exigidos pelas empresas, ainda que ultrapassando sua própria capacidade de atuação, ou à revelia de valores individuais.

Por outro lado, conforme afirma Ruas (2005), é preciso considerar cuidadosamente o adequado uso do sistema de gestão por competências que, muitas vezes, tem sido adotado de forma equivocada, o que pode gerar enganos quanto a seus objetivos por transformar-se em instrumento de pressão sobre o trabalhador e sua individualização.

Poucos são os relatos que apontam positivamente para este aspecto. Em um deles, o Resp5 afirma que a melhoria da produtividade da organização tende a ser algo certo quando da implementação dos sistemas de gestão por competências. Ele indica que “*vai haver um incremento na qualificação das pessoas que gera um balanço positivo. Desta forma, não*

necessariamente as pessoas vão ter uma sobrecarga de trabalho para que a empresa melhore seu desempenho. O fato é que as pessoas terão uma melhor qualidade de trabalho, menos erros e retrabalhos, e isso é positivo”.

A opinião quanto a essas pressões varia em alguns casos, como, por exemplo, o Resp1 afirma que *“ninguém gosta de ser pressionado, de saber que vai ser questionado ou avaliado quanto a alguma meta a ser cumprida”*. Mas, por outro lado, *“se a pessoa está segura do que faz, do seu trabalho, dos seus resultados, se a pessoa sabe que está dando o melhor que pode, então, tudo isso”*, conclui o respondente, *“pode gerar um incômodo, mas não no sentido de aumentar a pressão, porque todo o mercado funciona dessa forma”*.

De modo geral, os depoentes detiveram-se com frequência na abordagem das pressões sobre os trabalhadores intensificadas pela adoção do sistema de gestão por competências. Eles afirmam que há maior pressão no trabalho, especialmente após a fusão, com um clima mais tenso. Todo esse ambiente acaba gerando prejuízo em termos do tempo dedicado à família, apesar da consciência de que este é um processo inexorável e, portanto, a cada dia é necessário aprender a lidar com ele. Os desafios têm sido uma constante e o nível de ansiedade das pessoas tende a crescer. Apesar de ter essa visão clara do processo, o Resp7 revela que

a gente considera normal... que é preciso ter um certo cuidado também... até que ponto isso vai? Se o amanhã vai acontecer ou não, é uma pergunta que persegue as pessoas, gera angústia... A própria fusão foi um processo difícil... a fusão gera uma sinergia que nunca é pra aumentar quadro de pessoal. Sinergia é sempre pra... enxugar o quadro. E isso não foi diferente pra nós. Isso gerou uma tensão muito grande. A gente, até hoje, ainda sente um certo receio, porque as mudanças são muito rápidas, está sempre mudando alguma coisa. E, claro, o pior de tudo é que isso tudo, essa situação, essa sensação de algo está para acontecer, acaba nos contagiando, a gente leva pra casa, pra família, pro lazer, tudo...

Da mesma forma, o Resp7 indica que *“a pressão, às vezes, tem um caráter mais forte ou mais fraco, mas ela vai existir sempre. Ela pode vir muito forte pela maneira como ela vem, porque pode vir de uma forma errada, ela pode criar um desestímulo, mas isso pra mim, no meu caso, é temporário”*. Isso é reforçado pela maneira como os respondentes referem-se à real necessidade de adaptação como a saída para enfrentar as mudanças em curso, para superar a ansiedade, *“que é um fato”*. Tudo isso gera medo porque é relativamente novo, o

que não quer dizer que vai se reverter. Pelo contrário, são *“as pessoas que terão que ajustar e atualizar seus conhecimentos, ampliar sua capacidade de decisão sob condições adversas e enfrentar este desafio porque, no final, o ganho é para elas”*, conclui o trabalhador.

O Resp10 é incisivo ao afirmar que a preocupação com o adequado uso dos conhecimentos e sua permanente atualização não vão *“ser suficientes para o que parece estar por vir... as empresas querem mais, querem a capacidade de ajustar seus conhecimentos para a situação necessária, querem que isso esteja no sangue, na cultura...”* Essa forma de ajustamento sem a qual o profissional poderá ser banido do mercado, mesmo dominando conhecimentos especializados. As pessoas serão cada vez mais *“cobradas... e têm que se adequar a isso, mesmo que for gradativamente...”*

A implementação de novos sistemas de gestão, como o de competências, segundo Resp14 gera maior pressão e ansiedade sobre o trabalhador por vários motivos, especialmente pela definição de metas formais. Isso tem um lado positivo que é o desafio de enfrentar o que é novo, sempre estimulante. Mas, como as pessoas são diferentes, nem todos pensam desta forma, o que gera, para alguns, uma instabilidade muito grande.

O Resp5 acredita que, de fato, a adoção da gestão por competências gera insegurança nas pessoas com relação à estabilidade do trabalho. De toda maneira, o indivíduo tem de saber lidar com um nível de pressão que é habitual e que ele deve suportar. As pessoas devem saber tratar isso porque quando se está dentro de uma organização, conforme afirma, *“os empregados têm metas cada dia maiores... e têm que ter um esforço maior a cada dia. As pessoas dentro das empresas têm que se acostumar com isso, o ritmo natural já é de pressão sempre e cada vez mais...”*

Coaduna com esse posicionamento, a indicação do Resp15 ao descrever que há um *“aumento da tensão e da pressão, para buscar aquele objetivo. Assim, por fatores extra-trabalho, pessoal, familiar, isso pode estar dificultando... gerando problemas num nível pessoal mesmo... mas a pessoa não tem como não passar por isso, porque tem que olhar para o objetivo”*.

O relato do Resp12 também reforça esta perspectiva:

mesmo porque o mundo gira tanto, hoje posso estar aqui, amanhã não sei, mas é assim, não vejo de uma forma muito positiva, não, esta entrega que as pessoas acabam tendo que fazer, da própria vida e da família, nas mãos da empresa...

No caso da Empresa Prímula, segundo o Resp4, que atua como gestor, “*eu acho que a gente tem que saber colocar isso para os funcionários nossos, de uma maneira bem clara e de uma maneira também que a pessoa não interprete isso como uma ameaça*”. Além disso, essas pressões podem ser amenizadas se os líderes souberem montar uma equipe e minimizar as ameaças. Cada um sabe o que tem que fazer e é responsável por aquele negócio. As pessoas “*que destoam disso, a gente, realmente, infelizmente, a gente tem que procurar ajudar e, se não enquadrar, a gente tem que trocar.*”

Relatos como o do depoente Resp12 denotam esse tom negativo no trato do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a saber: “*na maioria do mercado, eles não estão preocupados com a qualidade de vida das pessoas. Eu vejo, tenho até amigos que... profissionalmente são muito... bem sucedidos, mas muito infelizes, não têm tempo para os filhos, a família, suas coisas, a vida...*”

Há, ainda, referências ao aumento das pressões sobre o trabalhador retratadas no depoimento do Resp10 que descreve como ponto fraco de um processo de gestão por competências a ausência de um acompanhamento mais criterioso após a definição de objetivos e metas, e também de uma análise confiável da capacidade que cada um tem que ter para atingir o esperado. Conforme suas ponderações,

há o risco de uma ausência de administração criteriosa... como uma meta definida, como que esse controle seria feito. Isso pode gerar uma pressão excessiva ou um mal estar entre a equipe... e até desmotivação. Aí a pessoa pensa: eu já não tenho aquela habilidade, não tenho aquela outra, está faltando mais aquela, bom... então quer dizer que daí a seis meses... eu não faço mais parte disso tudo...

Com relação ao sentimento de insegurança que programas deste tipo geram, o Resp6 relata que essa sensação é intensificada quando a pessoa sente que pode perder seu trabalho, ou não ser reconhecida. Ele exemplifica dizendo que pode ocorrer, por exemplo, de a pessoa estar mais improdutiva por um período e ser lembrada somente por essa má fase. Então, ela pode ser prejudicada, pode não estar segura totalmente e sem garantia de que ficará bem na empresa.

Na organização pesquisada o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um aspecto relevante do sistema de gestão por competências que não aparece explicitamente no programa formal e as pressões por resultados acabam alterando esse equilíbrio a favor da organização.

A maior frequência dentre os posicionamentos dos respondentes evidencia o reconhecimento do ganho que deveria idealmente ser obtido na perspectiva de implementação do sistema de gestão por competências. O ideal não é atingido, segundo apontam os respondentes de forma quase unânime, porque há um dinamismo do mercado e uma necessidade de adaptar-se ao ritmo exigido e as pressões de tempo, qualidade e resultados requeridos.

Portanto, o discurso de que a adoção do sistema de gestão por competências ampliaria as responsabilidades do trabalhador sob um viés positivo, ou seja, em termos do aumento da complexidade do trabalho foi, em verdade, verificado. Entretanto, confirmou-se, também, algo que estaria no encaço deste fenômeno: uma sobrecarga de trabalho com prejuízo das horas de descanso, lazer e até investimento em si próprio.

Esse aumento nas pressões, para alguns trabalhadores, deveria ser encarado como natural, inexorável e sem possibilidade de reversão, o que significaria a necessidade de adaptar-se para sobreviver no mercado. Todo esse processo, evidentemente, prejudica o equilíbrio entre a vida profissional e, a familiar e social. Ressalta-se também nesta subcategoria, o receio e apreensão com relação à segurança no trabalho que emerge nos depoimentos como causador de constante preocupação e insatisfação.

5.2.3.3 Subcategoria: Interesse social e valores

A subcategoria responsabilidade social e valores é constituída pelos componentes: atenção e cuidado com o outro e com o meio ambiente; consciência de seu papel como cidadão; capacidade de julgamento e autocrítica; respeito ao outro e aos aspectos que envolvem a coletividade; capacidade de relacionamento em distintos grupos de maneira saudável e com a perspectiva de crescimento próprio e do outro. Esta subcategoria aponta para o *ganho social* para o trabalhador como a necessidade de um sentido que extrapole as fronteiras da organização, como a atenção com questões de âmbito coletivo, responsabilidade social, meio

ambiente, dentre outras. E, ainda, há *ganho social*, à medida que reforça as preocupações com a formação de um cidadão ciente de seus limites e possibilidades em termos de inserção comunitária e social.

Dutra (2004) considera que há processos que são fundamentais para a gestão de pessoas, dentre eles, incluem-se as relações com a comunidade que compreendem as ações da responsabilidade social da organização e, em conseqüência, dos seus indivíduos. Este é o caso da Empresa Prímula que começou com projetos tímidos de ação social que acabaram envolvendo os trabalhadores e, atualmente têm sido compreendidos como relevantes na percepção deles.

Nessa mesma perspectiva, Eboli (2001) ressalta a importância do exercício da cidadania individual e corporativa e destaca o desempenho dos profissionais “em seu papel de ator social na construção e na transformação da realidade organizacional” (p.124). Segundo ressalta a autora, pesquisas apontam para efeitos dos programas de ação social que incluem o orgulho das pessoas em trabalhar em organizações conscientes de sua responsabilidade social; a elevação da auto-estima e a sensação de ser útil, o que aumenta os níveis de satisfação dos trabalhadores; pois as pessoas tendem a desenvolver posturas e relações mais cooperativas que facilitam atividades em grupo.

Perrenoud (1999) também defende a perspectiva de que toda competência está, fundamentalmente, ligada a uma prática social de certa complexidade, a um conjunto de posturas e palavras inscritas na prática que lhes confere sentido. No que tange, portanto, a este aspecto, apesar da pouca abrangência dos ganhos vislumbrados pelos trabalhadores compreendidos como cidadãos, pode-se observar o entendimento que eles têm *extramuros*, ou seja, a capacidade de visualizar que existem benefícios além da vida restrita à organização.

Conforme apontam Cheetham e Chivers (1996, 1998), um dos componentes centrais nas competências refere-se às competências de valores/ética, ou seja, a posse de valores pessoais e profissionais apropriados e a capacidade para fazer julgamentos que estão baseados nas situações relacionadas ao trabalho.

Na avaliação do Resp12, os aspectos resgatados no mapeamento de competências, por exemplo, tratam de pontos de convivência que servem não só para a vida dentro da empresa, mas para o convívio com amigos, família, comunidade. Ele relata que

são reflexões que te preparam para a vida e não só para o trabalho na empresa. Por exemplo, quando eu dava algum feedback, eu trabalhava com as pessoas, e pedia pra elas perceberem que aquilo estava sendo uma chance de crescimento, acima de tudo, pessoal... e tudo que ela estava vendo ela poderia aplicar em qualquer parte da vida dela... ou na convivência com os amigos ou na convivência com a família ou na outra empresa que ela fosse participar no mercado, não é? Então seria assim pontos de preparação pessoal mesmo”.

O Resp7 considera ter-se tornado mais consciente de seu papel social depois que a empresa abriu os caminhos para esse tipo de postura. Ela estimulou inicialmente, e os profissionais acabaram adotando para si ações, por exemplo, de voluntariado. No caso dele

a família também acabou se envolvendo em atividades voluntárias por influência direta e essa é uma forma de nos sentirmos mais participativos na sociedade, fazendo nossa parte... hoje faço várias coisas na área social que eu não fazia antes. De certa maneira, eu acho que essa responsabilidade de pertencer a uma empresa que está com um relacionamento com outras entidades tão grande, acaba estimulando uma interação maior com o mundo.

A amplitude das ações pessoais, também é demonstrada no depoimento do Resp11 quando afirma que

you começa a questionar e avaliar sempre o todo... eu gosto de um exemplo relacionando com o governo, com política, é... todo mundo sempre fala assim: o governo não faz isso, o governo não faz nada. E eu mesmo falava isso. E você acaba tendo uma visão, estudando e participando de um projeto desses, como o mapeamento das competências, você acaba ficando mais crítico e percebendo com mais clareza o todo também, a sua responsabilidade sobre tudo. Você começa a avaliar seu papel dentro da sociedade, sabe? Será que eu estou sendo competente como cidadão? O que eu posso fazer pra ajudar mais, se dentro da empresa eu agacho e pego um clips que está no chão? Uma torneira que está aberta, você vai e dá uma fechadinha... não desperdiça o alimento, a água... passa a ter essa consciência... então lá fora você começa também a questionar... você vai fazendo a sua parte... porque quando você faz a sua parte, você está dando exemplo.

Nesse sentido, o espírito crítico do trabalhador também começa a se manifestar ao ler uma notícia ou ouvir uma opinião. Sua tendência, segundo observado pelo Resp11, passa a ser,

verificar a veracidade da informação, valorizar a própria opinião e também questionar outros pontos de vista.

Quanto aos aspectos relativos aos valores, o Resp 14 mostra que a vivência no ambiente organizacional acaba sendo levada para o ambiente familiar e social, inclusive em termos dos ganhos, daquilo que é considerado como adquirido e permanente. Isso equivale a dizer que passar pelos programas promovidos pela empresa são uma forma de aprimorar seus contatos, promover o autoconhecimento, amadurecer as próprias opiniões.

Esta subcategoria aparece de forma evidente nos depoimentos, demonstrando que a adoção do sistema de gestão por competências foi relevante com relação a este aspecto, especialmente em se tratando da dimensão do respeito ao outro e capacidade de relacionamento em grupos diversos, com uma perspectiva de crescimento pessoal e de terceiros.

A implementação do sistema de gestão por competências demonstra ter sido também significativa no sentido de despertar no trabalhador a consciência do seu papel como cidadão e atenção com o coletivo. Nota-se a extensão do aprendizado de questões sociais e comunitárias dentro da empresa para os vínculos sociais externos, bem como uma postura consciente e atenta do trabalhador. Ressalta-se que os aspectos éticos envolvidos no processo e passíveis de configurar-se como *ganho social* foram apresentados de forma tímida nas entrevistas, apesar de serem evidenciados nos documentos internos consultados e também indiretamente em alguns depoimentos.

O Quadro 9 sistematiza as análises apresentadas e permite uma melhor visualização da relação entre os depoimentos, abordagens teóricas e o sistema de gestão por competências

Quadro 9 – Considerações acerca das categorias e subcategorias de análise do *ganho social*

(continua)

Categoria FUNCIONAL	
Subcategoria	Considerações principais
<i>Carreira</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há um processo gradual de conscientização dos trabalhadores quanto à necessidade de pensar na carreira não-somente na própria empresa, mas também no mercado. Essa visão começa a constituir-se como <i>ganho social</i> à medida que o trabalhador qualifica-se para o mercado e, não necessariamente para a Empresa Prímula, e vislumbra oportunidades fora. ▪ Há uma ambiguidade nos depoimentos: de um lado, alguma clareza de que cada indivíduo deve preocupar-se com sua carreira. Por outro, a insatisfação relativa à ausência de oportunidades geradas na própria empresa como impedoras do crescimento profissional. ▪ O Sistema de Gestão por Competência – SGC na Empresa Prímula acena para um crescimento da organização e para a abertura de novas oportunidades, o que tem servido como estímulo para uma maior preocupação com esta subcategoria e sinaliza para sua potencial configuração como <i>ganho social</i>.
<i>Desenvolvimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O <i>ganho social</i>, no caso da Empresa Prímula, ainda volta-se para os níveis gerenciais, não atinge todos os grupos funcionais e, por isso é motivo de insatisfação. ▪ Mostra-se ainda incipiente, do ponto de vista do SGC, por não ter sido definida uma política de investimento e acompanhamento no crescimento, ou programas de desenvolvimento individual vinculados ao processo, constituindo-se como um potencial <i>ganho social</i> não concretizado na prática organizacional.
<i>Remuneração</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta foi uma das subcategorias que mais apresentou divergências de opinião entre os trabalhadores, e na própria argumentação dos depoentes que, por vezes, se contradiziam, demonstrando a ausência de uma posição mais clara sobre o tema. ▪ A Empresa Prímula não associa a remuneração ao SGC; pois aguarda um amadurecimento do processo para fazê-lo no futuro. A empresa mantém um plano de carreira e política de remuneração que são criticados por estarem defasados e não atenderem ao novo formato da empresa pós-aquisição e fusão. ▪ Evidenciam-se dois grupos, em termos da percepção dos depoentes sobre a remuneração: (1) crença na remuneração como uma forma de reconhecimento e valorização de competências distinguidas no grupo e, insatisfação por não haver o vínculo com a SGC; (2) receio de uma inadequação quanto aos critérios para a remuneração, com a ocorrência de situações de avaliação subjetiva e injustiça. Nesse caso, verificou-se a preferência por evitar uma vinculação, até que haja melhor preparo dos gestores.
<i>Conhecimento, Capacidade cognitiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clareza quanto à necessidade de estabelecer-se em termos de um conhecimento especializado, acompanhada de preocupação com o dinamismo do mercado que exige crescente qualificação. ▪ O SGC não demonstra ter tido impacto específico sobre esta subcategoria, considerada como elementar para um bom profissional, portanto, um <i>ganho social</i> evidente, mas, ao mesmo tempo, inevitável. O contraponto desta inexorabilidade é: ignorar esta subcategoria pode levar a perdas irreversíveis para o trabalhador.
<i>Compreensão conceptual da organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nesta subcategoria o <i>ganho social</i> é mais evidenciado, e percebido efetivamente pelos trabalhadores na sua vivência cotidiana. ▪ O SGC permitiu uma melhor compreensão dos processos de trabalho, da integração entre áreas e atividades, e entre áreas e o cliente externo. Possibilitou, ainda, uma visão mais voltada para o negócio e para resultados esperados. O trabalhador passa a sentir-se mais integrado ao conjunto da organização.

(continua)

CATEGORIA COMPORTAMENTAL	
Subcategoria	Considerações principais
<i>Participação</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os trabalhadores ressentem dos ganhos advindos desta subcategoria. Há evidências da não-participação dos empregados no desenvolvimento do SGC e uma insatisfação quanto a essa situação. ▪ Uma queixa comum refere-se à incoerência entre discurso e realidade na organização que, na prática, não envolve os indivíduos em processos desta natureza, apesar de nos documentos da Empresa Prímula e depoimentos de seus profissionais de RH isso ser destacado. ▪ São apontadas incoerências referentes à disseminação pela empresa de ganhos do ponto de vista da criação de um maior espírito de cooperação após a adoção do SGC. Não há convergência na percepção dos trabalhadores que acreditam que isso pode ocorrer, mas, nem sempre, pois a necessidade de cumprir metas individuais pode prevalecer e exacerbar conflitos.
<i>Autodesenvolvimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nesta subcategoria, o <i>ganho social</i> é mais evidenciado, e percebido efetivamente pelos trabalhadores. ▪ Uma conscientização sobre a situação adversa do mercado de trabalho demonstra afetar a percepção sobre essa categoria, com um aparente conformismo do trabalhador e a aceitação da estratégia discursiva da empresa. ▪ Em face ao dinamismo do mercado e aos impactos dos processos de aquisição, fusão, e depois da adoção do SGC, significativa parte dos respondentes da Empresa Prímula afirmou ter saído de um estado de estagnação e retomado seu processo de aprendizagem formal. ▪ É divergente a opinião dos trabalhadores acerca da responsabilidade que cabe à empresa e ao empregado quanto aos processos de capacitação. Eles percebem que é preciso arcar com a iniciativa de sair da acomodação e voltar aos bancos escolares. Por outro lado, ainda recuam no discurso de que, se é bom para a organização, então, ela também deve arcar com os investimentos em qualificação.
<i>Comunicação, Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tal subcategoria apresenta-se como <i>ganho social</i> para os trabalhadores em termos da perspectiva de melhorar a escuta, estabelecer o diálogo e compartilhar impressões sobre sua atuação e de terceiros. ▪ Por outro lado, há um receio explícito de que aspectos da subjetividade prevaleçam sobre essa categoria, acarretando injustiças quanto aos possíveis <i>ganhos sociais</i>, gerando insatisfação e cautela. ▪ A introdução do SGC foi a possibilidade de abertura dos canais de comunicação e <i>feedback</i>. Mesmo após sua suspensão, manteve-se como ganho e tem subsistido de maneira informal em alguns casos.
<i>Realização profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A implantação do SGC trouxe maior visibilidade para os indivíduos, uma percepção de mais reconhecimento como profissional e valorização no conjunto da organização. ▪ O <i>status</i> possibilitado pelo SGC também é motivo de orgulho do trabalhador e representa a possibilidade de mostrar, inclusive no meio social, o quão inovadora e moderna é a empresa na qual atua. ▪ Condições adequadas para a realização das atividades e um ambiente saudável de trabalho mostram-se como aspectos independentes da adoção do SGC, apesar de emergirem como positivos e potencialmente estimuladores por mostrar a preocupação da empresa com seus empregados.

(conclusão)

CATEGORIA PESSOAL	
Subcategoria	Considerações principais
<i>Identidade, Significado do trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O elemento mais marcante referente a essa subcategoria demonstra ser o quanto o trabalho permanece como uma categoria central para os trabalhadores e seu posicionamento como ser social, indo além da esfera profissional. ▪ Essa percepção é acompanhada, ao mesmo tempo, por formas de controle diferenciadas pela organização sobre o trabalhador, mantendo a relação capital e trabalho como habitual. Sob esse ponto de vista, a adoção do SGC demonstra ser indiferente a esta questão. A relação com o trabalho, seu significado e a possibilidade de, por meio dele, compreender-se como ser social e político, permanecem inalteradas.
<i>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A maior frequência de posicionamento evidencia o ganho que deveria, idealmente, ser obtido na perspectiva de implementação do SGC. A afirmativa mais evidente nos depoimentos refere-se à conscientização do dinamismo do mercado, a necessidade de adaptar-se ao ritmo exigido, as pressões de tempo, qualidade e resultados requeridos, o que impede a concretização dessa subcategoria. ▪ O discurso de que a adoção do SGC ampliaria as responsabilidades do trabalhador sob um viés positivo, ou seja, em termos do aumento da complexidade do trabalho, foi verificado. Entretanto, confirmou-se, também, uma sobrecarga de trabalho como consequência. ▪ Esse aumento nas pressões, para alguns trabalhadores deve ser encarado como natural, inexorável e sem possibilidade de reversão, o que significa necessidade de adaptar-se para sobreviver no mercado de trabalho. Todo esse processo prejudica o equilíbrio entre a vida profissional e, a familiar e social. ▪ O receio e apreensão com relação à segurança no trabalho emerge nos depoimentos como causador de insatisfação.
<i>Interesses sociais, Valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta subcategoria aparece de forma evidenciada nos depoimentos, demonstrando que a adoção do SGC foi relevante sob esse aspecto, especialmente em se tratando da dimensão do respeito ao outro e capacidade de relacionamento em grupos diversos, com uma perspectiva de crescimento pessoal e de terceiros. ▪ A implementação do SGC demonstra ter sido significativa sobre esse <i>ganho social</i> no sentido de despertar no trabalhador a consciência do seu papel como cidadão e atenção com o coletivo. Nota-se a extensão do aprendizado de questões sociais e comunitárias dentro da empresa para os vínculos sociais externos, bem como uma postura consciente e atenta do trabalhador. ▪ Revela-se de forma tímida os aspectos ligados à questão ética como <i>ganho social</i>.

5.3 Resultados da consultoria organizacional

A entrevista com uma profissional de consultoria organizacional teve como objetivo complementar informações acerca da demanda pelos clientes para a adoção de sistemas de gestão por competências. Esse grupo profissional está em permanente contato com o mercado de trabalho e se apóia em literatura atualizada sobre as novas tecnologias de gestão de pessoas, incluindo o sistema de gestão por competências.

A empresa definida atua com consultoria e treinamento, sendo especialista em programas de desenvolvimento gerencial alicerçados em sistemas de gestão por competências, com atuação no mercado mineiro e nacional. Uma sócia-diretora, respondente nesta pesquisa, é também autora de livros, dentre eles um que trata diretamente do conteúdo de gestão por competências.

Foi escolhida uma empresa que estivesse há mais de dez anos no mercado e pudesse, desta maneira, fornecer dados que permitissem estabelecer um paralelo sobre as modificações do contexto socioeconômico e político nos últimos anos e, em especial, no tocante à incorporação pelas empresas, dos sistemas de gestão por competências. Privilegiou-se, ainda, essa instituição por ser mineira, já que o escopo da pesquisa enfoca empresa localizada nesse mercado. São destacadas, a seguir, informações e trechos mais significativos da entrevista.

Com relação aos aspectos do mercado e ao posicionamento adotado pelas organizações frente à incorporação dos sistemas de gestão por competências como uma das alternativas de enfrentamento do cenário de maior competitividade, a respondente afirma que

para garantir uma vantagem competitiva, num contexto de concorrência acirrada, no qual a dobradinha qualidade e preço já não basta e em que a tecnologia disponível é de amplo acesso, as organizações têm procurado investir na gestão de pessoas como diferencial, e os estudos sobre competências são tomados como suporte para esse salto das organizações.

Questionada sobre como foi o início da atuação da consultoria com o tema, a respondente lembrou que o contato ocorreu há algum tempo por meio de pesquisa da equipe que buscava novas formas de ajudar as empresas clientes. A pesquisa já começava a apontar os programas de gestão por competências como uma inovação, desenvolvendo-se em espaços como Europa e Estados Unidos e dando sinais de resultados positivos. Ao ler os materiais já existentes à época, a consultora menciona que “alguns sistemas aplicados em empresas européias já apresentavam semelhança com os adotados pela nossa consultoria, com proximidade de ferramentas, práticas e metodologias que já vinham trazendo ganhos aos clientes”.

A primeira coisa que chamou a atenção da respondente nesse processo foi a diversidade de abordagens sobre o conceito de competências. Para nortear o trabalho da consultoria e definir uma linha clara de atuação, o conceito adotado pela equipe e calcado em Lévy-Leboyer foi o de que competências designam um “repertório de comportamentos e capacitações que

algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação". Assim, é o domínio de determinadas competências que faz com que profissionais e organizações façam diferença no mercado.

Explicando melhor o conceito, a respondente afirma que as competências são observáveis no dia-a-dia de trabalho e podem ser desenvolvidas ao longo de toda a vida, por isso é preciso preocupar-se, no caso de gestores e empresas, com as estratégias para estimular os profissionais a buscarem se superar.

O programa específico dessa consultoria é calcado em algumas premissas consideradas como *"alicerces para balizar a ação do gestor no cotidiano"*. Dentre elas, destaca-se a noção de que negócios diferentes pressupõem pessoas com perfis específicos e distintos, ou seja, competências diferenciadas caso a caso. Outra das premissas básicas refere-se à compreensão de que o gestor é responsável direto pela geração de oportunidades de desenvolvimento das pessoas e, ainda, a demanda por novas competências é permanente neste mercado.

Tendo como referência o conceito de competências e suas premissas, a empresa de consultoria desenvolveu um programa próprio que é implementado em etapas, começando pela sensibilização e busca de adesão da cúpula e pessoas-chave na empresa cliente, para a partir daí, identificar a missão da empresa, atividades dos postos de trabalho, listar competências necessárias e delinear os perfis de competências.

À pergunta sobre vantagens da implementação dos sistemas pelas empresas, a consultora indicou a melhoria da produtividade em função da clareza de objetivos e atividades de cada membro, desenvolvimento das pessoas e das equipes, identificação de pontos que possam ser obstáculos em termos de melhoria de desempenho, conscientização das pessoas sobre sua co-responsabilidade e autodesenvolvimento.

Ainda com relação aos ganhos esperados para as empresas, a depoente enfatiza que o programa permite que as empresas façam investimentos dirigidos em termos de treinamento, *"vinculados às necessidades da empresa e que atendam às exigências do mercado, o que aumenta a produtividade e maximiza resultados empresariais"*.

No que tange à interface entre sistemas de competências e a gestão de pessoas, a respondente destaca a relevância de integrar os processos da área de Recursos Humanos a partir da proposição dos sistemas de gestão por competências. Nesse sentido, ela afirma, *“o sucesso e a obtenção de resultados positivos serão uma consequência desta preocupação”*. Possuir um plano articulado entre as diversas áreas de Recursos Humanos, estabelecer uma metodologia de trabalho comum e traçar metas e ações para o futuro são essenciais para gerar credibilidade. Além disso, todo o tempo, as ações de Recursos Humanos têm de estar atreladas ao negócio empresarial, às competências definidas para a empresa e, em seqüência, às competências definidas para seus profissionais. Sobre esse conteúdo, vale destacar que a respondente aponta para a dificuldade de que as empresas alcancem este nível de articulação. Segundo ela, *“é comum que as organizações iniciem o processo de implementação acreditando nessa inter-relação. Entretanto, ao longo do tempo, se a área de RH da organização não for uma unidade valorizada e os seus representantes não estiverem entre o grupo decisório, dificilmente isso se concretiza”*. Isso ocorre porque as proposições de mudanças são significativas gerando, por vezes, alguma resistência velada ao processo.

Do ponto de vista do planejamento, se tudo correr conforme idealizado em termos da integração entre as atividades de Recursos Humanos e o sistema de gestão por competências, a atividade cotidiana de Recursos Humanos ocorrerá de forma mais natural, incluindo aí as novas práticas de seleção, estratégias e políticas de treinamento e desenvolvimento, instrumentos de gestão de desempenho e, práticas de remuneração, como aponta a respondente.

Ressalta-se aqui, ao ser questionada sobre a discussão sobre a implantação da gestão por competências como uma ferramenta ou como um sistema mais integrado, a entrevistada afirma que trabalha com a perspectiva de uma gestão sistêmica. Segundo afirma, trabalhar somente com o instrumento *“acaba sendo uma forma de dar complexidade a uma simples avaliação ou uma pesquisa de clima mais elaborada...”*. No decorrer da entrevista, entretanto, ela volta a abordar esse aspecto, revelando sua dificuldade em fazer com que o cliente compreenda, na discussão sobre uma proposta de trabalho, a articulação entre vários elementos, aumentando a complexidade do processo, o tempo de implementação e os impactos gerados. Segundo ela, *“tudo isso tem que ser muito bem avaliado. Ao contrário, o cliente tende a sabotar informações ou passar por cima de alguns aspectos da organização para alcançar mais rapidamente os resultados”*. De toda forma, ela evidencia que, em

algumas situações, “é necessário esperar algum tempo para que o cliente absorva toda a amplitude do processo, impactos na estrutura, relações de poder, relações internas e externas, enfim... é preciso atender algumas demandas mais emergenciais como melhoria de resultados, para ir mostrando ao cliente as possibilidades de conquista e o alcance do projeto”.

Com relação à ferramenta utilizada para a avaliação das competências, a mais usual e coerente com todo o processo, segundo afirma a respondente, é a avaliação 360°. Na verdade, sua utilização, apesar de ser recomendada, é de grande complexidade e exige algum grau de maturidade dos envolvidos, algo que se adquire a partir da repetição e ajustes permanentes no processo. Este é um dos instrumentos que traz mais vantagens em termos de gestão de pessoas. Assim, a verificação da performance dos profissionais orienta as diversas outras políticas e práticas de gestão no interior das empresas, subsidia ações de desenvolvimento, carreira, remuneração e assim por diante.

Mais especificamente sobre o que consideraria como *ganhos sociais* para os trabalhadores, a respondente revela que tem se questionado sobre este aspecto. Ela considera que há vantagens para os envolvidos no sentido de se sentirem parte da empresa, participantes dos resultados, desafiados a atuarem de maneira diferenciada e permanentemente em crescimento. Além disso, os empregados habitualmente sentem-se envaidecidos de atuar em uma organização que tem projetos desta natureza em andamento.

Indagada sobre se isso não pressuporia uma maior pressão sobre as pessoas na forma como as empresas vinham implementando os sistemas, a consultora afirmou que não, que

na verdade, era significativa a transformação na percepção das pessoas a respeito de seu posicionamento no mercado nos últimos anos. Como todo o mercado está cada vez mais competitivo, em termos empresariais e individuais, a tendência das pessoas era a de saírem do estágio de acomodação e depois do assombro frente às mudanças ocorridas, partirem, como está acontecendo, para a adoção de ações mais efetivas no sentido de se desenvolverem, manterem seus trabalhos e garantirem credibilidade no mercado.

Assim, o que era motivo de queixas, até alguns anos atrás, como “a reclamação pela diminuição do investimento das empresas em programas de desenvolvimento, passa a ser encarada com mais naturalidade, como algo que não vai retroceder e cuja adaptação é a

única saída”. Essa nova postura empresarial que atrela, por exemplo, programas de desenvolvimento a objetivos estratégicos empresariais, fez com que as pessoas precisassem também se reposicionar, ela conclui.

Nesse sentido, há um ganho indireto dos sistemas de gestão por competências, segundo sua análise, por passarem a formar pessoas mais críticas, centradas no seu desenvolvimento, preocupadas com questões ambientais e voltadas para resultados, mais objetivas e satisfeitas com sua realização. Em contrapartida, a consultora também afirma que *“não se deve negar que ocorreram equívocos nas implementações de alguns processos, com organizações que viram neste sistema, somente uma forma de ampliar a receita através da maior exigência por maior quantidade e qualidade, jogando grande carga de trabalho nas costas dos executivos”*. Mas, segundo aponta, essa não é mais a realidade comumente observada.

Isso remeteria a uma outra questão que chama a atenção da respondente em termos de aplicação dos programas no mercado. Em sua grande maioria, os sistemas são adotados para os níveis de maior qualificação, ocupantes de cargos mais estratégicos nas empresas, no máximo abrangendo grupos gerenciais de primeira linha, mas, que ainda assim, detêm significativo grau de formação escolar e experiência. Isso leva a

refletir sobre até que ponto este sistema não é elitista, ou se ele acaba por gerar mais benefícios e atenção sobre aqueles que já se destacam nas empresas.... Sobre esse aspecto, parece ainda haver mais caminhos a percorrer... parece que, apesar dos diversos clientes atendidos e da satisfação em perceber a melhoria dos resultados, ainda não sabemos quais são os elos que não fecham e que, nós, especialistas deveríamos estar mais atentos para que não ocorram situações como aquelas nas quais os programas de reengenharia levaram milhares de pessoas à angústia, perda dos empregos e outras situações, quando tudo poderia ter sido melhor mensurado.

E, dessa forma, segundo destaca a depoente, o importante é que os sistemas tragam ganhos para empresas e profissionais e sejam adaptados às necessidades, culturas, características e demandas de cada empresa de modo a continuar trazendo resultados e sendo aprimorado.

5.4 Interface entre os objetivos e as contribuições da pesquisa de campo

Nesta seção são estabelecidas as relações entre os objetivos apontados na Introdução e os achados da pesquisa de campo. Enfatizando o objetivo central de *analisar qual a visão dos trabalhadores sobre o sistema de gestão por competências e sua percepção sobre o ganho social agregado aos trabalhadores por este sistema* procurou-se valorizar a visão dos trabalhadores sobre o sistema de gestão por competências. Quanto à percepção sobre o *ganho social*, a interface foi delineada no decorrer deste quinto capítulo, conforme observado.

Quanto aos objetivos específicos realizou-se um resgate da literatura que serviu de suporte para a construção das categorias. Estas foram definidas e apresentadas com suas subcategorias e componentes, com sua sistematização quanto aos *ganhos sociais*.

De modo geral, os trabalhadores ao serem questionados sobre o que compreendiam como competências e o que seria a gestão por competências, tiveram dificuldades em formular uma resposta. A maior parte referiu-se ao mote vigente na gestão da Empresa Prímula de *a pessoa certa no lugar certo* para explicar o que compreendia sobre os temas questionados.

As respostas demonstraram uma ausência do entendimento sobre a conceituação, atendo-se a elementos da qualificação e habilidades para desempenho das atividades. Outra evidência refere-se à associação direta feita entre gestão por competências e o processo de avaliação de competências. Os depoentes centraram suas respostas em termos do sistema de gestão, apenas a esse aspecto, como se ele contemplasse todas as possibilidades ou estratégias de gestão. Outros, ainda, referiram-se aos resultados que o trabalhador poderia alcançar se tivesse um bom desempenho no cargo.

No que se refere ao processo de implementação do sistema de gestão por competências, quando questionados sobre sua dimensão e alcance, as respostas dos entrevistados, à exceção dos que ocupavam cargos no grupo gerencial, foi bastante vaga e expressou dúvidas evidentes. Para alguns, o sistema de gestão resumia-se ao mapeamento de competências realizado. Para outros, havia confusão (e não-complementação) entre a pesquisa de clima e a gestão por competências. Enfim, o que ficou demonstrado foi uma ausência de conhecimento do processo em seu conjunto. Tal fato não é inédito, pois pôde ser verificado em Barbosa

(2005) quando afirma que uma das maiores dificuldades relatadas na pesquisa é o entendimento do sistema em sua complexidade, por parte dos empregados.

Na percepção dos respondentes, a empresa tem sua cota significativa de ganho com a adoção do sistema de gestão por competências. Um dos entrevistados (Resp7), inclusive arriscou que, em termos matemáticos, se fosse possível mensurar, provavelmente haveria uma distribuição como 60% de ganho para a empresa e 40% para o funcionário, querendo com isso chamar a atenção para a desigual relação de ganhos entre empresa e empregados.

A visão dos trabalhadores sobre o conceito de competências e gestão por competências são um parâmetro importante que sinaliza para o grau de entendimento desses conceitos. O pressuposto é que trabalhadores envolvidos num processo dessa natureza estejam cientes dos conceitos que regem este sistema, seja por informações advindas dos mecanismos de difusão do programa, seja pelo interesse em inteirar-se das políticas que estão sendo introduzidas na empresa.

Do ponto de vista da compreensão dos conceitos relativos à temática da competência, a título de ilustração, são apresentados alguns depoimentos. O Resp3 afirma que gestão por competências é uma interação dos cargos, explicando que, antigamente,

você podia ser um cara competente, mas se o seu setor não estava interagindo dentro da empresa, você era isolado. Ficava só seu setor no anonimato e mais nada. Hoje não. Hoje você tem uma participação... todo mundo conhece você dentro da empresa... se você é destaque, da telefonista até o Diretor, todo mundo fica sabendo... e antes você não era visto, ninguém sabia.

Para o Resp9, competência seria você “*seguir as normas, porque existe uma norma e se existe é pra ser seguida. Obedecer à hierarquia, mas, ao mesmo tempo, criticar o que está vendo, mostrar que é competente criticando*”.

O Resp13 indica que a competência “*são as habilidades que a pessoa tem, as capacidades dela, aquelas que já são inatas, a pessoa nasceu com elas*”. E tem também aquilo que é potencial, que pode ser desenvolvido, e aí é preciso investir em capacitação. Então, para o respondente, competência é “*a pessoa se dar condições de se capacitar pra exercer alguma coisa*”.

Já para o Resp12, competência é *“se relacionar bem com toda a empresa e fazer bem feito o trabalho. Principalmente, hoje em dia, o relacionamento tem papel essencial... o relacionamento interpessoal. Sem relacionamento hoje não se consegue absolutamente nada, a não ser a parte técnica que, sozinha, não diz nada também”*.

A capacidade que a pessoa tem de lidar com os problemas da sua área, é o que conceituaria competência para o Resp2:

saber lidar com as atividades da sua área, ter conhecimento. Eu, por exemplo, tenho que dar os meus pulos e procurar me inteirar do que se passa na minha área, as normas e as novidades. Então, toda pesquisa que tem eu leio, coisa nova eu vejo, converso... E, no meu caso, eu acabo até assessorando os clientes porque conheço as novidades, sei as leis, sei onde achar o que preciso e o cliente precisa para assessorar...

O Resp15 indica que competências seria *“pensar em você... no que você é bom, no que você é especialista, pra estar exercendo um papel. Uma pessoa dinâmica, pró-ativa... flexível. Então assim, competência... a melhor qualidade e a melhor performance pra fazer uma determinada coisa”*.

A competência é compreendida, pelo Resp4, como

a habilidade que a pessoa tem de exercer, de executar uma determinada tarefa, de forma abrangente, a pessoa tem que ser pró-ativa, saber conversar com as pessoas, ter um bom relacionamento... Principalmente hoje a empresa nossa que está com uma postura muito forte de foco em cliente.

A frase da organização *a pessoa certa no lugar certo* foi novamente lembrada pelo Resp10 que afirma que esse mote quer dizer que não só a empresa sabe qual o lugar certo do empregado, mas, que ele também deve saber do que realmente gosta e o que quer fazer para buscar melhorar. Não apenas a empresa deve voltar-se para identificar potenciais, porque as pessoas têm o hábito de deixar as coisas acontecerem, a empresa resolver, quando são elas quem deveriam assumir sua carreira, seu futuro. E isso é competência, *“assumir a vida nas mãos e conduzir, saber para onde quer ir”*.

Usando, mais uma vez essa referência, o Resp11 compreende que *a pessoa certa no lugar certo* significa buscar o que é o melhor para fazer alguma coisa dentro da empresa. Ver quais são *“as melhores habilidades de uma pessoa, entendendo que habilidade eu posso construir”*.

A empresa sabe que em uma atividade que o empregado se sai melhor, ele vai dar tudo de si, vai fazer melhor, adaptar e gerar resultado, e ser um expoente.

O mote repete-se, ainda, no depoimento do Resp8 quando diz que competência é a *“pessoa ter talento... o talento dela melhor é pra isso, por exemplo, então ela vai ficar nessa função, porque é aí que ela vai desenvolver melhor. Então, eu acho que a empresa vai entender qual que é o melhor talento daquele funcionário e colocar ele no lugar certo”*. O entrevistado volta a referir-se ao conceito difundido na Empresa Prímula como imperativo para a atuação dos empregados na organização.

O Resp1 afirma que gestão por competência é o empregado ser *“avaliado pra prestar um serviço, desempenhar o que tem como características e... as características e o dom, acho que é essa a palavra... pra poder desempenhar aquela função”*. A gestão por competências para o Resp6 seria *“uma avaliação do desenvolvimento, da performance e da pessoa no dia-a-dia dela, nas atividades dela, e que retorno que ela traz, tanto pessoal pra ela, quanto pra empresa”*.

Verifica-se que a percepção dos trabalhadores quanto ao conceito de competências e gestão por competências mostra-se, na maioria das vezes, equivocado ou baseado em idéias do senso comum. Isso confirma a ausência de participação e envolvimento dos trabalhadores na adoção do sistema.

Para avaliar até que ponto o sistema implementado mostrou-se inovador do ponto de vista da gestão de pessoas na percepção dos trabalhadores ou assemelha-se às formas já tradicionais de gestão, faz-se necessário distinguir o que efetivamente está implantado na empresa e o que permanece no campo ideal, como projetos a serem consolidados.

Assim, tomando como referência o cotidiano da Empresa Prímula em termos da gestão de pessoas, o que se observa são ainda práticas tradicionais de gestão de Recursos Humanos, com ações isoladas em um ou outro subsistema que avança em termos de tecnologias inovadoras. Especificamente com relação ao sistema de gestão por competências, seu papel, até o momento parece ser o de estimulador para um processo de aprendizagem na empresa. De fato, ele mostra-se pouco operante na percepção dos trabalhadores. Sob o ponto de vista dos profissionais responsáveis pelo processo, tal sistema tem sido considerado uma estratégia

que vai mudar os rumos da gestão de pessoas na empresa. E todos os movimentos têm sido no sentido de consolidá-lo, ainda que isso demande um tempo de preparação dos gestores e dos próprios trabalhadores.

A opção pela adoção da gestão por competências demonstra estar calcada na convicção dos benefícios deste modelo. Mesmo atentos à polêmica discussão sobre a possibilidade de constituir-se como mais um modismo em termos de gestão, os profissionais da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional acreditam na sua efetividade.

Esta discussão sobre se as *competências* se constituiriam como mais um modismo, é descartada por Dutra (2004) quando afirma que não concorda que seja. Inclusive, ele tem-se mostrado adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Por outro lado, há autores que compreendem essas novas tecnologias como mais uma pretensa *modernidade* difundida sobre os processos de gestão de pessoas, conforme se observa nos argumentos de Malvezzi (2004a).

Barbosa (2002) afirma, ainda, que os novos modelos de gestão por competências, nada mais representam do que mais uma ferramenta de gestão, com abrangência restrita no universo organizacional, não se diferenciando de outras políticas e práticas adotadas para a gestão de pessoas. Nesse sentido, não se pode afirmar que se constitua como forma de gerar *ganhos sociais* para os indivíduos, na mesma proporção em que agrega em termos de melhoria de produtividade para a empresa.

Sobre esse aspecto, o relato de alguns dos respondentes demonstra uma maior abertura para a gestão por competências tendo em vista suas possibilidades de trazer ganhos aos trabalhadores, diferentemente de outras tecnologias de gestão, inclusive já adotadas e fracassadas na empresa. Para o Resp2, por exemplo, a proposta da gestão por competências parece ser distinta de outros processos como o 5S que a empresa inclusive já adotou sem sucesso, porque o sistema de gestão envolve o desenvolvimento das pessoas. Não é algo que será unilateral com vantagens somente para a empresa, mas uma forma de gerir que vai afetar os empregados em benefício deles também, no crescimento, na carreira. Mas, *“como é algo novo, ainda é difícil para nós conseguirmos entender assim... porque estão te dando mais metas, te pressionando mais, te avaliando direto, mostrando seus pontos fortes e fracos... se você souber olhar isso em seu benefício, é bom. Se não souber...”*

Nessa mesma perspectiva, a resposta de Resp3 ilustra essa possibilidade de *ganho social* ao afirmar que “*o processo tende a envolver mais as pessoas, ser benéfico para os empregados*”. Ele dá maior visibilidade ao trabalho que o empregado realiza e “*ajuda a empresa a conhecê-lo melhor, diferentemente de antes, quando mesmo sendo um ótimo empregado, ninguém te conhecia fora da área de atuação*”. Nesse sentido, as pessoas se comprometem para que o sistema dê certo, e as chances de que o processo permaneça e funcione são maiores.

Dentre outros sistemas de gestão já implementados pela empresa, este tem demonstrado ser o mais consistente e mais próximo à realidade, com possibilidades de “*criar raízes e gerar resultados*” (Resp3). Segundo o respondente, o sistema demonstra ter, adequadamente aplicado e feitos os ajustes necessários, características que o distinguem de outros. Ele tem as vantagens de mobilizar as pessoas, envolvê-las, estimulá-las a um crescimento, todas possibilidades que implicam crescimento do indivíduo e, conseqüentemente, da organização.

6 CONCLUSÕES

O estudo originou-se da inquietação relativa à crescente adoção de sistemas de gestão por competências pelas organizações no Brasil, acenada como uma nova tecnologia de gestão e abordagem inovadora na gestão de pessoas. A indagação baseou-se no pressuposto de que os sistemas de gestão por competências adotados deveriam resultar em valor econômico para as organizações e *valor social* para os indivíduos.

Sob essa perspectiva e para atender aos objetivos propostos nesta tese, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em organização multinacional, com unidades em todo o país, na planta localizada em Minas Gerais. Esta organização foi escolhida em função de uma peculiaridade em termos da implementação da gestão por competências: sua abrangência vertical, que atinge desde os níveis executivos até a base.

Tendo em vista o público definido para pesquisa - os trabalhadores do topo à base da Empresa Prímula -, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com aqueles trabalhadores que vivenciaram o processo de adoção do sistema de gestão por competências, além de profissionais da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, responsáveis pelas atividades de Recursos Humanos e uma consultora especialista em gestão por competências. Para suporte a essas estratégias metodológicas foi realizada análise prévia das possíveis organizações a serem pesquisadas, bem como pré-teste para avaliar os instrumentos de coleta de dados. Foram, também, consultados documentos secundários e realizado levantamento e análise da literatura pertinente ao tema que auxiliasse na construção das categorias para identificação dos *ganhos sociais* aos trabalhadores.

Para fins deste estudo, *ganho social* é compreendido como um conjunto de aspectos que favorecem o desenvolvimento do trabalhador como ser humano, em sua dimensão mais ampliada: pessoa, profissional, cidadão, política e socialmente determinado. Neste sentido, não é somente a perspectiva do desenvolvimento do indivíduo que conta, mas a sua inserção na sociedade e os impactos que, por meio dele, o grupo social pode auferir. Assim, o *ganho social* reverte-se da dimensão do sujeito no âmbito pessoal e profissional e deste mesmo sujeito em seu posicionamento na sociedade.

Essa idéia implica pensar que, nesse quadro de referência, a implementação dos sistemas de gestão por competências é disseminada com a possibilidade de agregar valor social ao indivíduo. Tendo em vista esta abordagem, foram construídas três categorias de análise – *funcional, comportamental, pessoal*. Posteriormente, estas foram detalhadas em subcategorias e seus componentes para melhor servirem de suporte para análise da gestão por competências e a percepção do trabalhador sobre o *ganho social* agregado a ele por este sistema.

Para estruturação do estudo foi feita uma revisão da literatura pertinente às transformações no mundo do trabalho, mudanças nas relações entre empregadores e trabalhadores e o posicionamento contemporâneo da área de Recursos Humanos. Este percurso permitiu a contextualização do tema e a compreensão do universo organizacional no qual se encontram os trabalhadores, bem como o cenário no qual vêm sendo implementados os sistemas de gestão por competências.

O que se constata é que a gestão por competências no mundo contemporâneo resulta em implicações contraditórias para o trabalhador. A sua adoção pelas organizações pode apontar para um caminho de valorização do trabalho e do trabalhador que passa a ser demandado com novas e mais complexas competências para atender às crescentes exigências do mercado. As competências, neste caso, ultrapassam a dimensão técnica e especializada, demandam trabalhadores com mais qualificação e capacidade de mobilizar recursos, estabelecer redes de trabalho e agir sobre situações imprevistas. Contudo, a adoção da gestão por competências pode também servir como estratégia para o aumento das demandas sobre o trabalhador, retratadas em termos de maior pressão sobre resultados, prazos e aumento das qualificações, crescente insegurança e instabilidade no emprego e ascendente individualização com a redução da força de sua representação coletiva. Essa situação se reforça pelo declínio do número de postos de trabalho e precarização das condições de trabalho, o que influencia no seu equilíbrio pessoal e profissional do trabalhador.

Os processos informatizados e o enxugamento do contingente de trabalhadores no interior das empresas têm intensificado a exploração sobre os trabalhadores, especialmente, daqueles com menores níveis de qualificação e atuantes em organizações periféricas à empresa-líder, na dinâmica das cadeias produtivas. Ocorre que muitos profissionais permanecem atuando, em função das restrições de postos de trabalho, em atividades e sob condições que divergem de

sua formação e capacitação, seja em termos de conteúdo do trabalho, de nível ocupacional ou de remuneração.

Preocupa, sob este aspecto, a ausência de maior participação dos trabalhadores na dinâmica das organizações, apesar do discurso corrente de que o homem é o elemento essencial e diferencial no mundo contemporâneo. Há, contraditoriamente, um incremento das responsabilidades sobre os trabalhadores, com um decréscimo de autonomia, auto-estima, valorização pessoal e profissional.

Nesse sentido, cabe ressaltar que a implementação dos sistemas de gestão por competências tem sido apontada sob duas perspectivas. A primeira como filosofia e estratégia de gestão capaz de maximizar os ganhos de produtividade, num sistema de gestão mais integrado e que compõe o conjunto de políticas e diretrizes organizacionais. A segunda, sob o ponto de vista instrumental, ou seja, como ferramenta de gestão de pessoas utilizada com o fim de auferir ganhos econômicos para a organização.

Destaca-se, no bojo deste debate, a abordagem francesa sobre a noção de competências que enfatiza a necessidade de superação do padrão taylorista ainda vigente no mundo do trabalho. A ênfase, neste caso, recai não mais sobre o cargo, mas sobre o indivíduo e seu contexto, sobre a necessidade de que o trabalhador tenha uma compreensão ampliada do seu trabalho, da organização do trabalho e do processo produtivo como um todo, de maneira a agir em um cenário dinâmico e mutável, com a premência de adaptação que o caracteriza.

O desenvolvimento das competências se daria, portanto, sob uma nova lógica, não mais centrada nos cargos, mas baseada em uma nova formação, preocupada com o aprender a aprender, com foco na capacidade reflexiva e crítica, e na inteligência prática em busca de soluções diferenciadas face às situações imprevistas.

Dessa forma, voltando à perspectiva de que a gestão por competências deveria agregar valor econômico para as empresas e valor social para os indivíduos, faz-se necessário retomar o ideal de construção de competências individuais para uma ação cidadã, coletiva, de conhecimento pautado na esfera profissional e sócio-política, na dimensão técnica e social, na compreensão do mundo. A expectativa seria a de formar no indivíduo uma capacidade de refletir sobre o seu contexto, sobre a categoria *trabalho* e sobre a dimensão do conhecimento

apreendido numa trajetória de formação escolar, vivência profissional e atuação em situações cotidianas: o saber em ação, a mobilização de conhecimentos.

Na prática, entretanto, o que se observou, na organização-caso foi uma abordagem focada em resultados, que não envolveu os trabalhadores na dimensão esperada, e preocupada, prioritariamente, com os ganhos advindos da melhoria do desempenho por meio da definição rigorosa de padrões em termos das atividades. Nota-se, nesse sentido, no depoimento da consultora ao se referir que a crítica proposta pela abordagem francesa não encontra eco quando a consultoria se depara, ela própria, com a pressão do cliente por resultados, sigilo com relação a informações estratégicas e compreensão de que os competentes, ou seja, aqueles aptos e adaptados ao intenso ritmo empresarial, permanecem favorecidos e beneficiados. Aos demais trabalhadores não é dada a mesma atenção.

O que se nota é uma certa mercantilização da abordagem francesa, se assim se pode nomear. Como a demanda das organizações, em termos de consultoria, passa pelo discurso de um processo que possa gerar resultados empresariais e, ao mesmo tempo, atender aos interesses dos trabalhadores, a apresentação mercadológica do produto da consultoria é alicerçada na perspectiva francesa. A abordagem teórica é pautada nesses conteúdos e a discussão com o cliente se processa com esses argumentos sobre a importância da valorização do indivíduo e da reciprocidade na relação empresa e empregado.

Este aspecto, entretanto, não é uma realidade vivenciada somente pelos profissionais de consultoria. Implica apontar aqui as dicotomias entre discurso e prática organizacional, provavelmente, como resultado destas mesmas transformações e tentativas de adaptação às distintas exigências do mercado. Não é sem razão que, apesar de alentar a perspectiva de alinhar as competências organizacionais com as competências individuais, as organizações, e em particular o caso da Empresa Prímula, não conseguem consolidar esta interface.

Ainda mais, os trabalhadores não tiveram acesso ao que seriam as competências organizacionais. As competências individuais foram desenhadas e mapeadas e o *feedback* foi dado em etapa específica do processo, sem que houvesse envolvimento dos empregados, apesar do discurso da empresa de que este seria um sistema integrado, estratégico e que contava com a opinião e presença de todos.

Na prática, o que se verificou foi a implementação fragmentada de uma ferramenta que, nem mesmo como instrumento consolidou-se, apesar dos ganhos verificados e discutidos um a um nas categorias e subcategorias construídas.

Isso leva às conclusões acerca da categorização proposta. Foram definidas três categorias, subdivididas em subcategorias, a saber: (1) *Funcional*: carreira, desenvolvimento, remuneração, conhecimento e capacidade cognitiva, compreensão conceptual da organização; (2) *Comportamental*: participação, autodesenvolvimento, comunicação e *feedback*, realização profissional; (3) *Pessoal*: identidade e significado do trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, interesses sociais e valores.

Os *ganhos sociais* são considerados efetivos quando podem ser percebidos concretamente no cotidiano do trabalhador. Por outro lado, eles também são considerados em sua potencialidade, ou seja, eles são passíveis de serem alcançados, mas, em função de contingências da organização ou do mercado, ele não se efetiva na realidade. De toda maneira, permanecem como um objetivo a alcançar, tanto para satisfação do trabalhador, quanto para o êxito dos investimentos da organização.

Dentre as subcategorias de análise elaboradas, as que com mais clareza se apresentaram como *ganhos sociais* evidenciados, segundo a percepção dos trabalhadores, foram aquelas relativas à compreensão conceptual da organização, ao autodesenvolvimento e aos interesses sociais e valores.

Sobre a subcategoria compreensão conceptual da organização relativa à clareza quanto aos objetivos empresariais, negócio e resultados esperados, os resultados levam a crer em um efetivo *ganho social*. O trabalho localizado e sem extrapolar fronteiras, como era até então percebido, é substituído por uma visão global de processos internos e elos organizacionais externos, levando ao entendimento da dimensão do próprio trabalho no conjunto produtivo e às interfaces com outras atividades.

Quanto ao autodesenvolvimento, a consciência dos indivíduos referente às crescentes exigências de capacitação têm se consolidado na forma de investimentos no próprio crescimento e formação. Apesar de manter a expectativa de que a empresa tenha uma co-responsabilidade em termos do seu processo de desenvolvimento que, no caso da Empresa

Prímula, não se consolida em políticas reais, os trabalhadores começam a sair da acomodação e buscam formas de ampliar seus conhecimentos e titulação formal.

Em relação aos interesses sociais e valores, ressaltam-se os depoimentos que apontam para maior atenção dos trabalhadores quanto a pontos de convivência que servem não só para a vida dentro da empresa, mas para o convívio com amigos, família, comunidade. Além disso, eles consideram que houve um aumento da consciência de seu papel social depois que a empresa abriu os caminhos para esse tipo de postura e uma ampliação do espírito crítico.

As demais subcategorias se apresentam, na realidade organizacional e na vivência dos trabalhadores, com um alcance ainda tímido e impactadas negativamente pelas contingências do mercado e da organização.

O que se constata é um jogo competitivo de mercado, ou seja, mantém-se evidente a relação capital e trabalho como instâncias em desigual relação. O que se quer apontar é que não é possível crer na estratégia discursiva da Empresa Prímula de que há uma relação de ganho *versus* ganho, conforme os depoimentos dos respondentes e documentos internos fazem crer. Esse discurso veicula que o que é bom para a empresa, também será bom para o trabalhador e vice-versa. Entretanto, não se pode garantir que o ganho da empresa será repartido e compartilhado com o trabalhador que, ao se entregar às expectativas da organização ou atender às demandas do mercado, terá sua parte de benefício neste processo. Não necessariamente isso vai acontecer, especialmente quando se tem em mente a contradição permanente entre econômico e social.

No intuito de sistematizar as conclusões, são elaboradas algumas constatações especificamente relacionadas para o caso da Empresa Prímula, como segue:

- A introdução do sistema de gestão por competências amplia a consciência sobre o pensar a carreira além das fronteiras da empresa, o que viria a minimizar as relações de dependência para com o empregador e ampliar a perspectiva da carreira sem fronteiras.
- O autodesenvolvimento, ou seja, a iniciativa do trabalhador em sair da letargia, que muitas vezes era estimulada pela própria organização com o discurso de estabilidade e investimento no seu capital social. Isso parece derivar de uma maior consciência das regras do jogo, da necessidade de fazer frente às mudanças. Não

se perde aqui de vista, o risco de que a ação do trabalhador em busca de melhor capacitação, gere uma situação de conformismo e não de reflexão crítica quanto a papéis distintos nesse processo: a co-responsabilidade entre empresa e empregado, neste sentido, deve ser discutida, negociada e acatada para atender interesses comuns.

- A adoção do sistema de gestão por competências pela empresa gerou um sentido de valorização e *status*, experimentado pelo trabalhador, bem como um diferencial de valor no mercado de trabalho.
- Uma ação cidadã e social mais integrada são *ganhos sociais* advindos da implementação do sistema de gestão por competências, no sentido que sua adoção promoveu uma maior conscientização da necessidade de respeito ao outro, de promoção da diversidade, da sociedade e do meio ambiente.
- Há significativa distância entre a idealização da proposta de implementação do sistema de gestão por competências e a realidade cotidiana das políticas e práticas de Recursos Humanos. Em outras palavras, por mais que a proposta de adoção do sistema de gestão por competências seja entendida como uma ação integrada e vinculada ao negócio empresarial, a realidade aponta para um instrumento fragmentado num conjunto de ações diluídas no cotidiano organizacional sem que seja percebida sua conexão pelos trabalhadores. Nesse sentido, o sistema de gestão por competências na Empresa Prímula não se comunica nem com as competências organizacionais definidas, nem com as diretrizes do negócio, tampouco com as competências individuais pré-determinadas no perfil de competências. Além disso, não se configura em uma ação diferenciada dos subsistemas de Recursos Humanos, pois estes permanecem atuando sob a forma cartorial e com procedimentos tradicionais, ainda que com tímidas tentativas de inovar em seus processos.
- O sistema de gestão por competências mostra-se elitista por privilegiar aqueles que já se destacam na empresa, ou seja, os níveis gerenciais superiores. Na realidade da organização, este é um aspecto interessante porque, apesar de ter feito a opção por adotar o sistema em todos os níveis hierárquicos, quem participou mais ativamente da implementação do processo, recebeu as informações prioritariamente, foi alvo dos programas de capacitação e desenvolvimento, e impôs sua opinião quando da divergência de posições entre líder e empregado, foram justamente os gestores de nível superior.

- Há uma dicotomia entre discurso e prática da empresa evidenciada em diversas situações na adoção do sistema de gestão por competências. A mais clara parece ser a que trata da participação do trabalhador. As distinções entre o que versam documentos institucionais e depoimentos dos profissionais de Recursos Humanos são marcadas nas entrevistas dos trabalhadores, com exemplos como o envolvimento (não confirmado pelos trabalhadores) no processo de implantação do sistema de gestão por competências. Há, também, referências à ausência de compartilhamento das metas no processo de mapeamento de competências que, entretanto, não foram discutidas com os trabalhadores. Mesmo assim, na avaliação de gestão, eles teriam seu desempenho mensurado a partir do “o que” fazer, definido no mapeamento de competências.
- Por mais que se reforce a idéia de que um sistema de gestão por competências, assim como outras tecnologias de gestão são, em essência, processos dinâmicos e flexíveis, aptos a adequar-se às contingências do mercado e da organização, a realidade aponta para obstáculos quando o assunto são transformações organizacionais. Isso é refletido na situação de sucessivas mudanças no contexto da Empresa Prímula, culminando no processo de fusão. Essa fusão acabou gerando descontinuidade na implementação da gestão por competências pela priorização às emergentes situações advindas daquela mudança, como integração de equipes, equiparação de salários, reestruturações nos processos e adequação de custos.
- Os indivíduos têm sido chamados a mudar sua postura de maneira bastante rápida nos últimos anos. Por mais que se dissemine a idéia de empregabilidade, novas exigências do mercado, globalização e outros processos que refletem a dinâmica do mercado de trabalho, é especialmente difícil para o indivíduo adaptar-se instantaneamente. Na Empresa Prímula, essa situação é marcante, provavelmente porque os empregados estiveram por muito tempo submetidos a uma gestão mais paternalista que minimizava os impactos externos. A realidade após a aquisição e fusão, é de competição mais intensa, disputa por espaço, necessidade de capacitação e adequação permanente. O depoimento de um dos respondentes relativo a omissão dos trabalhadores quanto ao não entendimento dos formulários de mapeamento de competências é um retrato desse receio em revelar-se ultrapassado e antiquado diante desse novo mundo.

- A perspectiva de maior individualização nos processos produtivos parece se concretizar, tanto na maior responsabilização do trabalhador sobre seu desenvolvimento e manutenção no mercado (que pode apontar para aspectos positivos também), como pela diminuição da mobilização coletiva dos trabalhadores. Nesse sentido, o caso da Prímula reflete a ausência de representação coletiva, com indicativos evidentes de que os sindicatos não são sequer consultados em ações desta natureza. Nesta organização-caso, muitos dos próprios trabalhadores não sabiam qual era o sindicato de sua categoria, mostrando o distanciamento que se estabeleceu nestes últimos anos entre os trabalhadores e sua representação coletiva.
- A perspectiva de *ganho social* do trabalhador na introdução de sistemas de gestão por competências, não ignora a realidade de um mercado de trabalho restrito e receoso de contratações, dentre outros fatores, pela ausência de garantias e incentivos do governo. A lacuna de articulação entre atores sociais que deveriam ser co-responsáveis pelo trabalho e renda e, em última instância, pelos trabalhadores, fica evidenciada. Revela a ausência do Estado no sentido de posicionar-se, por meio da definição de políticas públicas capazes de estimular o emprego, facilitar o acesso à formação de base e a capacitação para o mercado de trabalho. Não apenas isso: pensar no trabalhador como cidadão e investir em parcerias entre atores sociais relevantes como o próprio governo, universidades, empresas, sindicatos e trabalhadores, no sentido de gerar alternativas para as questões de educação e emprego. Nesse sentido, emergem as experiências internacionais de certificação de competências profissionais que, apesar de polêmicas, indicam um caminho possível de *ganho social* ao trabalhador, com maior garantia de trabalho e renda e, conscientização como ser socioeconômico e político.
- A ausência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional apesar do prolapado discurso de que a introdução do sistema de competências geraria impactos sobre o trabalho fragmentado e parcelado, com atividades mais complexas e enriquecidas para o trabalhador. O que se percebe são pressões mais intensas, disputas entre trabalhadores, insegurança, mal-estar, e a permanente ansiedade quanto ao futuro com prejuízo da vida social, familiar e do lazer, além do uso do tempo livre consumido em atividades de capacitação.

Se o sistema de gestão por competências será ou não perene é uma resposta que não se pode adiantar, *a priori*. Ao que tudo indica, no caso da Empresa Prímula, a intenção da consolidação permanece inalterável e a expectativa da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional de que os ganhos econômicos e sociais venham a se concretizar e, em alguma medida, alcancem o mesmo patamar, são evidentes no discurso. Na prática, entretanto, o que se observa são ações e políticas tradicionais sendo operadas em que se destaca o *homem certo no lugar certo*.

O que se pode esperar e que se evidencia, em alguma medida, nos resultados deste estudo é um aumento da consciência do trabalhador e regras do jogo empresarial mais claras e divulgadas por parte da empresa de como se estabelece a relação. Quais são as exigências e contrapartidas demonstram ser informações mais transparentes nas novas relações estabelecidas a partir da adoção do sistema de gestão por competências. Com isso evidenciam-se o “o quê” e “quanto” ganha cada uma das partes, o que tende a conduzir o trabalhador a uma maior conscientização do que precisa fazer para manter-se no mercado, quais serão os limites sobre os quais irá se estruturar profissional e pessoalmente em sua vida e refletir sobre o que tem a ganhar ou a perder com cada decisão tomada. Essa clareza ou redução de ambigüidades pode contribuir para a prevenção de problemas de várias ordens ao longo do tempo.

Isso não minimiza a observação da freqüente ambigüidade retratada nos depoimentos, o que dá mostras de uma dificuldade do trabalhador em lidar com um novo contexto para o qual ele não foi devidamente preparado. Assim, o cenário socioeconômico e político contemporâneo tem se transformado com tal rapidez que parece difícil aos indivíduos acompanhar essa nova lógica. Mesmo as organizações têm sido impactadas por tal dinâmica do mercado, o que leva a crer que as conseqüências sobre os indivíduos são ainda mais sentidas. Esse destaque merece atenção pois o processamento e readaptação a cada novo momento organizacional tem exigido dos trabalhadores uma capacidade de ajuste que, ao que tudo indica, ele custa a ter. Se o tem, na prática, é sob o preço de viver em estado de tensão, dividido entre aquilo que apreendeu como profissional ao longo de sua formação e o novo que a cada dia é imposto pelo mercado e pelas organizações. Essas ambigüidades presentes nas entrevistas, portanto, apenas retratam a percepção cotidiana dos trabalhadores sobre como lidar com o trabalho.

Destaca-se aqui, que essa realidade não é privilégio dos trabalhadores. As próprias empresas têm passado por processos permanentes de mudança e procuram por alternativas para se manter e crescer no mercado. Esse destaque faz-se necessário para evidenciar as dificuldades vividas pela Empresa Prímula nos processos de aquisição e fusão, que geraram e ainda provocam uma série de alterações em termos de estrutura, processos e tecnologia. A esse respeito, o fato de adotar o sistema de gestão por competências é uma evidência da tentativa de adequação às novas exigências. Curiosamente, o processo que deveria servir como balizador das demandas da própria organização como tecnologia de gestão, acabam sucumbindo sob a prioridade de outras situações que dominam o cotidiano da empresa, como a própria fusão das empresas Tulipa e Gérbera demonstraram justamente no momento de uma nova investida no sistema de gestão por competências adotado.

Ressalta-se, por fim, que o estudo de fenômenos que tratam do ser humano, como é peculiar aos estudos em ciências sociais aplicadas, e na temática em questão, oferecem dificuldade em lidar com a complexidade e imprevisibilidade das ações e reações humanas e podem levar a vieses não passíveis de reversão. O próprio pesquisador é capaz de influenciar indiretamente o estudo, seja através de seu olhar direcionado a determinados resultados, seja pela escolha metodológica e opção em torno de dada organização. Enfim, pela análise não intencionalmente comprometida de sua leitura dos dados que originam, ou são resultantes da pesquisa.

Além disso, como a escolha pelo método de estudo de caso, já reconhecido pela impossibilidade de generalização de resultados, oferece dificuldade ou impossibilidade de controle de variáveis e mensuração de percepções, usada como foco desta investigação.

O fato de realizar a pesquisa empírica junto aos trabalhadores também é passível de distorções, já que os indivíduos têm interesses que não contribuem para uma visão isenta da gestão, e não cultivam uma perspectiva sistêmica acerca dos processos a que estão submetidos, conforme se verificou neste estudo.

Estima-se, entretanto, que apesar das limitações impostas, a perspectiva de analisar a percepção dos trabalhadores sobre os *ganhos sociais* agregados pela adoção do sistema de gestão por competências, quando há escassez de estudos neste sentido, pode ampliar a compreensão dos sistemas de gestão por competências, em última instância, por permitir que

se tenha acesso a uma visão diferenciada da perspectiva dominante: a da empresa por meio de seu corpo executivo.

Em termos de uma agenda de pesquisa, sugere-se a continuidade dos estudos aqui iniciados, investigando a mesma organização, após dado período de tempo, de modo a considerar a perenidade das ações implementadas e a percepção dos trabalhadores sobre as categorias e subcategorias construídas. Tomando-se como pressuposto que as próprias categorias e subcategorias construídas tendem a ser aprimoradas e revistas com o tempo.

Considera-se também relevante a investigação não apenas de trabalhadores empregados na organização, mas daqueles que foram desligados. E, ainda, a extensão da pesquisa com abrangência para outros atores envolvidos neste processo, a exemplo das entidades de representação, tais como os sindicatos. Um estudo relativo à temática sobre competências que complementasse os achados identificados, poderia ser desenvolvido junto a consultorias especializadas na implementação do processo de modo a investigar similaridades e discrepâncias em termos das proposições, abordagem definida de trabalho e atendimento à demanda do mercado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G.. Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ALMADA, Agustin E. Ibarra. México: sistemas de normalización y certificación de competencia laboral. In: *Formación basada en competencia laboral: situación atual y perspectivas*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1997.

ALVESSON, Mats. Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, v. 28, n.1, p.13-33, 2003.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.

ARCHER, Margareth S. *Being human: the problem of agency*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

BARATO, Jarbas. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Editora UnB, 1998.

BARBOSA, Allan C. Q. (Coord.) *Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais*. Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2002. (Relatório de Pesquisa).

BARBOSA, Allan C. Q. (Coord.) I Workshop *Gestão de competências nas organizações*. Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2001.

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: Nig-One/UFMG, 2005. (Relatório de Pesquisa).

BARILE, João P. O mercado perdeu o encanto, diz Claus Offe. *O Tempo*, Belo Horizonte, 29 março 1998, Caderno Magazine, p. 4.

BECK, Ulrich. *The brave new world of work*. Oxford: Polity Press, 2000.

BECKER, Grace Vieira; LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Colocando luz em quem tem “idéias luminosas”: competências do empreendedor de base tecnológica. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BECKER, Grace Vieira; LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BITENCOURT, Cláudia C. (Coord.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, Cláudia C. *A gestão das competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BITENCOURT, Cláudia C.; BARBOSA, Allan C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, Cláudia C. (Coord.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOYATZIS, Richard E. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

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.

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. 1996.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BRESCIANI, Luís Paulo. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 11, n. 1, p.88-97, jan./mar. 1997.

CALDAS, Miguel. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 29-41, jan.-mar. 2000a.

CALDAS, Miguel. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000b.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1993.

CANNING, Roy. Discourses on competence: a case study of student's experience of higher level National/Scottish Vocational Qualifications. *Journal of Education and Work*, v. 12, n. 2, p.201-213, 1999.

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

CAUDURO, Flavia Ferro. Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TORRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.
- 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.
- CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.
- CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. Towards a holistic modelo of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORREIA, Ângela de Castro. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 12-17, 1º. Trim. 2000.
- CORREIA, José Alberto. Formação e trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação. In: CANÁRIO, Rui et al. (Orgs.). *Formação e situações de trabalho*. Portugal: Porto Editora, 1997.
- COSTA, Márcia da Silva. Recursos Humanos: reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil, *RAE Eletrônica*, v. 2, n. 2, jul./dez. 2005.
- CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. London: Sage, 1997.
- CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi. *A trama e o drama do engenheiro: mudança de paradigma produtivo e relações educativas em Minas Gerais*. 1998. Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas à Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Campinas, 1998.
- DeBRUYNE, Paul de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- DEDECCA, Cláudio Salvadori. Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho no capitalismo avançado. In: OLIVEIRA, Carlos A.B. et al. (Orgs.). *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?* São Paulo: Scritta, 1996.
- DEJOUX, Cécile. *Les compétences au coeur de l'entreprise*. Paris: Editons d'Organization, 2001.
- 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*. São Paulo, DIEESE, 2001.
- 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, Robert. El proceso de certificación en Francia. In: *Formación Basada en Competencia Laboral: situación atual y perspectivas*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1997.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competências. In: DUTRA, Joel Souza. (Org.). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; RUAS, Roberto de Lima; NAKATA, Lina Eiko. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a Educação Corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel S. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso à armadilha estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.
- ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. In: CARVALHO NETO, Antônio M. (Org.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: PUC-Minas/Instituto de Relações de Trabalho – IRT, 1999.
- EVERS, Frederick; RUSH, James; BERDROW, Iris. *The bases of competence: skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras – Delphi RH-2010, PROGEP-USP, São Paulo, fev. 2001. (Relatório de Pesquisa)*
- FISCHER, André. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel S. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso Carlos C. 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, 2001a.
- FLEURY, Afonso Carlos C.; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001b.
- FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso Carlos C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOGAÇA, Azuete. Apenas qualificação não garante emprego. *Revista ComCiência*, revista eletrônica de jornalismo científico, edição Trabalho, n. 54, maio 2004. Disponível em <www.comciencia.br>. Acesso em: 30 setembro 2004.

FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista - UNESP, 1997.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino. *Stress e trabalho: guia básico de abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de; BORGES, Stella Maris; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

FREYSSINET, Michel. *La division capitaliste du travail*. Paris: Savelli, 1977.

GARAVAN, Thomas N; McGUIRE, David. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, v. 13, n. 4, p. 144-163, 2001.

GARAY, Angela B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 52-61, jul./set. 1997.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GITAHY, Leda, FISCHER, Rosa Maria. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho, 2, 1996, Águas de Lindóia, SP. *Anais...* São Paulo: ALAST, 1996.

GODOY, Arilda S.; ANTONELLO, Cláudia S.; BIDO, Diógenes S.; SILVA, Dirceu. Um estudo de modelagem de equações estruturais para avaliação das competências de alunos do curso de Administração. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GOIS, Antônio; COLUCI, Cláudia. Título de doutor perde força na rede privada. *Folha de São Paulo*, 10 janeiro 2005, Cotidiano, p. 1.

GORZ, André. Saindo da sociedade do trabalho assalariado. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 135-144, jul./set. 1995.

GRÜN, Roberto. O medo do desemprego e as mudanças no universo simbólico das classes médias brasileiras. In: REIS, Elisa; ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares; FRY, Peter. *Política e cultura: visões do passado e perspectivas contemporâneas*. São Paulo: HUCITEC-ANPOCS, 1996.

GRZEDA, Maurice M. In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. *The Journal of Management Development*, v. 24, n. 6, p. 530-545, 2005.

HAGUETE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1995.

HANASHIRO, Darcy Mitiko M.; TEIXEIRA, Maria Luisa M.; ZEBINATO, Alexandre Nerés. Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável? In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 25, 2001, Campinas, SP. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HIPÓLITO, José A. M. *A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração de competências*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

- HIPÓLITO, José A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel S. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI, A. et al. (Orgs.) *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: Editora PUC, 1997.
- HOLMAN, David; HALL, Laura. Competence in Management Development: rites and wrongs. *British Journal of Management*, v. 7, p. 191-202, 1996.
- HUZZARD, Tony. Discourse for Normalizing What? The learning organization and workplace trade union response. *Economic & Industrial Democracy*, v. 22, n. 3, p. 407-432, Aug. 2001.
- IANNI, Octavio. *A era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Trabalho. *Radar Social*. Brasília: IPEA, 2005.
- KLARSFELD, Alain. La compétence: ses définitions, ses enjeux. *Gestion 2000: management and prospective*, Paris, v. 17, n. 2, p. 31-47, mar./avril, 2000.
- KREIN, José Dari; GONÇALVES, José Ricardo. Mudanças tecnológicas e seus impactos nas relações de trabalho e no sindicalismo no setor terciário. In: DIEESE/CESIT (Org.). *O trabalho no setor terciário: emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE, 2005.
- KURZ, Robert. *Os últimos combates*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2001.
- LE BOTERF, Guy. *De la compétence – Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'Organisation, 1995a.
- LE BOTERF, Guy. *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris: Éditions d'Organisation, 1995b.
- LE BOTERF, Guy. *Construire les compétences individuelles, et collectives*. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEGGÉ, Karen. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: McMillan, 1995.
- LEITE, Márcia de Paula. Qualificação, Desemprego e Empregabilidade. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 64-69, jan./mar. 1997.
- LEITE, Márcia de Paula. Tecnologia e (des)emprego. *Revista ComCiência*, revista eletrônica de jornalismo científico, edição Trabalho, n. 54, maio 2004. Disponível em <www.comciencia.br>. Acesso em: 30 setembro 2004.

- LEITE, Márcia de Paula. *Trabalho e sociedade em transformação. mudanças produtivas e atores sociais*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 115-124, maio/jun. 1994.
- LOJKINE, Jean; CORIAT, Benjamin; RICHTER, Daniel. Em debate: o trabalho hoje. Novas recomposições ou gestão liberal? *Espaço & Debates*, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 54-61, 1992.
- LOPES, Carmen Lúcia E. Algumas questões da agenda sindical nas últimas décadas. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 35-44, jan./mar. 1998.
- LUTTWAK, Edward. O capitalismo turbinado e suas conseqüências. *Novos Estudos*, São Paulo, n. 45, jul. 1996.
- LUZ, Talita Ribeiro da. *TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- LUZ, Talita Ribeiro da; SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências Profissionais X Modernidade Organizacional: Coerência ou Contradição? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, edição especial, p. 10-21, nov./dez. 2004.
- MAIOR, Roberia César Souto. *As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações*. In: Sebrae - Biblioteca Online. Disponível em <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 1 maio 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALVEZZI, Sigmar. *A origem das práticas de gestão de recursos humanos*. Folha avulsa – disciplina do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social – PST 5716, março de 2004a (mimeo).
- MALVEZZI, Sigmar. *Paradigma tradicional e modelo emergente da gestão da Gestão de Recursos Humanos*. Folha avulsa – disciplina do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social – PST 5716, março de 2004b (mimeo).
- MANN, Peter H. *Métodos de investigação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- MARQUES FILHO, A. Desemprego e responsabilidade social. *Revista Brasileira de Administração*, Brasília, v. 7, n. 19, p. 20-25, maio 1997.
- MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.
- MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. *O Brasil Desempregado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.
- McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-14, january 1973.
- MERLE, Vicent. La evolución de los sistemas de validación y certificación. *Revista Europea Formación Profesional*, n. 12, p. 39-52, set./dic. 1997.
- MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1996.

- MERTENS, Leonard. *DACUM y sus variantes SCID y AMOD*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2002.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A. *Qualitative data analysis*. California: Sage Publications, 1994.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, HUW. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1992.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- MUNCK, Luciano. *Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2005.
- NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- NOVICK, Marta. Una mirada integradora de las relaciones entre empresa y competencias laborales en America Latina. In: NOVICK, Marta; GALLART, Maria A. *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Mexico: CONOCER/OIT, 1997.
- ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- OFFE, Claus. Trabalho: a categoria-chave da Sociologia? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 5-20, jun. 1989.
- OLIVEIRA, Marco A. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. In: SANTANA, Marco A.; RAMALHO, José R. (Orgs). *Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2003.
- PARRY, Scott B. The quest for competencies. *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, July 1996.
- PEGLER, Lee. “Dependência” do empregador e “lealdade” do trabalhador na fábrica do futuro: evidência com base no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 17, n. 48, p. 133-155, fev. 2002.
- PENROSE, Edith T. *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.
- PERFIL de Minas Gerais, Minas Gerais. Disponível em <<http://www.indi.mg.gov.br>>. Acesso em: 27 julho 2006.
- PERRENOUD, Philippe. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- PERRENOUD, Philippe. *Escola e cidadania: o papel da escola na formação para a democracia*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

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, 2003.

PIMENTA, Solange Maria. Trabalho e cidadania: as possibilidades de uma (re)construção política. In: PIMENTA, Solange Maria; CORREA, Maria Laetitia. *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001.

PLATT, Lewis E. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal do funcionário. In: HESSELBEIN, F. et al. (Orgs.). *Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

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

POCHMANN, Márcio et al. Ação Sindical no Brasil: transformações e perspectivas. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 12, n. 1, 1998b.

POCHMANN, Márcio. *Trabalho sob fogo cruzado*. São Paulo: Contexto, 1999.

POCHMANN, Márcio. As possibilidades do trabalho e a nova economia no Brasil. In: RUBEN, Guilhermino; WAINER, Jacques; DWYER, Tom (Orgs.). *Informática, organizações e sociedade no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003.

POCHMANN, Márcio; AMORIM, Ricardo (Orgs.). *Atlas da exclusão social no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, Antonio J. C. Mudanças na negociação sindical nos anos recentes. *São Paulo em Perspectiva*, v. 12, n. 1, São Paulo, 1998.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PROFESSIONAL FIAT, *Revista de Informação Empresarial do Grupo Fiat*, n. 6, ano 2, julho de 2000.

PRONI, Marcelo; WILNES, Henrique (Orgs.). *Trabalho, mercado e sociedade: o Brasil nos anos 90*. São Paulo: Unesp, Campinas: Instituto de Economia/Unicamp, 2003.

PUJOL, Jaime. *Normalizacion de competencias laborales*. Turin: OIT, 1999.

RAGIN, Charles C.; BECKER, Howard S. *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. New York: Cambridge University Press, 1992.

RIBEIRO, Maria Teresa; TEIXEIRA, Francisco Lima C. Competitividade e qualificação da mão-de-obra: uma reflexão sobre as perspectivas do ensino profissionalizante. *Economia & Empresa*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 4-16, jan./mar. 1997.

RIFKIN, Jeremy. *O Fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA-FERNANDES, Bruno Henrique. *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ROCHA-FERNANDES, Bruno Henrique. Restrições à Atuação Estratégica da Área de Recursos Humanos: Um Caso de uma Empresa do Setor de Saneamento. In: Encontro da

- Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- ROCHA-FERNANDES, Bruno Henrique; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.
- ROCHOW, Gunter. La experiencia canadiense con competencias profesionales. *Capra International*, Cumberland, n.3, 1999. (Occasional Paper).
- RODRIGUES, Marco Aurélio. *Gestão de Competências em Organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Emprego formal é melhor no Nordeste. *Conjuntura Econômica*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 78-83, jun. 1997.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2005.
- RUAS, Roberto L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana; DUTRA, Joel Souza; BECKER, Grace Vieira; DIAS, Gisele Becker. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- RUIZ-TAGLE, Jaime (Coord.) *Exclusion social em el mercado de trabajo*. Chile: Oficina International del Trabajo, Fundacion Ford, 2000.
- SALERNO, Mário. Trabalho e organização na empresa industrial integral e flexível. In: FERRETTI, Celso J. (Ed.) *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SANDBERG, Jorgen. *Human competence at work*. Gotebork: BAS, 1994.
- SANT'ANNA, Anderson de S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- SELLTIZ, Claire, JAHODA, Marie, DEUTSCH, Morton, COO, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: HERDER, 1965.
- SENAI. *Metodologia de avaliação e certificação de competências*. Brasília: Ed.SENAI, 2002.
- SILVA, Cassiano Machado. *A gestão por competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- SILVA, Sandro Márcio. *A Gestão das Competências Organizacionais em Empresas da Cadeia de Valor para Provisão de Telefonia Celular de 3ª Geração (3G)*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

- SINGER, Paul. Desemprego e exclusão social. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 03-12, jan./mar. 1996.
- SPENCER Jr., Lyle M.; SPENCER, Signe M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley, 1993.
- TAYLOR, Frederic W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Atlas, 1979. Original publicado em 1911.
- TEIXEIRA, Luciana da Silva. *Análise das 200 maiores empresas brasileiras*. Relatório da Consultoria Legislativa da Área IX de Política e Planejamento Econômicos, Desenvolvimento Econômico, Economia Internacional. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, junho de 2005.
- THIOLLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social, enquête operária*. São Paulo: Polis, 1987.
- TREMBLAY, Michel; SIRE, Bruno. Rémunérer les compétences plutôt que l'activité? *Revue Française de Gestion*, Paris, n.126, p.129-139, nov./dez. 1999.
- ULRICH, David. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- VARGAS, Fernando; STEFFEN, Ivo; BRÍGIDO, Raimundo. In: ALEXIM, João Carlos; FREIRE, Lucienne (Orgs.). *Certificação de Competências Profissionais, Análise Qualitativa do Trabalho, Avaliação e Certificação de Competências: Referenciais Metodológicos*. Brasília: OIT - Organização Internacional do Trabalho, 2002. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/act/progr/prg_esp/certific.htm> Acesso em: 13 novembro 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo. Subjetividade, Sensibilidades e Estratégias de Ação. In: *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- YIN, Robert K.. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, Philippe. *A gestão da e pela competência*. Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZÜÑIGA, Fernando Vargas. *La formación basada en competencias em América Latina*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1998.
- Outras referências* – documentos cedidos pela organização-caso e sítios na Internet não identificados para manutenção do sigilo:
- DOCUMENTO 1 - material de divulgação do programa de gestão de competências, documento interno da empresa, março de 2004.
- DOCUMENTO 2 - sítio da Empresa Gérbera, acesso em 2006 e 2005.
- DOCUMENTO 3 - documento interno de Recursos Humanos, 2006.
- DOCUMENTO 4 - sítio da Empresa Tulipa, acesso em 2006 e 2005.
- DOCUMENTO 5 - manual de boas vindas, documento interno, 2006.
- DOCUMENTO 6 - documento interno, 2006.
- DOCUMENTO 7 - sítio da Empresa Prímula, acesso em 2006 e 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Modelo de carta encaminhada à empresa participante da pesquisa

Belo Horizonte, de de 2005

Ilmo. Sr.

(Nome)

(Diretoria)

(Empresa)

Prezado Senhor,

Temos o prazer de nos dirigir a V. S^a. no sentido de solicitar seu apoio para a realização de uma pesquisa acadêmica sobre “Gestão por Competências” em grandes organizações oriundas de Minas Gerais. A preocupação com esse assunto prende-se às crescentes mudanças que vêm ocorrendo nos diversos contextos, afetando as organizações no que tange à gestão dos seus recursos humanos, com a conseqüente adoção, pelas empresas, de novas estratégias de gestão de pessoas, incluindo os sistemas de Gestão por Competências.

E, para isso, a nome da empresa foi uma das escolhidas, pela sua reconhecida importância no cenário econômico e social e por ser uma das únicas organizações que adotam o modelo com maior abrangência em termos funcionais, destacando-se no contexto mineiro e nacional.

Trata-se de trabalho científico visando a elaboração de tese de Doutorado, orientada pela Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury, junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, da Universidade de São Paulo – USP -, e acompanhada pelo Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, junto ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD -, da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. A FEA-USP e o CEPEAD-UFMG são centros de formação e difusão do conhecimento, atuando em ensino, pesquisa e extensão. São instituições dotadas de infra-estrutura reconhecida no país e exterior e oferecem diversos programas de treinamento e preparação necessários às práticas de gestão e administração, tanto na pós-graduação *stricto* e *lato sensu*, quanto na preparação específica, através de programas fechados para empresas.

Merecem destaque, em ambas as instituições, os Cursos de Especialização, o Mestrado e o Doutorado em Administração.

A pesquisa prevê a realização de entrevistas com profissionais dos diferentes níveis hierárquicos da empresa, num primeiro momento, além de profissionais da área de Recursos Humanos e aqueles envolvidos com a implantação do sistema de Gestão por Competências. O estudo será, ainda, ampliado através de outras entrevistas estruturadas ou distribuição de questionários, conforme acordado. Dessa forma,

vimos solicitar de V. S^a. sua valiosa colaboração através da indicação dos profissionais mais adequados, com os quais possamos estabelecer um primeiro contato, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho.

É desnecessário lembrar que os resultados serão de uso restrito e confidencial, sendo os dados obtidos tratados de forma agregada e com preocupações exclusivamente acadêmicas e científicas.

Gostaríamos de ressaltar nossa convicção da necessidade de integração entre as universidades e as organizações, permitindo a ampliação do conhecimento e agregando valor às atividades e resultados de ambas. Tal contribuição possibilita o desenvolvimento da pesquisa em Administração e, portanto, o incremento qualitativo da ciência administrativa como um todo.

Esperamos, assim, poder contar com sua preciosa atenção e colaboração. Quaisquer esclarecimentos adicionais ou contatos poderão ser feitos através do telefone ou e-mail, com Amyra Sarsur.

Cordialmente,

Nomes dos professores

Cargo

Universidade

Nome do aluno

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista com Idealizadores do Sistema de Gestão por Competências

PARTE 1: INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE

Nome:

Tempo na empresa:

Cargo atual:

Posição no organograma ou nível de reporte:

Nível de formação:

Nome da área sob sua responsabilidade:

Descrição dos principais processos sob sua responsabilidade:

PARTE 2: INFORMAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

1. Qual seu papel na concepção, implementação e acompanhamento do sistema de gestão por competências?
2. Já houve outros tipos de modelos de gestão aplicados na organização (gestão da qualidade, modelo participativo, outros)?
3. Como foi a origem do processo: de quem, por quê, resultados esperados, abrangência, parcerias externas? O sistema foi proposto como uma nova filosofia de gestão ou como um instrumento de mapeamento de competências?
4. Como foi a história do processo: datas, responsáveis, etapas, dificuldades, facilitadores?
5. Qual o nível de interferência da matriz européia?
8. Qual é a formação da equipe desde o início e hoje? Quantas pessoas estão envolvidas?
9. Qual a abrangência do sistema? Justificativa.
10. Qual o conceito de competências rege o processo?
11. Qual o vínculo estabelecido com as estratégias da empresa e as competências organizacionais?
12. Quais outros elos foram envolvidos: sindicatos, representantes do governo, associação funcional? Justificativa.
13. Como se processa a interface com os subsistemas de Recursos Humanos? O que muda?
14. Como ocorre o processo, quais instrumentos são utilizados, como se dá processa disseminação, os treinamentos?
15. Qual era a expectativa ao se implementar o modelo? Em que medida tem sido atendida?
16. Quais são as políticas de gestão de pessoas hoje? O que está sendo reestruturado e por que?
17. Como avalia os seguintes ganhos para os trabalhadores, a partir da adoção do sistema: carreira, desenvolvimento, remuneração, conhecimento especializado, compreensão

conceptual da organização, participação, autodesenvolvimento, comunicação, realização profissional, identidade e significado do trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, interesses sociais e valores?

18. Quais os principais empecilhos encontrados no processo de implementação?
19. Quais são as próximas etapas em termos do processo? O que está sendo proposto para o futuro em termos de ajustes?

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista com os Trabalhadores

PARTE 1: INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE

Nome:

Sexo:

Idade:

Nível de formação:

Tempo de empresa:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

Cargo à época da reimplantação do SGC (mar. 2004):

Unidade de trabalho:

Subordinação hierárquica:

Número de subordinados na sua equipe:

PARTE 2: INFORMAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

1. Como você define competências?
2. Como você define gestão por competências?
3. Como você tomou conhecimento de que a organização trabalharia sob o modelo de gestão por competências? Qual foi sua participação na concepção e ou implementação do sistema de gestão por competências da organização?
4. Como num retrospecto, como foram as etapas para a implantação do sistema?
5. Quais são contribuições do sistema de gestão por competências para as organizações?
6. Quais são contribuições do sistema de gestão por competências para as pessoas?
7. Na sua opinião, gestão por competências se constitui como um modismo em termos de novas tecnologias de gestão ou tem perspectivas de perenidade? Como e por quê?
8. Indique pontos fortes, para você como trabalhador, do sistema de gestão por competências?
9. Indique pontos fracos, para você como trabalhador, do sistema gestão por competências?
10. Como percebe a interface do sistema de gestão por competências com outras políticas de recursos humanos ou com outras estratégias da organização?
11. Como ocorreu (se) a intervenção do sindicato da categoria no processo?
12. Como avalia a abrangência na empresa, do topo à base administrativa? O que considera de positivo e negativo nessa decisão? E quanto aos demais cargos ainda não envolvidos?

PARTE 3: PERCEPÇÕES SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

13. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de carreira?
14. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de desenvolvimento como ocorre a política de investimentos em capacitação da empresa?
15. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de remuneração?
16. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de conhecimento, especialização?
17. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de compreensão global da organização?
18. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de autodesenvolvimento?
19. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de comunicação?
20. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de realização profissional?
21. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de identidade e significado do trabalho?
22. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional?
23. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de interesses sociais, valores, ética?

APÊNDICE D

Roteiro de Entrevista com Consultoria Organizacional

PARTE 1: INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE

Nome:

Sexo:

Idade:

Nível de formação:

Nome da consultoria:

Cargo atual:

Tempo em que atua na consultoria:

Número de pessoas na equipe:

Principais atividades que a consultoria desenvolve:

Principais atividades que você desenvolve:

PARTE 2: INFORMAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

1. Como você define competências?
2. Quais são as vantagens e desvantagens do sistemas de gestão por competências?
3. Para que tipo de organizações ele é mais adequado?
4. Há adaptações do modelo à realidade da empresa?
5. Qual a diferença entre este sistema de gestão e outros que existem no mercado?
6. Qual a expectativa das empresas quando demandam este sistema?
7. Por que você acredita que tem havido demanda para a adoção deste sistema?
8. Que tipo de resultados a gestão por competências traz para a organização?
9. Que tipo de resultados a gestão por competências traz para as pessoas?
10. O sistema tem alcançado os resultados esperados se sim, quais são os facilitadores se não, quais são os dificultadores?
11. Que instrumentos são utilizados junto aos clientes?
12. Como se processa a interface com os subprocessos de Recursos Humanos
13. Quais são os principais envolvidos habitualmente no processo? Como é a participação dos profissionais de Recursos Humanos?
14. Em quais outras empresas o modelo foi trabalhado? Como está o alcance de resultados?
15. Qual sua opinião sobre a abrangência do sistema?

ANEXOS

ANEXO A

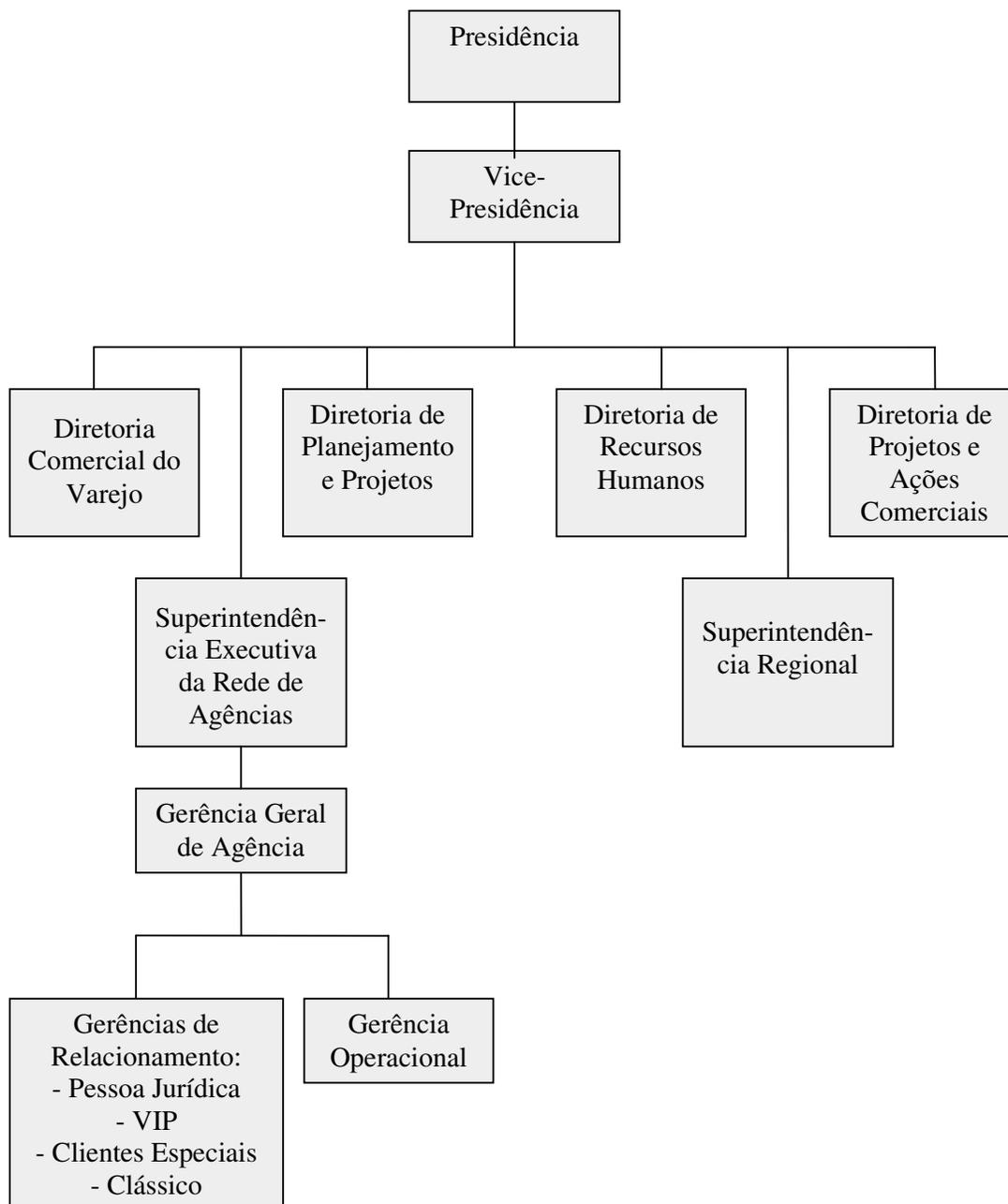
Informações sobre o Banco Pesquisa – empresa utilizada para a realização do pré-teste

Em termos de presença no mercado brasileiro, o Banco Pesquisa atende hoje a mais de 9,2 milhões de clientes. Com relação à base de clientes, são 9,2 milhões em dez. 2004, comparados a 6,2 milhões em dez. 2000. O Banco conta com 1890 Agências e PABs, 3158 pontos de atendimento próprios, 5910 pontos de venda e 8179 máquinas de auto-atendimento.

Do ponto de vista histórico, o Banco Pesquisa iniciou suas atividades no Brasil, há cerca de 90 anos, com a instalação de um banco de origem europeia nas cidades do Rio de Janeiro e Santos. Dentre os marcos mais importantes na história da organização, destacam-se:

- 1917 - Inicia suas operações no Brasil com escritórios no Rio de Janeiro e Santos.
- 1963 - Começa sua política de aquisição de outras casas bancárias.
- 1993 - Muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo.
- 1994 - A operação brasileira do Banco Pesquisa apresenta o 3º melhor lucro líquido do grupo internacional.
- 2003 - Adquire novos bancos consolidando sua posição no mercado financeiro.

A missão do Banco é descrita como “satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidade, através de postura ética, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, principalmente, por um atendimento exemplar”. Quanto aos valores da instituição, há a compreensão de que o mercado e a sociedade brasileira estão evoluindo e exigem um novo papel dos bancos. Eles devem atuar como fomentadores de uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável. Neste sentido, o banco se propõe a ser um dos líderes desse processo no mercado e na sociedade. A representação da estrutura hierárquica está demonstrada a seguir.



Com relação ao Banco Pesquisa, sua gestão apóia-se em manter o foco do cliente, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade. Seu objetivo é gerar valor para os clientes, e para isso o relacionamento é fator chave e foco constante na busca do atendimento exemplar. Entender as necessidades

específicas de cada tipo de cliente e poder atendê-las da maneira mais adequada possível é sua busca constante.

Com relação ao sistema de gestão por competências, a etapa qualitativa traduz-se na preocupação e ações voltadas para o desenvolvimento individual, estruturado a partir das avaliações com a participação efetiva do próprio colaborador. Programas de Desenvolvimento Individual (PDI's), por exemplo, são acessados via *intranet* pelos funcionários e gestores de modo que possa haver um acompanhamento sistemático pelos envolvidos. Para melhor definir o próprio programa, o colaborador é chamado a analisar as competências esperadas pelo Banco, norteando suas decisões e ações de desenvolvimento futuro.

Para os níveis gerenciais superiores o desenho é um pouco diferenciado, tendo sido desenvolvido um Programa de Desenvolvimento da Liderança (PDL). Esta proposta inclui ações por parte do Banco no sentido de favorecer o desenvolvimento dos ocupantes de cargos executivos. Compõem este programa um conjunto de atividades didáticas na empresa, além do estímulo que é dado à participação em cursos como MBA, mestrado profissional e outros, com projetos aplicativos ou dissertações que envolvam aspectos relevantes do universo da organização. São também oferecidos programas de *coaching* visando promover o desenvolvimento do colaborador.

O instrumento “Inventa” tem 100 pares de questões apresentadas através de um questionário de escolha forçada e foca aspectos do comportamento gerencial e administrativo. O inventário não é um teste, e sim um conjunto de afirmativas que procura retratar e analisar os jeitos de atuar e os padrões de comportamento que as pessoas empregam no universo profissional e é uma ferramenta utilizada nos processos de auto-avaliação. Nesta organização é um dos instrumentos utilizados, em nível gerencial, para mapear as competências individuais em paralelo às competências prioritárias estabelecidas no perfil dos diferentes cargos, ou seja, acompanhar os indicadores, por meio das vinte funções fornecidas pelo instrumento, de modo a identificar onde há lacunas em termos de capacitação.

Segundo a gestora de Desenvolvimento Organizacional que atua nos programas de carreira da instituição, o “grande diferencial na condução dos negócios e na busca da satisfação dos clientes são os nossos funcionários. Somente com funcionários capacitados e engajados,

seremos capazes de colocar em prática a estratégia da organização e assim alcançar os objetivos a que nos propomos”. E é através da Gestão de Pessoas que se pode garantir o engajamento e comprometimento, por meio de ações de desenvolvimento, gestão de desempenho, carreira, treinamento, remuneração, reconhecimento e outros.

Tratando mais especificamente do Desenvolvimento, a organização tem como premissa que cada um é responsável pelo seu desenvolvimento, necessitando estar atento à evolução profissional cotidiana, à busca permanente de atualização e empenho no autodesenvolvimento. Cabe à organização promover um ambiente onde os melhores queiram trabalhar, estimulados pela oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem e, ainda, oferecer aos funcionários os instrumentos de desenvolvimento necessários.

O “Inventa”, utilizado como ferramenta de gestão, objetiva ajudar o profissional a compreender e refletir sobre seu perfil pessoal, permitindo comparações com o perfil adequado para a função que ocupa e, também a possibilidade de cobrir os *gap's* para o desenvolvimento futuro. O “Inventa” é apresentado por meio de dois relatórios: (1) Indicadores “Inventa” X Perfil Desejado, incluindo *gap's* e Ações de Desenvolvimento, (2) Perfil Individual.

No primeiro encontram-se as competências que elaboradas pela instituição e que compõem o perfil profissional desejado para exercer dada função. Competências são as características pessoais que diferenciam níveis de desempenho em um determinado trabalho, organização ou cultura. Todas as competências da organização estão ancoradas em valores corporativos: Integridade, Respeito, Trabalho em Equipe e Profissionalismo. Quatro das competências – que são Entendimento do Cliente, Orientação para Resultados, Construção de Confiança e Trabalho em Equipe – são gerais, isto é, são exigidas de todos os funcionários da instituição. Esse perfil desenhado pela empresa permite que o funcionário saiba o que esperado dele.

Para cada uma das competências, encontram-se as chamadas Funções do inventário, neste caso, são 20 determinadas que caracterizam a maneira de cada pessoa atuar no ambiente profissional. Neste relatório as funções já vêm agrupadas por competência. Como exemplo, toma-se a competência *Entendimento do Cliente* que terá como funções: comunicação, decisão, disposição para mudanças, flexibilidade/criatividade, intensidade operacional e

organização. Um adequado entendimento do cliente é feito de doses certas de cada uma dessas funções, segundo o inventário.

Algumas funções podem aparecer repetidas em mais de uma competência. Neste relatório são também apresentados, na mesma linha de cada função, um intervalo numérico entre parênteses, variando de 0 a 10, sendo este o resultado de dada função. Um resultado e não uma nota, já que este intervalo representa uma faixa desejada entendida como um intervalo do teste em que aquele comportamento descrito da competência está presente. Por exemplo: na faixa entre 4 e 6, significa que todos os comportamentos solicitados estão presentes nessa faixa. Se no resultado está um número menor do que essa faixa, é como se o funcionário tivesse uma falta de alguma característica que deveria estar presente. Quando a resposta está num número superior a esta faixa, diz-se que há alguma característica que está presente, mas em excesso e isso pode trazer algum prejuízo.

O outro relatório chama-se “Perfil Individual” e nele são encontradas as 20 funções mencionadas e para cada função, aparecem tópicos Ganha Eficácia e Perde Eficácia, portanto, há circunstâncias nas quais essa característica faz com que se ganhe eficácia ou perca eficácia. No resultado do primeiro relatório há um item relativo aos *gap's* e às Ações de Desenvolvimento. Ou seja, os *gap's* são lacunas entre o que existe e o que é esperado pela instituição. As ações de desenvolvimento são propostas de como cobrir estes espaços, são dicas de autodesenvolvimento. Neste caso, não são somente treinamentos formais que podem ajudar uma pessoa a se desenvolver, como fazer um MBA ou um Curso de Especialização. Ela precisa abrir-se para o mundo de uma forma diferente, por exemplo, trabalhando a criatividade. Isso pode ser feito via palestras, visitas técnicas a empresas, viagens, dentre outras estratégias.

Segundo a gestora de Desenvolvimento Organizacional, a abertura do diálogo com o gestor, solicitar *feedback* a colegas e superiores, por exemplo, são ações que ajudam no processo de crescimento. Paralelamente, ela afirma que a importância que a instituição dá ao desenvolvimento das pessoas tem uma razão estratégica para a organização.

As 20 funções do “Inventa” mencionadas estão mais detalhadamente explicadas no ANEXO B e compõem-se dos seguintes itens: administração de conflitos; afetividade; atenção/priorização; auto imagem; comunicação; controle; controle emocional; decisão;

detalhismo/delegação; disposição para mudanças; flexibilidade/criatividade; intensidade operacional; liderança; mobilidade física; organização; planejamento; realização; relação com autoridade; sociabilidade; tempo de execução.

ANEXO B

Funções do “Inventa”

As 20 funções do “Inventa” mencionadas são:

- *Administração de conflitos*: refere-se à condição do indivíduo de enfrentar, encarar, vencer uma situação que exija uma solução de problema;
- *Afetividade*: capacidade de estabelecer compromissos, com abertura, com transparência, criando vínculo com as pessoas;
- *Atenção/priorização*: visão global e a percepção do contexto que as pessoas têm; a capacidade de finalizar; a forma com que define prioridades; a capacidade de agir com atenção, atendendo demandas externas e refazendo a programação em função disso;
- *Auto imagem*: capacidade de exposição e a forma com que a pessoa trabalha sua visibilidade nas diversas situações. Mensura auto-confiança, a percepção que tem de si e do nível de contribuição que acredita ter no ambiente;
- *Comunicação* – capacidade de avaliar a qualidade com que a pessoa troca informações com o meio, com o mundo, ampliando o entendimento das questões. Ela vai analisar a sua capacidade e condição de vender idéia, com que objetividade e clareza faz isso;
- *Controle*: capacidade que a pessoa tem de avaliar, de analisar, em função de indicadores, o desempenho de processos, de pessoas, de estratégia. Avalia a qualidade do *follow up*. É uma espécie de radar que fornece condições de perceber coisas que não estão óbvias;
- *Controle emocional*: capacidade pessoal de avaliar a capacidade de atuar com maturidade, equilíbrio, frente a situações de tensão e pressão. Traduz o impacto que a pessoa gera no ambiente, nas outras pessoas, administrando as emoções;
- *Decisão*: capacidade de avaliar e analisar problemas, tomando decisões e se posicionando, assumindo sozinho a responsabilidade pelas mesmas;
- *Detalhismo/delegação*: indica a confiança e a capacidade de descentralizar a ação, na busca de respostas através do grupo;
- *Disposição para mudanças*: capacidade de gerar alternativas pro trabalho, alterando as rotinas, pra adequá-las às necessidades atuais;
- *Flexibilidade/criatividade*: capacidade de atuar em função dos resultados, revendo a forma de fazer as coisas, a estratégia de funcionamento pra atingir os desafios e os objetivos;

- *Intensidade operacional:* capacidade de trabalho da pessoa gente. Avalia a resistência, a carga de trabalho que as pessoas são capazes de absorver. O gosto por assuntos operacionais. Mensura a disposição de se dedicar pessoalmente às atividades da sua área;
- *Liderança:* avalia a capacidade de mobilizar as pessoas, de influenciar as suas idéias e estratégias;
- *Mobilidade física:* define o nível de disposição física e a capacidade de atuar em atividades que exijam movimentação, deslocamento. Vai mensurar o tônus e a resistência do trabalho;
- *Organização:* significa a capacidade de estruturar as atividades, de seguir padrões que suportem a execução do que a pessoa faz;
- *Planejamento:* avalia a capacidade de planejar, de projetar os desdobramentos das ações no futuro;
- *Realização:* avalia a disposição que a pessoa tem por desafios. Vai avaliar a motivação e a capacidade de se envolver com diversas situações de trabalho, e a ambição pra crescer;
- *Relação com autoridade:* avalia a capacidade de atuar de forma independente, definindo um nível de questionamento com que alcança em relação ao sistema, uma hierarquia;
- *Sociabilidade:* analisa o comportamento no ambiente, o nível crítico com que se relaciona com as pessoas;
- *Tempo de execução:* avalia a capacidade de administrar o ritmo de resposta e adequar o mesmo às necessidades. É a capacidade de administrar o tempo, administrar compromissos em cronogramas. Avaliar a entrega.

ANEXO C

Informações adicionais sobre o produto GLP

A Empresa Prímula é uma subsidiária da Bromélia e, como a matriz, a atuação no mercado nacional se dá pela distribuição de GLP, oferecendo soluções para consumidores de diversos tamanhos, de pequenas residências a grandes indústrias. A empresa no Brasil responde por aproximadamente 23,5% do mercado nacional de GLP. O volume anual comercializado é de aproximadamente 1,5 milhão de toneladas, para atender a cerca de 25 mil postos de vendas distribuídos pelo país (exceto em parte da Região Amazônica), 10 milhões de famílias brasileiras (clientes domiciliares) e mais de 20 mil clientes industriais e comerciais (abastecidos com GLP a granel). No mercado brasileiro enfrenta, principalmente, dois relevantes concorrentes.

Pode-se dizer que a história do GLP no Brasil começou de forma quase acidental. Seu estopim foi a explosão do dirigível alemão Hindenburg, em maio de 1937. O abalo na confiança deste meio de transporte levou ao cancelamento de suas rotas comerciais, entre elas, Rio de Janeiro-Ludwigshafen (Alemanha). Assim, seis mil cilindros do gás estocados no Brasil foram postos à venda pela companhia aérea Graf Zepellin. Esse estoque acabou sendo comercializado como combustível de fogões e aquecedores domésticos em alternativa ao carvão vegetal e ao querosene utilizados tradicionalmente, dando início ao uso do GLP como gás de cozinha.

Em função de uma qualidade superior em termos do alto poder calorífico e não poluição, o consumo foi incrementado rapidamente. Em 1954 o governo brasileiro dá início à produção do combustível em solo nacional com a criação da primeira refinaria de petróleo no país, na Bahia, pois até então, o GLP era importado dos EUA. No ano seguinte, 1955, a produção nacional de GLP se intensifica com a construção das refinarias da Petrobrás.

O GLP é um produto derivado do refino do petróleo. O petróleo é constituído, basicamente, por hidrocarbonetos, que são compostos químicos formados por átomos de carbono e hidrogênio. Ele é conhecido como gás de cozinha, mas, seu uso se dá nos mais diversos setores de produção e serviços. Tem como características ser incolor, não tóxico, não

corrosivo, inodoro, não poluente, dentre outras. O GLP é transferido para a Prímula vindo diretamente das refinarias da estatal brasileira de petróleo, a Petrobras (DOC 5, 2006).

O GLP armazenado em tanques especiais é transferido para as plataformas de engarrafamento onde é acondicionado em recipientes transportáveis de diferentes tamanhos. Os recipientes são distribuídos por meio de frota própria ou de terceiros.

O mercado de GLP é regido por regras que controlam as etapas da produção, o transporte, a armazenagem, a comercialização e o consumo de gás, sendo os principais institutos reguladores a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia) e a ANP (Agência Nacional de Petróleo).

O negócio de GLP considera dois tipos de transporte de produto até o cliente final que, juntos atendem aos diferentes segmentos de consumo. O gás pode ser: envasado e comercializado em recipientes transportáveis de 2 até 90 Kg., sendo utilizado geralmente em residências e estabelecimentos comerciais e industriais de pequeno e médio porte; ou pode ser comercializado a granel com a instalação em tanques com maior capacidade de armazenamento que são abastecidos de acordo com a demanda de consumo do cliente, sendo ideal para estabelecimentos de maior demanda, como indústrias, empresas e grandes condomínios.

ANEXO D

Grupos incluídos e excluídos do *ranking* dos 200 maiores localizados no Brasil, em 2003

GRUPOS	POSIÇÃO NO <i>RANKING</i> (ed. 2004)	GRUPOS	POSIÇÃO NO <i>RANKING</i> (ed. 2003)
CPFL Energia	36	Agip	48
Nossa Caixa	41	Bompreço/Royal Ahold	61
TIM Brasil	44	Telecom Italia	79
Toyota	94	Parmalat	90
Wal-Mart	100	Ale Combustíveis	119
Empresa Prímula	134	Roche	129
CCR	139	Empresa Tulipa	141
Kimberly Clark	145	Dreadner Bank	162
Semp Toshiba	146	Gérbera	164
OAS	159	M. Dias Branco	169
Itapemirim	167	John Deere	176
Banestes	183	Cacique	180
BMG	198	Banco BMC	190

FONTE: TEIXEIRA, 2005.

ANEXO E

Os 20 maiores grupos do setor de comércio (segundo a receita bruta)

GRUPO	SEDE	ORIGEM DO CAPITAL	RECEITA em 2003 (R\$ milhões)
Ipiranga	RJ	Brasil	21.295,00
Pão de Açúcar	SP	Brasil	12.788,40
Shell	RJ	Holanda/Grã-Bretanha	12.381,30
Carrefour	SP	França	11.028,30
Chevron Texaco	RJ	Estados Unidos	8.976,00
Ultra	SP	Brasil	4.603,80
Sonae	RS	Portugal	3.732,20
Copersucar	SP	Brasil	3.598,90
Ponto Frio	RJ	Brasil	2.688,80
Martins	MG	Brasil	2.522,00
Lojas Americanas	RJ	Brasil	2.325,20
Sendas	RJ	Brasil	2.273,40
Coimex	ES	Brasil	2.086,00
Wal-Mart	SP	Estados Unidos	1.940,00
Arthur Lundgren	SP	Brasil	1.937,00
Natura	SP	Brasil	1.910,10
Abril	SP	Brasil	1.875,10
Maggi	MT	Brasil	1.629,80
Guararapes	RN	Brasil	1.309,90
Empresa Prímula	RJ	Europa	1.301,40

FONTE: TEIXEIRA, 2005.

ANEXO F

Os 20 que mais cresceram (segundo receita bruta)

GRUPO	SEDE	ORIGEM DO CAPITAL	CRESCIMENTO em 2003 (%)
Arthur Lundgren	SP	Brasil	43,6
Natura	SP	Brasil	35,4
Ipiranga	RJ	Brasil	34,9
SLG	RS	Brasil	33,3
Cotia	SP	Brasil	32,5
Chevron Texaco	RJ	Estados Unidos	28,5
Empresa Prímula	RJ	Europa	25,8
Maggi	MT	Brasil	25,5
Ultra	SP	Brasil	21,3
Lojas Americanas	RJ	Brasil	21,2
Shell	RJ	Holanda/Grã-Bretanha	21,0
Martins	MG	Brasil	20,8
Pão de Açúcar	SP	Brasil	14,7
Wal-Mart	SP	Estados Unidos	14,1
Panvel	RS	Brasil	11,3
Sonae	RS	Portugal	11,1
Carrefour	SP	França	9,5
Abril	SP	Brasil	9,2
Guararapes	RN	Brasil	8,4
Ponto Frio	RJ	Brasil	7,0

FONTE: TEIXEIRA, 2005.

ANEXO G

Distribuição dos Estados brasileiros, segundo o número de empresas de grande porte que sediam, em 2003

ESTADO	No. DE EMPRESAS	%
SP	111	55,5
RJ	29	14,5
RS	16	8,0
MG	15	7,5
PR	6	3,0
DF	6	3,0
SC	5	2,5
ES	4	2,0
AL	2	1,0
BA	2	1,0
CE	1	0,5
RN	1	0,5
AM	1	0,5
MT	1	0,5
TOTAL	200	100

FONTE: TEIXEIRA, 2005.

ANEXO H

Metodologia do processo de mapeamento de competências da Empresa Prímula

O processo de mapeamento de competências de 360°. da Empresa Prímula, para o grupo de Diretoria, adotou a seguinte metodologia:

- Diretor indica $\frac{3}{4}$ de seus pares e $\frac{3}{4}$ de seus subordinados para participarem de seu processo de mapeamento.
- Diretor valida as suas escolhas com o Presidente.
- Diretor, Presidente e Pares / Subordinados validados recebem o formulário de mapeamento via *internet*, respondem e o encaminham para a consultoria externa.
- A consultoria externa processa relatórios com as diferentes visões (automapeamento, Presidente, pares e subordinados) e os encaminha para o Recursos Humanos – RH.
- RH encaminha os relatórios individuais elaborados pela consultoria para o Presidente que fará reuniões de *feedback* com os Diretores.
- As alterações, após a reunião de *feedback*, serão encaminhadas ao RH, que envia à consultoria externa.
- A consultoria elabora um relatório geral para análise de *gap's* e encaminha para ao RH.
- O RH encaminha o relatório final para o Presidente e o grupo de Diretores.
- Os resultados das avaliações são utilizados como subsídios para a análise de *gap's* e elaboração de programas de desenvolvimento corporativo e individual.

O processo de mapeamento de competências de 90°. da Empresa Prímula, para os demais cargos, adotou a seguinte metodologia:

- O superior hierárquico (gestor) recebe da consultoria externa os formulários de mapeamento de sua equipe (por uma questão sistêmica, sendo disponibilizados via *link* na *internet* ou impressos).
- O gestor imprime/copia o formulário e orienta cada integrante de sua equipe para que o responda, e, responde o formulário para cada integrante da equipe.
- O gestor conduz uma reunião de *feedback* com cada integrante de sua equipe e caso haja diferença de percepções, permanece valendo a opinião do gestor.

- O gestor imputa o resultado final do mapeamento e o envia, via *link* na *internet* para a consultoria.
- A consultoria processa, gera os relatórios e encaminha os resultados finais para a Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e setores de Recursos Humanos especificamente.
- Os responsáveis pelos Recursos Humanos encaminham os relatórios para os envolvidos. Os resultados das avaliações serão utilizados como subsídios para análise de *gap's* e elaboração de programas de desenvolvimento corporativos, setoriais e/ou individuais.

ANEXO I

Competências definidas para a Empresa Prímula

Competência *gerenciar performance*: conceituada como a habilidade de assegurar que cada integrante da sua equipe atinja as metas individuais. Envolve a definição de padrões de desempenho, o monitoramento e a responsabilização pelos resultados. Associado ao conceito, são determinados os itens, a saber: (1) *direciona*: esclarece metas a serem alcançadas; (2) *cobra alto desempenho*: insiste na importância de atingir alto desempenho; (3) *monitora desempenho*: acompanha e confronta o desempenho em relação à meta; (4) *age baseado nos resultados alcançados*: reconhece e recompensa o atingimento das metas. Deixa claro as consequências de um não atingimento de metas ou objetivos.

Competência *catalisar mudanças*: conceituada como a habilidade de energizar e comprometer outras pessoas e grupos para que uma mudança específica ocorra na empresa. Os itens são: (1) *descreve necessidade de mudança*: define publicamente uma necessidade específica de mudança. Alerta outras pessoas para o benefício da mudança; (2) *garante que a mensagem de mudança seja entendida*: propaga a visão de mudança sempre que possível, para as pessoas envolvidas ou impactadas pela mudança; (3) *questiona o status quo*: questiona de forma aberta e consistente a maneira como as coisas são feitas. Compara a situação atual com a ideal para energizar as pessoas para a mudança; (4) *estimula as pessoas a mudarem*: age de maneira enfática com o objetivo de mobilizar as pessoas para que a mudança ocorra.

Competência *integridade*: conceituada como a capacidade de agir de forma consistente com os valores da empresa. Os itens são: (1) *está de acordo com valores da empresa*: age de maneira consistente com valores e crenças da empresa; (2) *defende os valores da empresa, mesmo quando não é fácil fazê-lo*: admite publicamente um erro. Pronuncia-se a fim de preservar os valores da empresa mesmo quando uma relação de amizade e/ou confiança pode ser abalada; (3) *enfrenta riscos pessoais para preservar os valores da empresa*: age sempre de maneira consistente com os valores da empresa, mesmo quando há risco pessoal associado. Desafia as pessoas com poder para agir de acordo com os valores da empresa.

Competência *desenvolver pessoas*: conceituada como a habilidade de ajudar as pessoas a desenvolverem-se pessoal e profissionalmente, por meio de direcionamentos, feedbacks e criação de oportunidades de desenvolvimento. Os itens são: (1) *confia no potencial das pessoas*: faz comentários positivos sobre competências atuais e capacidade de desenvolvimento dos outros; (2) *dá orientações em relação à forma de executar uma atividade*: dá instruções e/ou faz demonstrações sobre a forma de proceder em determinadas situações e atividades; (3) *dá suporte ao desenvolvimento de pessoas*: ajuda as pessoas a se desenvolverem através da disponibilização de recursos, fontes de treinamento formal, ferramentas e informações; (4) *dá feedback para estimular desenvolvimento*: dá feedback com o objetivo de desenvolver as pessoas. Oferece sugestões específicas para melhoria de desempenho; (5) *cria oportunidade de desenvolvimento*: cria oportunidade de desenvolvimento (*on the job*). Delega uma atividade / responsabilidade com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento de pessoas; (6) *capacita para o futuro*: orienta, treina e cria condições para que as pessoas se desenvolvam para assumir desafios futuros (ex.: *coaching* para planejamento de carreira, orientação e preparação de um sucessor).

Competência *autoconfiança*: conceituada como a confiança na própria capacidade para atingir seus objetivos, levar a frente idéias, situações e projetos, selecionar o melhor caminho e posicionar-se diante de diferentes pontos de vista. Os itens são: (1) *demonstra segurança*: executa seu trabalho sem precisar de supervisão constante e direta; (2) *defende seus pontos de vista*: defende seus pontos de vista mesmo diante de oposições; (3) *confia em sua própria capacidade*: toma iniciativa para que as coisas aconteçam e assume as conseqüências de suas ações; (4) *busca desafios*: posiciona-se de forma clara e segura, mesmo diante de divergências com seus superiores, frente a novas responsabilidades; (5) *assume riscos*: assume situações muito desafiadoras e de grande impacto para a empresa trazendo para si a responsabilidade e riscos desta decisão.

Competência *influência*: conceituada como a habilidade de persuadir, impactar, convencer influenciar outras pessoas com o intuito de obter apoio ou concordância para suas idéias, planos e projetos, alinhados aos objetivos da empresa. Os itens são: (1) *busca persuadir*: usa argumentos lógicos numa conversa, discussão ou apresentação; (2) *prepara-se para influenciar*: prepara antecipadamente e de forma cuidadosa os argumentos a serem utilizados numa conversa, discussão ou apresentação; (3) *calcula o impacto de seus argumentos*: escolhe a abordagem de influência a partir da antecipação da reação das pessoas às palavras e/ou

ações a serem adotadas. Escolhe cuidadosamente a argumentação baseado no entendimento dos pontos de vista do interlocutor; (4) *utiliza influência direta*: utiliza a ajuda de terceiros para influenciar (ex.: especialistas, formadores de opinião etc). Utiliza cadeia indireta de influência.

Competência *construção de relacionamentos*: conceituada como a capacidade de desenvolver e manter relacionamentos próximos com pessoas que representem fontes de ajuda e/ou influência, que de certa maneira beneficiem os negócios da empresa. Os itens são: (1) *realiza e mantém contatos informais*: estabelece contato informal indo além das interações requeridas para a realização do trabalho; (2) *constrói e mantém condições que favorecem seus relacionamentos*: faz um esforço consciente para construir e manter clima amistoso com os outros; (3) *direciona esforços para construção de um relacionamento específico*: age para construir confiança com um indivíduo específico que possa representar uma potencial ajuda para negócios presentes. Envolve-se em contatos específicos para fortalecer um relacionamento; (4) *constrói e mantém relacionamento estreito*: estabelece uma relação próxima e de confiança que extrapole assuntos profissionais comum indivíduo que possa representar uma potencial ajuda para negócios futuros.

Competência *visão estratégica*: conceituada como a habilidade de agir, influenciar e definir estratégias da empresa, a partir do entendimento e diagnóstico de oportunidades e ameaças presentes no ambiente de negócios no qual a empresa está inserida. Os itens são: (1) *demonstra interesse estratégico*: mantém-se informado em relação as variáveis estratégicas do negócio; (2) *age a partir do entendimento do ambiente*: percebe tendências no mercado e prioriza iniciativas, projetos, ações com o objetivo de aproveitar as oportunidades decorrentes a favor da empresa; (3) *pensa de forma estratégica*: a partir do profundo entendimento das tendências de médio e longo prazo do ambiente de negócios identifica, planeja e implementa ações que capacitem a empresa a atuar em novas condições e nichos de mercado; (4) *reconceitualiza o negócio*: demonstra habilidade de visualizar cenários, antecipar-se às mudanças de mercado, reconceitualizar o negócio e implementar as estratégias e mudanças adequadas e indispensáveis para o crescimento, rentabilidade da empresa.

Competência *liderança de equipe*: conceituada como a capacidade de direcionar e motivar pessoas na busca de objetivos comuns. Inclui definir uma visão clara que direcione a equipe e prover condições para que ela atinja seus resultados. Os itens são: (1) *conduz a equipe*: deixa

claro para a equipe os objetivos a serem atingidos por ela. Distribui responsabilidades/papéis para cada membro da equipe; (2) *dá condições de trabalho*: capacita a equipe criando condições para que a equipe tenha alto desempenho. Provê estrutura necessária para o desempenho da equipe (recursos, treinamentos etc); (3) *promove a equipe*: promove a equipe frente a todos na empresa; (4) *compromete a equipe*: consegue com que a equipe se comprometa com seu objetivo por meio de ações que servem de exemplos; (5) *energiza a equipe*: transmite visão que gere confiança, motivação e entusiasmo na equipe. Celebra os sucessos obtidos pela equipe.

Competência *agilidade*: conceituada como a habilidade de reagir e agir proativamente frente a oportunidade, obstáculos e problemas com o objetivo de atingir resultados futuros, apresentando idéias ou soluções. Os itens são: (1) *soluciona problema e/ou aproveita oportunidades presentes*: apresenta soluções imediatas a problemas presentes. Responde a uma oportunidade atual gerando benefício para a empresa; (2) *apresenta soluções e aproveita oportunidades no curto prazo*: age antecipadamente frente a uma oportunidade no curto prazo; Propõe uma melhoria no processo de trabalho visando superar um possível obstáculo no curto prazo; (3) *apresenta soluções e aproveita oportunidades no médio prazo*: age antecipadamente frente a uma oportunidade no médio prazo. Propõe uma melhoria no processo de trabalho visando superar um possível obstáculo no médio prazo; (4) *inova visando o longo prazo*: antecipa oportunidades no longo prazo e cria meios para gerar resultados para a empresa. Age de forma a evitar uma possível perda (monetária, no clima organizacional etc) para empresa no longo prazo.

Competência *empatia*: conceituada como o interesse em entender e interagir eficazmente com outras pessoas. Envolve a capacidade de ouvir e responder apropriadamente a pensamentos, sentimentos e preocupações não ditos ou parcialmente ditos. Os itens são: (1) *ouve ativamente*: sabe ouvir. Interessa-se pelo ponto de visto do outro; (2) *demonstra entendimento*: demonstra entender as emoções e o que outras pessoas dizem, por meio de expressões corporais, faciais etc; (3) *entende as razões pessoas de outros indivíduos*; (4) *age a partir do entendimento profundo*: demonstra entendimento das razões pelas quais as pessoas estão agindo de determinada forma e ajusta seu comportamento à situação.

Competência *integração*: conceituada como a habilidade de agir, alinhado às necessidades e objetivos da empresa garantindo a integração das ações na busca por resultados. Os itens são:

(1) *demonstra interesse em entender objetivos da empresa*: pergunta e demonstra interesse para entender quais são as necessidades e objetivos da empresa. Busca entender a estrutura, os processos e a interdependência das diversas áreas da empresa; (2) *alinha objetivos e prioridades individuais aos da empresa*: define e/ou altera prioridades e objetivos individuais de forma a suportar os objetivos da área e/ou da empresa; (3) *coopera com outras áreas*: disponibiliza informações e recursos (humanos e/ou materiais) para outras áreas a fim de maximizar resultados da empresa; (4) *cria espírito de equipe*: contribui para a manutenção de um clima amigável e de cooperação com outras áreas na empresa. Encoraja ou facilita soluções para conflitos.

Competência *entendimento organizacional*: conceituada como a habilidade de perceber e entender os relacionamentos de poder, identificando quem são as pessoas que realmente tomam decisões e aqueles que podem influenciá-la. Os itens são: (1) *entende e utiliza estrutura formal*: compreende e reconhece a estrutura formal, identificando normas, políticas, procedimentos etc, e utiliza-se desta informação para dar continuidade à uma ação específica; (2) *entende e utiliza estrutura informal*: identifica e utiliza a estrutura informal, através do relacionamento com pessoas-chave que influenciam decisões, mesmo que estas não tenham poder formal; (3) *entende aspectos do clima e cultura*: entende a cultura e reconhece comportamentos e intenções não verbalizadas tanto nas pessoas quanto na organização; (4) *entende impactos para a organização*: reconhece oportunidades e problemas que afetem a estratégia do negócio e transmite isso aos membros da organização explicando as causas e impactos no resultado.

Competência *busca de informação*: conceituada como a capacidade de buscar, aprender e utilizar novos conhecimentos na empresa. Os itens são: (1) *mantém-se atualizado*: busca manter-se informado quanto a novas abordagens, ferramentas, métodos ou tecnologias dentro da própria área de atuação, buscando informações em fontes correlatas a sua área: revistas, sites específicos, publicações etc; (2) *investiga*: investiga o problema ou situação além do questionamento rotineiro. Encontra e questiona aqueles mais próximos do problema; (3) *atualiza-se de forma rotineira*: faz um esforço sistemático durante um período limitado de tempo para obter dados necessários, ou investiga a fundo através de fontes não usuais. Pesquisa regularmente por meio de jornais, revistas, sistemas informatizados de pesquisa ou outros recursos; (4) *cria próprio sistema para conseguir informações*: estabelece,

pessoalmente, sistemas ou hábitos próprios para obter informações (conversas informais, publicações específicas, relatórios mensais etc).

Competência *orientação para resultado*: conceituada como a habilidade de agir para alcançar resultados excelentes na realização de suas atividades. Inclui a preocupação em melhorar processos já existentes e decisões baseadas em análises de custo-benefício. Os itens são: (1) *tem foco na eficiência*: expressa preocupação com a otimização de recursos (tempo, recursos materiais etc); (2) *monitora o próprio desempenho*: mede, espontaneamente os resultados do seu trabalho. Define métodos próprios para monitorar o desempenho (indicadores, planilhas etc); (3) *age para aperfeiçoar o desempenho*: demonstra insatisfação com o nível atual de desempenho (próprio, da área, empresa) e cria, modifica ou melhora processos, sistemas, práticas para melhorar os resultados; (4) *define metas desafiadoras e age para atingi-las*: estabelece metas agressivas, e age para atingi-las. Realiza ações inéditas na empresa para obter melhores resultados; (5) *age baseado em análise de custo-benefício*: toma decisões, estabelece prioridades ou seleciona objetivos, considerando a relação custo-benefício para a empresa.

Competência *disponibilidade*: conceituada como a disposição contínua para atender ao cliente interno. Envolve disponibilizar tempo, foco e recursos para atender outros. Os itens são: (1) *reage bem à solicitações*: mostra-se prestativo ao receber um pedido/solicitação; (2) *reage com entusiasmo à solicitações*: demonstra interesse genuíno em atender satisfatoriamente uma solicitação; (3) *antecipa-se a uma potencial demanda*: identifica e antecipa-se a uma demanda potencial; (4) *prepara-se para servir*: gerencia suas atividades disponibilizando tempo para servir os outros; (5) *prioriza servir*: prioriza servir os outros mesmo que isso implique deixar de lado suas prioridades (pessoais e da área), visando atingir os melhores resultados para a organização.

Competência *orientação para o revendedor*: conceituada como a capacidade de capacitar e atender o revendedor, buscando melhores resultados para este e para a empresa. Os itens são: (1) *dá suporte*: preocupa-se em atender bem às solicitações do revendedor; (2) *mantém comunicação franca e clara com o revendedor*: se comunica com o revendedor buscando esclarecer situações; (3) *coloca-se à disposição do revendedor*: disponibiliza-se para o revendedor, para que ele tenha uma referencia dentro da empresa; (4) *orienta o revendedor*: orienta o revendedor quanto ao gerenciamento da revenda (mapeamento da região, controle de

custos etc). Dá *feedback* para o revendedor sobre o desempenho da sua revenda, ressaltando os pontos a serem melhorados; (5) *conquista a confiança*: conquista a confiança do revendedor agindo consistentemente, de forma ética e assertiva. É envolvido pelo revendedor em decisões importantes para a operação da revenda.

Competência *orientação para o cliente – envasado ou granel*: conceituada como a capacidade de entender e atender as necessidades dos clientes. Os itens são: (1) *responde às solicitações dos clientes*: está atento às solicitações dos clientes e age buscando atender de forma efetiva a elas; (2) *mantém comunicação clara*: monitora a satisfação do cliente. Fornece informações úteis ao cliente. Oferece o serviço de forma agradável e amigável; (3) *assume responsabilidade pessoal para resolver problemas*: assume responsabilidade pessoal para resolver problemas trazidos pelo cliente. Corrige problemas prontamente, sem assumir postura defensiva em relação ao cliente; (4) *dedica um esforço extra para ajudar os consumidores*: mostra-se completamente disponível ao cliente, especialmente quando este se encontra numa situação extraordinária; (5) *age para satisfazer necessidades implícitas dos clientes*: oferecer alternativas de produtos e serviços que atendam às necessidades não expressas pelos clientes.