

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO**  
**EM DUAS EMPRESAS**

**MARCO ANTONIO COSTA DA SILVA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO  
EM DUAS EMPRESAS**

**MARCO ANTONIO COSTA DA SILVA**

**Dissertação de Mestrado apresentada  
ao programa de pós-graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São Carlos,  
como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.**

Orientadora: Prof. Dr.<sup>a</sup> Alessandra Rachid

**SÃO CARLOS**  
**2005**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

C837ug

Costa da Silva, Marco Antonio.

A utilização da gestão por competências: estudo de caso em duas empresas / Marco Antonio Costa da Silva. -- São Carlos : UFSCar, 2005.

122 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.

1. Administração de pessoal. 2. Competência e habilidade. 3. Mudança organizacional. 4. Recursos humanos. 5. Gestão por competências. I. Título.

CDD: 658.3 (20<sup>a</sup>)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
Email : ppgep@dep.ufscar.br

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Marco Antonio Costa da Silva

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 18/11/2005 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Alessandra Rachid  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Júlio César Donadone  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti  
EESC/USP

Prof. Dr. Dário Henrique Alliprandini  
Coordenador do PPGE

## **DEDICATÓRIA**

A Telma, meu eterno amor, a responsável por tudo de mais importante e bonito que já vivi. Ao Jean e a Sarah, meus filhos maravilhosos. A vocês dedico todo meu amor.

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Rachid, pelas valiosas sugestões, pelo profissionalismo, pela competência, pela dedicação e por dar-me condições de concluir esta dissertação;

A Telma, Jean e Sarah, minha família, que sempre me incentivou e confortou com todo amor durante mais este percurso;

Aos meus pais, Argemiro e Carmem, pelo carinho e incentivo durante todos os dias da minha vida, e por terem me proporcionado o acesso à educação, meu bem mais precioso;

Ao amigo Alexandre, pela companhia e incentivo durante as intermináveis viagens;

Ao amigo Marcelo, companheiro de todos os momentos, pelo apoio incondicional;

Às Faculdades Integradas Rui Barbosa, em especial, ao Prof. Flavio Antonio Moreira que me deu todo o apoio necessário;

Às Faculdades Integradas Urubupungá, em especial, ao Prof. João de Altayr Domingues e a Prof.<sup>a</sup> Maria Antonia da Silva pela confiança e apoio;

Às Faculdades Integradas de Cassilândia pelo apoio;

Às empresas pesquisadas e aos gerentes e empregados que colaboraram para realização dos estudos de caso;

Ao secretário da Pós Graduação Marco Antonio Bertini pela atenção nos momentos difíceis;

Aos professores e colegas da pós-graduação da Engenharia de Produção da UFSCAR pela colaboração;

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 - Objetivo Geral.....	13
1.2 - Estrutura da Dissertação.....	14
<b>2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E NOVAS FORMAS DE GESTÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>3. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>
3.1 - Definição de Competência.....	25
3.2 - Mudanças no Mundo do Trabalho e o Surgimento da Gestão por Competências.....	29
3.3 - A Gestão por Competências e as Atividades de Gestão de Recursos Humanos.....	34
3.3.1 - A evolução da gestão de recursos humanos.....	34
3.3.2 - Gestão por competências e as atividades de gestão de recursos humanos.....	36
3.3.2.1 - Mudanças na seleção de pessoal.....	36
3.3.2.1 - Treinamento e desenvolvimento.....	39
3.3.2.3 - Carreira e remuneração.....	39
3.3.2.4 - A avaliação de desempenho.....	42
<b>4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – ESTUDOS DE CASOS NA LITERATURA.....</b>	<b>44</b>
4.1 - Empresa Siderúrgica na França.....	46
4.2 - Empresa de Telecomunicações no Paraná.....	48
4.3 - Empresa Petroquímica no Rio Grande do Sul.....	52
4.4 - Considerações Finais sobre os Estudos de Caso da Literatura.....	57
<b>5. A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO</b>	

<b>ESTRATÉGIA DE MUDANÇA – UM ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS.....</b>	<b>59</b>
5.1 - Procedimentos Metodológicos.....	59
5.2 - Empresa de Telecomunicações de Minas Gerais.....	67
5.2.1 - A reestruturação do grupo e da empres.....	68
5.2.2 - A gestão por competências na Tele.....	69
5.2.2.1 - Mudanças no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal.....	73
5.2.2.2 - Outras mudanças na gestão de recursos humanos.....	81
5.3 - Empresa Química em São Paulo.....	85
5.3.1 - A reestruturação do grupo e da empresa.....	86
5.3.2 - A gestão por competências na Quimi.....	89
5.3.2.1 - Mudanças no processo de avaliação de desempenho.....	92
5.3.2.2 - Outras mudanças na gestão de recursos humanos.....	95
5.4 - Gestão por competências na Tele e Quimi – O que muda na prática?.....	99
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE 2.....</b>	<b>124</b>



## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Estratégias de Mudança .....	17
Quadro 3.1 – Evolução dos modelos de gestão de Recursos Humanos .....	34
Quadro 3.2 – Processo de Seleção baseado nas Competências .....	37
Quadro 4.1 – Bloco de Competências adotadas na Oxiteno .....	53
Quadro 5.1 – Classificação da pesquisa quanto aos fins .....	60
Quadro 5.2 – Classificação da pesquisa quanto aos meios .....	61
Quadro 5.3 – Empresas pesquisadas .....	62
Quadro 5.4 – Investimentos em treinamento na Tele .....	77
Quadro 5.5 – Reestruturação organizacional nas empresas pesquisadas .....	98
Quadro 5.6 – Características da gestão por competências nas empresas pesquisadas ..	100

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1 – Competências como fonte de valor .....	26
FIGURA 3.2 – Estrutura Salarial .....	40
FIGURA 3.3 – Processo de gestão de desempenho baseada nas competências .....	41

## RESUMO

Esta dissertação buscou analisar, em casos de introdução da gestão por competências, o quanto as mudanças na organização do trabalho estavam associadas à sua implementação. A literatura sobre competências tem avançado muito nos últimos anos não apenas em volume de publicações, mas também tem apresentado diversas dimensões de análise do tema. A gestão por competências foi introduzida nessas organizações como modelo de gestão que possibilitaria dar sustentação ao processo de mudança mais geral pelos quais as empresas estavam passando, disponibilizando aos gerentes o suporte para validar suas decisões. Foi traçado um quadro sobre mudanças organizacionais, no mundo do trabalho e nas práticas de recursos humanos e a relação com introdução de gestão por competências. Posteriormente, foi realizada uma análise de casos concretos retirados da literatura sobre introdução da gestão por competências. Por fim, realizou-se uma pesquisa de campo em duas empresas de setores diferentes que introduziram a gestão por competências. Para tanto, foram realizadas entrevistas com gerentes de recursos humanos, de produção e trabalhadores operacionais. Os resultados da pesquisa mostraram que as empresas têm adotado a gestão por competências como parte de um processo de reestruturação organizacional mais amplo. Verificou-se que as empresas priorizam o desenvolvimento das competências individuais e as iniciativas mais importantes relacionadas a gestão por competências estão relacionadas às práticas de treinamento e desenvolvimento e à avaliação de desempenho.

Palavras-chaves: gestão por competências, mudança organizacional, organização do trabalho, recursos humanos.

## ABSTRACT

This dissertation analyzes concrete cases of introduction of the competence management, to know how the changes in the work organization were associated with it. The literature about competences has advanced in the last years, not only in volume of publications, but also in the dimensions of analysis of the subject. The competence management was introduced in these organizations as a management model that would give sustentation to a more general process of change that the companies were passing by, giving the managers the support to validate their decisions. It was traced a picture about organizational changes related to work and human resources practices and its relation to the introduction of competence management. Later, an analysis was carried through concrete cases removed from the literature about introduction of the competence management. Finally, a research was conducted in two companies of different sectors that introduced the competence management. For this, interviews were realized with human resources and production managers and with operational workers. The results of the research showed that the companies have adopted the competence management as part of a wider process of reorganization. It was verified that the companies prioritized the development of individual abilities e the more important initiatives related to the competence management are related to the practices of training and performance development and evaluation.

Key words: management for competence, organizational change, work organization, human resources

## 1. INTRODUÇÃO

A competição entre empresas demanda um compromisso com a qualidade na gestão, níveis de produtividade cada vez mais altos, competências e habilidades sempre renovadas, incremento da aprendizagem, autodesenvolvimento e flexibilidade para adaptação. Neste quadro, o discurso sobre a importância do conhecimento e a necessidade de sua renovação constante para o sucesso das empresas tornou-se recorrente. Para DRUCKER (1999), trata-se de um movimento qualitativo, que fez surgir o que autor chamou de “trabalhador do conhecimento”, ou ainda, “economia do conhecimento”, onde o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza individual, empresarial ou de países. Essas transformações se refletiriam em uma mudança qualitativa do trabalho, com o aumento das exigências de novas competências e da cobrança por mais responsabilidade do trabalhador, que passa a ter maior participação no processo decisório.

Um desafio imposto às organizações consiste em gerar e utilizar os conhecimentos e habilidades das pessoas para alcançar melhores resultados. As organizações passam a solicitar de seus funcionários maior flexibilidade, habilidades para lidar com problemas, além de qualidades comportamentais, sociais e de comprometimento com a organização. Como forma de resposta a esse novo cenário, os trabalhadores, incentivados ou não pelas organizações, tem buscado se qualificar cada vez mais, fato que é constatado pela grande demanda por diferentes tipos de cursos de atualização, entre os quais os MBA (*Master in Business Administration*) abertos nos últimos anos.

Nesse quadro, as organizações têm utilizado diferentes propostas voltadas para a gestão de recursos humanos, como a "gestão do conhecimento" (DRUCKER, 1999) “organizações de aprendizagem” (SENGE, 1998), "a gestão estratégica de recursos humanos" (WOOD JR., 1995) e, mais recentemente, a "gestão por competências" (RUAS *et al*, 2005; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2000; FLEURY e FLEURY, 2001; e BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999). Esta tem sido utilizada por muitas empresas para responder às mudanças organizacionais e as demandas dos

processos produtivos e para gerenciar os sistemas de qualificação da força de trabalho.

O conceito de competências está no centro da discussão de profissionais de inúmeros segmentos da sociedade. A quantidade de pesquisas sobre utilização da gestão por competências como modelo de sustentação a projetos de mudanças organizacionais tem aumentado substancialmente, o que foi verificado a partir da análise de periódicos especializados em gestão e da quantidade de livros que têm sido publicados sobre o assunto.

O que se verifica nessas publicações, é que esses discursos têm sido absorvidos não só no campo da produção, onde empresários e trabalhadores os têm utilizado ao discutir políticas de gestão, relações de trabalho e formação, mas também nas reformas do modelo educacional do Estado, nas mudanças nos parâmetros curriculares, na qualificação profissional, nos projetos pedagógicos e na própria mídia, com um discurso de enfrentar os desafios econômicos da sociedade brasileira a partir da aquisição de novas competências.

Assim, acadêmicos e gestores têm aumentado seu interesse sobre a utilização do modelo de gestão por competências. Considerando sob uma perspectiva mais ampla, das competências organizacionais ou funcionais, ou ainda, sob uma perspectiva mais restrita, das competências individuais e, das práticas de recursos humanos associadas a esse conceito, o fato é que ela tem se tornado uma referência para as práticas de gestão no Brasil.

Apesar da discussão sobre conceito de competências não ser nova no contexto empresarial, o mesmo tem se apresentado como uma das referências de modelos de gestão mais importantes e mais introduzidas por parte das empresas, nos últimos anos, conforme se verifica na quantidade de textos publicados sobre o tema. O assunto tem sido abordado por pesquisadores da área de administração e da área de engenharia de produção, entre outras, e tem sido tema recorrente em periódicos da área de administração, como a *Revista de Administração* da USP, a *Revista de Administração Contemporânea* da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração) e a *Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getúlio Vargas e será tema de uma edição especial da revista *Produto & Produção*, uma das três mais importantes da área de engenharia de produção no país.

Considerando esse contexto, essa dissertação procura apontar questões sobre como as empresas estão se apropriando do conceito de gestão por competências e o operacionalizando.

### **1.1 - Objetivo Geral**

O objetivo desta dissertação foi analisar, a partir de casos práticos de introdução da gestão por competências, quais os motivos que levarão à adoção da gestão por competências. Para operacionalização desse objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar se a gestão por competências é uma resposta a mudanças na organização do trabalho;
- verificar como a gestão por competências tem sido utilizada nas empresas;
- avaliar que mudanças a gestão por competências trouxe.

### **1.2 - Estrutura da Dissertação**

A dissertação foi organizada em cinco capítulos. O capítulo dois apresenta uma discussão sobre o conceito mudança, as formas de sua apropriação por parte das empresas e as implicações para o ambiente organizacional. Para tanto, discute-se o conceito de mudança organizacional, as formas para sua operacionalização e a que propósitos pode servir. No capítulo três é apresentada uma revisão da literatura sobre gestão por competências, considerando a proposição de diversos autores. Também são discutidas as mudanças no mundo do trabalho que, de acordo com alguns autores, têm requerido a utilização desse novo modelo de gestão. Por fim, apresenta-se uma breve evolução histórica da gestão de recursos humanos e as modificações nas práticas de recursos humanos decorrentes da adoção da gestão por competências.

No capítulo quatro são apresentados alguns estudos de casos discutidos na literatura acadêmica sobre processos de mudança em empresas que implantaram a

gestão por competência. O capítulo cinco é destinado à apresentação da pesquisa de campo e a discussão das experiências de mudança organizacional e introdução da gestão por competências em duas empresas selecionadas, uma da indústria química e outra de telefonia.

Os resultados da pesquisa mostraram que as empresas têm adotado a gestão por competências como parte de um processo de reestruturação mais amplo, como mudança de propriedade, fusão e aquisição e novos modelos de planejamento estratégico, disponibilizando aos gerentes o suporte para validar suas decisões. Verificou-se que as empresas priorizam o desenvolvimento das competências individuais, ainda que muitas dessas sejam um pouco vagas. As iniciativas mais importantes relacionadas a gestão por competências estão relacionadas às práticas de treinamento e desenvolvimento e à avaliação de desempenho.



## 2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E NOVAS FORMAS DE GESTÃO

A gestão por competências tem sido difundida nas organizações como um modelo capaz de legitimar mudanças em diversos setores da empresa. Procurou-se analisar, nesse capítulo, como o discurso da mudança tem repercutido no ambiente organizacional, condicionando as organizações a uma nova forma de pensar suas estruturas, tecnologia, processos e gestão de pessoas. Para isso, foi realizada uma breve discussão sobre o conceito de mudança organizacional, as formas para sua operacionalização e a que propósitos pode servir.

A palavra mudança tem sido amplamente empregada nos mais diversos debates, tanto no ambiente empresarial, quanto no acadêmico, na literatura nacional e internacional. No senso comum, mudar significa a transição de uma situação “A” para uma situação “B”, num sentido mais amplo, significa transformação de uma condição ou estado. No ambiente organizacional, são inúmeros os conceitos que propõem explicar a mudança. WOOD JR. *et al.* (1995, p. 190) afirmam que “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

O incremento de inovações tecnológicas e o fenômeno da globalização econômica têm produzido impactos diversos no contexto empresarial, forçando as empresas a permanentes mudanças em suas estratégias. Para ALBUQUERQUE (1992), esse cenário remeteu as empresas nacionais a uma busca permanente de inovações tecnológicas e gerenciais. Para RUAS (2001), toda organização que tem pretensões de competir em um mercado global deve dispensar especial atenção às novas formas de gestão.

De forma geral, quando se analisa o tema mudança no discurso acadêmico, no empresarial e mesmo no âmbito de políticas públicas, observa-se, conforme afirma EBOLI (1997), que o aspecto mais destacado refere-se à questão da inovação tecnológica. Para a autora, esse enfoque, eminentemente materialista, apresenta problemas à medida que a questão da mudança, como condição para o alcance

da modernização e competitividade, é considerada, na maioria das vezes, apenas em suas dimensões mais tangíveis, como prosperidade econômica e utilização de tecnologia de última geração.

PETTIGREW (1990) reforça essa crítica ao afirmar que grande parte dos estudos sobre mudança organizacional desenvolve-se tendo como enfoque uma orientação mecanicista, que destaca a tecnologia, o tamanho e a estrutura da organização. De acordo com o autor, esse tipo de abordagem não permite distinguir a mudança organizacional como um processo que ocorre ao longo do tempo.

A mudança nas organizações é entendida por muitos autores como resultado de fatores internos e externos que afetam o seu funcionamento. As fontes externas que submetem a organização a mudanças envolvem a ocorrência de eventos ambientais, como as oscilações do mercado e da concorrência, as reformulações nas políticas governamentais ou as alterações em uma população de organizações. Em nível interno, as mudanças podem ocorrer devido à ação estratégica dos dirigentes, que visa a reformulação ou estabelecimento de novos objetivos, à implantação de sistemas de planejamento e controle, além das situações relacionadas aos processos interativos dos integrantes organizacionais. A mudança organizacional pode ocorrer, também, a partir de ações unilaterais exercidas pelos dirigentes.

HERTOG e MARY (s.d.) classificam as estratégias de mudança em três tipos básicos, conforme o quadro 2.1. Para os autores, a utilização de uma dessas estratégias por parte das empresas dificilmente ocorrerá de forma isolada. A estratégia de mudança adotada por uma empresa é, na grande maioria dos casos, a combinação dos três tipos básicos. Ressaltam ainda que as estratégias tendem a ser alteradas no tempo, isso porque, em alguns casos, os agentes da mudança adquiriram uma perspectiva do processo em curso e das forças em jogo e, em outros casos, a própria realidade os obriga a alterar o curso.

De acordo com os autores, a mudança pode ocorrer na empresa de forma radical, incremental ou evolutiva. A mudança radical se caracteriza por uma mudança básica na identidade da empresa através de um único passo. A mudança incremental se caracteriza por melhorias contínuas em pequenos passos. A mudança evolutiva compreende mudanças organizacionais importantes que são moldadas pelo

envolvimento de muitos membros da organização num número relativamente reduzido de passos. O caráter dessas mudanças é qualitativo e não mais quantitativo.

### QUADRO 2.1 – Estratégias de Mudança

Estratégias	Pressupostos/Características
Racionais	as pessoas são guiadas pela razão e utilizam alguns cálculos racionais de interesse pessoal na determinação das mudanças de comportamento necessárias. Os gestores investem numa boa preparação para a mudança, recorrendo à avaliação comparativa, procura de melhores práticas, estudos de mercado, inquéritos ao pessoal, análise dos processos de negócio, mapas descritivos, etc.
De poder	a característica básica desta estratégia é o recurso a sanções políticas e econômicas. Por vezes, o poder moral é utilizado, explorando os sentimentos sobre o que é considerado “bom” e “mau” comportamento. A legitimação do uso do poder é importante e, sobretudo, associada à sobrevivência direta da organização.
De aprendizagem	As pessoas aprendem com as ações, em especial as coletivas, o que lhes permite tornar ações futuras mais eficazes. A comunicação bilateral, o <i>feedback</i> regular sobre o funcionamento e os resultados do grupo e o envolvimento dos participantes na concepção do processo são os seus principais elementos.

**Fonte:-** Adaptado de HERTOOG e MARY (s.d., p. 23).

Em estudos sobre gestão das mudanças e recursos humanos em 10 empresas do setor siderúrgico na Europa, HERTOOG E MARY (s.d.), encontraram indícios da utilização dessas formas de mudança. O processo de mudança encontrado em algumas empresas envolveu a utilização de duas estratégias, a racional e de aprendizagem. Esses tipos de mudança são acompanhados de delegação de responsabilidade, do desenvolvimento de competências e estruturas organizacionais mais horizontais. A participação da mão de obra foi considerada fundamental, bem como a negociação com seus representantes.

Em outras empresas participantes do estudo, os autores identificaram a utilização apenas da estratégia de aprendizagem. Nesses processos de mudança, os gestores não divulgam idéias, mas projetos, para que possam ser discutidos e comentados, ocorre *feedback* contínuo em cada passo, o foco está centrado na prevenção e nas oportunidades, o trabalho é realizado em equipes, há preocupação com o gerenciamento da qualidade, com a gestão de recursos humanos, com o desenvolvimento de competências e com a adequada formação dos gestores para o

desempenho de um novo tipo de papel e, por fim, a cultura da empresa é modificada tornando-se mais voltada para mudanças.

Outro tipo de mudança encontrado nos estudos HERTOOG e MARY (s.d.) foi a utilizada para a implementação de decisões estratégicas básicas em um curto período de tempo. Envolve decisões sobre fusões, aquisições, *joint ventures*, privatizações, drásticas reduções de custos ou formação de unidades de negócios. Cabe, nessa estratégia de mudança, papel importante aos gestores do primeiro escalão, ao contrário dos empregados operacionais que participam do processo em etapas posteriores. Trata-se, nesse caso, da utilização da estratégia de poder.

Os autores ressaltam a complementaridade dessas estratégias:

Contudo, quando consideramos a questão numa perspectiva mais alargada no tempo, vemos como ambas as abordagens [racional e aprendizagem] se podem complementar. Nessa ótica, parece emergir uma seqüência de estratégias de mudança e existir uma lógica subjacente à mudança de estratégia (HERTOOG e MARY, s.d. p.25).

Em determinado momento, o principal líder da organização decide por uma mudança radical que pode estar assentada na intenção: a) de aumentar o sentimento de urgência, b) induzir a mudança através de uma ação rápida e decisiva e/ou c) implementar mudanças estruturais fundamentais. A decisão por implementar esse tipo de estratégia é legitimada no surgimento de uma oportunidade, ameaças externas ou na falta de eficácia de outros esforços de mudança. Contudo, após adoção de uma estratégia de mudança radical, a maioria das empresas acaba por realizar estratégias racionais, onde são pensados planos bem elaborados, análise de processos e negócios, avaliações comparativas, com participação de inúmeras pessoas e sugestões diversas de modelos. O que se percebe é a utilização de estratégias mistas de poder, racionalidade e em alguns casos, de aprendizagem (HERTOOG e MARY, s.d.).

Um aspecto relevante apontado pelo estudo refere-se à participação e ao envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança. À medida que a estratégia de mudança passa para a fase de execução, torna-se necessário a maior participação dos empregados da operação na discussão das implicações dessas mudanças em suas atividades.

Segundo KANTER *et al.* (1992), as empresas são submetidas a inúmeras

transformações no ambiente onde estão inseridas, como a escassez de recursos e dificuldade para consegui-los, as inovações tecnológicas apresentadas a todo o momento, o estímulo à competição individual e grupal, a necessidade, cada vez maior, de competências dos gestores para solucionar constantes crises que surgem, a fragilidade no relacionamento entre empresa, clientes, empregados, fornecedores e governo decorrentes das inúmeras alternativas de negócio. Também ocorrem mudanças nos próprios interesses da empresa. Os autores questionam como as empresas, submetidas a tantas transformações, podem compreender todo esse movimento e como seus gestores podem administrá-lo. Para entender essa questão, os autores propõem uma metodologia de análise que consiste na verificação das forças que impulsionam a mudança, as formas de mudança que podem se configurar e, por fim, as ações que devem ocorrer no processo de mudança. O entendimento desta metodologia de análise trará subsídios para compreensão deste processo nas organizações pesquisadas.

Para os autores, três tipos de forças podem impulsionar a mudança. A primeira é chamada de macro-revolucionária, está relacionada ao ambiente do qual a empresa participa, é histórico e envolve a cadeia produtiva. A segunda é a micro-revolucionária, que abrange a relação entre os setores da organização e está relacionada com seu ciclo de vida e com questões como tamanho ou forma, remetendo a questões de coordenação. O terceiro tipo de força enfoca as dimensões políticas e envolve a atividade revolucionária. Caracteriza-se pela forma como as pessoas lutam pelo poder e controle do processo de decisão ou de seus benefícios.

Estes três tipos de força ajudam a distinguir três formas básicas de mudança. A primeira ocorre na relação da organização com seu ambiente. Isso significa verificar a disponibilidade de recursos, o mercado atual e potencial, a forma de relacionamento com clientes e com a organização que a fundou, que a mantém e lhe confere legitimidade. Estas mudanças estão relacionadas com forças macro-evolutivas, com o movimento no ambiente e com a própria capacidade da organização de sobreviver nesse ambiente. KANTER *et al* (1992) ressaltam que, em caso de pressão do ambiente, surgem oportunidades para mudança. Assim, as organizações podem se transformar revendo sua relação com seus ambientes, mudando os negócios, os produtos, os investidores etc.

Para KANTER *et al.* (1992), a segunda forma de mudança ocorre na coordenação, relacionada aos setores da organização e ao conjunto de atividades que a constituem. Esta forma de mudança se relaciona à dinâmica micro-evolucionária, aos problemas de forma e estrutura que surgem à medida que as organizações crescem e envelhecem. Qualquer que seja a origem do problema, a organização deve mudar a sua configuração interna como forma de se reestruturar. Isso leva à terceira forma, que consiste em verificar mudanças no controle da organização, envolve a análise da dimensão política, de quem está no grupo dominante, ou de quais interesses ou conjunto de interesses predominam, de quem possui ou governa a organização. Esse tipo de mudança com frequência é revolucionária em seu impacto.

Segundo os autores, as mudanças envolvem ainda três ações. A primeira relacionada à estratégia de mudança a ser adotada, que envolve a preocupação da organização na sua relação com seu ambiente e pela organização das forças macro-revolucionárias. A função da mudança de estratégia, frequentemente, ocorre no início do processo de mudança e é responsabilidade dos líderes. A segunda ação está relacionada à coordenação interna do processo de mudança, envolvendo os meios e as pessoas que vão implementar e administrar o projeto e sua execução. A terceira ação está relacionada aos trabalhadores, aqueles que são fortemente afetados pela mudança e sua implementação, mas sem muita oportunidade para influenciá-la. As reações dos trabalhadores, destinatários da mudança, refletem as dimensões políticas e de controle da organização, ou seja, quem se beneficia e quais interesses são servidos.

Segundo KANTER *et al.* (1992), os responsáveis pela estratégia podem atuar na implementação e vice-versa. Os administradores intermediários podem ser considerados estrategistas, desenvolvendo estratégias ou reformulando as existentes em decorrência de problemas de execução. A ação organizacional é melhor sucedida quando estrategistas e responsáveis pela implementação interagem, trabalhando em equipe.

Para esforços de mudança mais efetivos, deve-se envolver os destinatários entre os implementadores e estrategistas. Muita resistência à mudança ocorre porque os destinatários trazem seus próprios interesses, objetivos e experiências ou associação em grupos para o quadro da mudança. Em alguns casos, como resultado

de sua fraqueza reconhecida, os destinatários se organizam em suas próprias associações formais, como no caso dos sindicatos, para tentarem unilateralmente aumentar sua própria força na função correspondente (ZARIFIAN, 2001). Os destinatários também podem se organizar informalmente para resistir às mudanças.

A busca por mudanças que melhorem o desempenho organizacional tem propiciado o surgimento de inúmeros modelos de gerenciamento dentre os quais podemos citar a reengenharia, a qualidade total, as organizações de aprendizagem, capital intelectual, o *Balanced Scorecard* e a gestão por competências, entre outros.

Analisando a utilização de modelos em empresas de autopeças, BIANCO e SALERNO (2001) afirmam que estes se caracterizam por uma “racionalidade” que envolve a lógica de ação dos atores que atuam em uma organização. Essa lógica de racionalidade justifica o surgimento de novos modelos, o que interfere nas práticas organizacionais. Tal racionalidade dos modelos está alicerçada em VELTZ e ZARIFIAN (1993), citado pelos autores, para quem um modelo: 1) reúne as formas de relacionamento e aprendizagem de um processo de produção; 2) é produzido e reproduzido pelos atores sociais e é também imposto a esses mesmos atores, como um quadro, geralmente implícito, de avaliação da racionalidade da ação; e 3) é mutável, não é homogêneo quanto à racionalidade e disponibiliza padrões de eficiência que devem ser perseguidos como referência. Um exemplo que expressa bem essa questão são os programas de qualidade total (*Total Quality Management*). Em um estudo em grandes empresas de manufatura, BIANCO e SALERNO (2001) afirmam que:

A qualidade total representa e simboliza a corrente hegemônica dos chamados programas de qualidade empresariais, que envolvem não apenas a qualidade do produto e processo estrito senso, mas também uma determinada lógica de pensar a gestão e a organização da produção e do trabalho (BIANCO e SALERNO, 2001, p. 57).

Para os autores, a racionalidade que sustenta o *Total Quality Management* legitima as ações e decisões dos envolvidos em sua concepção e implementação, bem como sua relação com mudanças que ocorrem no ambiente organizacional. Uma importante conclusão é que o *Total Quality Management* é usado como um “guarda-chuva” que une uma série de ações e ferramentas que possibilitariam as empresas realizarem mudanças que seus gestores desejavam, mas não possuíam instrumental nem legitimidade para fazê-lo.

Sobre essa questão, ZBARACKI (1998) verifica a utilização do *Total Quality Management* de duas formas, uma técnica e outra retórica. A técnica se constitui de uma série de ferramentas. A retórica é utilizada para propósitos simbólicos. De acordo com o autor, a história do *Total Quality Management* mostra sua evolução de um conjunto definido de intervenções técnicas para uma teoria bastante difusa, marcada pelos excessos retóricos e definições cada vez mais confusas. Administradores, consultores e a academia difundem a necessidade de utilização de um modelo de *Total Quality Management*, que sempre se mostre diferente e melhor, como forma de se fazer negócios. O autor afirma que as empresas procuravam um modelo legitimado de pacote de *Total Quality Management*.

Para o autor, as pesquisas sobre modismo na administração demonstram que a relação entre os criadores do modismo e seus usuários alimenta ainda mais a demanda por novos modismos na gestão das empresas. A retórica que tomou conta do *Total Quality Management* e de outros programas de gestão surge da tensão entre o verdadeiro mérito técnico da prática e a realidade institucional de seu uso. Ainda segundo o autor, o *Total Quality Management* ganhou valor institucional com o passar do tempo porque se tornou o caminho aceito para se fazer as coisas. Sua utilização pode fornecer à organização benefícios técnicos, mas, ao afirmar seu uso, a empresa conseguirá legitimidade para as mudanças. Desta forma, os gestores se utilizaram de sua retórica para legitimar suas ações sem necessariamente afetar as atividades técnicas essenciais da empresa.

Nesta dissertação, será verificado se a gestão por competências tende a trilhar a mesma lógica do *Total Quality Management*. A gestão por competências se tornou uma das estratégias mais difundidas para a prática de gestão de pessoas e tem sido largamente implementada da metade dos anos noventa para cá, principalmente por grandes organizações. Sua utilização está fundamentada na aquisição de benefícios qualitativos que permitem a organização mudar sua forma de gerenciar os trabalhadores de todos os níveis, assegurando à empresa sua capacidade de garantir qualidade e sua capacidade de mudança constante. Contudo, a gestão por competências ainda não possui uma base conceitual sólida e um conjunto de técnicas que permitam sua operacionalização. Seu valor institucional, apesar de ainda não ter apresentado um conjunto de técnicas confiáveis, parece advir de um discurso junto aos trabalhadores,



principalmente o corpo gerencial, de que é a forma mais adequada para mudar. Pode-se afirmar que a gestão por competências utiliza-se da retórica, conforme destacou ECCLES (1994), na qual conceitos e idéias como clientes, delegação, polivalência, multifuncionalidade, empregabilidade, maior responsabilidade, valorização do trabalhador, entre outros, são adotados sob a promessa de mudança e inovação, servindo para o propósito de “inspirar e mobilizar a ação” (ECCLES, 1994, p.36) dos trabalhadores.

Antes de apresentar os estudos de caso em que se tratará dessa questão, apresenta-se parte da literatura sobre essa forma de gestão, assim como alguns estudos de caso dela extraídos.

### **3. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Neste capítulo, é apresentada uma revisão da literatura sobre a gestão por competências e sobre mudanças no mundo do trabalho que justificam o seu surgimento. O objetivo dessa revisão não é definir um modelo específico de gestão por competências, mas refletir sobre esse conceito e sua utilização como instrumento de mudança nas práticas empresariais. Por fim, segue uma breve apresentação da evolução da área de recursos humanos, como subsídio para entender as mudanças na gestão de pessoas decorrentes da introdução da gestão por competências.

#### **3.1 - Definição de Competência**

Inúmeros autores têm conceituado competência e apresentado modelos que convergem em alguns pontos e se opõem em outros. A expressão competência tem sido utilizada em diversas áreas do conhecimento em épocas diferentes.

No senso comum, competência significa a capacidade de saber ou fazer qualquer coisa bem (FLEURY e FLEURY, 2001). A linguagem empresarial se apropriou do termo utilizando-o para designar, de maneira genérica, o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

A questão da competência do indivíduo para realizar determinado trabalho já aparece em TAYLOR (1995), já no início do século XX. Taylor pregava a necessidade das empresas buscarem “homens eficientes”, afirmando que a procura por trabalhadores competentes era sempre maior que a oferta.

No ambiente organizacional, após os primeiros estudos de TAYLOR, a expressão competência ganhou notoriedade no ambiente acadêmico e empresarial e, por isso, na opinião de muitos autores, tornou-se campo minado, devido às várias abordagens conceituais, conotações e aplicações que são apresentadas, devendo ser objeto de estudos mais sistemáticos (FLEURY, 2001; DUTRA, 2000; ZARIFIAN, 2001; BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

ZARIFIAN (2001, p. 68) define competência da seguinte forma “é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com os quais se depara”.

Outra importante contribuição para estabelecimento do conceito de competências foi dada por BOYATZIS (1982), para o qual a competência é uma característica subjacente a uma pessoa e casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Para PARRY (1996), competência é um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que se relacionam com o desempenho no trabalho. Esta pode ser medida com base em padrões aceitos e pode ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento. Ainda segundo o autor, os estudos sobre o conceito de competência fazem distinção entre competências flexíveis (*soft competencies*), que envolveriam traços de personalidade, e competências rígidas (*hard competencies*), que consideram apenas as habilidades para um trabalho específico.

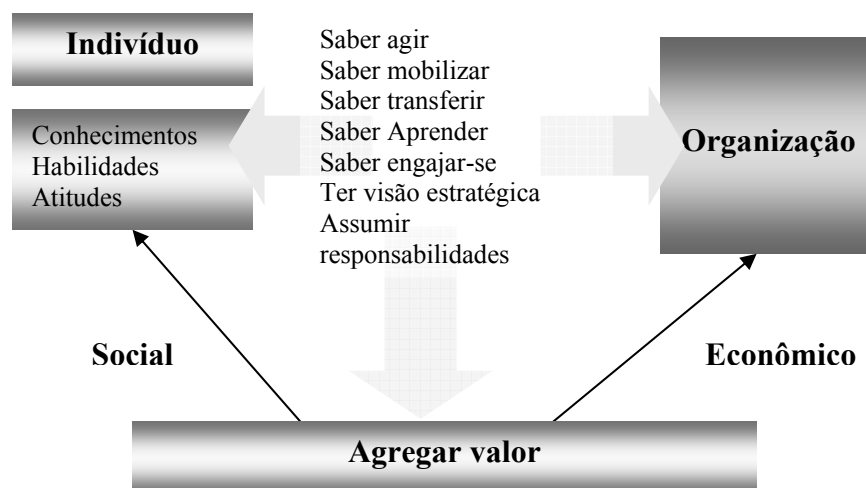
LEBORTEF (1995) afirma que ser competente é ter "competência em ação" em diferentes situações no ambiente organizacional e fora dele, ou seja, a capacidade de analisar e resolver problemas dentro de um contexto específico. O autor conceitua competência como o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais alimentadas, de um lado, pela aprendizagem e formação e, de outro, pelo sistema de avaliação. O autor assevera que competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros.

DURAND (1998) propõe um conceito de competência que se alicerça em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Essas dimensões são interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. O conhecimento é constituído de uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A habilidade está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, quer dizer, de utilizar as informações em uma ação com propósito específico. A atitude afeta o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação

peçoal. Sua conseqüência é ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, isto é, sua predisposição, em relação à adoção de uma ação específica.

Uma das definições mais encontradas em textos nacionais é a apresentada por FLEURY e FLEURY (2001), que definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY (2001, p. 21).

A figura 3.1 tenta representar essa definição. Saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidade e ter visão estratégica devem constituir fontes de valor geradas pelo conceito de competência ao indivíduo. No caso da organização, o valor agregado deve ser econômico.



**Fonte:-** FLEURY e FLEURY (2001, p. 21).

### **FIGURA 3.1 - Competências como fonte de valor.**

DUTRA (2002) propõe uma classificação para a evolução do conceito de gestão por competências em quatro fases distintas. Na primeira, essa tinha como foco a avaliação do potencial e a captação de pessoas para ocupação de cargos na empresa. Nesse momento o conceito não rompia com a abordagem baseada no cargo e utilizada pelas empresas. A segunda foi influenciada pelas teorias de níveis de complexidade do trabalho, (JAQUES, 1978; ROWBOTTON e BILLIS, 1987), citados em DUTRA

(2002). Estas fornecem parâmetros de complexidade para facilitar a compreensão dos níveis de competências que a serem desempenhados pelas pessoas.

A terceira fase, definida por PRAHALAD e HAMMEL (1990), é o seu caráter estratégico. Os autores distinguem as competências organizacionais das competências individuais, sendo que aquelas são construídas a partir destas, e compreendem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização e que devem ser construídas para criar produtos esperados a menor custo e velocidade maior do que dos concorrentes.

A capacidade de distinguir essas competências traz inúmeros benefícios, entre eles: maior coerência das decisões pelo conhecimento dos pontos fortes, capacidade de avaliação dos pontos fracos, o que possibilita investimentos na manutenção e fortalecimento de uma vantagem competitiva ou na aquisição de uma nova vantagem competitiva.

Considerando esse caráter estratégico, a seguir, são apresentadas as principais características das competências essenciais, segundo PRAHALAD e HAMMEL (1990):

- a) abrangência corporativa;
- b) estabilidade maior que os produtos;
- c) aquisição e melhoria por meio do trabalho operacional e gerencial no cotidiano;
- d) o *locus* competitivo se dá em torno dessas competências e não de produtos e serviços.

A quarta fase da evolução apresentada por DUTRA (2002) é representada pelo modelo que utiliza a gestão por competências para integrar a gestão de recursos humanos com a estratégia da organização, mudando as funções de recursos humanos no sentido de capacitar as pessoas para o desenvolvimento de competências.

Na medida em que o movimento da competência passou a ser discutido e ganhou força no ambiente empresarial, associado às questões como desempenho, produtividade, competitividade, empregabilidade, entre outros, passou também a ser alvo de apreciações críticas que, por um lado, buscavam discutir o seu alcance como modelo de gestão, e por outro lado, suas limitações e intenções. Cabe ressaltar que esse é objetivo dessa dissertação. A seguir, são apresentadas as mudanças no mundo do

trabalho que deram origem à gestão por competências, segundo autores que tratam de seu surgimento.

### **3.2 - Mudanças no Mundo do Trabalho e o Surgimento da Gestão por Competências**

Para alguns a gestão por competências é a resposta adequada a uma série de transformações pelas quais vem passando o mundo do trabalho, entre as quais se destacam o aumento da subcontratação de empregados, serviços e produtos, das ações voltadas para a inovação tecnológica, com a superação da separação tradicional das atividades entre as áreas de pesquisa e de produção e a difusão da automação programável (MATTOSO e POCHMANN, 1998).

Essas mudanças levam a alterações importantes nas características e no conteúdo do trabalho, envolvendo dois aspectos. O primeiro é o que vem se chamando de precarização, apresenta-se de várias formas, como diminuição da oferta do pleno emprego, aumento de contratos de trabalho por tempo determinado, despreparo de uma parcela da população para o emprego e a crescente dificuldade de absorção da mão de obra jovem. CASTEL (1998), em estudo realizado na França, afirma que o número de trabalhadores formais não diminuiu o que ocorreu foi o aumento do emprego precário e a intensificação do trabalho, sob a forma de aumento de tarefas, horas de trabalho, que podem ocorrer com novos arranjos de emprego. Na percepção de CASTEL (1998), as organizações estão formando seus quadros com um contingente de trabalhadores móvel e flexível, mas ainda assim solicitam-lhes um total comprometimento com os valores da empresa. Esse comprometimento acaba por exercer sobre o trabalhador forte pressão, levando-o a pensar em trabalho nas horas de descanso como forma de se prevenir contra avaliações negativas de seus chefes.

Por outro lado, a implementação de novos métodos de organização da produção e do trabalho leva o operário a assumir múltiplas funções, com maior responsabilidade sobre a produção, a qualidade, a manutenção e a própria organização do trabalho, tornando desnecessária uma numerosa hierarquia funcional e uma parte dos trabalhadores. Simultaneamente, há uma redução das funções exclusivamente manuais e

de baixa qualificação, implicando na elevação da participação relativa das funções mais qualificadas, na ampliação do conhecimento operário sobre o processo de trabalho e sobre as metas de produção (MATTOSO e POCHMANN, 1998).

KUENZER (1995) afirma que essa discussão sobre a valorização do capital humano só pode ser entendida a partir da compreensão de que o modelo de produção chamado flexível depende totalmente do envolvimento humano. Segundo a autora, o modelo de produção flexível, para se efetivar, precisa contar com um conjunto de trabalhadores motivados, comprometidos e com capacidade de internalizar os objetivos e as metas da organização. Assim, as organizações optam por trabalhadores que se enquadram em um perfil que privilegia características como criatividade, a interatividade, a flexibilidade e o aprendizado contínuo, entre outros atributos comportamentais.

Para ZARIFIAN (2001), existem três novos aspectos na qualificação que merecem destaque: o trabalho polivalente que se contrapõe ao trabalho fragmentado do modelo fordista Taylorista, o aumento da responsabilidade, autonomia e comprometimento dos trabalhadores em decorrência da tentativa de se evitar falhas e otimizar a utilização de equipamentos mais sofisticados e caros e, por fim, o deslocamento das atividades, na maior parte das operações, para o trabalho de monitoramento, prevenção e diagnóstico de falhas, otimização dos sistemas e manutenção. As atividades centram-se no tratamento de dados, signos e símbolos e implicam em alto nível de abstração do processo produtivo. Segundo o autor, em ambientes competitivos e mutáveis, não há como pensar em desempenho superior com tarefas pré-definidas e estáticas. O autor elege três grandes mudanças no mundo do trabalho que justificam, em sua opinião, o surgimento do modelo de competência: os eventos, a comunicação e a questão dos serviços.

Grande parte do trabalho antes realizado manualmente foi absorvido pela máquina e pelos sistemas de informática. O trabalho humano foi então desviado para o que o autor chamou de “confronto com eventos”, que ocorrem

De maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de segurar sua autoregulagem, como panes, não conformidades de produtos, processos ou serviços, falta de material, etc. (ZARIFIAN, 2001, p. 41).

Trabalhar, nesse contexto, significa estar à espera destes eventos e enfrentá-los, colocando a produção em seu curso normal. Assim, o trabalho deixaria de ser uma série de atividades prescritas, programadas, controladas, rotinizadas e reproduzíveis. Um segundo tipo de evento é gerado pelo ambiente externo e relaciona-se à capacidade da organização de responder satisfatoriamente a demandas de inovação, como por exemplo, o atendimento de novas necessidades dos clientes.

TOLEDO *et al* (1989) já apontavam como, com a automação de tarefas manuais e repetitivas, o papel reservado ao trabalhador passa a ser voltado para o controle e a manutenção do processo. A centralização dos comandos e dos dispositivos, bem como o desenvolvimento dos meios de comunicação para o gerenciamento à distância têm como resultado a modificação da natureza da atividade humana, exigindo uma forte mobilização mental para a compreensão do trabalho. Nesta perspectiva, as novas tecnologias têm imposto cada vez mais exigências de natureza cognitiva ao trabalhador. Estas se configuram por meio de diferentes processos decisórios envolvidos no controle do processo de trabalho e na resolução de problemas dele resultante. De acordo com os pesquisadores, o papel reservado ao operador muda, passando a ser o de “observador de variâncias” do processo, cabendo-lhe estar atento aos imprevistos ou disfunções do processo produtivo e atuar no sentido de corrigi-los ou antecipar-se a eles.

Outra mudança apresentada por ZARIFIAN (2001) é a comunicação. A comunicação é um componente essencial do trabalho, uma vez que a interação é uma questão central para o desempenho de uma organização. Sendo assim, comunicar é “construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das atividades desenvolvidas em conjunto” (ZARIFIAN, 2001, p. 45). Comunicar, então, pressupõe compreender os problemas e as dificuldades do outro, entender a si mesmo e o impacto de suas ações sobre o outro e buscar compartilhar normas mínimas de justiça, soluções conjuntas, compartilhar dilemas entre outros. Desse modo, gerir diferentes interações entre equipes de uma mesma empresa, entre empresas e com os prestadores de serviços é essencial para compreender o que é o trabalho.

Neste contexto, a comunicação pode ser entendida como a tentativa de compreensão recíproca, o que exige a explicitação dos conflitos, o que na, opinião do



autor, é considerado bom, na medida em que o conflito pode ser reconhecido como uma importante fonte de comunicação que pode levar as pessoas a assumirem compromissos.

ZARIFIAN (2001) assevera, ainda, que o conceito de comunicação tem estreita relação com o conceito de evento. Para o autor,

[...] muitas vezes é quando nos mobilizamos em torno de um evento que as ocasiões e as necessidades de comunicação são mais acentuadas. Pode-se organizar a confrontação dos eventos de maneira tal que as qualidades da comunicação sejam intensamente exploradas: em torno de um acaso, em torno do sucesso de uma inovação, etc. (ZARIFIAN, 2001, p. 47).

Assim, nos momentos de crise, a necessidade de comunicação se expressa de forma mais intensa para que a cooperação seja exercitada.

Por fim, a noção de serviço é crucial para o trabalho moderno, de acordo com ZARIFIAN (2001), pois indica

Trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é uma modificação ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço - o cliente no setor privado, o usuário no setor público (ZARIFIAN, 2001, p. 48).

Isso deve ocorrer em qualquer situação, não importando em que atividade econômica. O autor destaca a importância do usuário no entendimento do conceito de serviços. Segundo sua concepção, produzir um serviço significa:

- a) estar atento à qualidade final do serviço prestado a um cliente ou usuário;
- b) ter a participação do cliente na definição do produto que lhe é oferecido;
- c) entender as ações que permitem mapear a contribuição de todos os profissionais envolvidos na prestação desses serviços.

Para concluir, ZARIFIAN (2001) enfatiza que o serviço é prestado quando proporciona ao cliente-usuário aquilo que modifica seu estado ou sua atividade e, logo, é o que transforma seu modo de vida, justificando a sobrevivência de uma organização e, por consequência, a manutenção de seus empregados.

Tendo como base essas mutações, o trabalho migra de um conjunto de tarefas prescritas e associadas ao cargo para uma abertura de espaço no sentido da autonomia e a automobilização do indivíduo, tornando-o, assim, cada vez mais

complexo.

De acordo com ZARIFIAN (2001), o “modelo da competência” começou a surgir nas pequenas e médias empresas, na década de 80, despertando o interesse da academia e de gestores. O autor observa que em pesquisas realizadas em pequenas e médias empresas do setor moveleiro francês, viu emergir o modelo de competência a partir de mudanças constatadas na forma de avaliação que organizações e seus responsáveis faziam de sua mão-de-obra. Os trabalhadores passariam a ser avaliados pelo “entendimento do processo de trabalho e iniciativa” (ZARIFIAN, 2001, p. 22) e não mais por suas habilidades corporais. Essa nova metodologia era chamada de avaliação da competência.

A adoção da avaliação da competência justificou-se pela crise industrial na qual o setor moveleiro se encontrava. Com o objetivo de diversificar e melhorar a qualidade dos produtos e de ampliar e personalizar a prestação de serviços, o processo produtivo foi alterado com a inserção de máquinas-ferramentas de controle numérico. Essa mudança aumentou a complexidade do processo produtivo, exigindo uma postura diferenciada do trabalhador, que passou a ter associado a seu desempenho questões como qualidade, variedade, prazos e iniciativa sobre o trabalho. Como decorrência da implementação da avaliação de competência, foi necessário rever a abordagem de descrição de cargos categorizada e homogeneizadora da mão obra típica do modelo Taylorista, que tinha como principal função o operário especializado e as noções de classificação dos trabalhadores e de posto de trabalho.

Para TANGUY (1997), a lógica da competência surgiu na França em um cenário bastante instável, com diminuição de empregos, acelerado incremento tecnológico no processo produtivo e no processamento de informação, aumento da concorrência nos mercados de formações profissionais e importantes mudanças nas políticas salariais.

Nos Estados Unidos, por exemplo, dado seu surgimento a gestão por competências tem sido associada a práticas de recursos humanos. O debate sobre competências surgiu com a publicação de um artigo sobre as práticas de seleção de pessoal empregadas pelas empresas norte-americanas (MACCLELLAND, 1973, citado em FLEURY e FLEURY, 2001, DUTRA *et al.*, 2000, CONDE, 2001, MACLAGAN,

1996).

O item a seguir apresenta mudanças nessa área associadas à introdução da gestão por competências.

### **3.3 - A Gestão por Competências e as Atividades de Gestão de Recursos Humanos**

Neste item, apresenta-se uma breve evolução histórica da gestão de recursos humanos, para que seja possível caracterizar com maior precisão as mudanças nessas atividades decorrentes da utilização da gestão por competências.

#### **3.3.1 - A evolução da gestão de recursos humanos**

A evolução do gerenciamento de pessoas desenvolveu-se de forma mais ou menos similar nos países industrializados, diretamente influenciados pelos modelos de desenvolvimento industrial, muito marcados pela introdução do taylorismo-fordismo. Como consequência, os princípios para gerenciamento da força de trabalho tiveram como alicerce o conceito de posto de trabalho surgiram atividades mais estruturadas de seleção de pessoal, que buscavam a escolha do “homem certo para o lugar certo”, de treinamento, realizado principalmente no próprio local de trabalho, o chamado “*on the job*”, para desenvolver habilidades específicas dos operários e o poder disciplinar dos supervisores e recompensas salariais associadas ao desempenho (CHIAVENATO, 2002; MAXIMIANO, 2002).

A partir da década 80, com o sucesso das empresas japonesas, o seu modelo de gestão passou a fazer parte da discussão acadêmica e empresarial. O modelo tem como características principais o fato da responsabilidade pelo trabalho ser atribuída ao grupo, a pouca utilização do conceito de posto de trabalho, a utilização do conhecimento dos operários no cotidiano e a democratização do processo de aprendizagem por todos os níveis da empresa. Ao mesmo tempo a gestão de recursos humanos passou por uma evolução, que GUTIERREZ (1995) sistematizou conforme apresentado no Quadro 3.1.

**QUADRO 3.1 - Evolução dos modelos de gestão de recursos humanos**

<b>Tipologias de modelos de gestão de recursos humanos</b>			
	Administração de pessoal	Administração de recursos humanos	Administração estratégica de recursos humanos
Concepção sobre as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homus economicus</li> <li>• Homus social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoa como fonte de competências e recursos estratégicos</li> </ul>
Área de ação da função RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração e controle de aspectos legais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da função gerencial como agente de Rh.</li> <li>• Atividades de RH servindo aos gerentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades orientadas para obtenção dos objetivos estratégicos da empresa.</li> </ul>
As políticas da função RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistentes</li> <li>• Normalmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implícitas</li> <li>• Algumas vezes formalizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos.</li> </ul>
Sistemas e infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionados a exigências legais e ao pagamento de salários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseado na utilização de várias técnicas de administração de RH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofisticados, principalmente os sistemas de informações.</li> <li>• Mão-de-obra, articulada com os objetivos estratégicos.</li> </ul>
Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinado a uma gerência média</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente.</li> </ul>

**Fonte:-** GUTIERREZ (1995, p.75).

A função de recursos humanos evolui do cumprimento de aspectos jurídico-legais e administrativos para atividades como treinamento, remuneração, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, servindo de apoio aos gerentes e, por fim, as atividades passam a ser orientadas para os objetivos estratégicos da organização.

Segundo FLEURY e FLEURY (2001), na abordagem de gestão estratégica de recursos humanos, dois aspectos importantes são enfocados: a participação dos empregados e o gerenciamento da cultura da organização. A participação de RH na consecução da estratégia só ocorre com a adesão de todos os níveis da empresa, sem privilegiar os níveis de comando. Ainda segundo os autores, o modelo de gestão de pessoas por competências representa uma evolução que tem como característica principal o alinhamento definitivo das políticas de gestão de pessoas com o foco estratégico da empresas.

No Brasil, as empresas vêm buscando acompanhar a evolução das tendências de gestão de recursos humanos para planejar, captar e desenvolver seu corpo de empregados nos diferentes níveis da organização. Uma das práticas mais difundidas é a gestão por competências.

### **3.3.2 - Gestão por competências e as atividades de gestão de recursos humanos**

FISCHER (1998) observou, em empresas que utilizam o modelo de gestão por competências, a preocupação com a captação de pessoal com nível educacional mais elevado, do desenvolvimento de competências essenciais à organização, a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento e a utilização de novas formas de remuneração, alicerçadas nas competências. O autor observou, ainda, a ligação do sistema de remuneração aos processos de avaliação de desempenho.

As mudanças nas funções de recursos humanos relacionadas à gestão por competências ocorrem nas práticas de seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e remuneração e avaliação de desempenho, tratadas a seguir.

#### **3.3.2.1 - Mudanças na seleção de pessoal**

Segundo MACCLELLAND (1973), o introdutor da gestão por competências nos Estados Unidos, o desempenho do trabalhador no cargo deveria ser mensurado de outra forma, partindo da identificação de atitudes e hábitos que caracterizavam o perfil de funcionários que demonstravam um desempenho superior e, com base nessas características, fosse construído um modelo de competências que possibilitaria a criação de um novo processo de seleção mais compatível com as necessidades da organização. Para o autor, o indivíduo deveria ser colocado diante de situações de confronto reais ao invés de se tentar predizer seu comportamento por testes de raciocínio verbal, de inteligência, numéricos ou de capacidade de abstração, entre outros.

De acordo com LEBORTEF (1995), a competência se apresenta quando se coloca em prática o saber em um contexto que envolve relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos entre outros. Na percepção do autor, ter conhecimentos ou capacidades não significa ser competente, já que o fato de a pessoa deter o conhecimento não implica que ela saiba aplicá-lo de forma adequada e no momento necessário em situações reais de trabalho.

DUTRA (2001) considera ainda a capacidade que as pessoas têm de entregar-se à organização. Para o autor, as pessoas devem ser avaliadas pelo seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho e suas realizações, assegurando assim que os resultados que a empresa espera e necessita sejam alcançados. Ele diferencia a capacidade de entrega, que é decorrente da agregação de valor à organização, e o cargo, no qual a preocupação recai sobre o que as pessoas fazem. Na percepção do pesquisador, valorizamos nas pessoas os seus atos mais do que a realização prescritiva do cargo.

CONDE (2001) afirma que o estabelecimento de um modelo de seleção baseado em competência pode variar muito, desde uma adaptação de modelos tradicionais em uma abordagem mais prática até propostas de reestruturação geral. Na adaptação, utilizam-se instrumentos tradicionais de avaliação de candidatos, como entrevistas, provas psicotécnicas, provas profissionais, referências, com o objetivo de detectar e avaliar as competências importantes para a organização. Na reestruturação geral todas as etapas do processo de seleção são focadas nas competências. Isso significa a substituição dos instrumentos tradicionais de avaliação de candidatos, que focam a tarefa, por instrumentos mais sofisticados, focados no comportamento atual do indivíduo. O processo de seleção é apresentado no quadro 3.2.

A primeira etapa do processo consiste na descrição e análise do cargo, nos termos tradicionais, com a enumeração das tarefas, responsabilidades, características exigidas dos candidatos e condições de trabalho (CHIAVENATO, 2002). Os aspectos mais importantes a serem considerados na descrição do cargo dizem respeito aos objetivos do posto de trabalho (razão de sua existência, o que se espera dele), às funções que serão desempenhadas (em número reduzido, não considerar aspectos normativos), às relações que serão mantidas com outros setores da empresa

(organograma), as responsabilidades e à quantificação dos objetivos e os instrumentos de trabalho (IZARD, 1998).

### QUADRO 3.2 – Processo de Seleção baseado nas competências

<b>Etapas</b>	<b>Aplicação de Competências</b>
Avaliação das necessidades	
Análise do posto de trabalho	Identificação de competências
Captação de candidatos	
Pré-seleção	Analisar os currículos e identificar possíveis competências
Entrevista	Obter do candidato exemplos de uma conduta anterior, de efeitos profissionais.
Provas	Análise de traços de personalidade e aptidões que são básicos para o exercício das competências
Referências	Buscar, dentro do possível, exemplos de competências praticadas.
Exame médico	
Contratação	

**Fonte:-** CONDE (2001, p.84).

No que diz respeito às características necessárias ao candidato, devem ser analisados três indicadores: conhecimentos (formação acadêmica, conhecimentos profissionais, idiomas e informática); experiência (deve ser considerado as competências e não em termos de tempo), características de personalidade (atitudes ou comportamentos desejáveis, como adaptabilidade, energia, capacidade de assumir riscos, negociação, persuasão, capacidade de representar adequadamente a empresa) e profissionalismo (envolvem inteligência e aptidões pessoais, como: análise de problemas, raciocínio e resolução de problemas, planejamento, organização, capacidade de síntese e aprendizagem rápida).

As etapas seguintes são a entrevista e as provas. A entrevista tem por objetivo analisar o comportamento passado ou presente do candidato para tentar prever seu comportamento futuro. O foco dos entrevistadores deve ser verificar exemplos de comportamento do candidato que possam determinar seu grau de cumprimento das competências. As provas têm como objetivo avaliar a personalidade, as aptidões e os conhecimentos do candidato. Por fim, segundo IZARD (1998), as referências auxiliam a checagem das informações levantadas sobre o candidato. A melhor maneira de utilizá-las deve ser orientando-as para as competências, na medida em que se pergunta sobre as

funções desempenhadas. Também, pode ser possível verificar traços de personalidade e profissionalismo.

De acordo com LUCIA e LEPISINGER (1999), citados por LERNER (2002), o processo de seleção baseado em competências pode propiciar uma série de benefícios, como uma visão mais adequada dos requisitos do trabalho, menor incerteza quanto ao acerto da contratação, redução do desperdício de tempo e dinheiro investidos em funcionários que a empresa terá que dispensar por não conformidade com suas necessidades, possibilitar um processo de entrevista mais sistemático e, por fim, contribuir para identificar as competências passíveis de treinamento e as mais complexas para alcançar e desenvolver.

### **3.3.2.2 - O treinamento e desenvolvimento**

As organizações estão reformulando suas estruturas, incorporando novas práticas gerenciais, da melhoria da produtividade, da qualidade e do foco mais voltado ao cliente. Nesse contexto, a gestão por competências tem uma forte ligação com os conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, à medida que se torna a ponte entre esse novo contexto produtivo e a educação geral dos trabalhadores. Algumas empresas criam universidades corporativas, incorporando novos conceitos e técnicas de treinamento que possibilitem o alinhamento das competências aos objetivos estratégicos do negócio (EBOLI, 2001; MEISTER, 1999). Segundo FLEURY (2001, p. 104), “o treinamento talvez seja a forma mais utilizada de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências”.

Os programas de educação e treinamento são permanentes e têm foco no futuro, antecipando e gerando necessidades, privilegiando os objetivos organizacionais. Há uma preocupação com a formação geral do indivíduo, envolvendo habilidades técnicas, conhecimento de valores e da cultura da corporação e da cadeia em que a empresa está inserida (MEISTER, 1999).



### 3.3.2.3 Carreira e remuneração

DUTRA (1996) afirma que o enfoque baseado em competências possibilita uma visão mais clara das possibilidades de ascensão, na medida em que especifica qual o conjunto de competências para diferentes níveis de carreira do mesmo eixo, ou mesmo para eixos distintos, valorizando mais o saber fazer, o valor que o funcionário pode agregar à empresa, do que as curvas de maturidade ou curvas de formação técnica ou acadêmica.

Segundo HIPÓLITO (2001), no sistema tradicional de remuneração, há centralização do processo decisório decorrente da rigidez do modelo alicerçado no conceito funcionalista de cargo. WOOD (1995) apresenta como alternativa aos modelos tradicionais de remuneração o conceito de remuneração estratégica. Segundo o autor, a remuneração estratégica considera todo o contexto organizacional, a visão de futuro, os conhecimentos, habilidades, competências, o desempenho e os resultados dos indivíduos, dos grupos e organização. Uma das formas de remuneração estratégica sugerida é a remuneração por competências.

Considerando os conceitos de agregação de valor do indivíduo à organização e os níveis de complexidade, HIPÓLITO (2001) propõe um modelo de remuneração baseado em competências, conforme mostra a fig. 3.2. A movimentação horizontal no sistema de remuneração prevê o deslocamento, em termos de salário, dentro da própria faixa ou eixo, o que pode significar o reconhecimento da aquisição de experiência e maturidade do profissional em um mesmo nível de complexidade. Já na evolução vertical, o funcionário passa a exercer atribuições mais complexas, devendo possuir ainda requisitos mínimos necessários a essa movimentação.

HIPÓLITO (2001) aponta a superioridade do modelo de remuneração por competências quando comparado ao tradicional:

- a) alinhamento com as diretrizes e valores estratégicos da organização, garantindo consistência à prática remuneratória e ao equilíbrio na relação entre salários e contribuição do profissional;
- b) sinaliza o que se espera dos profissionais; as diferenciações salariais passam a ser apoiadas por diretrizes de longo prazo, os níveis de complexidade e competências, e não

em atividades que se tornam rapidamente obsoletas;

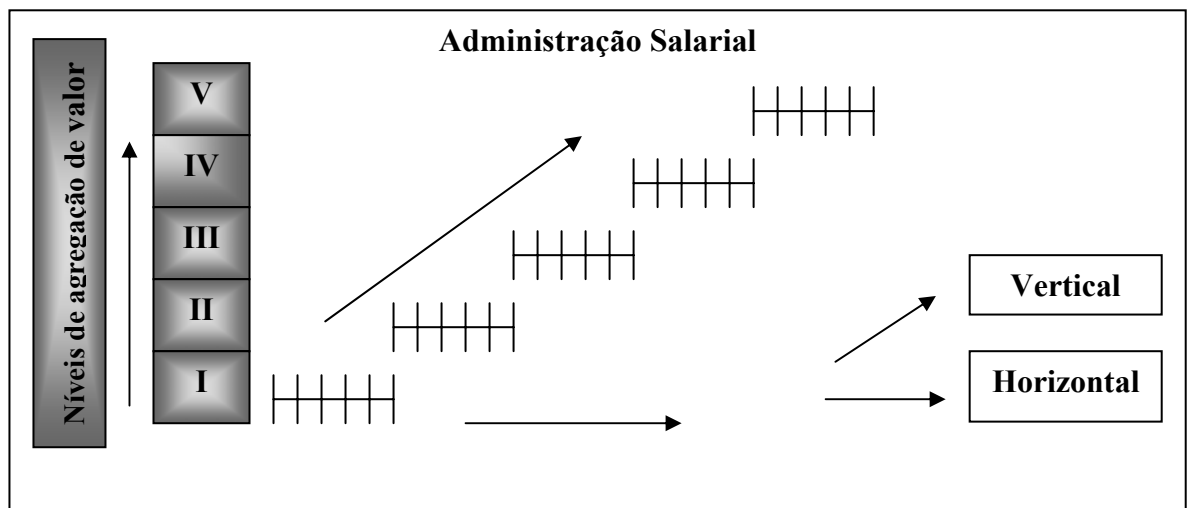
c) flexibilidade para incorporar aperfeiçoamentos e revisões;

d) estímulo à capacitação, uma vez que o aumento de competências possibilita o reconhecimento salarial nos limites de cada é condição necessária para o acesso a níveis mais altos (e, portanto melhor remunerado);

e) possibilidade de descentralização das decisões salariais, subsidiando gestores com instrumentos que garantam uniformidade no uso do referencial e na maneira de recompensar as pessoas;

f) o autor diz ainda que a pressão sobre a estrutura de salários é menor quando da implementação, do que a usualmente observada em outras experiências de implementação de sistemas de remuneração, mas não explica por quê;

g) sentimento de justiça, pois diferencia os salários a partir de critérios alinhados às percepções individuais de equidade.



Fonte:- HIPÓLITO, 2001, p. 108.

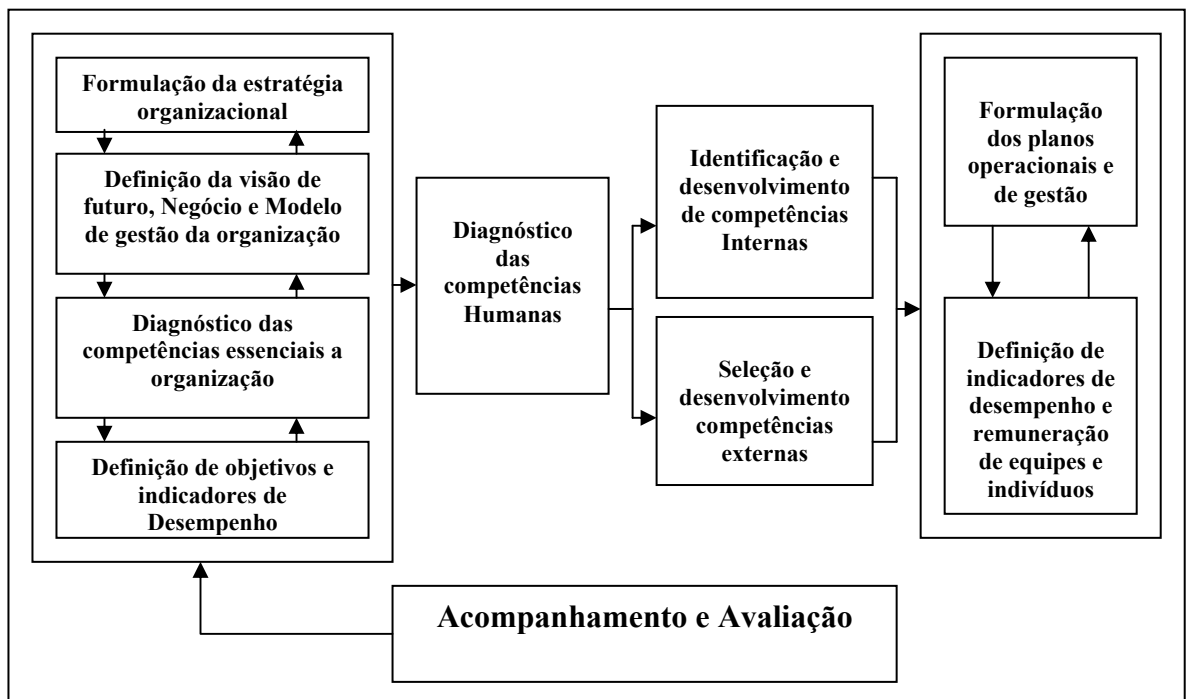
### FIGURA 3.2 – Estrutura salarial

Uma questão importante ressaltada por HIPÓLITO (2001) é que a utilização do conceito de competências integrado ao conceito remuneração pode ser aplicado à parcela fixa da remuneração. A parcela variável está atrelada a indicadores de

desempenho.

### 3.3.2.4 A avaliação de desempenho

Para BRANDÃO e GUIMARÃES (1999), o processo de avaliação de desempenho é muito mais amplo do que a simples comparação entre trabalho planejado e resultados alcançados, e também deve apresentar mecanismos de acompanhamento que possibilitem a correção de desvios e o retorno ao planejado. Segundo os autores, a gestão de competências dá conta dessa demanda organizacional por englobar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação, conforme apresentado na Figura 3.3.



Fonte:- BRANDÃO e GUIMARÃES (2002, p.14).

### FIGURA 3.3 – Processo de gestão de desempenho baseada nas competências

Os modelos de competências e desempenho estão integrados por uma série de semelhanças e objetivos comuns. Ambos sugerem a necessidade de associar o desempenho e as competências da organização com a de seus membros, o que as insere

em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos. Ambos pressupõem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar, sendo necessária, nesse processo, a aplicação conjunta de pressupostos e processos subjacentes a ambos os modelos.

Esses dois modelos de gestão podem empregar fatores ou indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho, quanto ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. No nível individual, por exemplo, o trabalhador pode ser avaliado tomando-se como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a expressão por parte dele dos conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

É importante verificar, em casos reais, o que significa essa forma de gestão e quais as principais mudanças associadas à gestão por competências. Para tanto, a seguir são apresentados os resultados de estudos de caso extraídos da literatura acadêmica e, no capítulo cinco, a pesquisa de campo realizada pelo autor em duas empresas.

#### 4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – ESTUDOS DE CASOS NA LITERATURA

Nesse capítulo, serão apresentados alguns estudos de casos apresentados pela literatura acadêmica sobre processos de mudança em empresas que implantaram a gestão por competência.

Os defensores do modelo de gestão por competência apresentam uma série de argumentos que justificam sua adoção. Segundo SCHEIN (1990), ele permite que os empregados desenvolvam carreiras focando nos pontos que são relevantes para seu crescimento. FLEURY e FLEURY (2001) afirmam que este modelo possibilita a modernização das funções de recursos humanos, podendo promover a valorização do potencial humano na organização e o enriquecimento das tarefas, aspectos considerados fundamentais para satisfação no trabalho.

SHEIN (1990) assevera que esse cria condições favoráveis para os trabalhadores atuarem em atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais e, ainda, utilizarem e desenvolverem suas potencialidades. Outra vantagem relevante é apontada por LÉVY-LEBOYER (1994), que atribui à sua adoção a utilização de formas mais inovadoras de gestão de desempenho, mais atentas com os esforços individuais. DUTRA *et al* (2000) acrescentam ainda a produção de um sentimento de justiça e coerência na gestão de pessoas, homogeneizando os critérios utilizados por cada gestor na avaliação de seus subordinados e no estabelecimento de critérios para as diferenciações salariais e a possibilidade de integrar as práticas de recursos humanos.

De acordo com MANFREDI (1998), as organizações estão utilizando a noção de competência em suas políticas de recursos humanos com o objetivo de construir novos critérios de acesso e permanência no emprego que estão sendo reconhecidos e institucionalizados. A autora afirma ser esta uma noção originada do discurso empresarial que tende a tratar as habilidades e competências humanas desvinculadas das dimensões de tempo e espaço socioculturais, transformando-as em um rol de aptidões e habilidades genéricas e cambiantes, que estariam ao serviço estritamente do capital.

FLEURY e FLEURY (2001) já alertaram que o modelo pode ser estimulante e desafiador apenas para os que participam do projeto, excluindo uma parcela dos trabalhadores. A inclusão se dá na medida em que o empregado tem oportunidades de desenvolver o estoque inicial de conhecimentos e habilidades e de vivenciar um ambiente onde algumas atitudes, como responsabilidade e determinação, são valorizados. Os autores concluem

Sem esse estoque inicial, dificilmente a pessoa rompe as barreiras de entrada, ou seja, a noção de inclusão vai além da dimensão econômica do nível de renda, para incorporar dimensões sociais e culturais (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 164).

RAMOS (2001) aponta ainda que a regulação de competências realizada de forma bilateral entre empregador e empregado pode criar uma fragilidade nas relações de trabalho, devendo, para tanto, ser criado um sistema coletivo para regular os meios de acesso ao emprego e ao reconhecimento individual de competências.

A seguir, são apresentados três estudos de casos em setores diferentes de atividades que implantaram a gestão por competência: uma empresa siderúrgica na França, a Usinor-Sacilor, uma empresa do setor de telecomunicações no Paraná, a Sercontel, e uma empresa do setor químico no Rio Grande do Sul, a Oxiteno. Os casos foram escolhidos devido ao processo reestruturação pelo qual passavam essas empresas e os setores aos quais pertencem, intensificado principalmente a partir da década de 90, envolvendo privatizações, intensificação da concorrência, maior qualidade e diversificação de produtos, redução acentuada de mão de obra, fechamento de plantas, inovação tecnológica a partir da automação de base-microeletrônica, redução de níveis hierárquicos e promoção de fusões, entre outros. A escolha se norteou ainda, no caso da empresa francesa, por essa se constituir em um dos embriões na implantação do que está se chamando hoje de “Gestão por Competências”. No caso da empresa de telecomunicações, a escolha se deu, também, pela tradição que empresas desse setor têm de competência técnica e de gestão, conforme destacou DUTRA *et al* (2000). No caso da empresa petroquímica, destaca-se o fato desta ser uma das mais importantes de setor petroquímico nacional. Por fim, a escolha dos casos destas 2 empresas ocorreu por estas apresentarem um modelo de gestão por competências bem estruturado e por pertencerem aos mesmos setores de atividade das empresas que foram objeto da

pesquisa de campo realizada para essa dissertação.

#### **4.1 - Empresa Siderúrgica na França**

Segundo TANGUY (1997) e ZARIFIAN (2001), um evento marcante para o desenvolvimento da lógica da competência foi um acordo entre a empresa siderúrgica Usinor-Sacilor e seus empregados. O acordo buscou romper formalmente com a lógica do posto de trabalho, substituindo-a pela lógica da competência. A sua formalização foi possível com fim da Convenção de Proteção Social, acordo de 1971, que possibilitava a mobilidade profissional e desenvolvimento das carreiras dos empregados com base na lógica do posto de trabalho. A empresa temia que ocorresse o bloqueio das mobilidades internas e, para que esse bloqueio não acontecesse, era necessário criar condições para que o empregado progredisse com a aquisição de competências importantes para a empresa.

O setor siderúrgico enfrentava uma crise e passava por um processo de reestruturação, buscando alcançar qualidade e diversificação. Para tanto, era necessário reciclar e desenvolver competências da empresa, no entanto, conforme afirma ZARIFIAN (2001, p. 25), “[...] reciclagem e desenvolvimento para os quais não existiam ferramentas nem referenciais”.

A empresa avaliava que o desenvolvimento e a mobilização das competências dos empregados constituíam condições fundamentais para sua competitividade.

Ao realizar pesquisa sobre a implementação do acordo, que durou 18 meses, ZARIFIAN (2001) afirma que, por um lado, avanços significativos foram alcançados, como o reconhecimento da competência adquirida pelo empregado e sua conseqüente remuneração e o reconhecimento do direito de um percurso profissional qualificante mínimo como forma de evitar a exclusão para alguns empregados. Por outro lado, o autor, que é um dos principais difusores da gestão por competências, verificou dois problemas significativos nesse caso.

O primeiro problema está ligado à definição limitada de competência

utilizada pela empresa, onde competência se restringia a um “saber-fazer operacional válido” (ZARIFIAN, 2001, p. 26). O autor afirma que o conceito de competência proposto por parte da organização não proporcionava avanços no entendimento do processo produtivo, na medida em que não possibilitava mudanças significativas na relação entre trabalhador e seu trabalho, conforme sugeria o conceito de competência. Para o autor, a empresa estabeleceu um conceito de competência restrito à questão operacional, com o objetivo de avaliar e controlar o trabalhador com base em uma situação profissional real, focada em requisitos precisos. O que se buscava era criar obstáculos às demandas dos trabalhadores, que a empresa não tinha condições de controlar.

A segunda questão está relacionada à implementação do acordo, nos termos do autor, “problemática e menos inovadora” (ZARIFIAN, 2001, p. 26). Considerando o curto prazo, os assalariados foram beneficiados com uma reclassificação e aumento de salários, com uma metodologia de avaliação de desempenho pública e mais justa, com a discussão e realização de projetos profissionais individuais e o investimento na formação, realizado tanto pela empresa, quanto pelo empregado, que possibilitou aos empregados menos qualificados trilhar percursos profissionais qualificantes. O autor verificou que, apesar da categorização ampla dos empregos, o seu conteúdo continuava sendo apresentado de forma prescrita como nos modelos de posto de trabalho taylorista/fordista, sem mudança na essência. O autor explica que dotar o assalariado de competências descolados do cargo não significou o surgimento de um novo referencial na relação entre trabalhador e trabalho. O autor afirma que,

[...] por não se ter explicitado o que poderia ser um novo referencial, há uma “reaparição de um recalque”, isto é, o fato de a implementação concreta do acordo traduzir-se por um retorno da análise clássica dos empregos (das “capacidades para” ocupar um emprego do qual se descreve o conteúdo) (ZARIFIAN, 2001, p.28).

Outra crítica importante diz respeito ao entendimento que os assalariados têm sobre o impacto do acordo na organização. Como a participação no processo decisório é prerrogativa dos gerentes operacionais, na sua maior parte engenheiros, a definição sobre as competências dos empregados do chão de fábrica continua respeitando aos interesses dos esquemas que são determinados por esses chefes. De



acordo com ZARIFIAN (2001), as competências definidas dessa forma podem até contribuir para mudanças na organização, no entanto, é difícil avaliar qual o tamanho e profundidade desse impacto. O autor conclui que a ausência de participação do chão de fábrica nesse processo pode dar a impressão de que servem muito mais ao planejamento das organizações do que a mudanças significativas, já que a participação do empregados é bastante restrita, não havendo transferência de poder em seu benefício, quer seja sobre a “definição e evolução da organização do trabalho”, sobre a “automobilização lícita e criadora de suas competências” ou o “poder sobre modalidades de cooperação direta entre competências diferentes” (ZARIFIAN, 2001, p.29).

Como última crítica, o autor aponta a progressão nos percursos profissionais que continua ocorrendo apenas dentro da própria categoria de emprego. Um trabalhador pode progredir, por exemplo, no emprego de fundidor (pode subir três níveis), contudo, não há interesse em mudança de categoria, uma vez que limitações financeiras da empresa e do empregado impossibilitaram o investimento na formação necessária para ocupação de novas categorias funcionais e, ainda, o medo que alguns empregados têm de perder o emprego, de trilhar um percurso profissional desconhecido ou, ainda, pela necessidade de continuar participando dos grupos a que pertenciam e não querer uma mobilidade para outras categorias.

#### **4.2 - Empresa de Telecomunicações no Paraná**

DUTRA *et al* (2000) introduziram a gestão por competências em uma empresa pública nacional do setor de telecomunicações que passava por um processo de modernização, a Sercontel. A empresa, localizada na cidade de Londrina, no estado do Paraná, tem a prefeitura como principal acionista.

Os autores apontam inúmeras mudanças ambientais, internas e externas, como justificativa para a adoção, por parte dessa empresa, da gestão por competências. Dentre esses fatores, foram citados: a desregulamentação e a abertura dos monopólios, o crescimento da demanda por serviços tradicionais de telefonia e da demanda por novos serviços, o incremento tecnológico e a realização de acordos de cooperação. Três eventos específicos marcam o desenvolvimento do setor no Brasil. O primeiro foram os

planos de expansão da telefonia realizados nos anos 60 e 70, considerados estratégicos para o desenvolvimento do país; o segundo foi a parceria estabelecida entre empresas de informática e telecomunicações a partir dos anos 80 e o terceiro se caracteriza pela abertura do mercado nacional a partir dos anos 90.

De acordo com os autores, a modernização do setor privilegiou a busca de melhorias em três grandes pilares: a tecnologia, a introdução de processos de negócios e as pessoas. Os dois primeiros pilares receberam investimentos importantes nos últimos anos. A empresa sempre se preocupou com tecnologia e, com ajuda de consultoria externa, passou por um processo de reestruturação que buscou modificar a configuração de seu processo produtivo, de funcional para voltado a processos. Em decorrência da mudança tecnológica e nos processos de produção em que se redefiniu sua estrutura, a empresa percebeu a necessidade de rever a forma como gerenciava suas políticas de recursos humanos como forma de dar suporte a essas transformações. A solução encontrada foi implementação do modelo de gestão por competências.

Segundo os gestores da empresa, a adoção do modelo de gestão por competências buscou homogeneizar os critérios de gestão de pessoas trazendo maior coerência e equidade, oferecer condições para que os subordinados pudessem se desenvolver, incentivar a capacitação contínua dos colaboradores e a aplicação nas atividades organizacionais, apresentar instrumentos que possibilitassem justificar diferenças salariais e, por fim, possibilitar a integração das práticas de recursos humanos de forma flexível, considerando a dinâmica das mudanças que estavam sendo implantadas na empresa.

O modelo de gestão por competências adotado na empresa foi construído por um grupo formado por gerentes que conheciam a cultura da organização, apoiados pela direção e por consultas aos demais gestores e representantes dos empregados. O projeto foi coordenado pela área de recursos humanos com apoio de consultoria externa, a quem coube dar o aporte metodológico para implementação do processo.

O sistema apresenta dois eixos de acordo com a natureza do trabalho executado e estão subdivididos em níveis caracterizados pela complexidade das atribuições nele exercidas e relacionadas aos resultados esperados, chamado pelos autores de *output*. Posteriormente, foi definido um conjunto de conhecimentos e

experiências necessários à obtenção desses resultados, considerando aqui, a correlação entre o que é cobrado do colaborador e seu conjunto de competências, a que os autores chamaram de *input*.

Esse modelo, construído a partir da estratégia da empresa, passa a orientar as práticas de recursos humanos, dentre elas o balizamento das diferenciações salariais, as políticas e prioridades de qualificação funcional, a gestão do processo de sucessão e os parâmetros para o processo de recrutamento e seleção de pessoal. Conforme afirmam DUTRA *et al* (2000), para obtenção dos resultados esperados, agregam-se à estrutura básica do sistema critérios para movimentação e crescimento das pessoas, tanto em termos de capacitação profissional quanto salarial. Os critérios de movimentação estabelecidos englobam trajetórias naturais de desenvolvimento e o nível de especialização necessário, incentivando movimentações em posições iniciais de carreira de maneira a possibilitar a renovação da organização e a utilização das habilidades dos colaboradores em diversas áreas, exatamente quando a escolha profissional está sendo realizada, limitando-as em posições elevadas, para que assim, estimule-se o aprofundamento das competências adquiridas.

Com relação à questão salarial, o modelo está associado aos níveis de complexidade, que se constituem de 6 eixos possíveis de agregação de valor. A evolução pode ocorrer no nível horizontal e apresenta como critérios eletivos o desenvolvimento do colaborador, considerando o quanto este está se aproximando das exigências estabelecidas para os níveis superiores, bem como seu desempenho atual. A possibilidade de ascensão para os trabalhadores que não ocupam cargos gerenciais ficou restrita até o quarto eixo, no entanto, pode ocorrer evolução da carreira de forma vertical dentro do próprio eixo. Como forma de evitar o crescimento excessivo da folha de pagamento, tanto no nível gerencial, quanto para os trabalhadores, o processo está atrelado à existência de orçamento, com base na capacidade financeira da organização.

Para legitimar o sistema, não apenas junto aos gerentes que participaram da sua construção, a empresa adotou ações na sua implementação que buscavam esclarecer todos os seus empregados, bem como obter informações para aperfeiçoá-lo.

As ações envolveram o treinamento dos gestores para utilização das ferramentas disponíveis, a apresentação do sistema a todos os empregados, a

distribuição de comunicados periódicos que explicavam o referencial utilizado e o processo de avaliação que seria utilizado, a elaboração e divulgação de cronograma para acompanhamento da implementação das etapas e, por fim, espaço para reuniões entre gerentes, dentro do mesmo eixo, com abertura aos colaboradores com o objetivo de trazer sugestões para melhoria do sistema.

Com o objetivo de verificar a receptividade do sistema de gestão por competências implantado e medir a percepção dos gestores em relação ao alcance dos objetivos iniciais, DUTRA *et al* (2000) aplicaram um questionário junto a 30 gerentes. O questionário era composto de escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando entre discordo totalmente e concordo totalmente. O *escore* médio das respostas foi de 4,30. Em relação aos gerentes que participaram da construção do sistema, o *escore* foi de 4,54. Os pesquisadores afirmam que essa diferença deve-se a maior conhecimento que os gerentes que participaram da construção do sistema têm de suas potencialidades.

De forma geral, os resultados da pesquisa apontam para resultados satisfatórios, entretanto, alguns pontos merecem maior atenção por parte da empresa. O primeiro ponto diz respeito à equidade interna dos salários que teve o segundo pior *escore* médio (3,95). Os autores apresentam duas explicações para entendimento desse baixo *escore*. A primeira consiste na dificuldade de, a curto prazo, corrigir as distorções salariais existentes na empresa e a segunda pode estar relacionada à falta de maior clareza com relação ao potencial da questão salarial no modelo de gestão por competências para os gerentes. A segunda menor média foi na questão da receptividade dos trabalhadores. Tal preocupação deve-se ao fato de que a organização colecionava fracassos na implementação de outros planos de carreira, que gerava maior resistência dos trabalhadores e gerentes. Outro fator importante que dificultava a implementação do modelo era o momento de mudança que o setor e a empresa experimentavam, pois trouxe incertezas para todo o corpo funcional.

Os autores concluem, com base no estudo de caso, que o modelo de gestão por competências tem potencial para ser aplicado nas empresas, contudo, sua eficácia ainda depende de acompanhamento mais exaustivo das dificuldades e resultados alcançados nesse caso e de sua replicação em outras empresas de setores diversos que também estejam passando por mudanças.

### **4.3 - Empresa Petroquímica no Rio Grande do Sul**

Um estudo interessante sobre a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências foi realizado por ALBUQUERQUE e OLIVEIRA (2001) na empresa Oxiteno. O objetivo da pesquisa foi descrever o processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competência decorrente das transformações que a organização experimentava e as mudanças daí decorrentes nas práticas dessa modalidade de gestão de pessoas. A metodologia da pesquisa envolveu a realização de entrevistas com o gerente da área de recursos humanos e análise de documentos, entre eles, os formulários de implementação do modelo e pesquisas de clima organizacional.

A Oxiteno tem mais de 25 anos e é considerada uma das maiores empresas petroquímicas do país. Atua no mercado nacional e internacional, exportando um terço de seus produtos para mais de 40 países. Possui quatro unidades produtivas, sendo duas no interior de São Paulo, uma no interior da Bahia e uma no Rio Grande do Sul, denominada “Triunfo”, que foi objeto da pesquisa.

De acordo com os autores, o setor petroquímico passou na década de 90 por um processo de privatização que expôs a Oxiteno a uma concorrência intensa. A principal matéria prima da Triunfo, o eteno, passava por um período de constantes altas e era responsável por 50% dos custos da empresa. Em 1992, em decorrência de sua estrutura de custos, que não permitia a empresa concorrer em preço no mercado nacional e internacional, a Triunfo encerrou suas atividades e demitiu aproximadamente 200 funcionários.

No ano de 1995, após reestruturação da Oxiteno, a Triunfo foi reaberta com uma nova estrutura de gestão que alterou a divisão do trabalho na produção, substituindo a hierarquização anterior por uma estrutura chamada pela empresa de “celular multifuncional”. Por ser a menor empresa do grupo, produzir apenas dois produtos e por ter sua produção atendendo ao mercado externo, a Triunfo foi escolhida para ser o projeto piloto. Junto com a reestruturação da organização do trabalho, foi implantado o modelo de gestão por competências. Segundo os autores, a mudança envolveu o fim do conceito de cargo. Antes, a Triunfo contava com 219 funcionários, distribuídos em 82 cargos. Após a implementação, restaram duas categorias de funcionários denominados produtor e mantenedor. Na categoria Produtor, estão os

funcionários que atuam em alguma célula multidisciplinar de produção, como antigos chefes de seção, o supervisor de turno e operadores sênior, pleno e júnior. Na categoria Mantenedor, estão os funcionários que fazem parte das células de manutenção.

Outras mudanças dizem respeito ao papel da chefia e a forma como o trabalho passou a ser realizado na empresa. Com estrutura organizacional em células, a Oxiteno reduziu a quantidade de áreas e departamentos, conseqüentemente, a quantidade de chefes, que em muitos casos passaram a trabalhar em uma mesma célula. Apesar de desempenharem tarefas mais complexas e de receberem salários mais altos que os outros funcionários da célula, muitos ex-chefes não ocupavam mais uma posição de liderança.

Os líderes das células passaram a ser escolhidos por uma eleição. O departamento de recursos humanos apresentava os candidatos, escolhidos entre os antigos chefes e os funcionários das células, por eleição direta e secreta, escolhiam seu chefe para um mandato com tempo determinado e com um salário maior. O papel do líder, nesse contexto, foi bastante modificado, pois cabia a ele gerenciar equipes de trabalho, descentralizando o poder e processo decisório e delegando responsabilidade entre os membros da célula.

A área de recursos humanos da empresa foi modificada, tendo seu quadro de funcionários reduzido de 40 para 15. Sua estrutura passou a ser matricial, criando-se a figura do consultor interno, que é responsável por uma área de especialidade e por uma unidade produtiva da Oxiteno.

Junto com a reestruturação da organização do trabalho, foi implantada a gestão por competências. O modelo foi discutido e desenvolvido na própria organização pela área de recursos humanos, com apoio da alta direção e sem a participação de consultoria externa. A capacitação de consultores internos foi considerada positiva, apesar de demandar um tempo maior para discussão, desenvolvimento e implementação do modelo de gestão. Aspectos como menor custo envolvido e mais tempo para que os funcionários assimilassem o modelo são ressaltados como pontos favoráveis.

O modelo de gestão por competências foi adotado na empresa buscando alcançar objetivos diversos, como motivar e incentivar os empregados para buscarem novos conhecimentos e habilidades para melhorar a produtividade e competitividade,

criando condições para sua empregabilidade ser ampliada na empresa e fora dela, além de criar condições para que os empregados pudessem ser mais ágeis em mudança de processos e produtos e reduzir custos operacionais.

A organização, por entender que o conceito de competência ainda está em construção e que são inúmeras as abordagens e ferramentas possíveis de utilização, adotou, para operacionalizar as práticas, a seguinte definição: “Competência é a capacidade de realizar um conjunto de atividades, exercendo seus conhecimentos na prática, com qualidade e segurança, de acordo com os padrões de desempenho” (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001, p. 6).

De acordo com os autores, para a Oxiteno, a gestão por competências constitui um plano de desenvolvimento dos empregados que está centrado em conhecimentos, habilidades e atitudes individuais que contribuam para o alcance de melhores resultados com a valorização do trabalho em equipe. Com base nas questões discutidas, a organização desenvolveu uma classificação com 4 blocos de competências que deveriam ser desenvolvidas, conforme quadro 4.1.

QUADRO 4.1 - Bloco de Competências adotadas na Oxiteno

<b>Bloco</b>	<b>Definição</b>	<b>A quem se aplica</b>
Básico genérico	Competências comportamentais e técnicas essenciais para que o trabalho em célula se sustente	Todos os funcionários e líderes da empresa
Técnico (básico intermediário, avançado, complementar)	Competências necessárias para o desempenho do trabalho são o foco do desenvolvimento profissional	Funcionários e líderes das células
Suplementar genérico	Competências necessárias para que o planejamento e a gestão da célula se sustente	Líderes das células
Multifuncional	Competências de outras especialidades ou de outras células	Funcionários e líderes das células

**Fonte:-** ALBUQUERQUE e OLIVEIRA (2002, p. 7).

De acordo com os autores, as funções de recursos humanos foram significativamente alteradas. O sistema de remuneração foi o que sofreu mudanças mais radicais, consequência da nova forma de gestão. Com a alteração do conceito de cargo, os funcionários com desempenho e qualificação superiores são remunerados de acordo com as competências que possuem e exercem na empresa. A empresa adotou também a remuneração variável, vinculada aos resultados gerais da empresa, com o objetivo de

reduzir os efeitos da competição entre funcionários. Na percepção dos funcionários, o novo sistema de remuneração apresentou maior equidade.

A Oxiteno passou a investir mais recursos financeiros no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. O processo foi descentralizado e passou a se orientar a partir dos blocos de competências desenhados pela empresa e pelas necessidades diagnosticadas pelos próprios funcionários em suas células.

O sistema de treinamento foi informatizado, e tornou-se de fácil acesso a todos os empregados, que podem solicitar cursos de capacitação e desenvolvimento, avaliar a eficácia do treinamento, mensurando o quanto ele contribuiu para a formação do profissional e para a qualidade do processo de trabalho. Possibilita que o empregado gerencie seu histórico de treinamento, inclusive alimentando o sistema com cursos que realizou fora da empresa. O treinamento técnico passou a ser mais focado nas reais necessidades da empresa e a Triunfo passou a investir mais em programas comportamentais com o objetivo de dar suporte às mudanças culturais decorrentes da nova forma de administrar, como por exemplo, a reestruturação no papel da liderança e o trabalho em equipe.

Os processos de recrutamento e seleção da Oxiteno não sofreram mudanças radicais. As técnicas utilizadas para recrutar e selecionar são tradicionais, ocorrendo mudança apenas de foco, uma vez que todos os novos empregados são contratados de acordo com as competências do bloco básico genérico, que são características comportamentais obrigatórias. O processo passou a incentivar e valorizar a promoção interna, o que implica em maior preocupação, por parte da empresa e dos trabalhadores, no desenvolvimento dos blocos de competência desenhados pela empresa.

O processo de avaliação de desempenho também sofreu alterações e passou a ser totalmente orientado a partir do bloco de competências da empresa. O sistema de avaliação anterior era focado no controle das ações dos empregados e, agora, ele começa com o planejamento das atividades que cada funcionário deve realizar, negociados com o líder e que são acompanhados periodicamente. Além da avaliação individual, os funcionários são avaliados pelos resultados da célula e pelos resultados gerais da empresa. O resultado desse processo alimenta outras funções de recursos



humanos, como treinamento, recrutamento, seleção e remuneração.

Os responsáveis pela área de recursos humanos destacaram como pontos positivos do processo de mudança a redução de custos com mão de obra terceirizada e horas extras, maior qualificação do corpo funcional pela aquisição das competências multifuncionais, melhoria do clima organizacional apontado em pesquisas, maior delegação e autonomia para os funcionários, o surgimento de um novo tipo de líder, diminuição dos focos de resistência ao novo estilo de liderança, disseminação mais adequada do conhecimento na empresa; maior comprometimento dos empregados e, por fim, maior adaptabilidade aos incrementos tecnológicos realizados pela empresa.

O desenvolvimento e a implementação da gestão por competências na Oxiteno e, em específico na unidade Triunfo, apresentou inúmeros problemas que foram sendo resolvidos e que podem orientar empresas que estejam implementando essa forma de gestão. A organização utilizou um referencial simples, que considerou a cultura da organização e que deve ser explicado em linguagem popular para os empregados, aliado ao um alto envolvimento de todos na elaboração e implementação do modelo. Tal questão aumentou o comprometimento e reduziu os focos de resistência à implementação do modelo.

A Oxiteno reestruturou a área de recursos humanos, o que foi considerado decisivo para a implementação e sustentação do modelo. A estrutura matricial da área de recursos humanos e a figura do consultor interno de cada célula possibilitaram o enriquecimento das atividades desses funcionários e melhoria dos serviços da área. A estruturação organizacional celular possibilitou um ajuste adequado do modelo matricial da área de recursos humanos e que foi considerado fundamental para a implementação do modelo.

De acordo com ALBUQUERQUE e OLIVEIRA (2001), muitos autores sugerem a realização do mapeamento de competências a partir da observação de funcionários de alto desempenho, já outros afirmam que o levantamento deve ser realizado a partir da estratégia da empresa, assim, a partir das competências organizacionais, estabelecem-se as competências individuais. A Oxiteno optou por realizar o mapeamento das competências a partir da reestruturação dos processos de trabalho.

Outro aspecto considerado como relevante foi remunerar apenas as competências utilizadas no desempenho das atividades profissionais dos empregados. A preocupação aqui foi com o crescimento da folha de pagamento e o comprometimento da empresa. A Oxiteno aumentou investimentos em treinamento e desenvolvimento. Apesar de, a princípio, isso representar um custo maior, seu retorno foi comprovado com o tempo, uma vez que os custos, por exemplo, com mão de obra terceirizada e reparos de manutenção foram reduzidos na medida em que os funcionários de cada célula se tornaram multifuncionais. Cabe ressaltar que a política de valorizar a mão de obra interna nos processo de seleção aumentou a confiança no modelo.

Dois aspectos demandaram uma atenção especial na implementação do modelo: a descentralização das atividades da área de recursos humanos e o novo modelo de liderança. A área de recursos humanos descentralizou suas funções possibilitando as células tomarem decisões sobre a gestão de funcionários. Essas decisões ocorriam de forma participativa e envolviam questões como treinamento, recrutamento e promoções, sendo orientadas pelo consultor interno de recursos humanos. Já a questão do líder, que passou a ser eleito para um “mandato”, possibilitou aumentar sua aceitação no grupo, melhorou o comprometimento dos empregados que participavam de decisões importantes, inclusive as que os envolviam, e com isso, diminuía um pouco a subjetividade nas avaliações de desempenho dos funcionários operacionais, gerando maiores possibilidades quanto à sua carreira. Alguns indicadores do maior comprometimento dos funcionários foram a diminuição dos problemas sindicais, dos níveis de absenteísmo e de acidentes de trabalho, apesar dos autores dizerem que a empresa não tem dados históricos sobre esses índices.

#### **4.4 - Considerações Finais sobre os Estudos de Caso da Literatura**

A discussão dos estudos de casos demonstra que as três empresas passaram por um processo de reestruturação bastante profundo, que incluiu entre outros aspectos a adoção de novas formas de divisão e organização do trabalho. Como forma de respaldar as mudanças gerais adotadas, essas organizações criaram e implantaram uma nova metodologia de gerenciamento de recursos humanos, o modelo de gestão por

competências.

A Sercontel e a Oxiteno implementaram uma estrutura hierárquica que reduziu drasticamente a quantidade de níveis hierárquicos. Essa redução implicou numa revisão do conceito de cargo, que deixou de ser tão prescritivo, passaram a ser mais amplos, aumentando, assim, o nível de qualificação requerida dos trabalhadores para ocupação dos cargos. Na Usinor-Sacilor, as transformações associadas à gestão por competências ocorreram devido à mudança na lógica do posto de trabalho. Contudo, conforme destacou ZARIFIAN (2001), a gestão por competências estava restrita à questão operacional, tratando apenas do reconhecimento da competência adquirida pelo trabalhador, utilizando-a para efeitos de carreira e criação de um percurso mínimo para que o trabalhador não fosse excluído. Como forma de compensação, a empresa adotou um sistema de remuneração associado à aquisição de competências. No entanto, não ocorreu mudança efetiva no conceito de cargo, conforme propunha o modelo de gestão por competências, já que o trabalhador continuava sem possibilidade de interagir com seu próprio trabalho.

Outro aspecto relevante é que as empresas Usinor-Sacilor e Oxiteno pertencem à indústria de processo contínuo, onde a organização e divisão do trabalho já não é tão rígida há mais tempo. Em empresas de processo contínuo, conforme destacaram TOLEDO *et al* (1989), a intervenção humana se restringe às atividades de monitoração, controle dos equipamentos e umas poucas atividades de apoio. Cabe ao trabalhador, nesse contexto, ser o observador das variâncias, operando intervenções não previstas no processo. Assim, características relativas à organização do trabalho que são atribuídas à gestão por competências já fazem parte há mais tempo das práticas de organizações do setor siderúrgico e químico.

As áreas de recursos humanos, acompanhando as mudanças mais gerais sofridas, também foram alteradas, principalmente com a redução de sua estrutura, e, no caso da Oxiteno, está área passou a ser mais de prestação de serviços, na forma de assessoria aos gerentes de produção das células. Os gerentes de produção passaram a ser responsáveis pelo desenvolvimento de seus trabalhadores, sendo assessorados nessa tarefa por especialistas de recursos humanos mais qualificados. No caso das funções de recursos humanos, as mudanças envolvem a o estabelecimento das competências como

parâmetro para nortear as práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e salários. Outra mudança percebida nos casos da literatura e que precede a implantação da gestão por competências, é a participação da área de recursos humanos nas decisões estratégicas dessas empresas.

Conclui-se, a partir desses casos, que as mudanças anteriores à gestão por competências levam a um novo modelo de gestão de pessoas. Ela parece estar servindo mais ao propósito de legitimar, junto aos trabalhadores, um conjunto de mudanças que as empresas realizaram.

Os autores, ao apresentarem esses casos, usam como fonte principal de informações a área de recursos humanos e, portanto, essa realidade tende a refletir a forma de pensar dessa área. Os casos não apresentaram os pontos de vista dos gerentes de áreas operacionais ou de trabalhadores. Isso seria interessante para se verificar o quanto a visão da área de recursos humanos é compartilhada por outros departamentos e para se avaliar o quanto essa forma de gestão de recursos humanos adere às necessidades do processo produtivo dessas empresas.

## **5. A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA – UM ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS**

Nesse capítulo, serão apresentados os estudos de caso realizados para esta dissertação em duas empresas, sua caracterização, as mudanças na sua gestão e por que foi usada a gestão por competências. O estudo de caso tem como objetivo discutir a forma como os conceitos apresentados na literatura são abordados na prática das empresas pesquisadas. A descrição e a análise das práticas empresariais podem contribuir para melhor compreensão de como a gestão por competências tem sido efetivamente usada.

Antes da descrição e análise dos estudos de casos realizados, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para a dissertação.

### **5.1 - Procedimentos Metodológicos**

Foram pesquisadas duas empresas. Considerando a classificação proposta por VERGARA (1998) sobre a finalidade da pesquisa, conforme apresentada no Quadro 5.1, a presente pesquisa enquadra-se na chamada categoria explicativa, cujo objetivo é a compreensão de um fenômeno e as explicações para sua ocorrência. Nos casos estudados, trata-se de entender a utilização da gestão por competências na prática gerencial das organizações.

### QUADRO 5.1 – Classificação da pesquisa quanto aos fins

Exploratória	É uma descoberta de idéias e <i>insights</i> . Desta forma, verifica-se que o estudo exploratório é utilizado em uma situação em que se conhece pouca coisa sobre o assunto. Em geral, o que ocorre é que as questões são simples, e quando adequadamente respondidas, poderão originar hipóteses a serem verificadas.
Descritiva	Determina a freqüência em que algo ocorre, ou indica o relacionamento entre variáveis. Utilizada quando já se tem algum conhecimento sobre o tema, e pretende-se descrever o fenômeno. Nesta situação, hipóteses podem ser formuladas com base em conhecimentos prévios. A estruturação deste tipo de estudo é mais rígida, principalmente no tocante ao uso de técnicas para se avaliar as hipóteses.
Explicativa	Tem como principal objetivo facilitar a compreensão de um fenômeno, justificar-lhe os motivos, esclarecendo quais fatores e em que grau de contribuição são responsáveis pela ocorrência de um determinado fenômeno.
Metodológica	Tipo de estudo que lida com instrumentos de captação ou de manipulação da realidade, constituindo-se em caminhos, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim.
Aplicada	Busca gerar soluções para problemas concretos.
Intervencionista	Tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada com a finalidade de modificá-la.

**Fonte:-** Adaptado de VERGARA (1998, p. 45).

Quanto aos meios para realização da pesquisa, utilizaram-se a pesquisa de campo, a investigação documental, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, algumas das formas de pesquisa apresentadas pela mesma autora, conforme Quadro 5.2. O estudo de caso foi considerado o método mais adequado para análise do objeto de estudo dessa dissertação, na medida em que forneceu as respostas de “o que é” e “por que”, que eram objetivos dessa pesquisa. Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, que apresenta como vantagem a apresentação de evidências inseridas em diferentes contextos, tornando a pesquisa mais robusta. Segundo YIN,

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes em que são usadas múltiplas fontes de evidências (YIN, 1990, 23).

Segundo o autor, o método do caso se constitui em um trabalho empírico, com objetivo de investigar fenômenos atuais, inseridos num contexto real, quando as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são bem definidas. Outra justificativa para a escolha do método é sua ênfase em aspectos contemporâneos, em relação aos aspectos históricos da questão a ser investigadas. O estudo de caso busca esclarecer um conjunto de decisões implementadas, considerando por que estas decisões foram tomadas, como

e quais são os resultados. YIN (1990) afirma ser o estudo de caso uma estratégia de pesquisa adequada para estudos organizacionais e empresariais. Segundo o autor, não se deve pensar mais em modelos rígidos e hierarquizados de pesquisa que preconizavam que o estudo de caso serviria apenas aos propósitos da fase exploratória de uma investigação.

### QUADRO 5.2 – Classificação da pesquisa quanto aos meios

Meios de Investigação	Característica
Pesquisa de campo	Investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.
Telematizada	Busca de informações em meios que combinam a utilização de computador e de telecomunicações, como é caso de pesquisas na rede mundial de computadores.
Documental	Análise de documentos disponibilizados por empresas ou pessoas, podendo ser: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, <i>video-tape</i> , informações em <i>diskete</i> , diários, cartas pessoais e outros.
Bibliográfica	Estudos sistematizados desenvolvidos com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas e fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, podendo esgotar-se em si mesma. Pode ser primária ou secundária.
Experimental	Investigação empírica onde o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa as variações que tal manipulação e controle produzem em variáveis dependentes.
Participante	Envolve a participação direta do pesquisador com o fato pesquisado fazendo com que essa fronteira seja tênue.
Pesquisa-ação	É um tipo particular de pesquisa participante que supõe intervenção participativa na realidade social.
Estudo de caso	É restrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, uma comunidade, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Deve ser detalhado e aprofundado e pode ou não ser realizado em campo.

**Fonte:-** Adaptado de VERGARA (1998, p. 45-47).

As organizações pesquisadas foram selecionadas por intermédio de uma amostra não-probabilística do tipo intencional, considerando que tinham introduzido a gestão por competências e houve disposição de pessoas em cargos-chaves em participar (MATTAR, 1996). Desta forma, a escolha foi orientada segundo os seguintes critérios:

a) Identificação, a partir de publicações acadêmicas ou não, de empresas que utilizavam o modelo de gestão por competências;

- b) Confirmação disso por parte de funcionários da empresa;
- c) Disponibilidade por parte da empresa para coleta de dados.

Cabe ressaltar que foram contatadas, inicialmente, cinco empresas, contudo, o início da pesquisa revelou alguns problemas operacionais que dificultaram a realização do estudo de caso em três. Em duas empresas, uma de papel de celulose e outra de eletrodomésticos de linha branca, o processo de implantação de gestão por competências ainda está em fase de discussão. Em um banco, a dificuldade foi de acesso a informações. Desta forma, foram selecionadas duas empresas, uma de telefonia e outra de química, por apresentarem modelos mais estruturados de aplicação da gestão por competências. Para preservar sua identidade, elas serão chamadas nessa dissertação respectivamente de Tele e Quimi. Alguns dados dessas empresas podem ser vistos no quadro 5.3.

#### **QUADRO 5.3 - Empresas pesquisadas**

Empresa	Setor	Capital	Localização	Número de Funcionários	
				Brasil	Unidade pesquisada
<b>Quimi</b>	Químico	Estrangeiro	São Paulo – interior	4400	800
<b>Tele</b>	Telefonia	Nacional	Minas Gerais - interior	7000	1500

A opção de pesquisar um número pequeno de casos deve-se a possibilidade de ampliar a profundidade da pesquisa com informações mais detalhadas e ricas, uma vez que foram investigados diretamente nas empresas os procedimentos relativos ao fenômeno estudado.

A principal fonte de informações desta dissertação foram as entrevistas. Segundo ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER (1998), a entrevista possibilita um maior entendimento de temas complexos, sendo mais adequado que o questionário. Para ROESCH (1999), na entrevista é possível entender o significado que os entrevistados atribuem a questões que foram estruturadas anteriormente, a partir das suposições do pesquisador.



De acordo com KERLINGER (1980), a realização de entrevista é mais demorada e tem um custo maior do que o questionário, devendo ser realizada com amostras menores. Apesar dessa limitação, a entrevista possibilita a obtenção de respostas mais precisas e profundas, uma vez que o entrevistador pode expor o propósito da pesquisa e de cada questão e ainda realizar questões complementares quando o teor das respostas não for adequado.

GIL (1987) aponta ainda como vantagens da utilização da entrevista como instrumento de coleta de dados a obtenção de um número maior de respostas, visto que as pessoas têm mais facilidade de negar-se a responder um questionário que receberam a negar-se a ser entrevistado.

No total foram realizadas dez entrevistas, sendo duas com gerentes de recursos humanos, duas com gerentes de produção, uma com supervisor e cinco com trabalhadores.

Nesta pesquisa, foram utilizados dois roteiros de entrevistas contendo questões abertas e algumas questões sobre dados quantitativos (ver anexo 01 e 02). Um roteiro foi aplicado junto aos gerentes de recursos humanos das empresas Tele e Quimi, formado por três blocos de questões, divididos da seguinte forma:

- a) Bloco 01 – histórico da empresa, origem do capital, unidades produtivas, faturamento, características do mercado, clientes e inovações tecnológicas e gerenciais.
- b) Bloco 02 – processo produtivo, organização do trabalho, tecnologia empregada e perfil dos trabalhadores.
- c) Bloco 03 – modelo de gestão por competências, práticas de recursos humanos e mudanças pelas quais a empresa vem passando devido à sua introdução.

Quando foi necessário verificar ou complementar alguma informação, foram utilizados o telefone e o correio eletrônico.

O segundo roteiro, foi aplicado junto a trabalhadores operacionais, ao gerente de produção e supervisor de produção da empresa Tele e junto ao gerente de produção de uma planta da Quimi. Este roteiro era formado por três blocos de questões, divididos conforme se apresenta a seguir:

- a) Bloco 01 – perfil do trabalhador e sua função;

- b) Bloco 02 – organização do trabalho e atividades realizadas pelo trabalhador;
- c) Bloco 03 – conhecimento sobre o modelo de gestão por competências, das práticas de recursos humanos associadas e das mudanças pelas quais a empresa estaria passando devido à sua introdução.

Outra importante fonte de dados foram os documentos coletados nas empresas participantes do estudo. Nesses documentos, foram obtidos dados sobre o histórico institucional da empresa, organogramas e informações sobre gestão por competências. A análise documental permitiu ampliar a visão dos elementos investigados na entrevista, dando maior consistência aos dados levantados nas entrevistas, como as atividades e quantidade de horas de treinamento, o modelo de gestão por competências da empresa e o perfil dos funcionários. As duas empresas forneceram uma grande quantidade de documentos, como:

- a) Modelo de gestão por competências;
- b) Relatório de atividades de treinamento;
- c) Pesquisa de clima organizacional;
- d) Ficha com resultado de avaliação de desempenho de um funcionário.

Na Tele, o primeiro roteiro foi aplicado ao gerente de recursos humanos, ao gerente de produção e a um supervisor, que foram os responsáveis ou acompanharam as atividades relacionadas à utilização do modelo de gestão por competências, sendo, desta forma, indicados para as entrevistas por serem os que detêm maior número de informações sobre a criação, implementação e manutenção da gestão por competências. Também foram entrevistados cinco trabalhadores. O gerente de produção da Tele solicitou que, antes de iniciar a entrevista com cada trabalhador operacional, se explicasse o que significava gestão por competências, pois talvez nem todos tivessem clareza do que se tratava.

Com o gerente de recursos humanos, foi realizada uma entrevista em janeiro de 2003 durante toda uma manhã. Mais de um ano depois, em maio de 2004, após a qualificação desta dissertação, foi realizada outra entrevista que durou uma tarde, com o objetivo de esclarecer alguns pontos. As entrevistas foram realizadas no departamento de recursos humanos, na sala do gerente. A entrevista com gerente de

produção durou aproximadamente três horas, no período da tarde, em outubro de 2004. Foi realizada no próprio setor de produção, na mesa do gerente<sup>1</sup> que ficava de frente para a área produtiva, com visão de todo o seu centro de resultado. As entrevistas com o supervisor e trabalhadores foram realizadas em um dia no mês de outubro de 2004. A entrevista com o supervisor durou aproximadamente uma hora, sendo realizada no setor de produção em uma sala separada por divisórias baixas, com visão da área produtiva. O supervisor pediu para que a entrevista fosse realizada o mais rápido possível, pois precisava retornar ao trabalho. Os trabalhadores foram entrevistados na mesma sala. Cada entrevista durou cerca de vinte minutos e foi gravada, e, posteriormente, transcrita. Os trabalhadores que participaram da entrevista foram selecionados pelo supervisor que afirmou ter feito a escolha aleatoriamente. Por fim, foi realizada uma visita às instalações, permitindo, assim, complementar as entrevistas com observação direta. Não ocorreu nenhum incidente durante as entrevistas com supervisor e trabalhadores.

Desde as primeiras entrevistas, tem havido contato freqüente com a gerente de treinamentos, que tem fornecido uma série de informações e esclarecimentos por telefone e correio eletrônico.

Na Quimi, foram realizadas cerca de quatro horas de entrevistas com o gerente de recursos humanos, em maio de 2003 no departamento de recursos humanos, na sala do gerente. A entrevista com gerente de produção durou aproximadamente quatro horas, em julho de 2005. Foi realizada em uma sala no setor de comunicação da Quimi. Algumas informações foram encaminhadas posteriormente por e-mail, especificamente o documento com a relação e conceituação das competências operacionais dos operadores e a ficha com exemplo de avaliação de desempenho de um funcionário da operação. Antes do início da entrevista, foi apresentado um vídeo institucional comemorativo dos 60 anos da empresa no Brasil. Após a entrevista, foi

---

<sup>1</sup> O gerente de produção explicou que o *lay out* da área de produção foi pensado sem divisórias para que os supervisores e gerentes pudessem se integrar e acompanhar mais o seu centro de resultado.

realizada uma visita às instalações, permitindo, assim, ver os operadores em atividade, complementando as entrevistas com observação direta.

A entrevista realizada com o gerente de recursos humanos da Quimi e com o supervisor e os trabalhadores da Tele foram gravadas e posteriormente transcritas. A entrevista realizada com o gerente de recursos humanos e o gerente de produção da Tele, bem como com o gerente de produção da Quimi, por opção dos entrevistados, não foram gravadas, sendo anotada durante sua realização.

Os dados levantados foram sistematizados através da aplicação da análise de conteúdo, agrupando características significativas, na percepção dos entrevistados, para as questões pesquisadas.

A seguir, são apresentados os estudos de caso. Inicia-se com um histórico de cada empresa, segue-se com o processo de reestruturação pelo qual passaram para, na última parte, analisar qual a sua relação com a gestão por competências.

## **5.2 - Empresa de Telecomunicações de Minas Gerais**

A empresa de telecomunicações, chamada nessa dissertação de Tele, pertence a um grupo de mesmo nome. O Grupo Tele nasceu na década de 50, quando o seu fundador adquiriu a pequena companhia telefônica existente no estado de Minas Gerais, transformando-a numa grande empresa regional, responsável pelos serviços de telefonia oferecidos em 189 localidades nos estados de Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e São Paulo. Nas três décadas seguintes a empresa cresceu, tornando-se a única empresa privada de comunicação telefônica a operar no Brasil em meio às estatais. No entanto, a atuação do grupo se ampliou para outras atividades sem muito planejamento. Em 1988, como resultado de seu crescimento desordenado, a empresa havia se transformado em uma corporação, com aproximadamente 60 empresas, algumas delas deficitárias, e se encontrava em grande dificuldade financeira.

Neste momento, a organização passou por outro importante processo de mudança que envolveu a troca da presidência e a profissionalização da administração. Foi contratado um vice-presidente executivo com experiência no exterior, atuando com

amplios poderes. As etapas da reestruturação envolveram rever negócios, fechar empresas, substituir dirigentes e romper com interesses familiares. O resultado foi a redução para 21 empresas, separadas em três divisões: telecomunicações, agro-indústria e empresas de apoio (propaganda, táxi aéreo, consórcio, informação, transporte urbano, vigilância patrimonial e de veículos).

### **5.2.1 - A reestruturação do grupo e da empresa**

Após a redução do número de empresas do grupo, houve mudanças no foco de atuação e na gestão da empresa. Os sete níveis hierárquicos foram reduzidos a três: associado - que envolve os trabalhadores operacionais; coordenador - que envolve os gerentes e supervisores e, diretor - que envolve a diretoria. Os setores foram transformados em Centros de Resultado, com 50 pessoas no máximo em cada um, coordenadas pela alta administração. Essa estrutura foi chamada de “Empresa Rede”. Foram definidos objetivos e metas, as estruturas internas e os procedimentos foram reavaliados, visando melhorar a eficiência e reduzir custos. Juntamente com os produtos tradicionalmente oferecidos, de telefonia fixa, foram desenvolvidos outros, como a telefonia celular, serviços de *call center*, redes ópticas para interconexão de longa distância e comunicação de dados, além de serviços de *data center*.

A partir de 2002, a estrutura de negócios da empresa se tornou ainda mais enxuta, composta de 13 empresas divididas em três segmentos: telefonia, agro-alimentar e serviços e entretenimento. O faturamento da empresa no ano de 2003 foi de R\$ 1,5 bilhão. O setor de telefonia, escolhido para ser analisado nessa dissertação, é responsável por aproximadamente 60% do faturamento do grupo. Nessa área, a empresa foi a primeira no Brasil a oferecer o serviço de celular pré-pago e a comercializar a tecnologia de reconhecimento de fala.

Com a entrada do vice-presidente executivo na década de 90, buscou-se implantar um modo de gestão mais participativo. Na avaliação do gerente de recursos humanos, os Centros de Resultado melhoraram o nível de participação que o modelo de gestão da Empresa Rede pretendia.

Segundo o gerente de produção, a reestruturação da hierarquia significou,

além da redução dos níveis, a melhoria do processo de gestão, incluindo a transferência de responsabilidade e autonomia aos trabalhadores operacionais. No entanto, as mudanças apresentadas na estrutura hierárquica da empresa não alteraram o conceito de cargo, que continua fixo e prescrito, conforme declararam os trabalhadores, o supervisor e gerente de produção.

As entrevistas com os trabalhadores operacionais dão indícios de que, mesmo sendo considerado um avanço, a nova estrutura não permite que os trabalhadores participem das decisões que envolvem seu trabalho da forma como é declarada pelas lideranças. Os centros de resultado estão estruturados com um gerente, um supervisor geral e um supervisor de qualidade, em moldes bastante tradicionais.

Os supervisores continuam atuando de forma autoritária e voltada apenas para o processo, de forma diferente do que apontam os autores que tratam da gestão por competências, para os quais, nesse modelo, a relação com os superiores seria mais democrática, de cooperação e com comprometimento. A questão fica evidenciada em vários momentos nas entrevistas com os trabalhadores. Conforme afirma o trabalhador 5,

Tenho liberdade [...] para falar com o gerente. Com o supervisor, não. Até mesmo porque o supervisor [...] é muito voltado para o atendimento. [...] quando tenho algum outro problema, ele só quer saber do horário, se está todo mundo atendendo. Ele é muito preso a gráficos. E não é [...] preso a pessoas, ele é muito preso a resultados. Se você chega pessoalmente para falar, ele nem tira o olho do computador, ele fala com você sem te olhar.

Dois trabalhadores entrevistados afirmaram que têm autonomia para realização das atividades de seus cargos. A explicação para essa liberdade passa por argumentações sobre a proximidade física com o supervisor e o gerente e, ainda, na existência de canais de acesso disponíveis pela *intranet* da empresa, a níveis superiores, para sugerir, reclamar, elogiar. Os entrevistados fizeram referência ao processo de mudança, à melhoria da qualidade de vida na empresa, nas relações de trabalho e na comunicação. Sobre a questão da maior autonomia e liberdade um trabalhador afirmou que

Existem projetos aqui que você pode ser remunerado. Se você tem uma idéia e vai para frente, é desenvolvida, você é remunerado. Desde que você crie uma idéia, aquela idéia é desenvolvida e da certo, ela vai

ser aprovada. Existe uma ferramenta própria para isso. (Fala do trabalhador 2).

Outro trabalhador, corroborando esse ponto de vista de afirmou que

Com relação ao meu serviço, eu tenho autonomia, mas o que eu posso estar fazendo é sugestionando algumas alterações, levando ao supervisor, que ele encaminha para o gerente. [...] a gente é ouvido aqui. Lógico que tem que ser sugestão que tenha finalidade, objetiva. Eles estudam mesmo. Inclusive, a gente tem um canal de sugestão, que a gente pode estar sugerindo algumas mudanças no serviço. (Fala do trabalhador 1).

Apesar da existência desses canais, os trabalhadores afirmaram que desconhecem mudanças que tenham sido implementadas por sugestões de trabalhadores. O que se verifica, no caso dos empregados entrevistados, é que a supervisão não se apresenta de forma mais flexível. Apesar da disponibilização de canais de comunicação, não ocorre maior autonomia e autocontrole da qualidade do trabalho por parte do empregado.

A partir das transformações introduzidas, os líderes da organização pensaram em desenvolver competências organizacionais e pessoais que pudessem lhes dar sustentação, o que é apresentado no próximo item.

### **5.2.2 - A gestão por competências na Tele**

No contexto de mudanças que o grupo vivenciou, surgiu a gestão por competências, idealizada a partir do trabalho realizado por toda a diretoria em reuniões e discussões mediadas pelo gerente de recursos humanos. Em 1997, os gerentes das empresas do grupo, com apoio da área de recursos humanos definiram as competências essenciais da Tele como os

conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas dos associados, no dia a dia de trabalho, para que realizem de modo adequado e eficaz as atividades próprias dos negócios da empresa. (documento da empresa).

Ainda segundo esse documento,

As competências essenciais – identificadas, devidamente instaladas

nas pessoas que realizam as atividades e permanentemente atualizadas - garantem que os negócios se desenvolvam e se perpetuem (Documento da empresa).

Considerando as necessidades de desenvolvimento do negócio, esse grupo de gerentes definiu sete competências essenciais:

- Visão de Futuro
- Gestão de Resultados (fazer acontecer)
- Inovação
- Foco no cliente
- Negociação
- Liderança Educadora
- Gestão de Mudanças

As competências essenciais são certificadas de duas maneiras: por promoções ou pelo desempenho alcançado em uma situação real do trabalho, considerando os objetivos traçados para cada empregado.

Atualmente, as competências são empregadas no planejamento estratégico da empresa, nas atividades de recrutamento e seleção, nas atividades de treinamento e desenvolvimento das pessoas, nos projetos de carreira e na avaliação de desempenho e são coordenadas por dois setores: o de recursos humanos, principalmente pelo setor de treinamento e desenvolvimento, e por cada Centro de Resultados, na figura de seu gerente. Esse é responsável por formar as equipes de trabalho de acordo com as necessidades da empresa. Na organização dos processos de trabalho, cabe ao gerente utilizar o inventário de competências para reunir empregados mais adequados aos projetos desenvolvidos em seu centro. O Gerente de Recursos Humanos tem como responsabilidade monitorar a carreira dos funcionários, validando os inventários de competências, discutindo e aprovando planos de desenvolvimento, orientando, acompanhando e dando suporte para avaliação de desempenho.

O papel do funcionário é fundamental nesse processo. Cabe a ele a participação direta na criação, desenvolvimento e atualização do inventário de



competências. Seu plano de desenvolvimento é discutido com o gerente do Centro de Resultados e com a área de Recursos Humanos, sendo alinhadas, as necessidades do negócio e à carreira. É de responsabilidade do empregado, com apoio da empresa, incluir objetivos de desenvolvimento nas metas de desempenho e executar o plano de desenvolvimento.

Esse processo atinge apenas os funcionários de nível gerencial. Quando perguntados sobre a gestão por competências da Tele, nenhum dos funcionários entrevistados demonstrou ter clareza sobre o que era, qual o modelo e quais eram as competências que a empresa buscava desenvolver nos seus empregados.

Com base nas competências essenciais, o processo de gestão por competências é desencadeado. Sua natureza é cíclica e envolve a realização de inúmeras fases, conforme descritas a seguir:

- a) Atração de talentos – identificação e seleção no mercado de trabalho de pessoas com potencial e competências que possam agregar valor aos negócios da empresa para a ocupação futura de cargos estratégicos.
- b) Plano de Sucessão – identificação, na própria empresa, por intermédio de um plano de sucessão, de pessoas com competências e com potencial de desenvolvimento de competências. O profissional indicado para participação no programa de sucessão passa por um processo seletivo e começa a participar de outro programa chamado “Processo de Desenvolvimento Individualizado”, considerando o cargo para o qual foi indicado.
- c) Avaliação de Performance – através de mecanismos que propiciam a negociação de objetivos e metas, as formas de alcançá-la e os recursos necessários. É considerado um dos pilares das práticas de gestão de pessoas, subsidiando importantes decisões da empresa sobre outras funções de recursos humanos e das estratégias do negócio.
- d) Processo de Desenvolvimento Individualizado da Carreira – desenvolvido com base nas competências essenciais, tem como objetivo estabelecer os perfis profissionais e propor um plano de desenvolvimento personalizado, tendo em vista as demandas e os desafios a serem enfrentados pela empresa.
- e) Processo de Desenvolvimento Individualizado da Saúde – busca proporcionar aos empregados condições para o gerenciamento de sua saúde física e mental, através de

processo estruturado e multidisciplinar. Envolve preocupação com atividades físicas e intelectuais com o objetivo de melhorar a qualidade de vida.

f) Clima Organizacional – realização de pesquisas de clima organizacional para conhecer a percepção dos empregados, com a finalidade de oferecer subsídios para eventuais melhorias no clima interno da empresa.

g) Educação Continuada – Tele Capacitação Essencial - desenvolve as competências gerenciais requeridas dos futuros líderes, com o objetivo de sustentar o crescimento e a competitividade da empresa. Complementa o ensino universitário nas disciplinas de negócio, construindo e desenvolvendo habilidades e conhecimentos identificados como essenciais nas posições de liderança. O programa é aplicado a potenciais sucessores e executivos que ocupam o cargo há no máximo dois anos.

h) Projeto Tele 2100 – programa cujo objetivo é prospectar o futuro da empresa até o ano de 2100, considerando aspectos de estrutura, infra-estrutura e pessoal. No início, era realizado com a participação de funcionários, familiares dos funcionários e funcionários aposentados, o que se mostrou inviável. Atualmente, é um processo que faz parte dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A seguir, são apresentadas outras mudanças relacionadas à gestão por competências.

#### **5.2.2.1 - Mudanças no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal**

O processo de reestruturação da empresa envolveu um investimento de US\$ 7 milhões em treinamento entre 1989 e 2003. Esse investimento era apontado pelo Presidente da empresa como central para consolidação da mudança cultural desejada.

Até o fim da década de 80, o grupo não tinha tradição em investimentos expressivos nessa área. Os poucos treinamentos que se realizavam ocorriam na área técnica, realizada pela empresa de telefonia, que precisava preparar pessoas para a execução das operações. A partir do início dos anos 90, a empresa passou a investir em programas de desenvolvimento comportamental e de conhecimentos específicos como: formação básica em finanças, gestão de pessoas, liderança, empreendedorismo,

qualidade de processos e operações, gerenciamento de projetos, negociação interna e externa.

Uma parte do plano de treinamento era de responsabilidade da equipe de gestão de Recursos Humanos da *holding*. Estes treinamentos contemplavam principalmente os aspectos comportamentais, em uma programação corporativa anual formada de alguns programas fixos, considerados básicos, como Gestão de Pessoas, de programas correspondentes às necessidades comuns a todas as empresas e de alguns treinamentos técnicos/ferramentais, como sistemas, matemática financeira e comunicação. A outra parte era de responsabilidade de cada empresa, para atender suas necessidades específicas. A maior parte desses programas eram técnicos, para capacitar os participantes a realizar em uma dada operação, fazer a manutenção de máquinas, utilizar um determinado equipamento, operar um sistema, por exemplo. Continha também programas comportamentais que não estivessem na programação corporativa, se fosse identificada uma necessidade considerada urgente. Os programas internos são pagos pela empresa e alguns dos programas considerados estratégicos, pela *holding*. O levantamento das necessidades de treinamento para os programas é realizado pelos gerentes dos Centros de Resultados.

O objetivo dos programas de treinamento foi alicerçar a implementação da idéia de “Empresa Rede”, possibilitando a formação necessária aos gerentes para o alcance dos resultados esperados, que envolviam controlar e reduzir custos em todos os processos. Segundo o gerente de recursos humanos, outro objetivo era fomentar a participação de todos. Para tanto, esperava-se que os gerentes adotassem novas posturas como: ensinar e não mandar, liderar e não chefiar, respeitar individualidades, partilhar, consensar, negociar internamente, atuar como cliente e fornecedor.

A resistência à participação nos programas de treinamento, tanto de gerentes como de empregados da área operacional, foi considerada um dos principais problemas nessa etapa da reestruturação. De acordo com o gerente de recursos humanos, “o imprevisto era uma boa desculpa” para não ir às aulas. Por isso, a presença nos treinamentos passou a ser obrigatória e controlada. Quem não pudesse comparecer, era convocado para outra data, devendo justificar a ausência diretamente à diretoria a que se subordinava. Os empregados não percebiam a relação entre qualificação e

desenvolvimento da carreira, questionando a importância do treinamento. Outro aspecto importante era a pressão que o corpo gerencial realizava junto aos trabalhadores operacionais para não abandonarem seus postos de trabalho para participarem de cursos, com o argumento de que isso aumenta a carga de trabalho para os outros funcionários, que já estavam sobrecarregados com o processo de redução de quadros. Havia ainda a insegurança dos trabalhadores numa situação como essa.

Com o tempo, segundo o gerente de recursos humanos, os empregados em geral e os gerentes em particular começaram a constatar que estavam ganhando capacidade para vencer os obstáculos e realizar resultados e que os programas de treinamento e desenvolvimento tinham grande parcela de responsabilidade nesse sucesso. Segundo ele, os mais envolvidos e interessados começaram a ter mais oportunidades de crescimento, assumindo postos de maior responsabilidade. Para ele, o resultado foi que as salas de aula ficaram cheias e os programas ganharam status e reconhecimento, passando a fazer parte de um novo modelo cultural.

Entre 1994 e 1996, o processo de treinamento foi direcionado principalmente para a equipe de Recursos Humanos da *holding*. Segundo o entrevistado, esse era um período de consolidação da sistemática de trabalho, de aperfeiçoamento da programação e de algumas ferramentas. A partir de então, a área de recursos humanos passou a investir em metodologias mais sistemáticas de avaliação dos programas de treinamento. Juntamente com essas modificações, a organização investiu em:

- a) seminários e programas no exterior para os principais executivos;
- b) visitas nacionais e internacionais, possibilitando que as lideranças e alguns empregados operacionais tomassem conhecimento de outras realidades e verificassem o funcionamento de outros modelos de gestão de negócios e pessoas;
- c) palestras de profissionais e consultores estrangeiros de grande nome, contratados especialmente para conversar com os empregados da empresa;
- d) semana de Estudos de Casos (anual), com profissionais da *Harvard School*, em ambientes que reproduziam as salas de aula da universidade dos Estados Unidos;
- e) bolsas de estudo para especialização e aprendizado de idiomas, no Brasil e no exterior.

A partir da demanda de gerentes, a equipe de recursos humanos corporativos buscou novas metodologias e programas mais focados nas necessidades de cada turma. Passaram a alternar metodologias tradicionais em sala de aula com outras, consideradas inovadoras, denominadas *outdoor training*, como jogos de empresa, eletrônicos e de tabuleiro.

Nos anos de 1996 e 1997, o grupo estava numa fase de expansão, realizando parcerias internacionais e estudando a compra de outras empresas e foi necessário preparar os funcionários dos níveis gerenciais para enfrentar essas mudanças.

Uma outra iniciativa na área de treinamento foi a criação de uma Universidade de Negócios. A idéia surgiu em 1996, por iniciativa do Presidente do Grupo, que queria oferecer aos empregados programas de educação formal. Ele queria que os técnicos de telefonia fizessem um curso técnico ou universitário de tecnologia e telecomunicação. Foram consultadas instituições acadêmicas, como a Universidade de Uberlândia, mas a idéia não foi adiante. Apesar disso, segundo o gerente de recursos humanos, a idéia de universidade corporativa começava a ser discutida nos Estados Unidos e no Brasil já haviam sido criadas a Universidade do Hamburger do McDonald's e a da HP. A Brahma e o Grupo Accord estavam indo nessa direção. Nas viagens ao exterior, o então Diretor Corporativo de Recursos Humanos foi conhecer experiências de educação corporativa na Motorola, Sears, Andersen, no McDonald's e IBM. Também visitou a Harvard Business School e o Massachusetts Institute of Technology e teve contato com Jeanne C. Meister, considerada o principal nome no tema universidade corporativa e com o presidente da Corporate University Xchange Inc., uma empresa de consultoria em educação corporativa, com sede em Nova York.

O vice-presidente de Recursos Humanos elaborou uma proposta inicial com as informações coletadas no exterior e foi contratada uma consultoria para ajudar a equipe corporativa de recursos humanos a elaborar o projeto para criação da Universidade de Negócios da Tele, que

Oferece “programas modulares de formação” [...] Os programas [...] mais longos] atendem prioritariamente à necessidade de formar e reciclar executivos, [privilegiando] aspectos de gestão de negócio e de pessoas. [...] Outras] necessidades continuam a ser atendidas nos programas de treinamento institucionais. [...]

A universidade trabalha com a metodologia do estudo de casos internos, possibilitando a vivência e análise de tomadas de decisão reais e da própria empresa. [...] Na conclusão dos cursos modulares de formação, os participantes deveriam apresentar um projeto de inovação ou melhoria de uma prática [ou] procedimento, abertura de um novo negócio ou aproveitamento de uma área de oportunidade. O objetivo é validar, nesses projetos, o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos (Entrevista com o gerente de recursos humanos).

Ainda segundo o Entrevistado, uma proposta com essas características foi elaborada e aprovada pelo Comitê Executivo no ano de 1999, permitindo o início das tarefas, que envolveram:

- identificar as competências essenciais do grupo e validar nos Comitês Diretivos das empresas e no Comitê Executivo do grupo;
- desenhar a grade curricular, definindo programas por assunto, conteúdos e duração de cada módulo;
- definir indicadores de desempenho a serem observados depois da aplicação dos módulos, para possibilitar ajustes no programa e orientação para o participante;
- divulgar internamente a idéia e o conceito e estabelecer formas de relacionamento entre as empresas e a universidade;
- redigir políticas e diretrizes de funcionamento e manuais de instrução;
- estabelecer critérios e exigências / requisitos para a certificação;
- selecionar fornecedores [de cursos que são oferecidos por] consultorias. (Entrevista com o gerente de recursos humanos).

Os programas da universidade corporativa estão alinhados com as sete competências. Os cursos são oferecidos, em sua maioria, para o nível gerencial e técnico. Há um programa específico voltado para os gerentes e formação de novos gerentes. Tem como objetivo preparar os potenciais empregados para as posições de gerência. Trata-se de um programa que busca realizar um inventário das competências que devem ser desenvolvidas pelo empregado potencial. A tabela 5.3 apresenta o número de participantes, a quantidade de horas de treinamento e investimento anual na universidade. O quadro evidencia uma evolução em todos os indicadores.

O grupo ganhou maior visibilidade e espaço na mídia a partir da inauguração da Universidade e tem recebido aproximadamente 20 visitantes por mês interessados em conhecer a experiência e seus resultados. Esses visitantes são profissionais da área de recursos humanos de outras empresas, estudantes universitários (administração, psicologia, pedagogia), jornalistas especializados e professores universitários. Para atender a essas solicitações, a Universidade criou o *Open Day* mensal, com uma sessão de informações sobre a universidade corporativa.

#### QUADRO 5.4 - Investimentos em treinamento na Tele

	Numero de Participantes	Horas de Treinamento	Investimento R\$
1999	1425	11400	573.000
2000	2158	17264	1.100.000
2001	2580	20640	3.800.000
2002	3650	29200	3.800.000
2003	5380	43040	5.300.000

**Fonte:-** Relatório da empresa

Para o gerente de recursos humanos a universidade corporativa alinha os programas-treinamento aos negócios e tem como objetivo complementar o ensino universitário em negócios e permitir o desenvolvimento de fornecedores e clientes. Além disso, incentiva o gerenciamento de projetos de inovação e melhoria, difunde e preserva a cultura organizacional e certifica a instalação de competências fundamentais à preservação dos negócios, possibilitando a identificação e gerenciamento do conhecimento da organização.

Um dos objetivos é criar nos profissionais o hábito do estudo e da atualização, além de manter sua empregabilidade e evitar o processo de acomodação. Os programas da grade curricular da Universidade visam possibilitar que os empregados do grupo incorporem essas competências e, em seguida, possam percorrer as seguintes etapas: aperfeiçoamento, reciclagem, atualização dos conhecimentos, das habilidades e atitudes próprias de cada uma delas.

O gerente de recursos humanos forneceu o exemplo de programa

oferecido para o desenvolvimento da competência “Visão de futuro”. Existe um programa estratégico de formação oferecido aos gerentes, que envolve treinamentos de

- a) planejamento estratégico;
- b) tático e operacional;
- c) fundamentos e prática de marketing de grupo;
- d) cultura e negócios;
- e) mercadológico nacional e internacional;
- f) encontro de recursos humanos;
- g) estudos de casos internos.

Para o desenvolvimento dessa mesma competência junto aos supervisores e técnicos são oferecidos cursos dentro de um programa chamado “Tecnologia da Informação”, que envolve treinamentos de especialização em

- a) negócio de telefonia;
- b) capacitação essencial;
- c) estratégia e inovação;
- d) visita tecnológica nacional e internacional.

Em 2000, a empresa começou a usar o ensino a distância como uma forma de educação continuada. Existem programas inteiramente a distância e outros mistos, ou seja, realizados parte em sala de aula, parte a distância. De acordo com o gerente de treinamento, o programa de ensino a distância tem como objetivos:

- a) ampliar a capacidade de formação, otimizando os recursos disponíveis;
- b) atender à necessidade das empresas do grupo;
- c) permitir que os funcionários participem sem se ausentarem do trabalho;
- d) reforçar os conteúdos apresentados nos cursos presenciais;
- e) reduzir os custos operacionais com docentes, hospedagem, alimentação, transportes, salas, equipamentos de sons e outros.

A Tele utiliza recursos próprios e parcerias que disponibilizam



informações sobre negócios, textos, conteúdos, cursos de formação de executivos, gerentes e operadores por TV, vídeo conferência ou internet, que podem ser acessados por todos os funcionários da empresa. Uma parceria com uma empresa especializada em treinamento corporativo que oferece aproximadamente 300 cursos por ano em três canais, dezoito horas por dia via satélite.

A metodologia de Ensino a Distância é destacada na organização como a ferramenta que disponibiliza meios para “Gestão do Capital Intelectual”, que possibilita realizar o inventário de quais competências já estão instaladas e tem contribuído para o desempenho dos gerentes e técnicos, com quem estão essas informações e seu nível de profundidade, sua forma de registro e de que outro modo incorporá-las à organização para que não desapareçam quando os seus detentores deixarem os atuais postos de trabalho. Trata-se de um processo ainda em fase de estruturação, mas é tido como fundamental para alicerçar o processo de mudança mais geral que a empresa está enfrentando.

Com as práticas de formação e educação presencial e com as atividades de Ensino a Distância, o gerente de recursos humanos afirma que o número de horas de treinamento em média, é de 35 horas por empregado a cada ano.

De acordo com entrevista do gerente de recursos humanos, o processo de ensino a distância precisa ser revisto por não estar atendendo aos objetivos estabelecidos pela organização, que era o envolvimento dos trabalhadores de todos os níveis. Verificou-se que o surgimento da universidade corporativa e do ensino a distância se presta ao desenvolvimento dos líderes da Tele, não sendo uma ferramenta voltada aos trabalhadores operacionais, que confirmaram essa questão ao afirmarem nunca ter participado de eventos de ensino a distância.

A entrevista com os trabalhadores e com o gerente de produção revelou que os empregados de linha da Tele não são treinados para serem polivalentes. A realização de treinamento abarca, em sua grande maioria, apenas aspectos técnicos e operacionais. Todos os trabalhadores entrevistados afirmaram participar de treinamentos, entretanto, destacaram que esses cursos envolvem principalmente aspectos técnicos ligados a seus cargos. Também não relataram o desenvolvimento de nenhuma das competências comportamentais da Tele nos cursos em que participaram. O

gerente de produção confirmou que o treinamento estava focado nas competências técnicas.

Como pode ser observado nesse caso, o treinamento foi o principal aspecto da Gestão por competências. A seguir, são apresentadas as mudanças verificadas nas demais práticas de gestão de pessoas decorrentes da utilização da noção de competências.

#### **5.2.2.2 - Outras mudanças na gestão de recursos humanos**

A área de recursos humanos também passou por um processo de mudança. Essas mudanças, com a descentralização de algumas atividades como avaliação de desempenho e carreira, passaram a ser gerenciadas diretamente pelo gerente de linha e supervisores, com o apoio da área de recursos humanos.

O sistema de recrutamento e seleção passou a ser centrado nas competências essenciais. Essas variam de posto para posto, embora tenham um núcleo básico. As atividades de recrutamento e seleção são realizadas pelo setor de recursos humanos e a seleção concentra-se, principalmente, na contratação de empregados em nível inicial de carreira, como estagiários, *trainees* e pessoal operacional.

De forma geral, a empresa tem a cultura de promover os empregados. Em nível gerencial, esse papel é facilitado por conta do programa de “Potenciais Sucessores”. Entretanto, à medida que a empresa não dispõe de pessoal no próprio quadro, lança mão dos serviços de um *headhunter*<sup>2</sup> ou ainda da rede de conhecimentos dos gerentes dos Centros de Resultados. No caso do *headhunter*, a empresa disponibiliza as competências que devem ser valorizadas nos candidatos. No caso de contratação pelo gerente do Centro de Resultados, a área de recursos humanos dá o

---

<sup>2</sup> *Headhunter* – nome dado ao profissional que seleciona gestores no mercado.

apoio necessário.

O sistema baseia-se em técnicas de entrevista, dinâmicas e testes, cujo objetivo é identificar competências essenciais já adquiridas e o potencial de aquisição. As técnicas utilizadas buscam identificar informações específicas e medir as respostas em termos de características, valores, motivações e experiências do candidato. Segundo a gerente de treinamento, a entrevista baseada nas competências essenciais possibilita uma avaliação muito mais objetiva. Tem se buscado identificar as competências pessoais, já que essas são, em sua maioria, mais difíceis de aprender e são consideradas projetoras de desempenho futuro.

A Tele contrata funcionários com no mínimo segundo grau. Cabe ressaltar que 80% dos trabalhadores são mulheres. A explicação para tal fato, segundo gerentes de recursos humanos e gerente de produção, está em características que a mulher possui que a diferencia do homem, como maior sensibilidade e maior facilidade no relacionamento com clientes e colegas de trabalho.

O recrutamento era aberto aos trabalhadores da Tele, no entanto, quando surgia uma vaga, por exemplo, para supervisão, a operacionalização do processo ficava prejudicada pelo grande número de empregados que se candidatavam. Por esse motivo, a partir do segundo semestre de 2004, os gerentes de produção indicam os trabalhadores que podem participar da seleção.

A avaliação de desempenho dos funcionários também é orientada a partir das competências essenciais e foi implantada em 1999. O processo de avaliação se inicia com o planejamento das atividades que cada funcionário deve realizar e termina com a comparação entre o executado e o planejado. O objetivo é que a avaliação seja um instrumento para desenvolvimento de recursos humanos, mudando o enfoque que era empregado antes do início do processo de reestruturação.

O processo antigo pregava o controle das ações dos empregados e tinha como objetivo a obtenção de maior rendimento e eficiência dos empregados. A metodologia era baseada, principalmente, em aspectos comportamentais e técnicos. No primeiro caso, eram valorizados fatores como responsabilidade, cooperação e sociabilidade. No aspecto técnico, valorizava-se o domínio das técnicas inerentes às tarefas desempenhadas. Esse processo era considerado estanque, não relacionando a

avaliação individual com a avaliação de setores, departamentos e unidades, e a avaliação da organização como um todo.

O atual modelo de avaliação de desempenho está centrado nas competências essenciais e parte do pressuposto de que a Tele é avaliada na qualidade de seus produtos e serviços por seus clientes finais. Com base nesse pressuposto, a avaliação passou a ser um processo cíclico, desenvolvido anualmente e envolve as seguintes etapas:

a) planejamento do trabalho individual – resultado da negociação entre empregado e superior imediato, baseada nas metas estabelecidas para os setores e o Centro de Resultados. São negociados os resultados esperados, bem como os meios para atingi-los (recursos financeiros, humanos, materiais, informações e treinamentos necessários à aquisição de competências essenciais).

b) acompanhamento do trabalho individual – trata-se de um processo contínuo, diário, de supervisão da execução das metas estabelecidas. Busca verificar, por intermédio da troca de informações entre superior imediato e empregado, os problemas de execução ou ausência de recursos que estão interferindo no alcance dos resultados. O processo envolve a discussão e identificação de ações corretivas a serem adotadas.

c) avaliação do trabalho individual – a avaliação dos resultados resulta do acompanhamento e das discussões entre superior imediato e empregado (auto-avaliação e avaliação do superior imediato). Tem como objetivo comparar o executado com o planejado. Como resultado surge, um quadro com pontos forte e pontos fracos do desempenho de cada um, considerando os recursos disponíveis.

O resultado da avaliação é utilizado para alimentar outros processos de gestão de recursos humanos da Tele, como os planos de carreira, os processos de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento. Alguns cursos de formação são obrigatórios para determinados postos de trabalho, influenciando na avaliação de performance do empregado.

Alguns problemas foram apontados como críticos: a falta de cultura para planejamento de trabalho e avaliação de resultados e a resistência de gerentes e empregados em assumirem o papel de planejadores, avaliadores do trabalho a ser executado. A sua aplicação tem sido efetiva apenas junto aos empregados no nível

gerencial, que realizam, por exemplo, avaliação 360 graus<sup>3</sup>, enquanto a avaliação dos empregados operacionais é realizada pelo supervisor.

A Tele ainda não utiliza a noção de competências na remuneração, mas já está sendo estudada uma metodologia de remuneração baseada nas competências essenciais, sobre o qual, no entanto, não foi possível a obtenção de maiores informações. As informações apresentadas revelam apenas a existência de um programa de remuneração misto, baseado na remuneração tradicional, que tem como alicerce o conceito de cargo, e na remuneração variável composta de duas partes. Uma é individual e pode chegar até a 60% do salário do cargo, sendo pago em duas parcelas anuais e outra global, relacionada aos resultados anuais da organização, podendo remunerar até 120% do salário, pago anualmente. Trata-se, como declarou o gerente de produção, do décimo quarto e décimo quinto salários. O critério para determinar quem receberá o prêmio individual é quantitativo. Existe um *software* que monitora durante todo o tempo as atividades dos trabalhadores e que fica à disposição do supervisor e da gerência para efeito de controle. Quando atingem 80% das metas de produtividade, como tempo médio de atendimento, tempo de espera na fila de clientes, horário de chegada e tempo de parada para o lanche, eles passam a ter direito ao valor integral dos 60% do salário. Segundo o gerente de produção e os trabalhadores, existem dois tipos de indicadores: comportamentais e técnicos. A avaliação de comportamento é realizada diretamente pelo supervisor, enquanto que a avaliação técnica é feita por amostragem e envolve a análise da gravação de um atendimento realizada pelo empregado, para verificar a qualidade da informação prestada ao cliente e as reclamações e re-trabalhos.

Conforme destacaram os empregados operacionais, os critérios de avaliação que possuem mais peso para o sistema de remuneração são os de produtividade e os técnicos, que podem ser monitorados 100% do tempo. Esses aspectos

---

<sup>3</sup> De acordo com Chiavenato (2002), a avaliação 360 graus é um processo no qual um indivíduo é avaliado por seu superior, pelos pares, por si próprio (auto-avaliação) e algumas vezes, até por clientes.

evidenciam que a empresa tem procurado estabelecer formas de remuneração atrelada ao desempenho.

Em estudo realizado sobre o setor de serviços, especificamente sobre o *telemarketing*, SEGNINI discute entre outros aspectos, a contradição existente nessa nova modalidade de trabalho, “compreendido como um trabalho moderno, que aponta para o futuro em termos de possibilidade de trabalho” (SEGNINI, 1999, p. 2), principalmente para mulheres, mas que se apresenta de maneira totalmente prescrita. Em estudos realizados em instituições financeiras, a autora demonstrou que com o objetivo de otimizar o tempo de atendimento, os trabalhadores devem seguir um conjunto de *scripts* criados antecipadamente e disponíveis para utilização quando o cliente faz alguma solicitação. Esses *scripts* formam “um conjunto de respostas pré-estabelecidas, que contêm os roteiros que orientam como atender o cliente, informações sobre produtos e serviços bancários, como encerrar a ligação, etc. [...]” (SEGNINI, 1999, p. 2). Pode se observar que a autora descreve características da organização do trabalho semelhantes às observadas na Tele, onde esses tipos de roteiros são considerados importantes não apenas na determinação de um padrão de atendimento ao cliente, o que é uma incoerência para um atendimento dito personalizado, mas principalmente “para se constituir em controles sobre o trabalho das operadoras” (SEGNINI, 1999, p. 18), determinando o conteúdo, número de ligações a serem efetuadas ou recebidas e o tempo gasto nas ligações e até mesmo a intervenção dos supervisores de operação e de qualidade na solução de problemas.

### **5.3 - Empresa Química em São Paulo**

A empresa química, chamada nessa dissertação de Quimi, é uma multinacional de grande porte que atua no setor químico, do qual é um dos líderes mundiais. A Quimi é organizada, em nível mundial, em quatro divisões: produtos de consumo, indústria e serviços, agroquímica e farmácia e automobilística, eletrônica e fibras. Segundo o gerente de recursos humanos, no ano de 2003 a Quimi desenvolvia atividades em 150 países, com 144 fábricas, 24.500 funcionários e um faturamento anual de aproximadamente U\$ 7 bilhões.

A Quimi atua no Brasil desde 1919, porém a primeira planta foi construída em 1921 para a produção de cloreto de etila, éter e ácido acético. Atualmente, a empresa tem suas plantas concentradas no estado de São Paulo, onde realiza as atividades de química, fibras e polímeros para os mercados de alimentação, beleza, vestuário, indústria automobilística, construção, saúde, meio ambiente e especialidades industriais. Emprega um total de 3238 funcionários, com um faturamento de aproximadamente R\$ 1,8 bilhão por ano, o que representa 15% do faturamento total do grupo. A Quimi investe 2% do seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento.

### **5.3.1 - A reestruturação do grupo e da empresa**

A década de 90 representou para a Quimi uma época de profundas transformações decorrentes de fatores internos, como a mudança da estrutura organizacional, em função de processos de aquisição e associação, e externos, com a mudança na economia brasileira, que abriu o mercado à concorrência internacional.

Em 1993, a matriz da empresa, de acordo com estratégia do governo do seu país de origem, acompanhando uma tendência mundial, foi totalmente privatizada, o que possibilitou novas oportunidades para seu crescimento. Os negócios no Brasil, a partir da mudança na Matriz, sofreram alterações profundas, envolvendo a realização de *joint venture* e associações. Uma dessas associações envolvia a produção e comercialização de filamentos de náilon e poliéster e foi desfeita em 1998, quando a Quimi assumiu a parte de *náilon* têxtil e industrial.

O fim da associação fez parte de uma mudança na estratégia da empresa em termos globais. O nome da empresa Quimi foi escolhido para reunir as atividades de química, fibras e polímeros do grupo, que se tornou uma das líderes mundiais em química de especialidades, com ações cotadas em bolsas de valores. Em 1999, a Quimi fez uma associação com uma empresa do Chile para a produção e comercialização de aditivos alimentares, reforçando sua posição nesse segmento de negócios.

Nesse mesmo ano, passou a ter um planejamento estratégico definido a partir da matriz, que o difunde para as unidades de todos os países onde atua o que determinou a implantação da gestão por competências em 2001, apresentada no item

seguinte.

De acordo com os entrevistados, a partir da reestruturação do grupo, a estrutura hierárquica passou a ser mundial, sendo estabelecida pela matriz. A redução da quantidade de níveis operacionais é uma questão que vem sendo tratada desde o início desse processo de mudança.

A pesquisa foi realizada numa planta da empresa no estado de São Paulo, composta de quatro unidades: orgânica fina, química, intermediários e plataforma industrial, onde estão alocados 873 funcionários. A unidade visitada, produtora de ácido acetil-salicílico, contava, no momento da pesquisa, em 2005, com um gerente de produção, dois supervisores, sendo um de operação e o outro de qualidade e quatro operadores por turno, operando quatro turnos por dia.

Na fábrica, o trabalhador não interfere diretamente na transformação do produto, pois o processo é bastante automatizado há muitos anos. Desta forma, o trabalho consiste principalmente em monitorar o funcionamento das instalações, intervindo quando ocorrem problemas, como bem caracterizado por TOLEDO *et al.* (1989), ao descreverem a organização do trabalho na indústria de processo contínuo.

Na unidade pesquisada a gestão por competências já foi implantada e está mais avançada do que em outras unidades da organização. Na opinião do gerente de produção a estrutura e o número de funcionários são considerados adequados para uma gestão de processo com qualidade.

Segundo o entrevistado, os trabalhadores operacionais têm responsabilidade e autonomia para, por exemplo, pararem o processo produtivo caso verifiquem alguma variância ou problema importante que comprometa a qualidade e a segurança. O gerente afirma que

Os operadores têm maior liberdade para decidir sobre o seu trabalho. Se houver risco de segurança, por exemplo, podem tomar a decisão de parar a fábrica (Fala do gerente de produção).

Os empregados também têm autonomia para encaminhar sugestões sobre modificações do processo. Essas sugestões são submetidas a um comitê de avaliação, formado pelo o diretor industrial, gerentes das plantas, um representante da área de recursos humanos e o gerente de manutenção da plataforma de serviços. As sugestões



são avaliadas e, se aprovadas, 40% do prêmio vai para o inventor e 60% para a equipe. O prêmio em dinheiro é de R\$ 1.500,00 e a equipe ainda recebe um troféu, que permanece com ela até um outro grupo ser premiado. Caso a idéia seja implementada em outras plantas, a equipe recebe um adicional em dinheiro. Ocorre um evento com essa finalidade a cada três meses e, no final do ano, em um evento maior, é escolhida a melhor sugestão do ano, que recebe outro prêmio de R\$ 4.500,00. Os critérios para escolha do projeto vencedor envolvem a) segurança e meio ambiente; b) impacto no cliente e c) impacto no negócio.

As mudanças decorrentes do processo de fusão e do planejamento estratégico, que precedem em pelo menos dez anos a implantação da gestão por competências, têm alterado o conceito de cargo. Cabe ressaltar, que essas mudanças são importantes, considerando que hoje, o cargo de operador se apresenta de forma mais ampla, apesar da existência de folha de prescrição das tarefas.

Na visita à planta, foi possível verificar que os operadores acompanham por computadores e gráficos afixados na sala de controle, no setor de produção, no setor de condicionamento e na sala de administração, os resultados das variáveis envolvidas na produção, por exemplo, volume de produção e rendimento das principais matérias primas. Sobre a manutenção, o gerente afirmou que os operadores realizam apenas manutenções simples. A parte pesada é realizada por especialistas, que são contratados.

Os entrevistados comentaram que a formação de um operador é longa, podendo levar até 10 anos. Alguns exemplos de conhecimentos necessários são apresentados no próximo item.

Para o gerente de produção, os supervisores e os operadores, realizam o trabalho de forma integrada, com a possibilidade de tomarem decisões em aspectos relacionados ao seu trabalho. Entretanto, afirmou que, a possibilidade dos operadores tomarem certas decisões tem trazido alguns problemas. Por exemplo, para um processo específico de secagem, cada operador usa o conhecimento tácito que possui para determinar a temperatura da máquina nesse processo. Por conta dessas diferenças de parâmetro, o resultado do processo tem apresentado variações que interferem na qualidade do produto final.

A partir das transformações mais gerais pelo qual a empresa passou,

como mudança de propriedade, os processos de fusão e aquisição, e o planejamento estratégico determinado pela matriz, os gerentes da organização passaram a desenvolver competências organizacionais e pessoais que pudessem lhes dar sustentação a esse processo de reestruturação, o que é apresentado no próximo item.

### 5.3.2 - A gestão por competências na Quimi

A gestão por competências foi uma demanda do planejamento estratégico da matriz da organização. Observa-se que sua origem está diretamente associada à declaração de uma nova filosofia de negócio. Tal questão pode ser comprovada na observação do gestor de recursos humanos da Quimi,

[...] quando você tem um modelo mais moderno de planejamento estratégico, ele sugere que você tenha um processo de gestão de pessoas por competência. Por quê? Porque as competências estão vinculadas com os valores da empresa. Se você linca o valor da empresa com as competências, [...] as competências são aquilo que você espera que cada um dos seus colaboradores, dos seus empregados, entregue. Ou seja, você tem as competências, você tem as entregas das competências. Assim, você consegue [...] um perfil desejado de seus empregados, para que eles consigam, através daquele perfil desejado, atingir aqueles objetivos que você estabeleceu no seu planejamento estratégico. [...] Eu diria que faz parte do modelo de planejamento estratégico (Fala do gerente de recursos humanos).

Segundo um documento da empresa, a gestão de recursos humanos deve ser elaborada de acordo com o planejamento estratégico, que se baseia em introduzir “soluções inovadoras, de alto valor agregado, desenvolvidas a partir do cruzamento de tecnologias, conhecimentos e parceria com clientes”.

O gerente reforça a relação entre mudança e a necessidade de adoção da gestão por competências como prática de gestão de pessoas ao afirmar que

Na realidade da Quimi, é o seguinte: uma indústria química [...] voltada extremamente para processo. O que a mudança pede hoje, a partir de 99? Nós temos que ser voltados para o resultado. Então, mais um dado pra responder aquela primeira pergunta: Por que ter a gestão por competência? Ela tem que ser voltada para o resultado. Então, se é voltado para o resultado, tem que ter algumas ferramentas, uma delas é a gestão por competências (Gerente de recursos humanos).

Com base nessa estratégia, surgiu o modelo de gestão que impôs competências individuais discutidas e estabelecidas pela matriz. A responsabilidade pelo seu desenvolvimento ficou a cargo da gerência de recursos humanos local. Segundo o gerente de recursos humanos, sua origem está na necessidade de mudança de um modelo de produção focado no processo para um modelo centrado em resultado e no relacionamento com clientes. Não ocorreu participação dos trabalhadores na discussão do modelo de gestão por competências, que envolveu apenas os níveis gerenciais, assessorados pela área de recursos humanos. O modelo envolve competências para o nível gerencial e pessoal administrativo. Para o processo produtivo, os gerentes de produção estão desenvolvendo um modelo adaptado que já foi implantado junto aos operadores em uma das plantas. A seguir, são apresentadas as competências, com base em documentos da empresa para o nível gerencial:

- a) Visão global – vincular a ação diária a médio e longo prazo, analisando o impacto de suas escolhas sobre os outros componentes do grupo;
- b) Iniciativa – agir de forma pró-ativa, prevenindo problemas. Agir rapidamente em situações críticas;
- c) Orientação para cliente – preocupação em satisfazer os clientes, procurar entender suas necessidades, considerar-se responsável pela qualidade do serviço prestado e tomar as medidas necessárias para corrigir as falhas eventuais. Tornar-se disponível para seu cliente, particularmente quando o mesmo está em dificuldade. Ter como objetivo uma relação durável;
- d) Orientação para resultados – agir para obter os resultados desejados em qualquer contexto;
- e) Coragem – defender suas convicções, ter confiança em suas capacidades e conhecer os riscos existentes. Não ter medo de assumir as conseqüências de seus atos;
- f) Flexibilidade – capacidade de mudar o seu comportamento diante de situações. Considerar outros pontos de vistas;
- g) Impacto e influência – convencer e influenciar os outros, procurando aliados para sustentar seu ponto de vista;
- h) Motivação das equipes – dirigir e motivar pessoas, subordinados ou não. Comunicar

uma visão mobilizadora para despertar a adesão a um projeto, não hesitando em agir com firmeza se os problemas persistirem, o que pode implicar na decisão de transferir pessoas envolvidas e até demissão;

i) Desenvolvimento dos outros – ajudar a pessoa e a desafiar, para que ela mesma possa encontrar as soluções para os problemas que encontrar, encorajá-la a tentar novas experiências, oferecer-lhe novas funções e treinamento apropriado a sua futura carreira.

Para os níveis operacionais são consideradas as seguintes competências, que, como pode ser observado, são bem distintas daquelas esperadas dos cargos administrativos:

a) Habilidades – formação básica necessária para ocupar o cargo. O requisito mínimo é o segundo grau;

b) Conhecimento Operacional – aspectos técnicos gerais de operação. O conhecimento prático de operações unitárias mais comuns também é levado em conta;

c) Conhecimento de Processo – aspectos técnicos de operação específicos de uma unidade. O objetivo é avaliar a capacidade de entendimento das relações causa-conseqüência, e das inter-relações entre parâmetros e etapas de processo. Também é considerado o conhecimento prático e detalhes específicos de operações unitárias menos freqüentes;

d) Flexibilidade Operacional – conhecimento sobre diferentes postos e unidades dentro da planta;

e) Habilidades para execução de pequenas tarefas de manutenção conhecimentos em mecânica, elétrica, autocontrole, 5S, observação de tarefas, mapa de risco e coordenação de paradas;

f) Orientação para Segurança – preocupação com a melhoria da segurança, higiene e meio-ambiente em seu âmbito de atuação, incluindo o comportamento de seus colegas. Sugestão de melhorias com freqüência, envolvimento na implantação de algumas. Participação e coordenação de reuniões de segurança e nas atividades ligadas à segurança.. É voluntário nas atividades ligadas à segurança, como a CIPA (Comissão interna de prevenção de acidentes), nos grupos de segurança e na SIPAT (semana interna de prevenção de acidentes do trabalho);

- g) Iniciativa – antecipação de médio e longo prazos. Antevisão oportunidades e problemas não evidentes. Criação de oportunidades;
- h) Flexibilidade – Influência decisiva para que a equipe se adapte a novas condições de trabalho. Propostas freqüentes de alterações significativas na forma de trabalho;
- i) Orientação para resultados – pró-atividade e realização de resultados, independentemente do contexto. Compensação de imprevistos de forma a garantir a execução daquilo que é necessário; definição de objetivos próprios mais desafiadores do que os originalmente estabelecidos, participação ativa no processo de melhoria contínua.

Segundo o gerente de produção, as competências operacionais foram definidas em reuniões que envolveram os gerentes de produção de outras plantas da empresa e sua implantação ocorre de acordo com o interesse de cada gerente. Não houve a participação dos operadores na discussão das competências operacionais.

A principal atividade desenvolvida no âmbito da gestão por competências, tanto no nível gerencial, quanto no nível operacional, é o processo de avaliação de desempenho, apresentado a seguir.

### **5.3.2.1 - Mudanças no processo de avaliação de desempenho**

Para os níveis gerenciais, após a escolha das competências, o modelo foi operacionalizado na empresa por meio de realização de uma entrevista anual entre o funcionário e seu superior imediato, na qual é feito um planejamento de seu trabalho para os próximos doze meses. São definidas as competências técnicas e comportamentais necessárias para o bom desempenho no cargo. A empresa tem uma estrutura que compreende vinte níveis hierárquicos, do zero - o presidente - até o nível 20 - o auxiliar administrativo. Os cargos que participam dessa entrevista vão desde o nível de diretoria até o nível 08, que compreende os engenheiros técnicos com um ano de casa, podendo ser estendido à supervisão de fábrica. Para os operários, está sendo desenvolvida uma adaptação simplificada dessa entrevista anual.

Na entrevista para os cargos de comando, devem ser listadas no mínimo

cinco competências técnicas e o nível requerido de cada uma, o que fica registrado em um documento. O nível pode variar de um a cinco, em que 1 significa que a pessoa tem noções básicas; 2, conhecimento adequado das técnicas; 3, domínio operacional; 4, nível de excelência; e 5, *expertise*.

As competências comportamentais são aquelas nove definidas pela matriz. O funcionário deve escolher três competências primordiais para o desempenho no seu cargo e pontuar com três ou quatro pontos, três competências consideradas importantes e pontuar com dois ou três pontos e escolher três competências consideradas menos importantes e pontuar com um ou dois. A pontuação de cada competência é comparada com o nível esperado, o que permitiria identificar as lacunas para o desempenho de cada cargo.

A etapa seguinte envolve uma avaliação global por parte do líder em torno dos resultados das competências comportamentais e comentários e observações do empregado entrevistado sobre os últimos 12 meses de suas atividades, que dão origem a uma das cinco notas a seguir:

- a. ultrapassa as exigências do cargo;
- b. corresponde às exigências do cargo;
- c. deve progredir;
- d. resultados insuficientes;
- n. menos de 6 meses no cargo.

Também são indicados, em discussão com o superior imediato, 2 ou 3 resultados obtidos pelo empregado nos últimos doze meses que foram considerados importantes para os resultados da empresa. Com base nesses resultados, empregado e superior imediato estabelecem um plano de treinamento para o desenvolvimento das competências necessárias a um melhor desempenho. Por fim, são realizadas avaliações pelo empregado e por seu superior imediato, separadamente, sobre a evolução na carreira. Esse processo de avaliação é cíclico. A cada ano há uma nova negociação para o ano seguinte, considerando os resultados do setor, da empresa e da matriz.

Para o nível operacional, o modelo é simplificado. É realizada uma entrevista anual entre o funcionário, seu superior e o gerente de produção, na qual se

avaliam nove competências estabelecidas para o setor operacional, em uma comparação entre o grau requerido, o que é estabelecido para cada nível de operador e a situação observada. São elencados pontos fortes e pontos a desenvolver. Posteriormente, o resultado da avaliação é discutido entre o operador, o supervisor e o gerente de produção, o que constitui uma das etapas mais importantes. Em algumas ocasiões, o operador consegue convencer que a nota atribuída para um determinado critério pode ser melhorada. Após essa etapa, as três partes, gerente, supervisor e operador, podem tecer comentários no próprio documento sobre as principais impressões da avaliação. A seguir, são apresentados comentários extraídos de um documento de avaliação de um operador,

O [operador] teve uma melhoria significativa em todos os aspectos, principalmente na questão da iniciativa. [deve] manter o ritmo de trabalho e motivação. Deve se preocupar em passar seus conhecimentos [e] experiências de condicionamento para os mais novos. (Comentários do líder na avaliação).

Fico feliz em saber que a chefia reconheceu minha melhoria de performance. [A chefia] disse que a avaliação passada auxiliou bastante nessa evolução. (Comentários do operador na avaliação).

Após essa etapa, e considerando os pontos a desenvolver, é elaborado um planejamento com os treinamentos necessários para os próximos doze meses.

A adoção do modelo de gestão por competências gerou alguns focos de resistência. O gerente de recursos humanos comenta como foram recebidas essas novas orientações:

[o funcionário] sai da zona de conforto [a que] estava habituado, [...] passa a ter que fazer coisas que [...] não fazia [...] Isso causou um choque nas pessoas. Algumas tiveram estresse. Acredita que até hoje as pessoas estão estressadas, no sentido de dizer: “Puxa vida, agora eu tenho que fazer muito mais ainda?”

Para o gerente de produção, a principal resistência se deu em função do estilo de liderança. A partir de toda reestruturação do grupo, jovens engenheiros foram contratados e estão assumindo cargos de gerência. Com isso, está emergindo um novo estilo de liderança com o qual alguns operadores que têm mais tempo de casa não estão acostumados, gerando certa desconfiança sobre a possibilidade real de participação dos operadores, um dos pilares da gestão por competências.

Com uma das formas de consolidar os valores representados pelas competências essenciais, fomentar o trabalho em equipe e promover o valor das “histórias de sucesso”, a Quimi lançou 1 prêmio para os 12 melhores projetos no mundo. Esses projetos tratam de mudanças no processo produtivo que possam gerar impacto ao cliente, aos negócios e considerem a questão da segurança e do meio ambiente.

A reestruturação da empresa, em todos os seus aspectos, implicou transformações importantes na estrutura da área de recursos humanos. A seguir, são apresentadas as outras mudanças verificadas na prática de gestão de pessoas na Quimi decorrentes da utilização da noção de competências.

### **5.3.2.2 - Outras mudanças na gestão de recursos humanos**

As práticas de treinamento e desenvolvimento foram consideradas fundamentais para a mudança cultural necessária para o modelo de competências, o que levou a Quimi a intensificar os programas de formação. Em 2003, a empresa investia aproximadamente 2% de seu faturamento em treinamento, em geral contratado externamente. A Quimi realiza, em média, 30 horas de treinamento anual por funcionário. O responsável por essas atividades passou a ser o “gerente de conta”, que atua como prestador de serviços para os demais gerentes de linha. O gerente de recursos humanos explica:

Eu tinha uma estrutura por especialidades, ou seja, a pessoa que cuidava de recrutamento, seleção e treinamento, outra pessoa que cuidava administração de salário, que cuidava de benefícios. Eu tive que mudar a estrutura, porque eu precisava de pessoas com mais competência, ou seja, grandes cabeças. Fiz uma mudança, tive que demitir algumas pessoas. [...] Aí eu trouxe outras pessoas e [...] criei o sistema do gerente de conta. [...] um para cada uma das empresas [unidades da planta], com uma pessoa preparada para suportar um gerente industrial.

As atividades de treinamento passaram a ter as competências apresentadas como parâmetro, considerando as necessidades específicas de cada negócio e com base nas orientações do planejamento estratégico.



Um dos projetos de formação desenvolvidos pela Quimi é o curso que disponibiliza a todos os funcionários que não têm ensino médio completo a possibilidade de concluí-lo. Trata-se de um projeto desenvolvido pela área de recursos humanos e de interesse pessoal de seu gerente, que diz acreditar na melhora da qualidade de vida desses trabalhadores e em sua capacidade de trazer respostas mais adequadas às demandas da organização. O gerente de produção afirmou que, em decorrência de um acordo com o Conselho Regional de Química, para chegar ao nível máximo, o operador precisar ter formação técnica em química. Em sua equipe, um grande número de operadores já tem curso superior ou está cursando, ou tem curso técnico em química, o que demonstra interesse por parte do operador em um desenvolvimento de sua carreira.

O processo de recrutamento e seleção é gerenciado pela área de recursos humanos, mas sua parte operacional é terceirizada. Essas atividades concentram-se, principalmente, na contratação de empregados em nível inicial de carreira, como estagiários, *trainees* e pessoal operacional. São utilizadas técnicas tradicionais de entrevista, dinâmicas e testes, com foco na identificação das competências importantes para a empresa.

A Quimi não permite a participação de candidatos com formação inferior ao segundo grau no seu processo seletivo. Quanto ao gênero, 92% do seu quadro é composto por homens e 8%, por mulheres. A explicação para o maior número de homens está nas características do processo produtivo e das características culturais do próprio setor, que, segundo o gerente de recursos humanos, caracterizou-se por um espaço masculino. Para o gerente de produção, como os operadores são contratados inicialmente para o cargo de operador de acondicionamento, a necessidade de força física impede a contratação de mulheres.

Para o preenchimento dos cargos gerenciais desde a supervisão, existe um programa específico como o nome de “Potenciais Sucessores”, que prioriza o recrutamento interno e é realizado em nível mundial. A empresa dispõe de um banco de dados, disponibilizado na *intranet*, com informações sobre a qualificação dos empregados. O sistema é aberto a todos que queiram concorrer a vagas em qualquer uma das empresas do grupo em todo o mundo.

A evolução na carreira baseia-se no processo de avaliação descrito. São identificados de 5% a 10% dos empregados que alcançaram os melhores resultados e a mesma porcentagem que não tiveram desempenho satisfatório. Com base nessa identificação, os empregados com melhor desempenho são promovidos, podendo até ir para unidades da empresa em outros países. Os que apresentarem pior desempenho passam por uma revisão de sua carreira, o que envolve o levantamento dos recursos necessários para rever sua formação. O empregado que não atingir resultados satisfatórios na avaliação realizada 12 meses depois será dispensado e substituído. O gerente de recursos humanos denomina esse processo de “oxigenação”.

O gerente de produção destacou que está em fase final de elaboração uma planilha que vai gerar informações sobre o resultado das avaliações dos operadores de todas as plantas. A intenção é criar um banco de dados que permita que o operador com bom desempenho possa ser promovido para qualquer planta, não sendo necessário esperar uma vaga na sua unidade.

Para a Quimi, a gestão por competências parte de sua avaliação e está totalmente atrelado aos resultados e a competências negociadas entre empregados e superiores. Segundo o gerente de recursos humanos, esse processo está ligado à avaliação e se caracteriza na parte mais nobre do processo: rever uma série de questões, incluindo o gerenciamento da carreira, conforme destaca

Esse é o momento de pensar na carreira com ele, com a pessoa. [...] Depois de todas as avaliações, [...] nós temos um ranking. Esse 5 a 10% do topo são pessoas que, logicamente, tem que ser vistas para ocupar posições maiores.

A carreira operacional é bem estruturada e só é trilhada mediante uma formação técnica bem ampla, conforme destacaram o gerente de recursos humanos e de produção. No caso das carreiras operacionais, percebe-se na Quimi, um alto grau de estruturação, entretanto, a carreira encerra-se em si mesma. Conforme destacou o gerente de recursos humanos, trata-se de uma carreira muito desejada na empresa e que requer um tempo muito grande de formação técnica.

Tem uma característica na Quimi que é o tempo de maturidade ou maturação que a pessoa tem que ter para trabalhar na planta. Então, o cara entra jovem, com 20 anos, por exemplo. Ele vai entrar no cargo que nós chamamos de ajudante e depois vai passar para outro cargo

que já é uma operação mais simples, mas não dentro da planta química. Aí, para ele ir para planta química, ele tem que fazer um curso de 240 horas [para ser um operador de campo ...] Ele vai ficar lá mais um tempo, 3, 4, às vezes 5 anos, para ele ir pra outro posto. Ele vai e faz mais um outro curso de 240, [...] e aí pode ir para outro posto chamado operador de fabricação. [...] Para ele passar para outro posto, ele tem [...] outro curso de mais 240 horas. Para ele poder operar uma sala de controle.

Então aí, já se passaram 6, 7 anos, no mínimo. [...] Na] sala de controle, ele passa lá mais uns 3 ou 4 anos, [...] e] por outro curso, mais 240 horas, para [...] ser...] um supervisor. [...] Ele vai estar preparado [...] para] ser um operador geral, que [...] quer dizer o seguinte: o cara está habilitado, treinado a fazer qualquer coisa dentro da planta.

Percebe-se, nesse caso, a existência de relação entre maior competência técnica e crescimento na empresa, contudo as outras dimensões da competência não parecem receber maior atenção.

A Quimi tem um modelo de remuneração variável, diferente do processo tradicional realizado anteriormente, que remunerava em função do cargo ou do papel desempenhado pelos empregados. O processo considera o cargo ocupado, os resultados da companhia no mundo e no Brasil de acordo com as metas planejadas pela matriz e os resultados individuais relacionados à aquisição e aplicação das competências apresentadas. Para levantar essas informações, é utilizado o processo de avaliação de desempenho, que permite o detalhamento de dados sobre o desempenho dos empregados, e a publicação dos resultados da empresa e da matriz, feita a cada 3 meses. Segundo o gerente de recursos humanos, o salário de cada funcionário é individualizado de acordo com suas contribuições atuais e futuras para a empresa.

Cabe ressaltar, conforme destacou o gerente de recursos humanos, que o sistema atua atrelado a competências individuais apenas dos níveis de liderança para cima, em nível mundial. Para o nível operacional, funciona um modelo que remunera o grupo. O gerente afirma que

Todos os empregados têm [remuneração variável]. Até o nível 8 [onde estão os engenheiros com 1 ano de casa] tem um sistema específico, com metas pessoais, e, do nível 9 para baixo, [onde estão os demais trabalhadores] são metas mais globais, onde todos participam.

Apesar de ocorrerem mudanças importantes no sistema de remuneração

da Quimi, não podemos afirmar que são significativas do ponto de vista da proposta da gestão por competências. A adoção de uma remuneração diretamente proporcional ao conjunto de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) deve recompensar o trabalhador, dando mais valor a ele ou no investimento para adquiri-lo. O fato é que não se altera o conceito tradicional de cargo, prescrito, fracionado, e, além disso, só se remuneram as competências dos níveis de liderança.

A adoção da remuneração variável vinculada aos resultados gerais da empresa pode, por um lado, reduzir os efeitos da competição entre funcionários. Mas, por outro, não significa que alcance o objetivo da equidade junto aos trabalhadores, já que não cumpre um de seus objetivos principais, que é de agregar valor ao trabalhador, reconhecendo e recompensando as entregas por ele realizadas.

#### 5.4 - Gestão por competências na Tele e Quimi – O que muda na prática?

Após a descrição do processo de reestruturação das empresas e de como a gestão por competências está sendo desenhada e implementada, buscou-se realizar uma análise do quadro empírico encontrado. O quadro 5.5 sintetiza as principais mudanças pelas quais as empresas passaram.

#### QUADRO 5.5 - Reestruturação organizacional nas empresas pesquisadas

	<b>Empresa TELE</b>	<b>Empresa QUIMI</b>
Origem da mudança	Decisão do proprietário	Decisão do grupo de separar a área química
Mudança na estrutura organizacional	Criação dos centros de resultado	Criação de empresas independentes
Quantidade de níveis hierárquicos	Redução a três níveis: associado, coordenador e diretor	Não ocorreu mudança. Estrutura mundial com 20 níveis diferentes
Posição de recursos humanos	A área de recursos humanos tem <i>status</i> de vice-diretoria	Status de diretoria

No caso da Quimi, o processo de mudança teve início com a redefinição de sua estrutura de propriedade em nível internacional. Já na Tele, o presidente da organização, como conseqüência do preocupante quadro em que a empresa se

encontrava, decidiu reduzir sua estrutura. Nas duas organizações, a decisão veio da direção e estava relacionada à mudança estratégica na estrutura dos grupos aos quais pertencem. Na Tele, a mudança foi considerada imprescindível para sobrevivência da organização, considerando que várias empresas do grupo eram deficitárias e que o modelo de gestão era ineficaz. Na Quimi, houve um planejamento estratégico elaborado na matriz e, nos termos do gerente de recursos humanos, “cascateado” nos demais níveis hierárquicos.

O processo de mudança nas empresas pode ser entendido, também, pela metodologia de análise de mudança proposta por KANTER *et al* (1992). As forças externas que impulsionaram as mudanças têm origem na cadeia produtiva onde as empresas atuam e envolviam questões como novas tecnologias, concorrência em escala mundial, redução de preços de venda dos produtos, nova postura com fornecedores e clientes finais. As associações, fusões, aquisições, *joint ventures*, mudanças internas de processos, necessidade de redução de custos caracterizaram-se como algumas das forças que impulsionaram a mudança organizacional. Na Tele, também foi importante a profissionalização de sua gestão.

Na descrição de seus projetos de mudança, as empresas ressaltaram o apoio dos principais líderes, quer seja no desenho do processo de mudança, quer seja em sua implementação. Na Tele, o processo de discussão de mudanças envolveu toda a diretoria e os gerentes intermediários. Já na Quimi, o processo de mudança foi idealizado pela matriz e, posteriormente, posto em discussão nos níveis gerências da empresa no Brasil.

Nenhuma das duas organizações utilizaram de consultoria externa para elaboração de seus modelos de gestão por competências, preferindo discutir com a diretoria e gerências de nível intermediário. Essas gerências puderam contribuir tanto no que se refere ao diagnóstico de necessidades de sua área, quanto na conceituação de competências, construção do perfil e elaboração dos modelos. Cabe ressaltar que, no caso da Tele, esse modelo contou com a participação dos principais gestores em todas as etapas. Contudo, em nenhum dos dois casos ocorreu a participação dos empregados na discussão do modelo. O quadro 5.6 apresenta uma síntese dos conceitos de gestão por competências adotadas pelas empresas.

A questão da mudança organizacional é enfatizada no discurso das empresas pesquisadas como fundamental para sua sobrevivência em um novo contexto de negócios. A gestão por competências foi implementada com o objetivo de viabilizar essas mudanças e tornar a gestão de pessoas mais atuante em toda a organização. De fato, percebe-se nas organizações estudadas um maior envolvimento da área de recursos humanos com toda a organização e com seus objetivos estratégicos. Tal fato ocorre devido à percepção, por parte dos principais gestores da empresa, de que a área de recursos humanos deve dar suporte e consistência ao processo de transformação existente na empresa. A pesquisa mostra, também, a vinculação do modelo de competências às diretrizes das empresas.

QUADRO 5.6 – Características da gestão por competências nas empresas pesquisadas

	<b>Empresa TELE</b>	<b>Empresa QUIMI</b>
Motivo para introdução	Surgiu a partir da reestruturação organizacional e, em específico, partir da criação da universidade corporativa	Como decorrência do processo de reestruturação da empresa, a partir de uma demanda do planejamento estratégico. Mudança de foco do processo para o resultado
Conceitos utilizados	Adoção do conceito de competências como conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao bom desempenho na no cargo que ocupa	Adoção do conceito de competências como conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que empregado possa fazer as entregas que a empresa espera
Foco	Gerencial. Não desenvolvido junto aos empregados operacionais	Gerencial e Operacional. Está sendo desenvolvido junto aos empregados operacionais
Estrutura da área de recursos humanos	A área de recursos humanos foi reestruturada atuando como prestador de serviço	A área de recursos humanos foi transformada em área de apoio aos negócios
Mudanças nas funções de recursos humanos	A função mais alterada foi treinamento, com a introdução da universidade corporativa. As demais funções passaram a ser realizadas com base nas competências da empresa, utilizando, no entanto, técnicas tradicionais	Todas as atividades passaram a a ser realizadas com base na avaliação de desempenho tendo como parâmetro as competências. A estrutura física da área foi bastante reduzida. Foi criado o gerente de contas
Programas de treinamento	A empresa possui universidade corporativa, <i>intranet</i> , jornal periódico, e realiza reuniões para socializar informações e ensino a distância	A empresa possui <i>intranet</i> , jornal periódico, e realiza reuniões para socializar informações, possui um banco de dados com artigos e informações diversas sobre seus negócios

A gestão por competências surge, nessas empresas, como um conjunto de princípios organizados que é capaz de dar suporte à organização para sua

transformação, validando estruturas organizacionais mais flexíveis e adaptáveis. Trata-se, na opinião dos gestores, de um modelo de gestão simples e fácil de operacionalizar.

A área de recursos humanos sofreu impactos importantes com reestruturação empresarial iniciada na década de 90. Na Quimi, a primeira grande consequência foi a redução significativa do quadro de funcionários que eram especializados nas funções e processos de recursos humanos. Na Tele, essa redução foi um pouco menor. Vários processos que antes eram administrados por especialistas foram transferidos para os gerentes e supervisores da linha de produção ou terceirizados, enxugando, assim, a área de recursos humanos, que, agora, atua como uma área de apoio e consultoria às unidades de negócio, no caso da Quimi, e aos centros de resultado, no caso da Tele.

A área de recursos humanos mudou como consequência da reestruturação do negócio, o que está de acordo com o que destaca FISCHER (1998), segundo o qual a área de recursos humanos sempre foi passiva diante das mudanças que se processavam em seu entorno.

Se, por um lado, é possível observar maior inserção da área de recursos humanos no processo decisório e mudanças na sua forma de atuação, por outro lado, é questionável o alcance dessas mudanças. Observou-se que as organizações não abandonaram muitas das práticas tradicionais de gestão de recursos humanos. Nos dois casos ocorreu a descentralização de responsabilidades, que foram transferidas para as unidades de negócio e os centros de resultado, estando mais próximos dos funcionários que atuam no processo produtivo e das relações de mercado. As mudanças na organização, que propiciaram mais proximidade física e o acesso a canais de comunicação, não são desprezíveis. Contudo, os ganhos proporcionados por essa estrutura não alcançam os empregados dos níveis mais baixos da hierarquia.

No caso das duas empresas pesquisadas, de acordo com os resultados da pesquisa de campo, as competências individuais passaram a ser o parâmetro para os processos de seleção, avaliação, treinamento, carreira e remuneração. No entanto, verificou-se que mesmo com as empresas buscando focar suas estratégias para aumentar sua vantagem competitiva, a utilização da gestão por competências, na empresa Tele, ainda não contempla todos os trabalhadores.

Na Tele, as atividades não exigem o tratamento de dados, signos e símbolos e requerem um alto nível de abstração por parte do empregado, o que ZARIFIAN (2001) apontou como o principal motivo para o surgimento da gestão por competências. Essa questão é muito clara na Tele, na medida em que os operários entrevistados afirmaram que o posto de trabalho é fixo, ocorrendo apenas um processo, normal em qualquer tipo de empresa, de remanejamento de funcionário quando se percebe, no processo de avaliação, as características importantes para desempenhar outra função.

Desta forma, apesar da existência dos centros de resultados, com apenas 50 empregados, não foi percebido, nas chamadas “novas práticas”, um novo padrão de relações de trabalho. A realização de trabalho em equipe ocorre apenas nos níveis gerenciais. Para os níveis operacionais, ocorreu o que SALERNO e BIANCO (2001) mencionam, que a noção de equipe serve apenas para “buscar implicar os trabalhadores com as metas (operacionais, de segurança etc.)...”. Tal constatação se deve ao fato de não ocorrer trabalho em equipe, nos termos do que propoem os autores apresentados no referencial teórico sobre gestão por competências, com maior autonomia e real delegação de poder para o trabalhador, com a possibilidade de assumir múltiplas funções, de controlar a qualidade de seu trabalho e com eliminação da prescrição para realização das atividades de linha. Pelo contrário, o que se verifica na prática é a falta de autonomia dos trabalhadores, controlados o tempo todo pelo *software* e pelas gravações. Trata-se de uma ampliação do modelo Taylorista/Fordista que, além de exercer controle rígido com a presença do supervisor operacional, a circular o tempo todo em seu centro de resultado, disponibiliza ainda, em tempo real, acesso por parte do supervisor de qualidade e do gerente de produção a toda atividade do grupo e dos indivíduos.

Na Quimi, por ter um processo de transformação quase que totalmente automatizado, não há um controle tão rígido, uma vez que o ritmo de produção não depende da intervenção direta dos trabalhadores. Apesar de essas características corresponderem às condições associadas à gestão por competências na literatura, como, por exemplo, em ZARIFIAN (2001) e TANGUY (1997), a iniciativa de introduzir a gestão por competências não surgiu como uma necessidade ou consequência dessas características.



Considerando os aspectos apresentados nos conceitos e na operacionalização da gestão por competências nas empresas pesquisadas, observa-se que a concepção partiu de uma linha argumentativa diferente do que a apresentada pela literatura para justificar a prática de gestão por competências.

Não foram as mudanças na organização do trabalho e nem na gestão de conhecimentos necessários aos trabalhadores que apontaram a necessidade da gestão por competências. Esta foi usada como uma das ferramentas para dar suporte às mudanças na estrutura organizacional e de propriedade por que estas vinham passando.

## 6. CONCLUSÃO

Este estudo envolveu a análise de casos concretos de introdução da gestão por competências, para verificar o quanto as mudanças na organização do trabalho estavam associadas a sua introdução. Nos casos apresentados pela literatura e naqueles realizados para esta dissertação, observa-se que as estratégias utilizadas pelas organizações para gerenciar os processos de mudança não são iguais e não tem o mesmo grau de estruturação. A estratégia de mudança pode ser deliberada e planejada ou não. Se esse esforço tem o mesmo objetivo global em qualquer das organizações estudadas, na medida em que visam manter a sua competitividade, já os motivos que impulsionam e direcionam essa mudança são bastante diferentes. Na Quimi, o processo de mudança parece ter ocorrido de forma mais planejado do que na Tele.

A discussão sobre gestão por competências na literatura apresenta um quadro conceitual em construção. Existem diferentes conceitos na literatura, o que dificulta o estabelecimento de uma base de comparação das informações obtidas em pesquisas sobre o assunto. De forma geral, as empresas acabam centrando seus esforços no desenvolvimento de competências individuais, afirmando que a soma dessas competências constroem as competências funcionais, para competir num setor específico, e as essenciais à organização e sua estratégia. Entretanto, a introdução da gestão por competências nas empresas segue caminhos diversos.

Verificou-se que as empresas aplicam o modelo de gestão por competências à gestão de pessoas, que teria o papel de dotar os empregados de lacunas de competências, ou seja, a diferença entre as competências que a empresa tem e as que necessitaria ter para implementar uma estratégia de mudança ou sustentar uma mudança já implementada. Nesse caso, as práticas de recursos humanos estariam orientadas a preencher essas lacunas, que balizariam as políticas operacionais de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração e carreira. Esta forma de pensar a gestão por competências coloca a gestão de pessoas como uma determinação do planejamento estratégico e, conseqüentemente, como um instrumento que auxilia na implementação da estratégia.

A adoção de ferramentas de gestão vai além dos aspectos diretamente relacionados a essas ferramentas conforme apresentado pela literatura normativa/prescritiva, como apontado por estudos analíticos sobre a qualidade total. Os gestores legitimam suas decisões amparadas nessas ferramentas. Como decorrência das mudanças de caráter estrutural e da necessidade de introduzir mecanismos de gestão que legitimem as transformações junto a seus membros internos, as organizações têm adotado a gestão por competências.

Foram realizados estudos em duas empresas de setores distintos sobre a utilização da gestão por competências como instrumento de mudança. Pode-se constatar que a noção de competência aparece como uma referência importante entre as atuais práticas de gestão. No caso da Tele, a gestão por competências fez parte de uma reestruturação mais ampla, que envolveu a redefinição do número de empresas do grupo e a criação dos centros de resultado com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a competitividade. As iniciativas com maior destaque dentro do programa relacionam-se à sistematização das atividades de treinamento através da universidade corporativa e, mais recentemente, o ensino a distância. Essas iniciativas foram consideradas pelos entrevistados como fundamentais para a transformação da empresa.

No caso da Quimi, a gestão por competências faz parte de um processo de reestruturação de sua propriedade em nível internacional e surgiu como uma determinação da matriz, a partir de uma demanda do planejamento estratégico. A principal atividade ligada à gestão por competências tem sido a avaliação de desempenho nos critérios definidos pela matriz.

A gestão por competências foi introduzida nessas organizações como modelo de gestão que possibilitaria dar sustentação ao processo de mudança mais geral pelos quais as empresas estavam passando, disponibilizando aos gerentes o suporte para validar decisões que venham ao encontro da racionalidade dominante.

Diversos autores que tratam do tema apontam que mudanças como redução de níveis hierárquicos, maior delegação de poder para participação no processo decisório, polivalência, multifuncionalidade, trabalho em equipe, grupos autônomos, transferência de responsabilidade do controle da produção para a linha, maior qualificação dos empregados em todos os níveis, maior capacidade de entrega de

resultados e vontade própria para o desenvolvimento de sua carreira têm demandado a adoção da gestão por competências. Para ZARIFIAN (2001), a gestão por competências tem sua origem diretamente relacionada à mudança na organização do trabalho, que não se apresenta mais como um conjunto de tarefas prescritas e sim como uma extensão direta da competência que o indivíduo mobiliza em situações de trabalho.

As mudanças citadas, contudo, não necessariamente são observadas em empresas que adotam a gestão por competências. Na Tele, por exemplo, observou-se um controle rígido, nos moldes tayloristas. As tarefas são bastante rotineiras, realizadas a partir de orientações contidas em um *script*. A existência de canais de comunicação entre trabalhadores da operação e direção da empresa, via caixas de sugestão, por exemplo, que, em tese, melhorariam as condições de trabalho, não se concretizaram em mudanças efetivas para as relações de trabalho e para o trabalhador.

Nos casos apresentados pela literatura e naqueles realizados para essa dissertação, verificou-se que a gestão por competências foi implantada por motivos bastante distintos, mas ligados a mudanças nas estruturas administrativas das empresas e, pelo menos inicialmente, apenas nos níveis gerenciais, não abrangendo os trabalhadores operacionais. O caso da Quimi foi uma exceção, pois vinha desenvolvendo um modelo de competência para o nível operacional, após já se ter consolidado para aos níveis superiores.

Mesmo neste caso, no entanto, onde as características da organização do trabalho se aproximam daquelas descritas por ZARIFIAN (2001), TANGUY (1997) e FLEURY e FLEURY (2001) e a comunicação entre operadores e gerência está possibilitando uma melhoria nas condições de trabalho dos operadores por meio de sugestões, os motivos para introdução da gestão por competências estão relacionados a outros aspectos, de esferas não relacionadas diretamente ao espaço produtivo e aos trabalhadores diretos. Pode-se afirmar, portanto, que não foram as mudanças no mundo do trabalho o mote para a introdução da gestão por competências.

A gestão por competências e sua lógica se prestam a moldar um pensamento gerencial para remover resistências, mas, para cumprir esse objetivo, talvez sua divulgação devesse ser mais ampla. A Quimi enfrentou esse problema entre os gerentes. Na Tele, todos os funcionários operacionais entrevistados e o supervisor

demonstraram desconhecimento em relação ao programa e aos conceitos nele implícitos. Nenhum soube descrever as competências da empresa, o que pode prejudicar os objetivos da empresa, principalmente no que se refere ao comprometimento dos funcionários com metas estabelecidas.

As organizações que utilizam a gestão por competências adotam um discurso formal de que as políticas de recursos humanos são a base de uma nova cultura de aprendizagem e inovação, onde o trabalhador passa a ser selecionado, avaliado, remunerado, treinado e tem sua carreira desenhada com base em competências importantes para o resultado da empresa. A pesquisa na Tele, no entanto, não demonstrou que a utilização do modelo de gestão por competências tenha transformado o processo de formação e qualificação do trabalhador operacional. A análise das entrevistas evidencia que a empresa continua investindo o mesmo montante de recursos em treinamento e desenvolvimento de trabalhadores, sem que isso tivesse se alterado com a introdução da gestão por competências.

Nas duas empresas, as competências individuais associadas ao desenvolvimento do pessoal gerencial são vagas, difíceis de relacionar às atividades diárias e parecem insuficientes para orientar o comportamento. Questões como foco no resultado, foco no cliente, visão global, motivação, flexibilidade, mudança constante, entre outras competências, fazem parte de seus modelos formais de gestão, como se as competências organizacionais dos setores químico, de telefonia e demais setores dos estudos de caso analisados na literatura fossem as mesmas.

A literatura normativa/prescritiva sobre gestão por competências não fornece um roteiro completo para introdução de práticas associadas e mesmo aquilo que oferece em termos de procedimentos formais, normalmente voltados para atividades de gestão de pessoas, não vem sendo seguido pelas empresas ou são utilizados de forma parcial, como por exemplo, o modelo de remuneração proposto por HIPÓLITO (2001) e universidade corporativa conforme destacaram MEISTER (1999) e EBOLI (2001). No caso da universidade corporativa, a mudança está relacionada à operacionalização das atividades de treinamento, sem que isso implique em mudanças significativas no conceito de treinamento e desenvolvimento. Cabe ressaltar que o uso da universidade corporativa não requer a utilização da noção de competências para ser

introduzido.

O mesmo quadro é encontrado no caso dos processos de seleção da Tele e da Quimi, que ainda estão sendo realizados nos moldes tradicionais, com o uso de provas psicotécnicas, provas profissionais e referências que buscam predizer o comportamento do empregado em termos de raciocínio verbal, de inteligência, numéricos ou de capacidade de abstração, que não colocam o trabalhador diante de situações de confronto reais, conforme sugere o conceito de competências.

Seria interessante ampliar este estudo para verificar se a gestão por competências sempre é introduzida junto com mudanças estratégicas ou se ocorre também em outros contextos. Outro ponto a ser aprofundado é se esta se consolida como um modelo de gestão voltado apenas para os gerentes ou se existem outras empresas, como a Quimi, que o estendem aos trabalhadores. Caso isso seja observado, seria interessante compreender a percepção de um número maior de trabalhadores.

Ainda seria relevante avaliar como tem sido a forma de regulação das competências nas empresas. Realizada de forma bilateral entre empregador e empregado, esta pode criar uma fragilidade nas relações de trabalho, devendo, para tanto, ser criado um sistema coletivo para regular os meios de acesso ao emprego e ao reconhecimento individual de competências.

Nos casos analisados para essa dissertação, o modelo de gestão por competências foi construído internamente. Uma importante contribuição seria dada por estudos que busquem compreender o papel de outros atores na difusão da gestão por competências, como consultorias e imprensa, entre outros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBURQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 19-29, out./dez. 1992.

ALBURQUERQUE, Lindolfo Galvão de.; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, out./dez. 2001.

\_\_\_\_\_. **Implementação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências: o Caso da Oxiten**. <http://www.anpad.org.br/enanpad2002-prog-grt-p.html>

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BIANCO, M. F.; SALERNO, M. S. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. **Gestão & Produção**, v.8, n. 1, p. 56-67, abr. 2001.

BOYATZIS, R. E, **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Jonh wiley e Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada por competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho. In: Wood Jr. (org.) **Gestão Empresarial – O fator humano**. São Paulo, Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: **Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad**. Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.

CASTEL, Robert. As metamorfoses do trabalho. In: FIORI, J. L.; LOURENÇO, M. S. de; NORONHA, J.C. de (Org.) **Globalização: o fato e o mito**. Rio de Janeiro: UERJ, 1998. p. 147-163.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CONDE, L. P. **Gestão de Competências como prática de Recursos Humanos nas Organizações: Um estudo de caso em uma Empresa de Tecnologia da Informação**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de FEA, Universidade de São Paulo, 2001.

DURAND, T. *Forms of Incompetence*. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. de S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de carreiras. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. (org.) Gestão de pessoas com base em competências. In: **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. (org.) Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. de S., *et al.* Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, jan./abr.. 2000, p. 161-176.

DRUCKER, P. *Knowledge-worker productivity: the biggest challenge*. **California Management Review**, v. 41, n.2, Winter 1999, p. 79-94.

EBOLI, M. T. Um olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. In: **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. Modernidade na Gestão de Bancos. **Revista de Administração**, São Paulo v. 32, n. 3, p. 40-51, julho/set 1997.

ECCLES, Robert. G. **Assumindo a responsabilidade**: redescobrimo a essência da administração. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A, e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GUTIERREZ, L. H. S. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4 p. 72-82 jul./ago. 1995.

HERTOG, J. F den & MARI, Christian. **Gestão da mudança e recursos humanos**: transferência de aprendizagem na indústria siderúrgica européia.  
<<http://www.eurofer.org/humanresources/web-po.pdf>>:acesso em 15 de agosto de 2004.



HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial: remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

IZARD, M. O. *El proceso de selección de personal y las competencias*. **Revista de la Asociación Española de Personal**. n. 5 junio, 1998.

JAQUES, E. **Levels of abstraction in human action**. Londres: Heinemann Educational Books, 1978.

KANTER, R. M.; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It**. Canadá: The Free Press, 1992.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo, EPU, 1980.

KUENZER, Acácia Zeneida. As novas bases materiais de produção: o princípio educativo do trabalho industrial moderno. In: **Seminário Globalização e Estado; Universidade em Mudanças**, 1995, Curitiba. Anais, 1995. 15p.

LeBORTEF, G. **De La Compétence**. Editions D'organisations França, 1995.

LÉVI-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LERNER, Walter. **Competência é essencial na administração**. São Paulo: Global Editora, 2002.

LUCIA, D. A.; LEPISINGER, R. **The Art and Science of Competency Models**. San Francisco, CA, USA: Jossey-Pass, Pfeiffer, 1999.

MACCLELLAND, C. David. *Testing for competence rather than intelligence*. **American Psychologist**, vol. 28, nº. 1, 1973, pp. 1-40.

MANFREDI, S. M. Trabalho qualificado e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas, CEDES, n. 64, p. 13-49, set 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento**. v.1. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOSO, e. POCHMANN, M. Mudanças estruturais e trabalho no Brasil. **Revista Economia e Sociedade**. Campinas, v.10, p. 213-243, jun. 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McLAGAN, Patricia A. Competencies: the next generation. **Training and Development**. p. 40-47, may, 1996.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do Trabalhador Informático nas relações de trabalho**. Belo Horizonte, 1991, Tese (Titular), Universidade Federal de Minas Gerais.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através da universidade corporativa. São paulo, Makron Books, 1999.

PARRY, Scott. B. **The quest for competencies**. Training and Development, julho 1996, p. 48-54.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL G. *The Core Competence of the corporation*. **Harward Business Revieww**, v. 31 may/june 1990.

PETIGREW, A. M. *Context and action in the transformation of the firm*. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670. nov. 1990.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das Competências**: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M. T. L. E OLIVEIRA Jr. M. de M. (orgs.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto *et al* (orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Artmed Editora, 2005.

ROWBOTTON, R. e BILLIS, D. **Organizational design: the work levels approach**. Aldershot. Gower, 1987.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Os Estudos do Trabalho: Novas Problemáticas, Novas metodologias e Novas Áreas de Pesquisa. In: **Seminário Temático Interdisciplinar**, 4<sup>a</sup>. Sessão: Trabalho e Produtividade no Terciário, 1999, São Paulo. **Anais**. São Paulo: editora, data, p. 29. Inicial e final do trabalho.

SHEIN, E. H. **Organizacinal culture**. American Psychologist. Massachusetta, v.45, n. 2, p. 109-119, feb. 1990.

SENGE, Peter M. A **quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.

TANGUY, L. Competência e integração social na empresa. TANGUY, L. e ROPÉ, F. (org). **saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TOLEDO, J. Carlos, TRUZZI, Oswaldo M. S. e FERRO, J. Roberto, **Algumas características básicas da indústria de processo contínuo**: conceituação, tecnologia, economia e mão-de-obra. In: *Cadernos DEP*, 1989, p.4-31.

VELTZ, P. & ZARIFIAN, P. *Vers de nouveaux modeles d'organisation? sociologie du travail*, v. XXXV, n. 1, p. 3-25, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WOOD Jr. T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: Wood Jr. (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert. *Case Study Research: design and metholds*. Applied Social Research Methods Series. V. 5 London, Sage Publications, 1990.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZBARACKI, Mark J. **The rhetoric and reality of total quality management**. *Administrative Science Quartely*, 43, september, 1998, p. 602-636.

## APÊNDICE 1

### 01 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### 1 – Informações sobre a empresa

Data:

Entrevistado / cargo:

Contato:

- Nome da empresa

- Ramo de atividade da empresa:

- Ano de fundação e breve histórico da empresa

    Origem do capital da empresa (se é nacional ou de outro país, e qual)

    Houve mudanças nos últimos anos?

- Quais são as unidades produtivas da empresa?

- Faturamento anual - como tem se comportado?

- Porcentagem da produção voltada para o mercado externo. Como tem evoluído?

- Como é distribuída a produção da empresa a nível mundial em % (matriz, filial brasileira e outras filiais)?

- Principais clientes

- Principais concorrentes - como a empresa se posiciona em relação a eles?

- Participação da empresa no mercado (*market share*)

- Quais os principais investimentos realizados nos últimos anos (equipamentos, programas, treinamento, gestão etc.)?

- Quais as principais tendências de evolução do(s) produto(s).

#### 2 - Informações sobre a produção

Data:

Entrevistado / cargo:

Contato:

- Organograma da área de produção

Número de níveis hierárquicos

Principais processos de transformação - número de trabalhadores em cada processo

- Quais foram automatizados? Quando? Por que motivo? Quais serão os próximos? Por que motivo?

- Descrever as atividades dos trabalhadores em cada um dos processos.

Realizam atividades de controle da qualidade? Quais?

Realizam atividades de manutenção? Quais?

Realizam atividades de controle do fluxo de produção? Quais?

Realizam alguma outra atividade? Qual?

- Como são organizados os postos de trabalho? (*posto fixo, rotação, trabalho em grupo*).

- Quais são as decisões tomadas pelos trabalhadores? (interromper a produção quando necessário, opinar na contratação de novos empregados, outros).

- Existe programa de sugestões? Descrever como funciona (quem participa, com que frequência, como as sugestões são implantadas, há algum tipo de premiação, como funciona).

- Qual o perfil predominante dos trabalhadores em cada processo? (*sexo, idade, escolaridade, outras...*).

- Quais são os tipos de habilidades, conhecimentos e atitudes requeridas para os vários níveis hierárquicos (gerentes, supervisores, técnicos e operários)?

A empresa tem encontrado mão-de-obra com esses requisitos na empresa e no mercado de trabalho? Como esse problema tem sido enfrentado?

- Quais os treinamentos mais importantes recebidos pelos trabalhadores?

- Quais as atividades/serviços produtivos que foram ou estão sendo terceirizados? Quando?

- Para cada uma das atividades terceirizadas, quais os objetivos pretendidos e os resultados obtidos?

- O que houve com os funcionários que trabalhavam nas atividades terceirizadas (demitidos, contratados, pelas empresas prestadoras de serviços, realocados internamente etc.?)

## 3 - Informações sobre a gestão de recursos humanos

Data:

Entrevistado / cargo:

Contato:

- Evolução do número de funcionários.

	1980	1985	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Atual (2003)
<b>TOTAL</b>											
Gerentes											
Mensalistas											
Horistas											

- Qual o nível de escolaridade dos funcionários da empresa? (evolução)

	% funcionários	Comentários (motivos, evolução)
Sem escolaridade		
1º grau incompleto		
1º grau completo		
2º grau incompleto		
2º grau completo		
Superior incompleto		
Superior completo		
Pós-graduação		

- Qual o perfil de idade dos funcionários?

	% funcionários	Comentários (motivos, evolução)
Até 18 anos		
De 19 a 30 anos		
De 31 a 40 anos		
Acima de 40 anos		

- Qual a porcentagem de mão-de-obra feminina?

	% mão-de-obra feminina	Comentários (motivos, evolução)
Gerentes		
Mensalistas		
Horistas (especificar setores)		

#### Seleção e Recrutamento

- Como é realizado o processo de recrutamento? Comentar a importância das formas apresentadas a seguir. (evolução)

Formas de Recrutamento	
Dentro da empresa (sem reciclagem)	
Dentro da empresa (com reciclagem)	
Aviso na porta	
Contato com escolas	
Anúncio em jornal	
Empresas de recrutamento	
Outra(s) (especificar)	

- Comentar a importância dos critérios de seleção apresentados a seguir.

Critérios de seleção	
Nível educacional	
Formação profissional	

Experiência profissional	
Teste de seleção	
Sexo	
Idade	
Características pessoais	
Outra(s) (especificar)	

- Houve mudanças nos critérios de seleção nos últimos anos? Comentar
- A empresa tem encontrado mão-de-obra no mercado de trabalho com os requisitos procurados? Como esse problema tem sido enfrentado?
- Em que áreas da empresa têm ocorrido carência de recursos humanos? Comentar os motivos.

#### Cargos e Salários

- Qual é a política da empresa em relação a salários?
- Qual é sua relação com a estrutura de cargos? Favor fornecer a estrutura de cargos e salários da empresa (discriminar por grupos ou carreiras).
- Existe um plano de carreira (verificar diferenças entre setores, porque, quando)?
- Existe uma política de avaliação por desempenho na empresa? Descrevê-la.

Com que frequência é feita a avaliação?

Quais os principais indicadores utilizados?

- Houve alguma modificação recente ou se está planejando alguma modificação na estrutura de cargos e salários da empresa? Caso afirmativo, comentar objetivos e resultados das mudanças.
- Quais são os atributos considerados?
- Quais as formas de salários indiretos e benefícios sociais são proporcionados pela empresa às diferentes categorias de trabalhadores?
- Existe algum programa de participação nos resultados? Como funciona? Qual a participação dos funcionários na discussão do modelo?

#### Treinamento

- A empresa possui um setor de treinamento estruturado? Caso positivo, descrever seu funcionamento.



- Como é elaborado o programa de treinamento?
- Qual o número de horas anual por funcionário (evolução)?
- Quais os tipos de cursos oferecidos por diferentes categorias de trabalhadores e o seu tempo de duração? Verificar nos últimos anos.
- Qual o montante de recursos da empresa aplicado em treinamento (em US\$) e qual é a sua participação no faturamento total da empresa (em %)?
- Quais são as instituições (centros profissionalizantes, universidades, escolas, empresas de consultoria, outras empresas) utilizadas para o treinamento dos funcionários da empresa?

#### Rotatividade/Absenteísmo

- Em que setores ou cargos da empresa a rotatividade é maior? Por quê (discutir causas da rotatividade)? Como se comporta o absenteísmo por sexo?
- Em que setores da empresa o absenteísmo é maior? Por quê? Como se comporta o absenteísmo por sexo?

#### Relação com o Sindicato

- Qual é o sindicato a que pertencem os trabalhadores de sua unidade?
  - Qual a % de trabalhadores sindicalizados?
  - O sindicato tem algum tipo de representação dentro da empresa (por exemplo, delegado ou comissão)?
  - Como é a relação da empresa com o sindicato?
  - Qual tem sido o principal eixo de reivindicação do sindicato nos últimos anos?
- Houve greve(s) recente(s) na empresa? Qual foi a última? Caso positivo, relacionar motivo(s), data da greve, período de paralisação e número de funcionários envolvidos.

#### 4 – Gestão por Competências

A partir de quando a empresa começou a trabalhar com Gestão por Competências?

O que é Gestão por Competências?

Por que se implantou a Gestão por Competências?

Como é o modelo de Gestão por Competências (Descrição do modelo)?

Como ele foi construído? Em que fase o projeto está? Quais são as próximas etapas? De quem é a responsabilidade pelo projeto?

Em quais atividades relacionadas abaixo o modelo de Gestão por Competências é utilizado:

- Planejamento Estratégico
- Distribuição de Postos de Trabalho
- Treinamento e Desenvolvimento
- Remuneração
- Plano de Carreira
- Recrutamento e Seleção
- Avaliação de Desempenho
- Outros: \_\_\_\_\_

A organização tem uma lista de competências? Relacionar.

O modelo de Gestão por Competências é aplicado a quais cargos:

- Cargos Operacionais
- Cargos Técnicos
- Cargos Administrativos
- Cargos Gerenciais
- Cargos de Direção

Existe algum tipo de certificação para as competências adquiridas na empresa?  
Explique.

A aquisição de competências implica aumento de remuneração?

Como o modelo de Gestão por competências é avaliado?

## APÊNDICE 2

Questões para trabalhadores

Data:

Sexo do entrevistado: masculino \_\_\_ / feminino \_\_\_

Setor onde trabalha

Função

-----

Ouviu falar do programa de gestão por competências usado na empresa?

Como ficou sabendo dele?

O que acha de seu funcionamento?

-----

Descrever atividades que realiza. Faz controle da qualidade, manutenção ou outras atividades de apoio? Quais?

O posto de trabalho é fixo ou há rodízio?

Quais decisões pode tomar? (interromper a produção quando necessário, escolha do líder, pausas, seqüência de produção, contratação de novos empregados, outros).

Existe programa de sugestões? Como funciona? (frequência, como as sugestões são implantadas, tem algum tipo de premiação).

-----

Desde quando trabalha na empresa?

Tinha experiência anterior? Em que função?

Como conseguiu esse emprego?

Como foi o processo de seleção?

Como foi o treinamento para exercer sua função quando entrou na empresa?

-----

Desde quanto está nessa função?

Tem intenção de continuar na empresa e na função? Por que?

Tem o desempenho pessoal avaliado de alguma forma? O que acha dessa forma de avaliação?

Idade

Estado civil (casado, solteiro, viúvo, separado, outro).

-----

Até que ano estudou?

Quais os treinamentos que recebeu na empresa?

Quantas horas ou dias de treinamento teve nesse ano?

Faz algum curso fora da empresa? Qual? Por que?