

VANDERLEI RAFFI SCHILLER

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
COMO VETOR DE MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO E NAS
RELAÇÕES DO TRABALHO**
A experiência de uma siderúrgica brasileira

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração
Belo Horizonte
2005

Vanderlei Raffi Schiller

**A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
COMO VETOR DE MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO E NAS
RELAÇÕES DO TRABALHO**
A experiência de uma siderúrgica brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Administração da
Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais

Orientador: Prof. Dr. Sandro Márcio da
Silva

Belo Horizonte
2005

Aos meus pais Onilda e
Nelso Schiller.
À minha mulher Adriana,
pelo amor, carinho e
inspiração.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a realização deste estudo. Em especial:

Professor Dr. Sandro Márcio da Silva, meu orientador, que soube bem conduzir meus esforços e idéias, colocando desafios que me incentivaram a buscar a superação dos meus limites.

Equipe do Projeto “Lógica das Competências” na Acesita,

Joaquim Araújo Saraiva

Jorge Teixeira Barcelos

José Anísio Cabral

Leônidas Martins Bicalho

Maria Eunice Antunes Barros

Renato Rodrigues Alves

André Luiz Vieira Baesso, integrante da equipe de consultoria jurídica da Acesita, pelo interesse e disponibilidade em colaborar.

Dirigentes da Acesita, Luiz Aníbal de Lima Fernandes e João Manoel de Carvalho Neto, que me propiciaram a oportunidade única de desenvolver este trabalho e oferecer uma contribuição adicional ao projeto em implantação na empresa.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – A relação entre *Top Management*, *Line management* e *Employee* no desenvolvimento das *Core Competences* e competências individuais

FIGURA 02 – Mecanismos de coordenação

FIGURA 03 – Propriedades do trabalho

FIGURA 04 – Modelo teórico da pesquisa

FIGURA 05 – Lógica do posto de trabalho *vs.* lógica das competências

FIGURA 06 – Profissional do futuro

FIGURA 07 – Elaboração da cartografia de *Metiers*

FIGURA 08 – Descrição das competências

FIGURA 09 – Mobilidade profissional

FIGURA 10 – Dimensões das mudanças decorrentes

FIGURA 11 – Ciclo básico de controle do trabalho

FIGURA 12 – Mecanismos de coordenação *vs.* descentralização horizontal

FIGURA 13 – Dinâmica da lógica das competências

FIGURA 14 – Ciclo motivacional do desenvolvimento de competências

LISTA DE MATRIZES

MATRIZ 01 – Linhas teóricas majoritárias das competências individuais

MATRIZ 02 – Crenças e expectativas dos atores envolvidos

MATRIZ 03 – Mudanças sob a ótica do sistema de gestão de pessoas

MATRIZ 04 – Mudanças sob a ótica da organização do trabalho

MATRIZ 05 – Mudanças sob a ótica da identidade pessoal e profissional

MATRIZ 06 – Possíveis efeitos das mudanças

LISTA DE SIGLAS

ACAP – Accord sur la conduite de l'activité professionnelle

CFDT – Confédération Française Démocratique du Travail

CFE-CGC – Confédération Générale des Cadres

CFTC – Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

CGL – Confederazione Generale Del Lavoro

CGT – Confédération Générale du Travail

CLT – Consolidação das Leis to Trabalho

CNPF – Conseil National du Patronat Français

FO – Force Ouvrière

MCI – Management Charter Initiative

MEDEF – Mouvement des Entreprises de France

MTE/FAT – Ministério do Trabalho e Emprego/Fundo de Amparo ao Trabalhador

NCVQ – National Council for Vocational Qualifications

NVQ – National Vocational Qualifications

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional

PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário

PPRA – Programa Prevenção de Riscos Ambientais

RH – Recursos Humanos

USA – United States of America

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	19
2.1 Fundamentos.....	19
2.1.1 A capacidade humana para o trabalho.....	19
2.1.2 Perspectiva das teorias de aprendizagem.....	22
2.1.3 Perspectiva das teorias motivacionais.....	25
2.1.4 O <i>case</i> Volvo – a perspectiva de um estudo empírico-experimental.....	29
2.1.5 Conclusões sobre os fundamentos das competências individuais.....	31
2.2 O contexto histórico e cultural.....	31
2.2.1 Os principais marcos teóricos.....	31
2.2.2 Os contextos e sistemas europeus.....	35
2.2.3 A ligação do tema com a competitividade das organizações.....	37
2.2.4 Os motivos para a adoção dos sistemas de competências individuais, sob a ótica empresarial, segundo a realidade europeia.....	40
2.2.5 Princípios de ação nas empresas francesas e europeias.....	40
2.2.6 Restrições e pré-disposições culturais que alimentam a heterogeneidade.....	42
2.3 Arquitetura teórico-metodológica dos sistemas de competências individuais.....	45
2.3.1 Conceitos e definições.....	45
2.3.2 Atributos e especificidades das competências individuais.....	55
2.3.3 Elementos dos sistemas de competências individuais.....	58
2.3.3.1 Normalização.....	58
2.3.3.2 Formação de competências – aquisição, desenvolvimento e transmissão.....	61
2.3.3.3 Avaliação, validação e certificação de competências.....	67
2.3.4 Implicações sobre o sistema de Recursos Humanos.....	70
2.3.5 Reflexões sobre os sistemas de competências individuais.....	73
3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	76
3.1 Os sistemas de administração e o impacto sobre o trabalho.....	76
3.2 Implicações do contexto econômico e social sobre os sistemas de organização do trabalho.....	78
3.3 Evolução do sistema produtivo.....	81
3.4 O papel dos mecanismos de coordenação.....	83
3.5 Os modelos de competências individuais e a função de supervisão direta (gerentes)	85
3.6 Organizações, competências individuais e criação do conhecimento.....	88
4. RELAÇÕES DO TRABALHO.....	90
4.1 Dimensão político-legal.....	93
4.2 Dimensão das Políticas de Recursos Humanos.....	99
4.3 Dimensão da identidade pessoal e profissional.....	99
4.3.1 O significado do trabalho.....	99
4.3.2 Qualificação e competência nas relações do trabalho.....	101
4.3.3 A questão do contrato psicológico.....	105

5. METODOLOGIA.....	107
5.1 Características básicas da pesquisa.....	108
5.2 Elementos analisados.....	108
5.3 Modelo teórico da pesquisa.....	108
5.4 Coleta de dados.....	109
5.4.1 Unidades de análise.....	110
5.5 Estratégia de coleta de dados.....	110
5.6 Método de análise e interpretação dos dados.....	111
5.6.1 Etapas da análise.....	112
6. DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	113
6.1 Contexto geral da empresa.....	113
6.2 Crenças e expectativas dos atores.....	115
6.2.1 Crenças e expectativas da Alta Administração.....	115
6.2.2 Crenças e expectativas dos empregados.....	118
6.2.3 Crenças e expectativas da equipe do projeto.....	119
6.2.4 Crenças e expectativas do corpo gerencial.....	120
6.2.5 Resumo de crenças e expectativas.....	121
6.3 Contexto de gestão de pessoas, organização e relações do trabalho.....	123
6.4 Conclusões sobre o contexto de referência.....	124
6.5 Arquitetura do novo sistema de gestão de pessoas.....	127
6.5.1 Premissas gerais do sistema.....	127
6.5.2 Objetivos do sistema.....	128
6.5.3 Conceitos específicos.....	129
6.5.4 Etapas de modelagem.....	131
6.5.4.1 Reflexão sobre a organização do trabalho.....	131
6.5.4.2 Construção dos referenciais de competências.....	132
6.5.4.3 Articulação das competências às estruturas de remuneração.....	133
6.5.4.4 Ajustes nos subsistemas de RH.....	134
6.5.5 Ciclo de implantação e funcionamento.....	134
6.5.5.1 Gestão provisional.....	135
6.5.5.2 Gestão da mobilidade dos empregados.....	135
6.5.5.3 Entrevista profissional.....	137
6.5.5.4 Aquisição de competências.....	138
6.5.5.5 Avaliação de competências.....	138
6.5.5.6 Validação de competências.....	139
6.5.5.7 Reconhecimento de competências.....	139
6.5.6 Estratégia de comunicação interna.....	139
6.5.7 Envolvimento do Sindicato.....	140
7. MUDANÇAS DECORRENTES DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	140
7.1 Visão do sistema de <i>per se</i>	142
7.2 Visão político-legal.....	149
7.3 Visão da organização do trabalho.....	153
7.3.1 Análise quanto ao desenho das posições.....	155
7.3.1.1 Especialização do trabalho.....	155

7.3.1.2	Formalização do comportamento – conteúdo do trabalho.....	158
7.3.1.3	Formalização do comportamento – habilidades	158
7.3.2	Crítérios de agrupamento administrativo.....	159
7.3.3	Cadeia vertical de autoridade	160
7.3.4	Efeitos da cadeia de autoridade.....	161
7.3.5	Efeito genérico desses movimentos.....	162
7.4	Visão da identidade pessoal e profissional.....	163
7.4.1	Mudanças nas assunções básicas.....	166
7.4.2	Mudanças nas normas e valores.....	170
7.4.3	Mudanças nos produtos explícitos.....	173
7.4.4	Conclusões sobre mudanças na visão da identidade pessoal e profissional.....	175
8.	SÍNTESE DAS CONCLUSÕES.....	177
8.1	Relação de influência das variáveis causais sobre os gerentes.....	178
8.1.1	Com origem na organização do trabalho.....	178
8.1.2	Com origem nas relações do trabalho.....	179
8.2	Relação de influência das variáveis causais sobre os empregados.....	180
8.2.1	Com origem na organização do trabalho.....	180
8.2.2	Com origem nas relações do trabalho.....	181
8.3	Resultante – a dinâmica das competências individuais.....	183
8.4	O novo sistema enquanto um processo organizacional.....	185
8.5	O novo sistema enquanto um processo de intervenção social.....	190
8.6	Tendências do modelo.....	194
8.7	Limitações da pesquisa.....	196
8.8	Recomendações para estudos futuros.....	196
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	198
	APÊNDICES.....	210

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar as mudanças que ocorrem na organização e nas relações de trabalho, quando sistemas de gestão de pessoas baseados em competências individuais são adotados. Adicionalmente, buscou analisar a extensão dessas mudanças, a partir de inferências sobre seus efeitos no ambiente organizacional. O estudo de caso de caráter descritivo foi realizado numa empresa siderúrgica localizada no estado de Minas Gerais, de acordo com uma abordagem estrutural-funcionalista. As informações foram submetidas a um processo de análise sequencial e indutivo, seguindo uma rota analítica que levou o estudo além do caráter puramente descritivo, para chegar às fronteiras da explanação. Ele foi baseado inicialmente na análise das referências do contexto decisório, seguido de uma investigação junto aos principais agentes organizacionais envolvidos e, após, de uma análise detalhada do sistema desenvolvido. Como marco teórico, tomou-se a linha construtivista descrita por Ramos (2002), cuja moldura conceitual foi delineada através de Zarifian (2001), Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2001), entre outros. Adicionalmente, os registros das convenções empresariais, *Journées Internationales De La Formation* (CNPQ, 1998) e *Des Pratiques Europeennes Innovantes* (MEDEF, 2002), permitiram agregar uma visão prática do tema. A descrição dos achados é apresentada com base numa estrutura lógica formada pelas dimensões intrínsecas do novo sistema, a político-legal, a da organização e processo do trabalho e a da identidade pessoal e profissional. Tal maneira de organização dos resultados permitiu alargar, em escopo e profundidade, a visão sobre a noção e o conceito de competência, agregando, desta forma, a consideração do contexto histórico-social em que essas idéias e valores compartilhados emergiram. Posteriormente, a integração dos achados numa moldura mais explanatória, a partir da análise das relações de causa e efeito, permitiu aprofundar a compreensão e inferir quais seriam as atitudes e comportamentos dos gerentes e empregados, em questão. Caracterizou-se, assim, a complexidade da noção de competência individual, bem como de seu processo evolutivo, o qual não se reduz a uma implementação de técnicas de gerenciamento e ferramentas de Recursos Humanos. Ao contrário, ele introduz o debate sobre as formas de organização de trabalho mais flexíveis, como também sobre uma visão renovada de compartilhamento de risco que remodela a relação entre os empregados e a empresa, revelando características emancipatórias para os primeiros.

Palavras-chave – Competência, Competências Individuais, Organização do Trabalho, Relações do Trabalho.

ABSTRACT

The aim of the present work was to identify the changes on the work organization and labor relations, when competency-based systems of people management are adopted. Additionally, this research analyzed the extension in which those changes may occur, based on its inferred effects on the organizational environment. The descriptive case study is structural and functionalist oriented and was carried out in a steel industry located in Minas Gerais State. The qualitative data gathered were submitted to a process of inductive and sequential analyses, from which analytical rote took the study beyond of descriptive stage, starting the explanatory stage. The main steps for the case analysis were the decision making context of the competency-based system adoption, the perceptions of those involved in the project development and a detailed analysis of the system built. As the key theoretical reference, the constructivist approach to individual competences described by Ramos (2002) was adopted. It was supported by the concepts of Zarifian (2001), Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2001), among others. In addition, the record of the conferences, *Journées Internationales De La Formation* (CNPQ, 1998) e *Des Pratiques Europeennes Innovantes* (MEDEF, 2002) allowed us to aggregate a practical view on this matter. The findings description is presented based upon a logical structure embodying the system intrinsic dimensions, political and legal aspects, work process organization and professional and personal identity. This way of organizing the results, brought a larger view about the notion and the concept of competence, in terms of scope and depth. Furthermore, it made it possible to take into account the historic and social context whence these ideas and shared concepts emerged. Later, the analysis of cause-and-effect relationship between causative variables (changes) and incorporated analysis units (managers and employees) based upon inferred perceptions, attitudes and behaviors, made possible the integration of the findings into an explanatory framework. The complexity of the competence notion was characterized as well as its process of evolution, which can not be reduced to a mere Human Resources tools implementation. Rather the opposite, it introduces the debate about more flexible work organizations and a renewed vision of risk-sharing which remodels the relationship between employees and employers, revealing liberating aspects for the formers.

Key-words : Competency, Work Organization, Labor Relations.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do processo evolutivo da Administração, a visão mecanicista e os modelos racionais permaneceram e se tornaram uma forte referência até os dias de hoje, conforme argumenta Nóbrega (1997). Neles, a eficiência é atingida através de uma organização do trabalho que prima pela execução padronizada e otimizada das atividades, a partir de estruturas de postos de trabalho e conteúdos ocupacionais bem-definidos em tarefas, responsabilidades e níveis de autoridade.

Numa crítica a este modelo, Morgan (1996) argumentou que sua popularidade tem sido atribuída em parte por seu desempenho em certos ambientes e tarefas, mas também, porque sustentam padrões particulares de poder e controle. Corroborando este entendimento, Campos (1966), adicionalmente, chamou a atenção para uma série de disfunções que os sistemas racionais apresentaram, principalmente relacionada ao elemento humano.

Já Freedman (1992) afirma que existe um paradoxo. De um lado, a ciência e tecnologia têm remodelado a essência dos negócios e de outro, no entanto, o gerenciamento parece ter sua importância reduzida como ciência. Segundo o autor, este paradoxo tem origem na incapacidade da administração científica de cumprir as promessas de prover os gerentes com capacidade de analisar, prever e controlar o comportamento de complexas organizações, uma vez que o ambiente tornou-se instável e imprevisível. Em razão desse dinamismo e volatilidade, os tradicionais mecanismos da abordagem científica parecem ser não somente menos úteis, mas contraproduativos e, assim, a ciência, nesse campo, aparece como menos relevante para preocupações práticas dos gerentes.

Em contraponto às teorias clássicas, os teóricos dos sistemas naturais ofereceram vários questionamentos. Enfatizando as diferenças quanto à consideração do elemento humano, Scott (1998) afirma que os teóricos dos sistemas naturais enfatizaram a grande variabilidade das características individuais e insistiram na relevância dessas diferenças,

para entender o comportamento organizacional. Ao contrário dos racionalistas, eles evidenciaram os perigos da excessiva formalização com ênfase na extrema especialização funcional, além da importância da participação dos empregados nos processos de decisão.

Assim como Freedman (1992), que invoca o contexto como fator direcionador dos questionamentos sobre os sistemas clássicos, Stewart (1998), dentro deste quadro, destaca a questão da tecnologia da informação como *driver* dos negócios, a partir da dependência do conhecimento como fonte de atração de consumidores. Alerta que, em razão da aceleração do processo competitivo a partir dos efeitos da globalização dos mercados e do rápido avanço tecnológico, é difícil existir um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie, que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação. Face a isso, um outro tipo de riqueza passou a estar presente, o capital intelectual, em que conhecimento tem papel determinante.

Conforme ele observa, quando o mercado de ações avalia empresas em valor superior ao real valor contábil de seus ativos, é porque está considerando que eles contribuem menos para o valor de seu produto ou serviço final, do que os ativos intangíveis. Estes últimos são definidos como talentos dos empregados, eficácia de seus sistemas gerenciais, caráter de seu relacionamento com clientes e valor da marca e previsões de receitas de patentes.

Para levarmos em conta o impacto dos sistemas de administração sobre as formas de organização do trabalho, buscamos em Bridges (1995) a referência do ponto de vista histórico, social e da competitividade das organizações. Ele afirma que o trabalho empacotado na forma de "empregos" criou limitações na capacidade das organizações de dar respostas rápidas ao mercado. Ele também ressaltou que este modelo forçosamente estava sendo transformado, pois as tecnologias estavam mudando a natureza do trabalho. Assim, nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI, esses grandes espaços de trabalho vêm encolhendo e sendo automatizados. O trabalho, então, está novamente sendo empacotado para atender novas realidades econômicas.

Adicionalmente, o autor afirma que os empregos (postos de trabalho) são inibidores de mudança, imperativo para a competitividade nos tempos atuais. O pacote de responsabilidade (descrição de cargos), recompensado de acordo com uma fórmula geralmente fixa (escala de salários) e uma única relação de subordinação (lugar na cadeia de comando) é que atrapalha a mudança. Os cargos (e a mentalidade de emprego que eles criam) tornam difícil para uma organização de qualquer porte e de qualquer campo responder, de modo rápido, a um mercado velozmente mutante.

O autor faz ainda uma comparação entre as organizações clássicas baseadas no paradigma do cargo (posto de trabalho) e as novas formas de organização que o contexto está exigindo, de onde se podem depreender os efeitos desse processo sob ponto de vista individual. O "contrato psicológico" tradicional enfatizou a estabilidade intrínseca através do claro posicionamento hierárquico, funcional e responsabilidade específica definida pela descrição de cargo, tudo isto ancorado nos planos de carreira que apresentavam um sentido predominantemente vertical, subindo na hierarquia em busca de maiores salários e poder. O novo "contrato psicológico" pressupõe que a permanência dos profissionais é contingência dos resultados da organização, que o contexto organizacional exige uma afirmação de seu valor profissional a cada situação encontrada e que é crucial ter uma apropriação de responsabilidade de gerenciar sua própria carreira, num sentido de processo contínuo de aprendizagem e de desenvolvimento de novas competências.

Este novo "contrato psicológico" é também caracterizado, na visão de Zarifian (2001), pela essência do trabalho, a qual, segundo ele, consiste em agir, seja para tomar iniciativa para enfrentar com sucesso um evento ou desafio que venha dentro da situação profissional, seja para enfrentar um desafio provocado pelo próprio profissional, como sujeito e ator ao mesmo tempo.

O gerenciamento, como pano de fundo para a competitividade, é extensamente explorado na literatura. Stalk, Evans e Shulman (1992) ressaltam a importância da capacidade de resposta organizacional em resposta a uma nova lógica competitiva, cuja nova realidade

estaria a exigir agilidade e flexibilidade como importantes atributos de competitividade para as organizações.

Ulrich e Lake (1990) haviam abordado essa questão sob a ótica não só dos processos de trabalho, mas da organização das pessoas para conduzir o trabalho, enfatizando a importância destas, na busca da singularidade como vantagem competitiva.

Em sua análise, focaram a questão da competitividade a partir da construção de atributos internos. Eles ressaltaram que capital financeiro e tecnologia são importantes, mas não suficientes. É preciso desenvolver determinadas capacidades e competências organizacionais, difíceis de imitar, que irão distinguir a organização dos seus competidores aos olhos dos consumidores, constituindo, a partir de uma singularidade, uma vantagem competitiva sustentável. Nessa construção, o capital humano, traduzido na forma de um cabedal de competências individuais, é o fator que pode fazer a diferença.

Ao que parece, a lógica econômica e os imperativos da competição continuam a suscitar movimentos contrários aos preceitos racionalistas. Neste contexto, os modelos de gestão de pessoas baseados em competências individuais surgiram como uma alternativa aos modelos clássicos e, na Europa, vêm sendo utilizados mais intensamente desde a década de 1990.

A partir de uma perspectiva mais ampla, os modelos referidos no parágrafo anterior implicam num ciclo virtuoso de influências entre a utilização ótima do potencial humano, a mudança dos processos de gerenciamento e a mudança da organização do trabalho, como condições para gerar organizações flexíveis e, portanto, com capacidade de contínua adaptação às demandas do mercado e manutenção da competitividade.

Millot e Roulleau (1991) ressaltam que o conceito comum que tem permeado todas as inovações no campo de gerenciamento de pessoas por competências individuais é que elas permitem oferecer ao empregados os meios de viver com três importantes aspirações: a noção de uma missão a cumprir, o alívio de não ter mais uma tarefa segmentada a fazer, e a liberdade de não ter mais um posto de trabalho específico para garantir.

No Brasil, um cenário representativo sobre esta abordagem é apresentado por Sant'anna (2002), demonstrando que a exigência organizacional por um conjunto renovado de competências individuais não tem sido acompanhada por uma modernização das organizações, as quais se mostram autoritárias, hierarquizadas e centralizadoras. Tampouco, os sistemas de gestão baseados em competências individuais aparecem como ferramentas de uso comum. Os achados reforçam a necessidade de mudanças no comportamento das organizações de forma que a organização do trabalho favoreça a maior autonomia, participação e envolvimento dos profissionais.

Zarifian (2001), em defesa dos modelos de competências individuais, argumenta que eles podem propiciar não somente reagir, mas confrontar a incerteza, promovendo a agilidade e flexibilidade a partir dos atributos de autonomia e iniciativa das equipes. Pode significar, portanto, uma resposta organizacional, face a um mundo incerto, da economia, dos mercados, da evolução crescente da tecnologia e dos produtos, a um ritmo de renovação rápido.

A partir dessa problemática, o presente estudo visa melhor compreender **quais** mudanças os sistemas de gestão de pessoas baseados em competências individuais provocam sobre a organização do trabalho e sobre as relações do trabalho, considerando que elas têm um papel fundamental na existência de condições que afetam a competitividade. Pretende, adicionalmente, identificar e caracterizar a **extensão** dessas mudanças através de seus possíveis efeitos.

Este trabalho, de natureza qualitativa e descritiva, buscou através do método do estudo de caso aplicado a uma empresa siderúrgica do Estado de Minas Gerais, a Acesita, sistematizar as idéias e abordagens práticas utilizadas, com base na análise da arquitetura do modelo em implantação e do contexto de aplicação.

Do ponto de vista da relevância do presente estudo, o entendimento desses modelos pode acelerar o processo de adoção, como uma alternativa às abordagens da teoria clássica, muito embora, Nóbrega (1997) afirme que ainda não existe um substituto que produza tal

nível de eficiência. Existe a intuição de que é preciso superá-lo e, possivelmente, hoje ninguém proporia a aplicação literal de seus princípios. Porém o pragmatismo das relações econômicas mantém sua legitimidade e deixou de lado outras discussões, segundo o autor, mais intelectualizadas.

Adicionalmente, este estudo é útil para a reflexão sobre as vinculações entre “desempenho dos indivíduos e competitividade das organizações”, ao assumir que, para adaptar-se e manter a competitividade, as organizações enfrentam dois desafios inter-relacionados, quais sejam: a necessidade de mudar a organização do trabalho para responder mais efetivamente às incertezas; e o entendimento de que uma reação eficiente a este desafio requer um novo padrão de relação entre a organização e cada indivíduo.

Para delinear uma moldura geral, o referencial teórico foi organizado em três capítulos: o capítulo 2 apresenta os fundamentos sobre os quais se assentam os desenvolvimentos posteriores deste tema, o contexto histórico e cultural da evolução do conceito, assim como a arquitetura teórico-metodológica dos sistemas. O capítulo 3 explora a natureza dos sistemas de administração e os impactos da organização do trabalho sobre a capacidade de desempenhar, dos profissionais. O capítulo 4 trata das implicações da qualificação e das competências nas relações do trabalho.

A metodologia é descrita no capítulo 5, seguida de uma descrição do contexto organizacional, bem como do sistema de gestão de pessoas, objeto deste estudo, ambos apresentados no capítulo 6.

Os capítulos 7 e 8 apresentam as conclusões do trabalho, sendo que o primeiro descreve, em resposta à primeira parte da questão da pesquisa, (quais) as mudanças identificadas, a partir de perspectivas variadas, quais sejam: do sistema de *per se*, político-legal, da organização do trabalho e da identidade pessoal e profissional. O segundo busca elucidar em que extensão ocorre as mudanças identificadas, marcando a conclusão do presente estudo.

2. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

2.1 Fundamentos

Conforme Manfredi (1998), no campo da psicologia, o estudo da competência afirma-se a partir de três grandes vertentes: a primeira busca conhecer o processo de desenvolvimento psicológico do ser humano e seus principais produtos ao longo de seu ciclo vital. A segunda estuda os processos e as condições em que se dá a aprendizagem humana em diferentes contextos de ensino-aprendizagem. A terceira abrange estudos no campo da construção de instrumentos de aferição de capacidades e habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivo-emocionais.

Na abordagem utilizada no presente trabalho dos **fundamentos** da noção de competência, procurou-se dissertar sobre as três vertentes, muito embora, conforme Manfredi (1998), o conceito de competência faz parte de uma construção conceptual típica de estudos e pesquisas cuja abordagem teórico-metodológica parte da visão empiricista-experimental.

2.1.1 A capacidade humana para o trabalho

Jaques (1978), em sua teoria sobre a descontinuidade na estrutura da lógica matemática, comportamento psicológico e organização social, baseia-se na concepção das organizações como estruturas complexas, para explicar a **capacidade humana** para o **trabalho**, dentro de uma abordagem psicológica sobre o desenvolvimento humano.

A **capacidade de trabalho** é composta por três elementos: (a) a capacidade mental de processamento, o que, segundo o autor, é uma propriedade inata da pessoa; (b) os valores pessoais que permitem que ela esteja interessada ou comprometida com um trabalho em particular; e (c) a extensão na qual a pessoa possui o necessário conhecimento e habilidade para um particular trabalho.

Quanto ao **trabalho**, para efeitos desse conceito, é definido como o exercício do julgamento e do poder discretivo para tomar as decisões necessárias a resolver e superar os problemas que surgem no curso da execução das tarefas (JAQUES e CASON, 1994).

Outro conceito formulado é que a organização do trabalho no tocante à complexidade das burocracias é similar à organização das populações no que se refere à capacidade para o trabalho. Campbell¹, March e Simon², *apud* Krogh e Roos (1995), complementam esta idéia na medida em que afirmam que as tarefas da organização variam de complexidade cujas fontes moldam cada simples tarefa, tanto quanto o sistema de tarefas que confronta o indivíduo, a equipe e a empresa.

O potencial humano, segundo Jaques (1978), desdobra-se numa longa linha em que uma combinação adequada entre os níveis de complexidade do trabalho e a capacidade humana para usar o julgamento constitui-se num elemento fundamental. As diferenças de capacidade para o trabalho são qualitativas e observáveis nas diferentes formas de organização e ação do comportamento humano, de forma que pessoas de diferentes níveis, quando confrontadas com uma mesma tarefa, têm maneiras de perceber, reagir e agir completamente diferentes.

Os níveis de trabalho (*work levels*) são definidos como o peso da responsabilidade sentida na posição, ou seja, sua complexidade; ou de outra forma, a capacidade de conceber e implementar com sucesso uma tarefa ou projeto, dentro de um certo horizonte de tempo.

A teoria de Jaques (1978) é baseada na idéia de que o desenvolvimento psicológico ocorre de forma descontínua, ou seja, os indivíduos se desenvolvem através de uma seqüência de estágios e níveis discriminados ao longo de sua vida, o que ele chama de níveis de trabalho.

Em qualquer estágio dado do desenvolvimento das pessoas, existe um valor máximo absoluto que representa a capacidade de trabalho. O nível máximo e a taxa de maturação

¹ CAMPBELL, D.J. *Task complexity: a review and analysis*. Academy of Management Review, v. 16, n. 1, 1991, p. 57-91.

² MARCH, J.G. and SIMON, H.A. *Organizations*, Wiley, New York, NY, 1958.

são inatos (JAQUES e CASON, 1994), esta última, internamente construída por princípio. Sua maturação não é modificada por educação ou qualquer quantidade de conhecimento que pode-se adquirir ou experiências ocupacionais que pode-se ter. Os autores enfatizam, no entanto, que se trata apenas da maturação da complexidade de processamento mental e da capacidade de trabalho potencial concomitante. Eles não se referem às oportunidades econômicas e sociais de exercer aquela capacidade potencial em educação ou emprego, ou ganhar a educação, experiência, orientação e conhecimento necessário para crescer na sociedade.

O autor alerta ainda para os efeitos do desequilíbrio entre a complexidade do trabalho e a capacidade de quem o executa. Pessoas, executando trabalhos em situações acima de sua capacidade, desenvolverão disfunções psicológicas e biológicas. Da mesma forma, quando a situação é inversa, elas se sentirão confinadas, pois sua atenção estará voltada para atividades de curto prazo e objetivos menos desafiadores do que aquelas com as quais sua capacidade pode lidar. Isto gera, segundo o autor, um aprisionamento psicológico.

Dejours, Dessors, e Desrioux (1993) se alinham a este pensamento, afirmando que, por mais paradoxal que possa parecer, um trabalho em que não há grande coisa a fazer, mas que é preciso estar presente e fazer de conta que se está ocupado, vai gerar, rapidamente, um aumento de carga psíquica, seguida por uma intensa fadiga.

Billis e Rowbottom³, *apud* Dutra et al (2001), ampliaram a teoria de Jaques (1978), com maior número de referenciais associados à complexidade das posições correspondentes, uma vez que questionavam a linha do horizonte de tempo como medida preponderante. Stamp & Stamp⁴, *apud* Dutra et al (2001), desenvolveram abordagem semelhante, porém relacionados ao processo de tomada de decisão e à maturidade profissional.

Essas abordagens de linha cognitiva, além de constituir uma base forte de apoio ao conceito, fazem emergir a questão do uso ótimo das capacidades das pessoas, sobre as quais

³ BILLIS, D.;ROWBOTTOM, R. *Organizational Design: the work level approach*. Cambridge, Gower, 1987.

⁴ STAMP, G.;STAMP, C. Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structures. *The international Journal of Career Management*, v. 5, n. 3, 1993.

se apóiam os sistemas baseados em competências individuais. Esses sistemas se utilizam de uma lógica de evolução profissional contínua e exposição crescente, amparada por uma organização do trabalho adequada, segundo a abordagem construtivista citada por Ramos (2002).

2.1.2 Perspectiva das teorias de aprendizagem

Seguindo na linha cognitiva, agora apresentada sob a ótica do processo de aprendizagem, Ausubel⁵, *apud* Moreira e Masini (1982), procura explicar o processo de compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação envolvida na cognição.

Novas idéias e informações podem ser aprendidas e retidas na medida em que conceitos relevantes e que fazem parte do novo contexto estejam já armazenados no sistema cognitivo do indivíduo e, portanto, sirvam de ancoradouro para as novas idéias. Quando novas informações adquirem significado para o indivíduo, a partir da interação com conceitos já existentes, acontece a assimilação o que, ao mesmo tempo, contribui para sua estabilidade e diferenciação.

O autor vê o armazenamento de informações no cérebro humano como altamente organizado. Existe uma hierarquia conceitual, em que conceitos mais específicos são ancorados nos conceitos mais gerais, por assimilação. O processo é dinâmico, pois novos conceitos também modificam os já existentes, resultando em crescimento e ampliação do conhecimento.

A partir da perspectiva do processo cognitivo de aprendizagem, Ausubel apresenta os efeitos que podem ocorrer dentro da estrutura de conhecimento já existente no indivíduo. Primeiro, a diferenciação progressiva, quando um conceito de base é modificado várias vezes no processo de aprendizagem adquirindo novos significados. Segundo, a reconciliação integrativa, quando idéias estabelecidas na estrutura cognitiva são reconhecidas como relacionadas, no curso de uma nova aprendizagem.

⁵ AUSUBEL, D. P., NOVAK, J. D., HANESIAN H. *Psicologia Educacional*, Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

Levy-Leboyer (1996), em sua definição de competências, defende um pensamento semelhante: os conhecimentos podem ser aplicados a uma tarefa ou outra e se diferenciam igualmente das competências, uma vez que estas últimas implicam uma experiência e um domínio real da tarefa e das "imagens operatórias" constituídas progressivamente pela experiência que o operador adquire ao longo de seu trabalho. Resultantes de experiência acumulada durante anos, as competências permitem superar os limites do funcionamento cognitivo, atualizar os sistemas de informações e lhes utilizá-los sem ter de concentrar a atenção sobre eles.

Para ilustrar, Fitts e Posner⁶, *apud* Levy-Leboyer (1996), dividem o aprendizado em três fases:

- a) Fase 1 – (cognitiva) quando o indivíduo é confrontado pela primeira vez com o trabalho a fazer e com a situação. Ele começa por tentar entender as exigências e tentar memorizar os procedimentos, requerendo qualidades intelectuais e uma boa capacidade de atenção.
- b) Fase 2 - quando os fundamentos são aprendidos e o repertório de respostas requeridas é conhecido. Uma segunda etapa pode permitir adquirir a rapidez de execução e diminuição dos erros.
- c) Fase 3 - que consagra a possessão da competência e é atingida quando o trabalho se torna mais automatizado e menos dependente de um controle cognitivo permanente. A maioria das atividades cotidianas como dirigir um automóvel, por exemplo, se colocam dessa forma. A competência implica que não precisamos mais refletir para executá-las em suas diferentes etapas e, sobretudo, para adaptar nossa conduta às mudanças de ambiente.

Da mesma forma, Shiffrin e Schneider⁷, *apud* Levy-Leboyer (1996), defendem que, se a tarefa é complexa e o indivíduo enfrenta de maneira repetida informações não-estruturadas

⁶ FITTS, P.M.; POSNER, M.I. *Human Performance*. Belmont, Brooks Cole.

⁷ SHIFFRIN, R.,M.; SCHNEIDER, W. Control and automatic human information processing. *Psychological Review*, I, 84, 1-66, e II, 84, 127-190.

e situações totalmente originais, a aprendizagem continuará a requisitar as qualidades intelectuais, tornando-a um processo dependente do controle cognitivo total.

Ackerman *et al* (1989) descreveu o papel crítico desempenhado pela inteligência geral (atitude de estruturar a realidade, de construir relações, de imaginar as estratégias e as examinar) no início da aprendizagem afirmando, que sua importância se reduz na medida em que o sujeito chega a um nível ótimo de execução, uma vez que a automatização da execução lhe permite reduzir a chamada às funções intelectuais. Na mesma linha, Jaques (1978) chamou de *skilled knowledge* o começo da execução de certas partes da atividade, sem pensar.

Nem todas as pessoas atingem, ao mesmo tempo, um mesmo nível de competência e, portanto, não chegam ao mesmo tempo à fase de automatização e "liberação" em relação à codificação explícita e racionalizada da tarefa a cumprir. Essa diferença se explica na medida em que cada um possui um nível variável de atitudes requisitadas.

A teoria de Ausubel, chamada de aprendizagem significativa, contém princípios alinhados com as premissas dos modelos de competência, por meio da qual a evolução se dá pela ampliação progressiva do espectro de atuação de um profissional, a partir da aprendizagem de novas competências, compostas por novos conhecimentos e novas informações. Outros elementos, mais comportamentais e psicomotores, no entanto, não fazem parte do referencial criado pelo autor.

Numa outra referência, Meghnagi⁸, *apud* Manfredi (1998), a partir de estudos efetuados junto à central sindical italiana CGL, durante 1985 a 1991, toma como referência a teoria de Brumer⁹, *apud* Manfredi (1998) para dizer que a capacidade e a atividade de um indivíduo são resultantes, simultaneamente, de um processo de descoberta e invenção.

⁸ MEGHNAGI, S.; et al; *La competenza esperta – sapere professionale e contesti di lavoro*. Roma, Ediesse, 1991.

⁹ BRUNER, J.S.; GOODNOW, J.; AUSTIN, G. A. *Il pensiero. Strategie e categorie* (1956), Roma, Armando, 1969.

Assim ele entende qualificação profissional, como um processo em que ocorre o cruzamento entre a aquisição da experiência e os conteúdos (saberes) necessários para fazer frente às situações e condições de trabalho, em geral suscetíveis de modificação, ao longo do tempo.

Dessa forma, na linha de Jaques e Ausubel, a noção de competência segundo Meghna, englobaria, entre outras, uma dimensão de ordem individual e cognitiva, sendo um processo de construção ativo, resultante de uma elaboração conceitual produzida pelo indivíduo, mediante a demanda das situações concretas de trabalho. Assim, pela última afirmação surge também a dimensão da construção baseada em parâmetros socioculturais e históricos, alinhada com a teoria da aprendizagem social de Bandura (1977) a ser mencionada no item seguinte.

2.1.3 Perspectiva das teorias motivacionais

A motivação é condição essencial para a realização de qualquer atividade humana. Quando se propõe estudar a influência dos sistemas de gestão de pessoas por competências, na organização do trabalho e nas relações do trabalho, necessariamente há necessidade de se examinar a lógica destes, a partir da perspectiva das teorias motivacionais.

Kondo (1994) enfatiza, em contraponto à necessidade de organização e sistematização do trabalho, para evitar duplicação de esforços e aumentar a eficiência, que é necessário colocar em prática um tipo de organização com métodos gerenciais que preservem a atitude positiva daqueles envolvidos num trabalho e que estimulem a vontade de trabalhar.

O autor aponta, também, a questão da natureza social da motivação, afirmando que ela tem se tornado um problema sério nos países desenvolvidos, especialmente a partir dos anos 1970, por conta do desencanto das massas de empregados com o trabalho subdividido e monótono, apesar de suas vidas terem se tornado mais afluentes.

A contribuição de McGregor (1960) com as Teorias X e Y é determinante como ponto de partida, estabelecendo conjuntos de suposições que orientavam e refletiam crenças básicas sobre a natureza do comportamento humano, as quais, por consequência, influenciavam as formas de atuação dos líderes. Nessa mesma linha, Buono (1999) defende que essas concepções representam o determinante básico das maneiras de como os líderes preferem controlar as pessoas no trabalho.

A partir desta moldura conceitual, pode-se traçar uma linha referencial, através das demais teorias da motivação, a seguir. Conforme sugerido por Buono (1999), a busca da resposta à questão do **por que** as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho orienta a se seguir a linha teórica escolhida neste trabalho. Ele sugere agrupar as teorias motivacionais numa abordagem de processo, dividida em três grupos, segregando variáveis que provocam comportamentos de determinadas naturezas.

No primeiro grupo que enfatiza as fontes de **energia para a ação**, Buono (1999) enquadra as teorias que ele chama de conteúdo, ou de modelos estáticos, uma vez que são orientadas para o passado ou, no máximo, para o presente. Dentro deste grupo, destaca-se para o propósito deste estudo, a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (1968).

A Teoria da Motivação-Higiene deu um especial impulso aos trabalhos de reformulação de cargos, nas épocas que se seguiram. Ao invés de racionalizar o trabalho para aumentar a eficiência, a teoria recomendou que o trabalho fosse enriquecido para propiciar a utilização eficiente do pessoal. Estes princípios encontram-se na base dos modelos de organização do trabalho que privilegiam as competências individuais, ao invés dos cargos, como ponto de partida.

No segundo grupo, que enfatiza o **processo da motivação** em si, enquadrados a Teoria da Expectância. Vroom¹⁰, *apud* Sheridan, Richards e Slocum (1973), desenvolveu uma teoria que rejeita noções preconcebidas e que reconhece as diferenças individuais. Sua

¹⁰ VROOM V. H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, 1964.

preocupação estava focada na motivação para produzir e, adicionalmente, no que determinava o grau de produtividade individual.

Essa teoria, apoiada num modelo de *expectancy* de motivação, partiu da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamentos diferentes. O indivíduo leva em conta as conseqüências de cada opção de comportamento, para um conjunto de prováveis resultados, que podem estar divididos em níveis diferentes de alcance (intermediários ou finais). Esses resultados, em razão das recompensas inerentes, têm valores diferentes na escala de preferências dos indivíduos que adotam, então, comportamentos visando evitá-los ou consegui-los.

Extrapolando-se este princípio para os sistemas de gestão de pessoas baseados em competências individuais, o esforço se constitui ao adquirir novas capacidades e habilidades para desempenhar a atividade, as quais se colocam como um objetivo intermediário, em relação ao propósito de elevar suas chances na carreira profissional, aumentar sua empregabilidade e atingir suas aspirações profissionais e pessoais.

No terceiro grupo, que busca explicar a **sustentação de comportamentos**, busca-se a linha comportamentalista de aprendizagem, através da Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977). Ela está baseada na premissa de que se adquirem comportamentos observando e imitando os outros, dentro de um contexto social maior. Sem abandonar os preceitos das teorias tradicionais, ele deu grande luz ao impacto da natureza do ambiente sobre a modelagem do comportamento.

A teoria explica o funcionamento psicológico a partir de uma tríade de fatores com influência recíproca. Os modelos são o centro da abordagem social, baseada num determinismo recíproco em que o comportamento é visto como sinais e conseqüências internas e externas, bem como conseqüência do funcionamento cognitivo.

Conforme o autor, para desenvolver competências, as pessoas podem expandir seu conhecimento e habilidades através de um aprendizado que se dá observando o comportamento dos indivíduos e suas conseqüências. Entre os mecanismos que governam a motivação e o desempenho está a crença do indivíduo em sua eficácia pessoal, que tem um papel central na percepção que ele tem, de poder, através de seus recursos, controlar os eventos e sua vida. Isso explica a diferença entre possuir habilidades e ser capaz de usá-las bem e de forma consistente sob circunstâncias difíceis. Pessoas com as mesmas habilidades podem desempenhá-las de forma deficiente, adequada, ou extraordinária, dependendo da crença em sua capacidade de fazê-las bem.

Kreitner e Luthans (1984) destacam a contribuição dessa teoria à Administração, para fundamentar a defesa dos sistemas organizacionais contrários à lógica da hierarquia, fortalecendo, portanto, os princípios da autodireção e da maior autonomia às pessoas e equipes. Nesse ponto, há uma convergência entre essa teoria e as características apresentadas pelos autores dos sistemas de gestão de pessoas, baseados em competências individuais, como será evidenciado mais adiante.

Scherer, Adams e Wiebe (1989), também, fazem uso dessa referência para analisar o comportamento empreendedor, ao afirmarem que diferentes histórias de aprendizagem e experiência podem ser o fator diferenciador entre uma pessoa empreendedora ou não. Duas pessoas podem desenvolver um padrão similar de comportamento, mas as experiências de aprendizado com o ambiente vão ajudar a explicar por que uma pessoa escolheu uma carreira profissional e não outra.

A contribuição dessa teoria ao entendimento da lógica dos sistemas de competências coloca-se no campo da moldura conceitual, esclarecendo os mecanismos psicológicos, através de uma estrutura social de fatores e fazendo a ligação com o desempenho organizacional. Ela provê luz sobre os mecanismos, a partir dos quais, a aquisição e aplicação de novos conhecimentos e comportamentos acontecem, além de complementar os achados de Jaques e Ausubel.

Assim a relação entre motivação e desempenho pressupõe a existência de fatores diversos considerados como fontes de mediação no trabalho. O aprendizado e o desenvolvimento de competências coloca-se como um desses fatores, podendo ser tanto a razão para a motivação, quanto a resultante de uma reação motivacional.

2.1.4 O case Volvo - a perspectiva de um estudo empírico-experimental

Sandberg (2000), através de um estudo que envolveu engenheiros de teste da Volvo Car Corporation na Suécia, mostrou uma grande variação nas visões acerca das habilidades que um bom engenheiro de testes necessitava.

O autor comenta que, na visão comum acerca do conceito de competências individuais, elas são consideradas como um fenômeno baseado em atributos. Dessa forma, aqueles profissionais que desempenham um trabalho em particular de forma mais competente são considerados como possuidores de um conjunto superior de atributos. Além disso, os atributos são vistos normalmente como independentes do contexto, ou seja, têm o seu significado por eles mesmos, podendo ser aplicados numa série de atividades de trabalho.

Como forma de melhor encaminhar a elucidação de questões importantes, Sandberg (2000) aplicou uma abordagem interpretativa ao seu trabalho, cuja principal característica é a consideração fenomenológica, ou seja, a assunção de que pessoas e trabalho são interligados através da experiência viva delas mesmas com o mundo (BERGER & LUCKMAN¹¹, *apud* SANDBERG, 2000). A competência é, então, vista como constituída pelo significado que o trabalho tem para o profissional, através da experiência que tem com ele (DALL'ALBA & SANDBERG¹², SANDBERG¹³ *apud* SANDBERG 2000). A mudança fundamental desse estudo é no ponto de partida; de trabalho e profissional como duas diferentes entidades, para a experiência viva do profissional com o trabalho, numa única entidade.

¹¹ BERGER, L., & LUCKMANN, T. *The Social Construction of reality*. Harmondsworth, England: Penguin, 1966.

¹² DALL'ALBA, G., & SANDBERG, J. Educating for competence in professional practice. *Instructional Science*, 24, p. 411-437, 1996.

¹³ SANDBERG, J. *Human competence at work*: an interpretative approach. Göteborg, Sweden, Bas: 1994.

O maior achado decorrente da abordagem interpretativa foi de os atributos usados para desempenharem o trabalho serem primariamente dependentes do contexto, ou seja, situacionais, contrariando a visão tradicional. Os atributos utilizados em determinado trabalho adquirem a dependência ao contexto, através das formas como os profissionais vivem a experiência daquele trabalho. A dependência das competências ao contexto tem, como característica central, a dimensão tácita do conhecimento ou, em outras palavras, a consciência prática, onde estão gravadas todas as coisas conhecidas que permitem atuar no contexto social. Normalmente, entretanto, as pessoas não são capazes de traduzi-las num discurso direto.

O autor concluiu, também, que competência humana não é primariamente um conjunto de atributos. O conhecimento, habilidades e outros atributos usados para desempenhar o trabalho são precedidos e baseados na concepção que os indivíduos têm sobre o seu trabalho. Jaques (1978), em suas pesquisas, também encontrou evidências de que a maneira como as pessoas se posicionavam frente ao trabalho, em termos conceituais, produzia impacto sobre seu desempenho.

Isto implica, em primeiro lugar, que os atributos não têm um significado fixo, mas adquirem significados através da maneira como o trabalho é concebido. Em segundo lugar, as concepções sobre o trabalho estipulam não somente o significado dos atributos, mas também quais em particular são desenvolvidos e mantidos para desempenhar o trabalho. Em terceiro lugar, as concepções dos profissionais sobre o trabalho não somente enfatizam diferentes formas de competência, mas uma hierarquia de competência no trabalho.

O entendimento de que a concepção sobre um particular trabalho constitui competência tem implicações sobre o gerenciamento do desenvolvimento profissional, requerendo uma abordagem muito mais prática e reflexiva, considerando que não se trata mais de conhecimento explícito, mas sim tácito.

2.1.5 Conclusões sobre os fundamentos das competências individuais

Em resumo, a investigação sobre os fundamentos do conceito de competências individuais, foi baseada sobre a noção de **capacidade de trabalho** dos indivíduos, os **mecanismos de aprendizagem** e ao final, sobre as forças e **mecanismos motivacionais** que determinam o esforço empregado por um indivíduo no desenvolvimento de suas próprias competências. Como visto, desenvolvimento não ocorre em grande salto, ou conjuntos de saltos e mudanças significativas, mas através de uma cadeia de mudanças na concepção de diferentes situações de trabalho, o que possibilita imaginarmos um fio condutor entre o referencial citado, desde Jaques (1978), Ausubel (*apud* MOREIRA e MASINI, 1982), Herzberg (1968), Vroom (*apud* SHERIDAN, RICHARDS e SLOCUM, 1973), Bandura (1977) e por fim Sandberg (2000), que confirmou, através de seus estudos, vários pontos das teorias utilizadas, enaltecendo o impacto do contexto na formação de uma relação de dependência dos atributos individuais, cujo significado é mutante. Para o aprofundamento teórico, tomamos a linha norte americana e francesa como base.

2.2 O contexto histórico e cultural

2.2.1 Os principais marcos teóricos

Em 1973, nos Estados Unidos, McClelland, publicou um trabalho chamado "*testing for competence rather than intelligence*" ao qual foi creditado o mérito de ser o lançador do movimento das competências dentro da psicologia. Ele indicava que atitude acadêmica e testes de conhecimento, assim como notas escolares, não eram preditores do desempenho no trabalho e do sucesso na vida. Ao contrário, a maioria das vezes significava segregação de minorias, mulheres e pessoas vindas de estratos sociais mais simples. (SPENCER e SPENCER, 1993)

A base do trabalho de McClelland foi um conjunto de testes de personalidade para identificar que atitudes e hábitos eram compartilhados e demonstrados pelos bons

“desempenhadores”, e se transformou num passo-chave no processo de desenvolvimento dos modelos de competências.

Boyatzis (1982) desenvolveu um estudo para determinar quais características de gerentes eram relatadas para o efetivo desempenho numa variedade de funções gerenciais e numa variedade de organizações. O modelo incluía três componentes: as competências individuais, as demandas das funções e o ambiente organizacional, os quais deveriam ser todos consistentes para produzir efetivo desempenho. Ao final do estudo, o modelo de competência de gerenciamento consistiu em 21 tipos de características.

Um outro marco foi a instituição pelo Reino Unido de um conjunto de normas - as NVQ – pelo governo a partir de estudos feitos em 1985, as quais foram criadas com a intenção de selar os padrões de desempenho a serem estabelecidos para certas ocupações. Conforme OIT, MTE/FAT (1999), o principal teórico do enfoque britânico orientado para competências, foi Gilbert Jessup.

Segundo o enfoque britânico, a competência é tida como um conceito educacional pelo meio do qual as habilidades podem ser certificadas junto a MCI criado em 1988. Sua abordagem de competência é que é possível definir padrões com validade universal e definir testes para estes padrões. Essa visão é baseada na assunção de que existe um núcleo comum de habilidades e conhecimentos do qual qualquer profissional pode compartilhar, pois são comuns a uma variedade de situações e práticas de trabalho (BROWN e McCARTNEY, 1995).

A partir de um conjunto de motivos diferentes, a história e o contexto social francês impuseram grande influência na evolução dos modelos de competências. Ela pode ser dividida em 4 grandes momentos, os quais se encontram envoltos por um conjunto de fatores sociais, especialmente ligados à evolução das relações do trabalho e do sindicalismo.

Zarifian (2001) destaca o relato desses eventos, os quais têm seu início nos anos 70, cujo primeiro grande momento se concretizou dentro de um contexto de longa negociação do acordo sindical de classificação dos metalúrgicos, que trouxe uma inovação surpreendente relativa ao reconhecimento do nível de formação.

No segundo momento, nos anos 80, as evoluções sociais, de um lado e, de outro, as questões estratégicas e de desempenho das empresas foram os grandes motivadores nos quais a competência apareceu como uma forma para lidar com a nova realidade, agregando assim uma visão econômica ao conceito.

No terceiro período, já no final dos anos 90, a temática ressurgiu com muita força durante as Jornadas de Deauville de outubro de 1998, cujas referências são largamente utilizadas neste estudo. Muito embora tenha havido preocupação com as evoluções sociais (nível de educação, transformação dos comportamentos, crise de cidadania), a essência foi a preocupação com a nova ordem da competição mundial e o tema ficou simples: seriam o desenvolvimento e a mobilização das competências (e não somente as tecnologias, as estruturas organizacionais e os níveis de salários) que fariam a diferença no seio desta competição, trazendo fortemente uma questão subentendida no modelo de competências – uma nova definição da produtividade, precisamente.

Entre os vários autores que discorrem sobre a emergência do conceito de competência individual, destaca-se Ramos (2002), que a apresenta como componente dos novos significados talhados pela pós-modernidade, entre eles a apropriação econômica de uma noção originária da psicologia, conferindo à educação o papel de adequar psicologicamente os trabalhadores aos novos padrões de produção.

Conforme a autora, a emergência da noção de competência atende pelos menos três propósitos: (a) reordenar conceitualmente a compreensão da relação trabalho-educação, desviando o foco dos cargos, das ocupações e das tarefas para o trabalhador em suas implicações subjetivas com o trabalho; (b) institucionalizar novas formas de educar/formar e de gerir o trabalho nas organizações e no mercado de trabalho em geral, sob novos

códigos profissionais em que figuram as relações contratuais, de carreira e salário; e (c) formular padrões da capacidade real do trabalhador para determinadas ocupações, de tal modo que possa haver mobilidade entre as diversas estruturas de emprego em nível nacional, regional.

Sob o ponto de vista do papel do Estado na formação do movimento, Mertens¹⁴, *apud* Ramos (2002), destaca três abordagens: (a) impulsionado pela política governamental – Reino Unido, Austrália e México; (b) institucionalidade é força do mercado – USA; (c) organizações de atores sociais da produção são protagonistas – Alemanha, França e Canadá.

Mertens considera que o surgimento do modelo de competência tem relação direta com as transformações produtivas que são impulsionadas pela necessidade de novas estratégias competitivas incluindo a inovação em tecnologia, a gestão de recursos humanos e a mudança de perspectiva dos atores sociais da produção.

A propósito das inovações tecnológicas, Zarifian¹⁵, *apud* Ramos (2002), afirma que elas não influenciam diretamente a emergência do modelo de competência, cujas razões estão ligadas às mudanças da organização do trabalho e nas relações sociais ocorridas no interior das empresas. Ele considera que os efeitos sobre os conteúdos profissionais são indiretos e se devem à supressão da organização prescrita nos procedimentos de trabalho. Destaca que as prescrições não desaparecem, mas, ao invés de alcançar o conteúdo do trabalho propriamente dito, o fazem em relação às missões e aos objetivos conferidos às equipes.

Para este estudo, estamos tomando a vertente européia, especialmente a francesa como principal referência, uma vez que a Acesita conta com um acionista originalmente francês, o Grupo Usinor (atualmente Arcelor), cuja participação e contribuição para o movimento das competências individuais na França foram destacadas. Portanto, o projeto em desenvolvimento na Acesita segue basicamente a linha francesa.

¹⁴ MERTENS, L. *Sistemas de competencia Laboral* : Surgimiento y Modelos. México, Cinterfor/OIT, 1996

¹⁵ ZARIFIAN, P. *El modelo de competencia y los Sistemas Productivos*. Montevideo. Cinterfor, 1999b.

2.2.2 Os contextos e sistemas europeus

Conforme citado em Cnpf (1998, *Tome 2*), os seguintes fatores sociais trouxeram os motivos que permitiram o florescimento dos sistemas baseados em competências individuais:

- a) Um forte crescimento na escolarização, observada na maioria dos países, engrossou o fluxo de jovens no mercado de trabalho provocando um nivelamento do conhecimento técnico. Houve necessidade, então, de outras bases para fundamentar os critérios de escolha da contratação (as competências).
- b) O envelhecimento demográfico da Europa fez com que as pirâmides de idade das empresas ficassem alongadas, necessitando grande esforço de adaptação técnica e organizacional dos profissionais.
- c) A taxa de desemprego na Europa, ao longo dos anos 80, colocou em evidência a necessidade de dotar as pessoas com competências, mais rapidamente mobilizáveis, para evitar um desemprego de longa duração.

Assim, é possível admitir que a ênfase na gestão de competências e desenvolvimento profissional na Europa tornou-se uma forma de convergência, dentro da expressão das necessidades sociais, como dentro das práticas das empresas. A realidade europeia, então, tem mostrado uma verdadeira tendência de reconsiderar as modalidades de regulação entre os fatores econômicos, de educação e os Recursos Humanos; contexto a partir do qual as competências começam a ter lugar e sua importância começa a ser reconhecida.

Medef (2002, *cahier 1*) ressalta, entre as razões nacionais europeias para a evolução do movimento em torno das competências, a consideração que é um fator de desenvolvimento, tendo sido referida em alguns textos internacionais importantes como "Declaração Mundial sobre o Ensino Superior" adotada pela Conferência Mundial da Unesco no final do século XX, sobre o ensino superior e as capacidades endógenas das nações. Adicionalmente, houve o engajamento dos parceiros sociais europeus (empresas, sindicatos e outras organizações) que adotaram um quadro de ação comum e são convergentes sobre as

questões ligadas diretamente à taxa de emprego, à contribuição produtiva dos empregados e às evoluções do mercado de trabalho.

Uma peça importante de regulação coletiva e que mostra muito bem o espírito europeu, especialmente francês neste campo, é citado por Ropé e Tanguy (1997). É o acordo assinado em 1990 pelo grupo de empresas siderúrgicas (Gesim) e pelas organizações sindicais de assalariados, exceto CGT. Este acordo intitulado “Acap 2000” – sobre a conduta da atividade profissional –, é citado como um caso singular e de referência entre as grandes empresas.

Segundo Tanguy L. (1997) esse acordo foi centrado em competências e formação, além da ligação “organização-formação”, com uma forte interdependência entre as duas, idéias elaboradas e sistematizadas por ocasião da crise experimentada pelas empresas siderúrgicas nos anos 1974 e 1975. As implicações dessa crise foram movimentos de pré-aposentadorias, suspensão do recrutamento de jovens, mobilidade restrita e necessidade de renegociar as grades de classificação que motivaram o acordo citado.

O “Acap 2000” tem dois princípios de funcionamento: de um lado, uma **formação qualificante**, através da qual as empresas ofereceriam aos empregados os meios de adquirir, com chances iguais, os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de sua carreira profissional. De outro, uma **organização valorizante**, que consideraria os conhecimentos e a experiência profissional dos empregados, permitindo, assim, a cada um, exercer suas competências e adquirir novas.

O texto do acordo reforça o princípio constitutivo da “lógica das competências” que é de interdependência entre as competências dos assalariados e a organização do trabalho, que não poderia, segundo a autora, ser reduzido às relações unívocas. A contrapartida dos empregados é de possuir competências amplas, capazes de se adaptarem às evoluções tecnológicas, condições estas obtidas mediante ações de formação da empresa.

Ramos (2002) observa que os autores, de uma forma geral, analisam a emergência da noção de competência nos sistemas europeus de formação profissional, como um fenômeno não somente técnico, mas também político. Sendo a Europa um bloco regional, precisa encontrar parâmetros para facilitar a mobilidade de trabalhadores entre países. O conceito varia consoante o modo como os sistemas de formação se inter-relacionam com as estruturas do mercado de trabalho, com os sistemas de relações profissionais, com as formas de organização de trabalho e com a cultura da sociedade (GROOTINGS¹⁶, *apud* RAMOS, 2002).

2.2.3 A ligação do tema com a competitividade das organizações

A partir da premissa de que a base para a vantagem competitiva está no centro do campo do gerenciamento, a idéia sobre *core competences* é o ponto chave e advém da perspectiva baseada em recursos, a qual foi colocada aqui para construir a ligação dos sistemas de competências individuais com a organização e sua estratégia.

Krogh e Roos (1995) analisaram o desenvolvimento teórico do conceito de competências organizacionais e enfatizaram o processo pelo qual podem ser imitadas, afetando a competitividade. Eles afirmam que elas são críticas para o desempenho e sobrevivência porque oferecem a melhor base para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Eles adotam a definição de que uma empresa pode ser vista como um *portfolio* de competências dividido em (a) conhecimento, incluindo habilidades e (b) tarefas.

Neste sentido, a competência evolui através de integração entre execução da tarefa e a aquisição do conhecimento, pois, na medida em que os indivíduos se engajam na resolução da tarefa, vão gradualmente adquirindo conhecimento sobre ela. O nível micro do conceito de conhecimento (indivíduo) precisa se fundir com o nível macro do conceito (organização), para que ocorra a ligação entre as competências individuais e as organizacionais.

¹⁶ GROOTINGS, P. Da Qualificação à Competência : do que estamos a falar? *Revista Europeia de Formação Profissional*, n. 1, Berlin, 1994.

Na mesma linha, Hamel e Prahalad (1990) afirmam que o sucesso dos negócios baseia-se, principalmente, na criatividade, inovação, conhecimento e *expertise* que a organização tem disponível, sendo o seu real potencial expresso em termos de "*core competences*". Estas competências centrais são uma forma única de combinação entre a especialidade do negócio e habilidades humanas, para dar à organização um caráter típico.

Bergenhengouwen, Horn e Mooijman (1997) defendem que o conteúdo e forma das *core competences* são criados através das ligações entre os objetivos da organização, a estratégia, a estrutura, a cultura, os conceitos de gerenciamento, o *expertise* dos empregados e o grau no qual os empregados são apreciados pela liderança. Os autores propuseram a tradução deste conceito através da figura 01, explicitando as relações entre o *top management*, *line management* e os empregados para o desenvolvimento das *core competences* e das competências individuais.

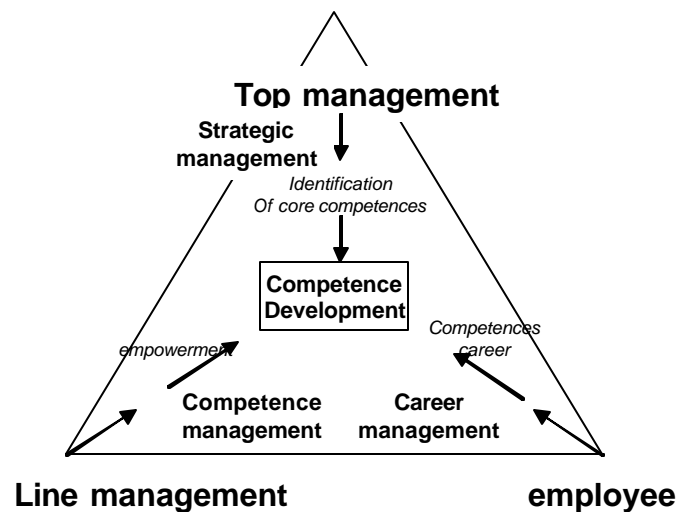


Figura 01 – Relação entre *Top management*, *Line management* e *employee* no desenvolvimento de *core competences* e competências individuais

Fonte: BERGENHENEGOUWEN et al; Competence development – a challenge for Human Resources professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial & Commercial Training*. v. 29, Issue2, 1997.

Como consequência, para se obter o máximo benefício das *core competences*, é exigida uma grande ênfase no desenvolvimento e reconhecimento, não somente da expertise e habilidades, mas também dos motivos e qualidades subliminares dos empregados, estes últimos chamados pelo autor de competências individuais. Isto leva a uma grande demanda sobre a flexibilidade da organização e esforço de motivação dos empregados, que envolve desenhar, organizar o trabalho e a divisão de responsabilidades de uma maneira diferente; mudando a interpretação do papel do gerenciamento de pessoas na organização.

Em Cnptf (1998, *Tome 1*), encontramos claras constatações que os sistemas de competências individuais cumprem sua finalidade na medida em que permitem os imperativos de flexibilidade e reatividade graças às novas formas de organização do trabalho que eles induzem; levando ainda a uma gestão modernizada das relações do trabalho, a partir de uma abordagem de diálogo social.

Zarifian (2001), ao escrever sobre o modelo de competência, alerta que se trata de um processo de transformação forte e de longo prazo. A questão maior, segundo ele, não reside dentro dos modelos de competência, mas na sua ligação na redefinição profunda das condições da produtividade e do desempenho das empresas. Estes modelos não se sustentam se não oferecerem uma contrapartida de produtividade.

Levy-Leboyer (1996), ao remeter a questão para o âmbito organizacional, afirma que a ligação entre competências individuais e competências organizacionais se dá na medida em que as últimas são constituídas antes de tudo pela integração e coordenação das primeiras. Além disto, elas modificam os critérios de gerenciamento de carreira, em que a diversidade e flexibilidade estimulam a inovação e permitem adaptar a gestão de Recursos Humanos às estratégias empresarias.

De acordo com as referências pesquisadas, principalmente a francesa, as razões da emergência da noção de competência estão fortemente enraizadas na evolução econômica e seus impactos sobre as organizações e a competição, as quais forçam novas formas de organização do trabalho e de gerenciamento e permitem emergir o seu conceito.

O reconhecimento dessa finalidade econômica constitui uma condição essencial de sucesso da adoção desta abordagem, cujo conceito é calcado sobre as noções de mercado, cliente e qualidade. Ela é, segundo Medef (2002, *cahier 3*), um processo "alquimista", uma vez que o conteúdo das "competências" é necessariamente variável numa dosagem sutil de reatividade, de gênio próprio, de saber-fazer, de desejo da qualidade, de conhecimento dos clientes, enfim de tudo que permite à empresa obter uma vantagem competitiva.

No entanto, a dimensão social da gestão das competências é evidente. A "gestão pelas competências" inverte a ordem das prioridades que prevaleceram depois da revolução industrial seguindo o princípio de que, na organização prescrita, os empregados é que tinham que se adaptar.

2.2.4 Os motivos para a adoção dos sistemas de competências individuais, sob a ótica empresarial, segundo a realidade européia

Conforme Medef (2002, *cahier 3*), ora os objetivos são estratégicos, ora representam uma concepção de ferramentas de gestão de competências a serviço das áreas de RH. As razões constituem normalmente vários elementos interligados, mas podem ser agrupadas em dois grupos, segundo sua natureza: (a) a emergência de um problema crucial ou de um projeto de reestruturação que conduz a empresa a entrar neste processo, cujo objetivo final é o mesmo: conservar, restabelecer ou melhorar a competitividade da empresa; (b) a antecipação voluntária, na qual as organizações se engajam dentro de uma visão de um projeto de re-estruturação para enfrentar as evoluções e desafios do futuro.

2.2.5 Princípios de ação nas empresas francesas e européias

Conforme Medef (2002, *cahier 2*), a partir de uma realidade francesa e européia, é possível distinguir os princípios de ação que regem a adoção e implementação dos modelos de competência dentro das empresas, apresentados a seguir.

- a) Os objetivos da “lógica das competências”¹⁷ são de garantir a eficácia da empresa e fortalecer as ligações dos sistemas educativo e produtivo.
- b) Os processos de competências reforçam as especificidades das qualidades profissionais requeridas dentro da empresa.
- c) A formação e o trabalho são as duas fontes da competência. Na maior parte dos países europeus, a experiência é uma fonte de competência e um valor reconhecido no mercado do trabalho, muito embora, dentro de algumas empresas, o seu valor é reduzido. Alguns países reconciliam a experiência com a formação permitindo sua validação a fim de facilitar o acesso às formações ou certificações profissionais no curso da vida ativa (Reino Unido, Suécia, Espanha e Dinamarca).
- d) As competências são o produto da cooperação entre a empresa e sistema educativo e várias experiências utilizam a cooperação com as instituições de formação para colocar em prática as formações necessárias aos processos de competências.
- e) A responsabilidade é compartilhada entre o empregado e a empresa. O princípio de responsabilidade do indivíduo aparece como indissociável nas experiências constatadas na Europa.
- f) Um espaço de negociação: a empregabilidade, em troca do desempenho. Os parceiros sociais parecem aceitar se inscrever dentro de uma perspectiva de flexibilidade do mercado de trabalho. Estes elementos contribuem para o alargamento do campo das negociações coletivas dentro da perspectiva que a formação contínua como um instrumento de gestão de percursos profissionais de proteção ao desemprego.

Os princípios envolvem, de outro lado, abrir progressivamente as restrições que pesam sobre o sistema de produção e envolvem a flexibilização dos postos e funções dentro de uma visão de cliente. Isto demanda o redimensionamento do escopo das missões das equipes, revisão do nível de responsabilidade dos empregados para dar maior campo para desenvolvimento de competências, assim como o papel e missão dos gerentes.

¹⁷ Elle designe les effets induits par l'utilisation de la notion de compétence dans l'entreprise, en matière d'organisation, de management et de gestion des ressources humaines. Citação literal. Disponível em <http://objectif-competences.medef.fr/139>, 17/10/03.

Adicionalmente, as duas apostas, econômica e social, são pensadas, solidariamente, o que é a essência de uma gestão pelas competências.

2.2.6 As restrições e predisposições culturais que alimentam a heterogeneidade

O foco de discussão deste item, em particular, é o pano de fundo sobre o qual emergem e são transformados os conceitos e práticas de gerenciamento. A partir da constatação de que mesmo na França, possuidora de uma abordagem comum ao tema “gestão pelas competências”, os conceitos, definições e aplicações práticas são bem variadas; o objetivo é refletir sobre a possibilidade de transposição destes modelos de gestão de pessoas, como um sistema de gerenciamento.

Alguns estudos mais focados sobre a atividade de gerenciamento e sobre a natureza das relações entre grupos sociais dentro das organizações chegam à mesma conclusão, ou seja, do caráter nacional dos estilos de gerenciamento se apoiando sempre sobre a idéia das tradições culturais.

Reforçando este pensamento, Tanure (2003) salienta que as organizações podem ser vistas como uma pequena comunidade, com características que são peculiares a uma única sociedade ou grupo. Sua conclusão é de que a empresa é um espaço sociocultural e que a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional, somando-se a este, outras características.

Autores tradicionais deste tema como Hofstede (1997), Trompennars (1998) e Laurent (1992) se alinham na defesa de que a prática das últimas décadas, em termos de gerenciamento, tem mostrado que é impossível considerá-lo como universal, uma vez que é atividade dependente das especificidades culturais. A dimensão mais profunda do gerenciamento e organização não são os recursos tangíveis, mas a manipulação de símbolos que tem significado para as pessoas que estão sendo gerenciadas ou organizadas.

Schein (2001) questiona também a possibilidade de convergência em termos culturais, embora destacando vários padrões de influência e, através destes, sugerindo que existem evidências que as corporações claramente influenciam as operações de suas subsidiárias ou controladas, mesmo se a cultura da empresa-mãe seja dramaticamente diferente da cultura nacional da subsidiária.

Em Medef (2002, *cahier 1*), é argumentado que a heterogeneidade de entendimento dos conceitos de competências individuais parece se apoiar não somente sobre as hipóteses culturalistas de *per se*, mas também sobre as hipóteses sistêmicas, em que o sistema educacional de relações profissionais, de formação profissional é que induz as empresas em suas escolhas organizacionais. Sobre tudo isto, existem ainda os imperativos econômicos que exercem um grande poder de restringir e direcionar as escolhas da sociedade e das organizações, e algumas conseguem ver os sistemas sociais como sistemas de recursos, para apoiar-se, desenvolver e capitalizar os conhecimentos e competências.

Dubar (1998), a propósito desta questão, cita uma comparação entre Alemanha e França feita pelos pesquisadores do Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (Lest), na qual eles apontam que a noção de qualificação não tem o mesmo sentido e muito menos a mesma tradução “*societal*” nesses dois países (MAURICE et al¹⁸, *apud* DUBAR, 1998).

Eles chamam o modelo francês de “sócio-administrativo” onde para a qualificação, a formação escolar é determinante, é classificada administrativamente e gerenciada nos seus aspectos estatutários de forma descontinuada (separação clara entre executivos e executores). Em oposição, eles chamam o modelo alemão de “técnico-profissional” onde o diploma “confere à qualificação profissional um caráter geral, para além do local onde é exercida”, permitindo instalar uma continuidade profissional.

¹⁸ MAURICE, M.; SELIER, F. e SILVESTRE; J.J. *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris, P.U.F., coll. Sociologies, 1982.

Para concluir, Dubar (1998) cita novamente Maurice¹⁹, *apud* Dubar (1998), onde este escreve: “São as competências dos próprios assalariados que são classificadas (na Alemanha) e não os postos de trabalho ou as posições hierárquicas (como na França)”.

O ensaio de esquema explicativo desta heterogeneidade é sugerido por Medef (2002, *cahier* 1), considerando que as organizações são sistemas sociais enquadrados dentro de um sistema maior, em que múltiplas interações acontecem:

- a) com o sistema educativo, que produz não somente os indivíduos que portam os saberes, mas que gera, a partir dos indivíduos, a divisão dos saberes a hierarquia do conhecimento social;
- b) com o sistema de relações profissionais, em que a principal implicação é sobre as formas de emprego e de avaliação e os níveis de remuneração dos indivíduos;
- c) com o sistema de formação e treinamento contínuo, através da natureza das relações entre a formação e os diplomas de um lado; e a gestão dos empregados e da mão-de-obra de outro;
- d) com o mercado de trabalho, onde as tensões repercutem sobre a oferta e demanda de trabalho no plano quantitativo e qualitativo.

Assim, a realidade da Europa mostra que a temática das competências está presente na maior parte dos países. Porém ela não se coloca apenas dentro da realidade das empresas, mas principalmente dentro das políticas e planos de ação dos principais parceiros sociais. Ao final as múltiplas interações entre os sistemas públicos, os demais parceiros sociais e as empresas fortalecem a idéia de que o desenvolvimento está calcado sobre pavimento que vai sendo feito com a evolução do conhecimento.

Mesmo considerando que a noção é antiga, porém as concepções, ferramentas e modos de utilização não apresentam estabilização. Por outro lado, as organizações abordam esta questão através de portas múltiplas, gerando condições para enfrentar os desafios e

¹⁹ MAURICE, M. *La qualification comme rapport social: À propos de la qualification comme mise en forme du travail*. In : R. Salais et L. Thévenot, *op.cit.*, 1986, pp. 179-192

objetivos, para mudar as organizações e adaptá-las ao cenário competitivo, para desenvolver uma cultura ou simplesmente para resolver um problema de recrutamento.

2.3 Arquitetura teórico-metodológica dos sistemas de competências individuais

2.3.1 Conceitos e definições

Na definição etimológica, competência vem do latim "*competentia*" que significa "semelhança justa" (DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO DA LÍNGUA PORTUGUESA, 1987) e designa, dentro de um senso comum, uma pessoa qualificada para realizar algo (FLEURY e FLEURY, 2001). O significado enfatiza ainda, aspectos como capacidade de resolver certo assunto, aptidão, idoneidade e ainda capacidade legal para julgar o pleito (NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO DA LÍNGUA PORTUGUESA, 1986). Além disto, competência provém do latim "*cometo*" e significa "se adaptar" ou "convir à" (DICTIONNAIRE ÉTYMOLOGIQUE DE LA LANGUE LATINE, 1967).

No senso comum, a definição de "competência" profissional difere sensivelmente do lugar de onde ela emana: dos sociólogos, dos pesquisadores, dos acadêmicos, dos didáticos e, sobretudo, das empresas.

Manfredi (1998) alerta que a noção tem sido usada de forma generalizada, sendo empregada indistintamente nos campos educacionais e do trabalho como se fosse portadora de uma conotação universal.

As diversas tipologias e esquemas classificatórios reafirmam a polissemia da noção, alegada por Manfredi (1998), levando fluidez ao modelo e as noções correlatas de capacidades, habilidades, qualificação, etc., tornando-a ambivalente e de delimitação difícil. Antes de adentrarmos ao emaranhado de conceituações, cabe examinar a ambivalência do termo.

A proximidade que mais tem gerado debate é a da noção competência com **qualificação**. A visão obtida em Medef (2002, *cahier* 3) é que qualificação é uma alavanca para a competência e não um sinônimo. O caminho da qualificação à competência é simples: vai de um potencial a uma realização completa. Se a qualificação é a caixa de ferramentas de um indivíduo, a competência é a maneira como ele utiliza esta caixa.

Porém, na análise de Manfredi, a noção de **qualificação** está associada ao repertório teórico das ciências sociais, ao passo que o de competência está historicamente ancorado nos conceitos de capacidades e habilidades, constructos herdados das ciências humanas – psicologia, educação e lingüística.

Tomada a concepção tecnicista de **qualificação** em comparação ao modelo de competência, ambas definem a **qualificação** a partir da ótica de um modelo de organização capitalista do trabalho. A primeira é mais restrita, técnico-operacional, ao passo que a segunda incorpora dimensões subjetivas de ordem psicossocial e cultural (MANFREDI, 1998).

Já para Fleury e Fleury (2001), a **qualificação** é definida ou pelos requisitos associados ao posto de trabalho, ou pelo estoque de conhecimentos da pessoa; a **competência** procura ir além deste conceito.

Stroobants²⁰, *apud* Ropé e Tanguy (1997) afirmam que as competências mecanicamente não determinam os critérios de qualificação dos empregados, mas em compensação os critérios de qualificação agem sobre as competências visíveis e sobre a repartição dos saberes que estão associados a elas. Segundo ele, ambos conceitos se completam.

Para Valle (1999), as competências poderiam ser vistas como a mediação entre qualificação e o desempenho no cargo.

²⁰ STROOBANTS, M. *Travail et compétences, récapitulation critique des approches des savoirs au travail*. Formation Emploi 33 (1991)

Ramos (2002) trata **competência** como um deslocamento conceitual da **qualificação**. A **qualificação** segundo o autor, é identificada ao taylorismo/fordismo e associada a uma visão estática do mundo do trabalho. A noção de **competência**, ao contrário, emergiria de novos modelos de produção sendo relacionada à dinamicidade e às transformações.

Dubar (1998) explora extensamente os limites e interpretações do termo competência. Ele baseia-se na análise de Touraine²¹ a partir das experiências de automatização nas fábricas da Renault no início dos anos 50, como também das concepções opostas de Friedmann²² – substancialista – e Naville²³ – relativista.

Para Friedmann²⁴, a **qualificação** é “menos um atributo em si do que um conjunto de saberes e *know-how* dos operadores de carreira”, expressando um resultado do treinamento metódico. Para Naville é “uma relação complexa entre as operações técnicas e a estimativa de seu valor social”.

Conforme Dubar (1998), a partir destas referências, Touraine formula uma nova noção de qualificação, a “qualificação social” que seria definida num estatuto reconhecido num sistema social de produção, estatuto este estabelecido por normas gerenciais. Dubar credita à influência desses estudos a maior parte dos traços do que se chamou de “competência” no final dos anos 80.

Ainda dentro deste mesmo contexto, Maurice²⁵, *apud* Dubar (1998), tratando da relativização do termo qualificação, propôs o termo “profissionalidade”, que significa uma posição no espaço de qualificação construído pela mediação de três relações sociais específicas: educativas (modo de socialização), organizacionais (modo de divisão do trabalho) e industriais (modo de regulação).

²¹ TOURAINE, A.L. *Evolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Paris, Ed. Du CNRS, 1955a

²² FRIEDMANN, G. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris, Gallimard, 1946.

²³ NAVILLE, P. *Essai sur la qualification du travail*. Paris, Marcel Rivière, 1956.

²⁴ FRIEDMANN, G. *Le travail en miettes*. Paris, Gallimard, coll. Idées, 1964

²⁵ MAURICE, M.; La qualification comme rapport social: À propos de la qualification comme mise en forme du travail. In : R. Salais et L. Thévenot, op. Cit., 1986.

Assim, conforme argumenta Dubar (1998), **qualificação** e **competência** são noções relativas aos modos de articulação destas três relações sociais que definem a profissionalidade, num contexto “*societal*”. Segundo ele, os pesquisadores do Lest adotaram todas estas referências em seu trabalho de construir um modelo de promover e reconhecer as profissionalidades dos empregados; exceto aquela de Touraine sobre as evoluções e transformações dos sistemas industriais sob os efeitos combinados do progresso técnico e da conjuntura econômica.

Enfim, encontramos em Medef, (2002, *cahier* 3) outros termos que são, às vezes, utilizados para significar competência no senso comum.

Capacidades são geralmente entendidas como um conjunto de recursos intelectuais práticos e relacionais, suscetível de ser desenvolvido pelas pessoas. Esses recursos têm potencial para se tornarem uma competência, quando postos em prática dentro de uma situação dada. As competências se exercem se apoiando sobre os recursos constituídos pela qualificação e pelas capacidades.

Talento é considerado com um componente distinto da competência. Saber bem redigir um relatório é uma competência, e ser um grande escritor é um talento.

Desempenho e competências são conceitos normalmente confundidos e utilizados um no lugar de outro. O desempenho é a medida do exercício da competência em ação. Ela é usualmente expressa sobre a base do resultado obtido pela sua mobilização dentro da ação. Este resultado é apreciado como melhor ou pior em consideração ao padrão implícito ou explícito, constitui o desempenho.

Portanto o desempenho seria o ponto de convergência dos vários elementos relevantes que compõem a competência ante uma situação (JIMENEZ²⁶, apud RAMOS 2002).

²⁶ JIMENEZ, Maria del Carmen M.El punto de vista pedagógico. In: ARGÜELLS, A. (comp.). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México, Editorial Limusa, pp. 2-13, 1993-3.

Um outro termo utilizado normalmente é **habilidade**, em lugar de competência, que seria uma expressão, segundo Manfredi (1988), mais abrangente, relativa ao comportamento humano em geral. O termo da língua inglesa *skill* significa desempenho eficiente em tarefas mentais e físicas. O autor ressalta que estes termos de origem comportamental são questionados por alguns autores em razão de sua pretensão universalista.

Considerando a variedade de definições acerca da noção de competência individual, apresentando muitas similaridades e complementaridades, mas também discordâncias que representam linhas diferentes de pensamento decidiu-se agrupá-las em três blocos representativos das linhas majoritárias, segundo a nossa análise e interpretação:

- a) Bloco 1 – abordagens baseadas em competências como um conjunto de atributos pessoais – listas de competências – abordagem condutivista.

É tipicamente a abordagem norte-americana que tem como ponto de partida as pessoas, importando um inventário de características pessoais, constatadas por testes visando identificar o melhor executor de um trabalho específico. Também é definida por Sparrow (1995) como abordagem comportamentalista de competências. Destacam-se McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que definem competência como as características de fundo de um indivíduo que tem uma relação causal com o desempenho efetivo ou superior no trabalho.

Segundo Manfredi (1998), na tradição descritiva e experimental da psicologia do desenvolvimento e da psicologia educacional americana, o estudo de habilidades e capacidades humanas privilegia as dimensões objetivas, observáveis e mensuráveis do comportamento humano, uma vez que assume que as manifestações observáveis da conduta são as únicas passíveis de serem estudadas e analisadas.

Assim, os instrumentos estatisticamente padronizados de aferição e mensuração dos atributos indicativos da presença ou ausência de determinadas habilidades são centrais. Esta matriz conceitual é específica e construída historicamente no âmbito

da orientação comportamentalista de tradição positivista-experimental. Isto implica, conforme a autora, para fins de pesquisa, numa escolha valorativa do ponto de vista filosófico-epistemológico e político.

Kanugo e Misra²⁷, *apud* Brown e McCartney (1995), incluem entre os atributos conhecimento geral ou especializado, habilidades físicas e intelectuais, traços de personalidade, motivos e auto-imagens.

Berghenegouwen, Horn e Mooijman (1997) propõem que as competências individuais estejam relacionadas com as características fundamentais da personalidade que são inerentes às ações das pessoas em relação a todo tipo de tarefas e situações, questão que Parry (1996) questiona.

Schein (1963), referindo-se ao desempenho gerencial e à assunção de responsabilidades, defende que as competências têm mais a ver com atitudes e percepções do que com conhecimento e habilidades.

- b) Bloco 2 – abordagens baseadas em padrões de desempenho pré-definidos e observáveis para as atividades – abordagem funcionalista.

Este grupo é representado pelo modelo do Reino Unido. É parte das atividades do MCI e do NCVQ, em que a competência ocupacional é definida como a habilidade de desempenhar atividades dentro de uma ocupação para os padrões mínimos esperados na função e se insere num forte contexto de certificação (CIVELLE, 1997).

As diretrizes do MCI (ligado ao governo britânico) para a definição de competências são: (a) a habilidade para desempenhar atividades dentro de uma área ocupacional no nível do desempenho esperado pela função. Engloba a habilidade

²⁷ KANUGO, R.N.; MISRA, S. Managerial Resourcefulness: a reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45 (12), 1311-1332.

para transferir *skills* e conhecimentos para novas situações e inclui eficácia pessoal; e, (b) uma ação comportamento ou resultado que pode ser demonstrado, observado e validado, confiável e objetivamente avaliado, ou a demonstrável posseção de conhecimento ou entendimento subliminar (McCARTNEY e BROWN, 1995).

Manfredi (1998) cita também que faz parte da tradição metodológica, descritiva e experimental a ênfase nas definições operacionais das variáveis (as dimensões do objeto) investigadas, com a qual o modelo do Reino Unido, ao nosso ver, se alinha.

Nesta linha, Webster²⁸, *apud* Krogh e Roos (1995), define competência como a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou de ter conhecimento suficiente, julgamento, *skill* ou força para um particular dever. Pressupõe conhecimento e uma particular tarefa. O conceito traz a vertente conhecimento-tarefa-contexto. A competência é “conhecimento-específico” e “tarefa-específica”.

- c) Bloco 3 – construto social, sempre ligada ao contexto e enraizada na identidade pessoal (autoconceito) de forma mais profunda. – abordagem construtivista.

Esta abordagem articula estratégia, organização e gerenciamento aproximando-se dos conceitos de aprendizagem organizacional e da organização de aprendizagem.

Zarifian (2001) definiu que “competência” diz respeito à capacidade de uma pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ou seja, é a inteligência prática em ação.

Le Boterf (1995) diz que é um conjunto pertinente, reconhecido e aprovado das representações, conhecimentos, capacidades e comportamentos mobilizados com bom discernimento por uma pessoa ou por um grupo dentro de uma situação de trabalho.

²⁸ WEBSTER'S Third New Dictionary, Meriam-Webster, Chicago, IL., 1981.

O ergonomista De Montmollin (1986) a definiu como: "conjunto estabilizado de saberes e de *know-how*, de comportamentos padrão, de procedimentos padrão, de tipos de raciocínios que podem ser realizados sem uma nova aprendizagem".

Malgaive (1993) a definiu como "saberes em ação". Gilbert e Parlier (1992) definiram: "a competência é inseparável da ação e ela só pode ser realmente apreendida através da atividade pela qual ela se expressa e com a qual ela permite realização. Ela é sempre **competência para agir** e só tem sentido em relação ao objetivo que a ação persegue".

Para o Ministério da Educação Nacional francês, que homologou a definição através da norma Afnor X50-750 (CNPf, 1998, tome 4, pg. 47), as competências são "as capacidades colocadas em prática em situação profissional que permitem exercer convenientemente uma função ou atividade".

Algumas empresas enriqueceram as definições e as replicaram dentro das convenções coletivas. A mais conhecida é a da Usinor "a competência é um **saber-fazer** operacional validado" (CNPf 1998, *Tome 4*), através do acordo "Acap 2000" em que: **saber fazer** (conhecimentos e experiências de um empregado), **operacional** (aplicáveis em uma organização adaptada) e **validado** (confirmados pelo nível de formação e, em seguida, pelo domínio das funções sucessivamente exercidas), conforme Tanguy, L. *in* Ropé e Tanguy (1997).

Uma das definições mais abrangentes e que denota bem a evolução do conceito segundo a realidade francesa, foi elaborada pelo CNPF:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos, que são exercidos dentro de um contexto preciso. Ela se constata através da realização, em situação profissional, a partir da qual é validada. Cabe, portanto, à empresa à qual ela pertence, a tarefa de avaliá-la, de validá-la e fazê-la evoluir. (CNPf, tome 2, 1998, p.11)

A abordagem construtivista, segundo Ramos (2002), tem como preocupação não tanto o desenvolvimento de sistemas externos às instituições formativas, mas a construção de mecanismos de diálogo que aproximem os sujeitos sociais do mundo produtivo para a construção de referenciais de redesenho dos sistemas de formação.

Dubar (1998), nessa linha, afirma que essa abordagem evidencia a relação de antecedência e reciprocidade existentes entre as atividades e as aprendizagens, entre os grupos e seus contextos, mas também e, principalmente, entre as situações de trabalho e de formação.

Ramos (2002) defende, no entanto, que de uma forma geral, metodologicamente a institucionalização dos sistemas de competências se ancora na teoria funcionalista, atualizada pela teoria geral dos sistemas.

No Brasil, a definição advinda da Engenharia de Produção, particularmente do grupo de pesquisa coordenado por Valle (1999), as competências são classificadas em técnicas, subjetivas e sociais. A legislação educacional brasileira tem-se utilizado principalmente da classificação formulada pela OIT: básicas, genéricas e específicas. Esta construção teórico-metodológica oficial de um conceito pelo menos no âmbito profissional se mantém determinada por uma influência exógena de caráter funcionalista. Esta abordagem parece mais apropriada à gestão “taylorista-fordista” do que a qualquer perspectiva mais qualificante (RAMOS, 2002).

Um resumo das abordagens é apresentado na Matriz 01, a seguir.

MATRIZ 01 – LINHAS TEÓRICAS MAJORITÁRIAS DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Natureza (baseado em Ramos, 2002)	a) Artefato técnico	Origem	Definição (ões) representativa(s)	Autores ou documentos representativos
	b) Como é concebida			
	c) Relação com o contexto e atividade			
<p>Condutivista</p> <p>As pessoas que fazem bem o trabalho são a referência</p>	<p>a) Descrição de comportamentos terminais (MTE/FAT - OIT, 2001).</p> <p>b) Competências como conjunto de atributos, estoque de recursos (HIPÓLITO, 2001), características de fundo de um indivíduo que guarda uma relação com o desempenho efetivo ou superior no trabalho (BOYATZIS, 1982).</p> <p>c) Independência do contexto e dependência da atividade</p>	USA	<p>É uma característica subjacente de um indivíduo que tem causalidade referenciada em critérios efetivos a um desempenho superior num trabalho ou situação (SPENCER e SPENCER, 1993).</p>	<p>Boyatzis (1982)</p> <p>Spencer e Spencer (1993)</p> <p>McClelland (1973)</p> <p>Parry (1996)</p>
<p>Funcionalista</p> <p>Descreve produtos e não processos, importando os resultados e não como se chega a eles.</p>	<p>a) Descrição de uma ação, ou comportamento ou resultado dotado de significado real no setor profissional correspondente (MTE/FAT - OIT, 2001).</p> <p>b) Competência como uma associação entre tarefas e desempenho efetivo de acordo com padrões definidos (RAMOS, 2002).</p> <p>c) Independência do contexto e dependência da atividade</p>	Reino Unido	<p>Uma ação, comportamento ou resultado que pode ser demonstrado, observado e validado, confiável e objetivamente avaliado, ou a posse de conhecimento subjacente ou entendimento subliminar que possa ser demonstrado (McCARTNEY e BROWN, 1995).</p>	NVQs (National Vocational Qualifications)
<p>Construtivista</p> <p>Faz alusão não só às relações mútuas e às ações existentes entre os grupos e o seu entorno, mas também entre situações de trabalho e situações de capacitação.</p>	<p>a) Descrição de referenciais de atividades, traduzidas em habilidades e capacidades de desempenho (ser capaz de) necessárias ao exercício do ofício. (RAMOS, 2002 e MTE/FAT - OIT, 2001).</p> <p>b) Competência como uma integração – o desempenho é entendido com a expressão concreta dos recursos que o indivíduo articula e mobiliza no enfrentamento das situações de trabalho (RAMOS, 2002).</p> <p>c) Dependência do contexto e da atividade</p>	França	<p>Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY e FLEURY, 2001).</p>	<p>Zarifian, (2001)</p> <p>Le Boterf, (1995)</p> <p>Fleury e Fleury, (2001)</p> <p>CNPF, (1998)</p>

Para finalizar, Manfredi (1998) apresenta um conjunto de conotações históricas e socialmente construídas referentes à noção de competência, assim resumido:

- a) como desempenho individual racional e eficiente;
- b) como um perfil comportamental de pessoas que agregam capacidades cognitivas, sócio-afetivas e emocionais, destrezas psicomotoras e habilidades operacionais, etc., adquiridas através de percursos e trajetórias individuais;
- c) como atuações profissionais resultantes, prioritariamente de estratégias formativas agenciadas e planificadas visando à rentabilidade de um determinado organismo social.

Afirma, ainda, a autora, que a noção que vem sendo explicitada nos meios empresariais, técnicos e de cientistas sociais, representa um empréstimo do significado das áreas das ciências da cognição e educação. Reafirma a hipótese de ser este um movimento inovador, no entanto ressalva que permanece prisioneiro de uma lógica ancorada na perspectiva do capital e não do trabalho.

2.3.2 Atributos e especificidades das competências individuais

Em primeiro lugar, há de se ressaltar a sua natureza composta. Como sublinhou Le Boterf (1995), na qual a competência exige a conjunção dos componentes: o **saber**, o **poder** e o **querer**. A competência combina diferentes formas de saberes técnicos e teóricos e experiências se alimentando de uma dinâmica de acumulação, combinando conceitos de Ausubel (*apud* MOREIRA e MASINI, 1982) já citados, de saberes e de transformação da experiência em um saber de utilização.

Para este autor, competência do indivíduo não é um estado e não se reduz a um conhecimento específico. Ela se situa numa encruzilhada, com três eixos, a pessoa, (sua biografia, socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. A competência é um conjunto de aprendizagens sociais nutridas a montante pela aprendizagem, formação e a jusante pelo sistema de avaliações.

Levy-Leboyer (1996), na mesma linha, fala de atitudes, personalidade e competências, destacando o senso difuso dentro da linguagem corrente. Atitudes e personalidade, segundo o autor, permitem a variação de comportamentos na execução de tarefas específicas, enquanto competência refere-se à prática integrada de ambos.

Em Medef (2002, *cahier* 9) é afirmado que ela tem diferentes níveis (individuais, organizacionais), que mobilizam recursos de naturezas diferentes (intelectuais, psicológicos, comportamentais) e que resultam em ações de naturezas diferentes (saber, saber fazer, saber dizer, saber comunicar, etc.), sendo, portanto, multidimensional e multiforme. O “saber” – conjunto de conhecimentos adquiridos por estudo, que podem ser científicos, técnicos ou funcionais –, o “saber-fazer” – conjunto de capacidades adquiridas pela prática profissional, dentro da situação de trabalho –, o “saber-ser” – composta pelas atitudes e comportamentos como iniciativa capacidade de trabalhar em equipe, que permitem utilizar os conhecimentos de forma eficaz, dentro das situações profissionais.

É afirmado ainda que o sucesso dessa combinatória não se obtém pela adição de recursos, mas por uma mistura de elementos tanto ligados ao indivíduo, quanto ao contexto. Uma vez colocados em contato com a atividade, eles são modificados por ela e constituem um conjunto estruturado que tem suas características próprias.

Schwartz²⁹, *apud* Ramos (2002), nesta linha, explica que a competência produz a articulação entre a dimensão experimental (“saber fazer” a partir da experiência) e dimensão conceitual (saberes teóricos tradicionalmente valorizados na lógica da qualificação) dos saberes necessários à ação.

Em segundo lugar, deve ser considerado o lugar e o momento onde se manifestam. A competência deverá nos ajudar a compreender a razão e a maneira pela qual as capacidades e recursos são mobilizados dentro da ação, para criar o desempenho (MEDEF, 2002, *cahier* 8), uma vez que são o fruto de uma construção conjunta entre empregado, que aporta suas

²⁹ SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. In: *Educação & Sociedade*, Campinas, ano 19, n. 65, dez. 1998.

capacidades; e empresa que coloca os recursos (MEDEF, 2002, *cahier* 9). Elas se apóiam sobre a qualificação individual que é fonte de competências.

Neste sentido, Levy-Leboyer (1996) afirma que as competências são os repertórios de comportamentos que certas pessoas aplicam para operacionalizar melhor do que outras, por isso são mais eficazes diante de uma dada situação. Estes comportamentos são observáveis dentro de uma realidade cotidiana do trabalho e igualmente em situações de teste, que, segundo as definições do CNPF, é reconstrução a *posteriori* que permite explicar a atividade e compreender como certas ações são possíveis.

Em terceiro lugar, as competências são sempre contextualizadas, ou seja, dependentes do contexto. Os conhecimentos não adquirem *status* de competências a menos que sejam aplicados, porque o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza face a uma situação profissional cada vez mais complexa e mutável. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Levy-Leboyer (1996), nesta mesma linha, afirma que elas parecem bem ter um caráter local, ou seja, dependem da situação organizacional em que são elaboradas e depois utilizadas. Traz assim, novamente o papel das atitudes requeridas, que são o meio regulador entre o empregado, o ambiente de trabalho e sua atividade, agindo como um conjunto de condutas organizadas, no seio de uma estrutura mental, também organizada e relativamente estável, e mobilizada à demanda.

Assim, a competência não é o “saber fazer” de *per se* ou competência do procedimento, mas a capacidade de utilizar o “saber fazer” dentro de um contexto dado e ressalta a capacidade de adaptação. Krogh e Roos (1995) reforçam a idéia de a competência ser contexto-dependente, assim como afirma Sandberg (2000).

Em quarto lugar, considerando que a competência é centrada sobre o indivíduo e não sobre um posto ou a organização, emerge a questão da propriedade da competência. De um lado o indivíduo é depositário e, portanto, responsável pela competência, é ele que tem de adquiri-la e fazê-la evoluir. De outro lado, a competência pertence à empresa, uma vez que é lá que ela nasce, desenvolve-se e torna-se realidade, cabendo, portanto, à empresa, criar as condições para o seu desenvolvimento e conservação (MEDEF, 2002, *cahier* 8). Contudo o pertencimento compartilhado, hoje em dia, é muito discutido.

Stroobants³⁰, *apud* Ropé e Tanguy (1997), resume a situação afirmando que as competências seriam a construção social dos próprios atores que desempenham um papel fundamental na organização social, detendo em particular a chave da explicação.

2.3.3 Elementos dos sistemas de competências individuais

A partir deste ponto, optou-se pela abordagem integrada de competências, representada pela experiência francesa, pelas razões já expostas no início deste trabalho.

Como referência adotou-se, ainda, a classificação proposta por Ramos (2002), que agrupa em três subsistemas de acordo com as matrizes de investigação dos processos de trabalho: **normalização** de competências, **formação** por competências e **avaliação**, e **certificação** de competências.

2.3.3.1 Normalização

Seguindo os modelos franceses, o conjunto de procedimentos envolve etapas como definição da (a) **Cartografia de Metiers**, (b) a **identificação de competências** e a **formatação de referenciais**, construídos com base em análises ocupacionais e da articulação das competências a um sistema de (c) **remuneração por competências**.

³⁰ STROOBANTS, M. *Travail et compétences, récapitulation critique des approches des savoirs au travail*. Formation Emploi 33 (1991)

Para a elaboração da **Cartografia de Metiers**, amplas discussões são implementadas em torno do que podem ser caracterizados como ofícios, tomando em conta uma referência de evolução futura da tecnologia e dos processos de trabalho naquela atividade. A partir daí são definidos os pólos de competências.

Para **identificação de competências**, Ramos (2002) apresenta três abordagens: a condutivista, a funcionalista e a construtivista, que aplicam enfoques metodológicos distintos, fazendo emergir questões como: que tipo de competências identificar (adquiridas, requeridas, necessárias amanhã, etc.). Adicionalmente, as técnicas e ferramentas assim como qual o envolvimento da hierarquia são escolhas a serem feitas (CNPQ, 1998 *tome 4*). Depois de identificadas, de acordo com o critério definido, são montados os referenciais e grades de competências.

Zarifian³¹, *apud* Ramos (2002), critica o uso ainda de instrumentos da década de 1970, construídos em torno do conceito de qualificação dos cargos. O conteúdo das competências é definido em relação ao conteúdo dos cargos e, assim, as competências reconhecidas tornam-se um modo de ajuste das capacidades pessoais às tarefas. Isso faz com que os sistemas permaneçam no mesmo quadro do modelo “taylorista”, supondo uma passividade do indivíduo em relação aos requisitos de qualificação pré-definidos e aos quais ele deverá se adaptar para permanecer competente.

Especial atenção requer a formatação dos sistemas de **remuneração por competências**, forte instrumento de reconhecimento. Conforme Dubar (1998), o modelo de competência vai de par com uma concepção que transforma a empresa, sendo crucial construir a valorização e o reconhecimento de uma identidade de empresa que permita ao mesmo tempo a mobilização psíquica e o reconhecimento social (DUBAR³² *apud* DUBAR, 1988), o que implica na neutralização de outras formas de reconhecimento salarial do período precedente.

³¹ ZARIFIAN, P. *Objectif Compétence*. Paris, Liaisons, 1999.

³² DUBAR, C. *La socialisation*. Construction des identités sociales et professionnelles. Paris, A. Coll. U, 1991.

O reconhecimento das competências é uma forte alavanca de desempenho tanto para os profissionais quanto para as empresas. Ele constitui uma dinâmica e tema de diálogo social, que redefine os contornos das relações profissionais, da legitimidade das exigências ligadas à competência e do posicionamento sobre o mercado de trabalho. Reconhecer as competências é torná-las visíveis (MEDEF, 2002, *cahier* 9).

Cnpt (1998, *tome* 6), apresenta o reconhecimento com um duplo objetivo: (a) uma necessidade individual de identificação e (b) a busca de uma eficácia econômica para a empresa.

Uma tendência dominante é a adoção do conceito de competências como base para diferenciações salariais. Marbach (1997) sugeriu uma tipologia baseada em dois modelos: um modelo baseado em competências utilizadas e outro baseado em competências utilizáveis.

- a) O primeiro leva em conta as competências reais, em que o grau de individualização varia de acordo com a estrutura organizacional, e os contornos da situação profissional são rígidos e predeterminados. O salário é o resultado da aplicação das competências reais.
- b) O segundo, dentro de uma organização que propõe situações de trabalho individualizadas, o sistema de remuneração buscará se apoiar sobre as competências úteis, assumindo pagar um salário maior do que as capacidades profissionais requisitadas para tal tipo de atividade, por conta de um investimento futuro.

Dubar (1998) afirma que neste aspecto a noção de competência serve para reforçar o caráter fortemente personalizado dos critérios de reconhecimento que devem permitir recompensar cada um em função da intensidade de seu empenho subjetivo e de suas capacidades cognitivas em compreender, antecipar e resolver os problemas de sua função que são também os de sua empresa.

Porém, dentro deste *continuum* estão localizados os sistemas que podem ser considerados como mistos, nos quais as organizações ampliaram o conceito de espaço de trabalho, através da reorganização do trabalho, criando os *metiers* e adotaram uma remuneração proporcional ao conjunto de conhecimentos e habilidades individuais aplicadas neste espaço ampliado, denotando um conceito mais organizacional de competência, o que representa grande parte da experiência francesa, pesquisada em CNPF e MEDEF.

Hipólito (2001) alerta que a ausência de uma boa compreensão traz a dificuldade de entendimento entre competência e o valor que ela agrega à empresa. Ele sugere parâmetros de análise relativos às dimensões-chave da competência. O autor complementa, ainda, afirmando que os sistemas de remuneração baseados num conceito mais avançado de competências (que envolvem comportamentos e realizações) são estruturados em gabaritos que correspondem a níveis crescentes de complexidade e responsabilidade, concretizando a relação entre o aumento de valor agregado pelos profissionais e a aquisição de competências.

2.3.3.2 Formação de competências – aquisição, desenvolvimento e transmissão

O termo **aquisição** é, sobretudo, utilizado para designar um processo individual, incluindo a questão da apropriação, ao passo que o termo **transmissão** designa classicamente um processo implicante pelo menos por dois atores: alguém que dá e alguém que recebe (MEDEF, 2002, *cahier* 8).

A competência, conforme já mencionado, é sempre ligada à ação. Assim, para viabilizar a aquisição, não há como fazer senão descrever minuciosamente os referenciais de competências, para ir verdadeiramente ao nível operacional e buscar a proximidade com a realidade.

A importância do contexto, considerando a ligação entre ele e a competência, é sem dúvida, um dos pontos mais discriminantes dos processos de aquisição. A complexidade do processo de aquisição cresce quando consideramos que ele é efêmero e que existem

diferentes naturezas de competências em diferentes níveis. Ainda, sob o efeito da aceleração e das mudanças, seu ciclo de vida (desenvolvimento, utilização e declínio) tende a encurtar. Além disto, ela é sempre descontínua e diferida (MEDEF, 2002 *cahier* 8).

Em razão de não ser um elemento isolado, a aquisição não pode ser estruturada em sua plenitude. Não é possível estimar qual será o resultado ao final de uma ação de aquisição e ele, certamente, será diferente para cada pessoa. É impossível prever quais e em que proporção serão os elementos ligados tanto ao indivíduo quanto ao contexto, a serem misturados.

Quanto à questão de método, a partir do momento em que o que nós devemos aprender tem a ver diretamente com a ação, a aprendizagem, em sua grande parte, deve se passar dentro da ação. Em outras palavras, quanto maior a similitude entre o contexto de aprendizagem e o contexto de utilização da aprendizagem, melhor será a aquisição (rápida, apropriada, transferível) (MEDEF, 2002 *cahier* 8).

A aquisição das competências comportamentais apresenta um caráter particular, pois estas competências se localizam entre fronteiras com limites tênues, de condicionamento, aprendizagem social e personalidade. É considerado que os processos de socialização e exemplaridade dos gerentes são os meios mais eficazes para aquisição de competências comportamentais. Não há formação; há integração, acompanhamento, recompensa pelos sinais positivos, vivência e fazer compreender, implicitamente, através dos códigos da organização (MEDEF, 2002, *cahier* 8).

Encontramos, nas referências Cnpf (1998) e Medef (2002), grande ênfase na abordagem construtivista de desenvolvimento do conhecimento, a qual, de acordo com Berger e Luckman (*apud* KROGH e ROOS, 1995), assume que o conhecimento dentro de um grupo, uma empresa ou indivíduo é dependente das pessoas, transmitindo conhecimento através de processos sociais e cognitivos. Assim, o desenvolvimento das competências tem ênfase sobre uma dinâmica autônoma dos indivíduos em relação a um ambiente humano e técnico.

Extrapolando a visão, a formação e o desenvolvimento devem ser vistos também a partir de uma perspectiva mais ampla, incluindo toda sociedade. Para as empresas, trata-se de, na prática, desenvolver a capacidade de adaptação. Para os empregados, de um "valor de uso", as competências passaram a um "valor de troca". Para a sociedade, desenvolvendo estes dispositivos e os meios, a sociedade contribui para reduzir o risco de exclusão (CNPQ 1998, *tome 5*).

Neste aspecto, cabe lembrar o papel da escola e o papel da empresa, dentro de um processo de desenvolvimento de competências. Se a empresa é efetivamente um lugar de expressão, de revelação e de desenvolvimento das competências profissionais, a escola tem um papel decisivo na transmissão dos recursos de base sobre os quais as competências podem ser construídas e desenvolvidas. Neste sentido, a escola e as empresas têm papéis complementares. A atuação articulada – escola e empresa – é uma forma de inserção profissional que se dá pela aproximação dos dois “mundos”, teórico e prático, o “pensar – ação”.

Para viabilizar a formação de competências com captura dos benefícios para os atores, a questão fundamental que se coloca é como articular os projetos ou os objetivos da evolução da empresa e os projetos de desenvolvimento de competências dos empregados. Esta articulação implica também tornar os empregados atores de seu próprio desenvolvimento.

Importante lembrar o que Dutra (*in*: DUTRA, Joel Souza 2001), argumenta quanto à realidade das empresas em que carreira é uma sucessão de acontecimentos inesperados, quando deveria ser construída conjuntamente pelas pessoas e pela empresa.

Ramos (2002) cita que os autores indicam a conciliação de projetos dos principais atores como a melhor estratégia – projeto individual implica a responsabilidade que tem o indivíduo, – o projeto empresarial deve cuidar das relações de competitividade e de desenvolver as competências individuais, – o projeto social tem como foco a dimensão social e coletiva do profissionalismo e papel assumido pelo governo e pela sociedade em geral .

Para construir esta articulação, são enfatizados os seguintes princípios, em Cnpf (1998, *tome 5*):

- a) não há desenvolvimento real do patrimônio de competências da empresa, sem projeto; e todo projeto da empresa se inscreve dentro de um ambiente;
- b) para o indivíduo, não há aprendizagem verdadeira sem um projeto e este se inscreve igualmente dentro de um ambiente;
- c) é, portanto, de interesse e necessário que as empresas conheçam os projetos individuais de seus empregados;
- d) o desenvolvimento de competências: uma responsabilidade compartilhada que coloca a empresa e os empregados numa situação de atores.

Assim, o investimento pessoal do profissional depende do sentido que este processo tem em sua vida profissional e pessoal e depende, antes de tudo, de sua motivação. Um projeto não tem valor real a menos que ele vá para a prática, inserido numa dinâmica e se traduzido dentro de um processo concreto.

A empresa participa na constituição e na implementação dos projetos de evolução do empregado e o acompanha dentro de sua rota. O empregado elabora os seus projetos em função daqueles da empresa e investe ele mesmo dentro do seu percurso profissional. O fundamento é uma lógica de co-investimento.

Segundo Schein (1963), uma das formas mais claras pela qual a organização pode comunicar o seu interesse no desenvolvimento dos empregados é pelo grau de apoio que é aplicado nos esforços de autodesenvolvimento. Schein (1996) afirma que a capacidade de aprender por conta própria e através de outros seria a chave dos processos de desenvolvimento, pois a aprendizagem organizacional não ocorreria se não existissem habilidades de aprendizagem e capacidades em todos os níveis.

O autor alerta ainda para as implicações do desenvolvimento de carreira no século XXI, sob ponto de vista do direcionamento e escolhas pessoais. Dois aspectos adicionam reflexões ao

tema: (a) a questão da segurança e estabilidade, em que é afirmado que o único benefício que o profissional pode esperar é a aprendizagem e o ganho de experiência, o que muda o vetor de dependência, da organização para ele mesmo; e (b) o ancoramento de carreira à competência técnica/funcional que paradoxalmente de um lado cresce de importância (conhecimentos e habilidades), porém, de outro, oferece um alto risco pela rápida obsolescência, em razão do ritmo de mudanças nas tecnologias.

De outro lado, conforme Bartlett e Ghoshal (1997), entre as implicações para a prática do gerenciamento que se origina na mudança de filosofia organizacional está a necessidade dos empregados de aceitar que suas carreiras poderão não levar inexoravelmente para cima na hierarquia. Ao invés disto, poderão levá-los aonde melhor se encaixam e, portanto, aonde podem melhor agregar valor à organização.

Para auxiliar na formação de competências, uma série de ferramentas são apresentadas e comentadas em Cnpf (1998, *tome 5*):

- a) o balanço de competências - como um processo individual em que o objetivo é verificar as competências à disposição de um indivíduo em contrapartida de uma situação ou de um projeto de atual ou de futuro. Seu objetivo primeiro é de responder a uma demanda individual de informação sobre si mesmo.
- b) referenciais de competências - como um documento de referência que pode representar um posto, uma função, um *metier*, ou um conjunto de situações de trabalho de uma organização. Ele congrega todas as competências necessárias às diferentes atividades de uma situação profissional, integrando as exigências ligadas aos elementos de contexto próprios daquela situação (campo de realização, zona de autonomia e de responsabilidade, riscos de incidentes). É a expressão das escolhas organizacionais da empresa.
- c) *portfolio* de competências - a análise da experiência, uma vez formalizada e descrita, pode virar um verdadeiro capital. É um dossiê de aquisições e de competências possuídas, constituído a partir de um trabalho de análise e de síntese

sobre as experiências, profissionais, sociais e pessoais que permite ao indivíduo se apropriar ou se re-apropriar daquilo que ele é capaz de fazer.

Favorecer as medidas de aquisição e de desenvolvimento das competências dos indivíduos permite, enfim, elevar o nível de desenvolvimento social, intelectual e também econômico de um país. Sua independência e sua irradiação podem constituir uma condição maior de competitividade, dentro de um contexto de globalização dos mercados.

Quanto à **transmissão**, na realidade, não é um processo simples e pode ser considerado como uma co-construção: ela é feita de forma compartilhada entre os vários atores dentro do contexto, ele mesmo determinante. Ela depende do indivíduo, grupo, instituição que transmite e sua capacidade e sua motivação em explicar. Depende também da maneira como o outro escuta, recebe, testa, se apropria, utiliza e do contexto que valoriza, reconhece, cria as ocasiões e pratica; ou, ao contrário, sanciona, não organiza, não dedica tempo, não reconhece.

Além disto, dentro do contexto, é preciso incluir todos os outros atores que circundam o emissor e o receptor, de onde vem a importância da noção do coletivo de trabalho dentro da compreensão da transmissão de competências. Em efeito, dentro do mundo do trabalho, este primeiro nível de contexto relacional tem um peso importante, uma vez que é no cotidiano que se transmitem as utilizações profissionais indissociáveis das competências. Isto agrupa as dimensões onde ocorrem a transmissão (MEDEF, 2002, *cahier* 8):

- a) a dimensão **organizacional**, através da organização do trabalho ela mesma: o perímetro do cargo, a construção das equipes e as relações entre equipes;
- b) a dimensão do **gerenciamento**, pois na maior parte do tempo é ao redor das práticas de mobilidade que se concretiza a intervenção da gestão.

Krogh e Roos (1995) propõem três tipos genéricos de contextos sociais de evolução das competências: o co-evolucionário – aprender observando outros aprendendo –, o contexto diferenciado – o conhecimento vai de uma empresa para outra via interação pessoal, porém

há uma diferenciação temporal; e o *detached* contexto – em que o conhecimento é conduzido por livros, fotos e toda uma sorte de mídias.

Tudo isso se passa dentro de um contexto de urgência sempre maior no qual o desempenho consistente é esperado das pessoas durante todo o tempo e sobre todos os domínios. Este contexto pode parecer catastrófico, mas é exatamente disto que as pessoas se ressentem, conforme Sant’ana (2001).

Algumas condições de sucesso são enfatizadas pelos autores. Primeiro, a aquisição de competências demanda tempo e a *performance* imediata por um melhor sucesso coletivo é diferida, significa sacrificar o desempenho individual e coletivo do presente por um prognóstico de desempenho melhor amanhã (MEDEF, 2002, *cahier* 8).

Segundo, a organização do trabalho precisa ser repensada: a consequência imediata de uma outra relação do tempo é que é necessário achar este tempo em qualquer lugar. Dar o tempo é aceitar uma organização do trabalho na qual existe o "tempo de respiração", o "tempo de inovação", o "tempo de troca", o “tempo de formação” (MEDEF, 2002, *cahier* 8).

Terceiro, a existência de valores estabelecidos e coerentes com os atributos da organização do trabalho, com os comportamentos das pessoas e tutores, e adicionalmente as regras de formação, acompanhamento, recompensa e valorização constituem uma cadeia de coerência. A capacidade da empresa de dizer claramente e regularmente quais são seus valores deve estar coerente com as escolhas diárias de ação e organização (MEDEF, 2002, *cahier* 8).

2.3.3.3 Avaliação, validação e certificação de competências

Algumas definições preliminares, em Cnpf (1998, *tome* 6):

- a) **Avaliar** – Invoca uma idéia de medida, de posicionamento, em relação a uma norma, a uma referência e também a uma idéia de classificação. Ela implica na

escolha dos critérios e coloca a questão do nível de desempenho, que é efetivamente esperado de cada empregado, além da consideração do ambiente da atividade.

- b) **Validar** – Validar pode tomar dois sentidos. Literalmente validar é declarar válida qualquer coisa, considerar que as medidas que foram realizadas são válidas, que medem bem o que elas precisam medir. De uma forma mais geral, validar nos remete à idéia de valor, dentro de um sistema identificado. É dar a visibilidade para os indivíduos e garantir um reconhecimento.
- c) **Certificar** – De maneira usual, certificar é dar um valor às avaliações de um sistema particular através de certificados e diplomas. Dentro do contexto de formação, a certificação é uma operação que permite garantir, autenticar e legalizar as competências dos indivíduos.

Le Boterf (1995) considera que as práticas de **avaliação** buscam, sobretudo, avaliar um estado, mais que um processo. Para ele, no processo de **avaliação** não se podem confundir os recursos que contribuem para a construção da competência e os processos combinatórios que as tornam operacionais.

Percebe-se, então, que a abrangência da **avaliação** baseada em competência estará associada à compreensão que se tem do desempenho, disputada por vertentes condutivista, funcionalista e construtivista, tipologia estabelecida por Ramos (2002).

Schwartz (*apud* RAMOS, 1998) cita as principais contradições da **avaliação**, já que é necessária, porém contraditória. Segundo ele:

- a) a complexidade e dialética dos ingredientes da competência impedem a existência de um dispositivo único de avaliação e de classificação (listas ou grades). Elas precisam estar apoiadas sobre instrumentos adequados às especificidades de cada ingrediente;
- b) como os ingredientes são dependentes do contexto, torna-se impossível avaliar a competência sob uma ótica plenamente objetiva, ou como resultado de um modelo teórico, do tipo cognitivo;

- c) a avaliação em torno de ingredientes afasta a possibilidade de julgamento único. Como ser fraco no item 1 e excepcional no item 2? Como desvalorizar um trabalhador se a sinergia dos ingredientes é que impõe um bom equilíbrio?

Ramos (2002) afirma que a competência não poderia ser somente avaliada através de resultados ou dos atos realizados, nem o desempenho poderia ser reduzido a esses resultados ou atos. Isto se baseia na assunção que a competência é considerada como condição do desempenho ou o mecanismo subjacente que permite a integração de múltiplos conhecimentos e atos necessários à realização da ação. O desempenho assim, dentro de uma abordagem integrada, ou construtivista, é assumido como a expressão concreta dos recursos que o indivíduo articula e mobiliza no enfrentamento das situações de trabalho.

Para completar, Goldgerg³³, *apud* Manfredi (1998), falando sobre a relatividade do conceito de competência, diz que não há modelo absoluto pairando no espaço e no tempo e que um profissional só é competente porque atinge determinados objetivos, sob certas condições. Neste sentido, a avaliação de competência é sempre contingente.

A **validação**, diferentemente da avaliação, supõe ainda um processo que ultrapassa o momento, o lugar e o objeto da avaliação correspondente. Deste fato, a **validação** confere às avaliações uma portabilidade mais geral que ultrapassa o quadro imediato dentro do qual elas foram efetuadas. Ela implica numa regularidade e numa propriedade de ser reproduzida no tempo, dependendo da importância do caráter transversal das competências e de outro lado, do grau de reconhecimento pelos utilizadores potencias (CNPQ, 1998 *volume* 6), aspectos também enfatizados por Collardyn (1998).

O dispositivo de **validação** das aquisições de experiência (VAE) adotado pelos poderes públicos franceses se inscreve dentro deste objetivo. Ele parte de uma lógica de equivalência para permitir o ingresso dentro de uma formação, a uma lógica de

³³ GOLDBERG, M. A. A. et al. Avaliação de competência no desempenho do papel de orientador educacional. *In: Cadernos de Pesquisa n° 11*, Fundação Carlos Chagas, São Paulo, dez. 1974, p. 21-60.

reconhecimento que dá o mesmo valor à aquisição de experiência e à aquisição dos títulos acadêmicos (MEDEF, 2002 *cahier* 7)

Já a questão da **certificação** repousa sobre sua credibilidade ou poder de referência. As abordagens metodológicas se situam entre aquelas que se apóiam sobre uma análise bem clássica das funções, passando por aquelas em que a cartografia e as fichas do *metiers*, já estabelecidos, são consideradas como pontos de partida, até aquelas que abandonaram toda referência à noção de *metier*. Neste último caso, a atividade da empresa é descrita em termos de competências, classificadas em função de sua complexidade (CNPJ 1998, *tome* 6).

Ramos (2002) afirma que com a **certificação**, as competências passam a adquirir um valor relacionado com a empregabilidade dos trabalhadores pelo fato de se referirem a competências de base ampla, normalizadas em sistemas que facilitam sua transferência entre diferentes contextos ocupacionais.

Entre a grande variedade de ferramentas, as entrevistas de apreciação e avaliação são as mais utilizadas e representam um momento muito importante do gerenciamento pelas competências. A sua condução sob a responsabilidade do gerente direto é uma tendência forte (CNPJ, 1998 *tome* 6).

2.3.4 Implicações sobre o sistema de Recursos Humanos

Bergenhengouwen, Horn e Mooijman (1997) confirmam que as tradicionais funções de Recursos Humanos como recrutamento e seleção, avaliação, remuneração, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira requerem alterações para trabalhar com competências, exigindo novas ferramentas.

Adicionalmente, afirmam que a ênfase primária não é sobre cargos e responsabilidades, mas sobre a descrição, estímulo e desenvolvimento das competências dos empregados, necessárias para se obter um desempenho superior. Isso envolve reordenar os deveres e

responsabilidades da organização com as competências certas, cuja combinação deve buscar favorecer a construção das *core competences*, levando ao fortalecimento das vantagens competitivas.

Assim, as implicações sobre a organização da função RH são importantes. A gestão coletiva e uniforme dos recursos humanos baseada em postos e não em indivíduos tem sido a lógica utilizada ao longo dos ciclos econômicos anteriores e continua a fazer parte do cotidiano da função RH. Assim, a competência aparece hoje como um novo conceito unificador do sistema de gestão de recursos humanos.

Nos subsistemas de **seleção** e também **avaliação**, Lawler III (1994) argumenta que a tradicional abordagem cujo foco é a procura por candidatos que possam preencher alguma função em particular é substituída pela procura por candidatos que possam melhor se enquadrar num ambiente de aprendizagem.

A busca é por “cidadãos da organização”, ou seja, pessoas que possam aprender e seguir diferentes caminhos de carreira. Por consequência, a validade dos critérios de **avaliação** que enfocam pontualmente o desempenho em determinada atividade, são questionáveis.

No subsistema **gerenciamento do desempenho** conforme Spencer e Spencer (1993), a ênfase tem sido sobre o “*what*” do comportamento, focando os resultados quantitativos passados, numa abordagem de recompensa de caráter remuneratório (bônus, prêmios). A aplicação do conceito de competências individuais permite uma ênfase no qualitativo, ou seja, o “*how*” do comportamento, para explicar a qualidade e a razão dos resultados quantitativos, caracterizando uma abordagem mais focada no futuro e no desenvolvimento dos profissionais.

Já para o subsistema **remuneração**, a mudança de foco de funções para as competências significa pagar de acordo com as competências que os indivíduos têm, assumindo que eles é que possuem valor e não as funções (LAWLER III, 1994).

O autor ressalta, ainda, que a questão central é a avaliação das atuais competências dos indivíduos. Uma questão adicional é como estabelecer corretamente valores de salários para competências, de forma a estabelecer os valores para os indivíduos, uma vez que eles possuem suas próprias configurações de competências. No entanto, algumas práticas empresariais restringem o pagamento somente sobre as competências requeridas e aplicadas, já que nem todas são relevantes para o trabalho a ser feito.

Quanto ao subsistema **treinamento e desenvolvimento**, grande ênfase é colocada na aquisição e desenvolvimento de competências em que um processo de certificação pode também garantir que as competências-chave serão mantidas. Outra questão diz respeito às formas de aquisição, que, segundo Sandberg (2000), levando em conta o caráter “contexto - dependente” das competências, a abordagem deveria ser muito mais prática e reflexiva.

Para o subsistema **desenvolvimento de carreiras**, de acordo com Lawler III (1994), ao invés de ter conjuntos movimentos hierárquicos verticais, carreiras são concebidas a partir de múltiplos caminhos de aquisição de competências. Muito embora isso possa não ser tão atrativo como apontam algumas pesquisas, o desenvolvimento contínuo de competências, aliado aos pagamentos potencialmente mais altos, funcionam como um substituto para os ausentes movimentos verticais.

O ponto crítico, segundo Lawler III (1994), diz respeito ao desenvolvimento de competências para sustentar vantagens competitivas do negócio. Assim, a identificação das competências críticas para execução da estratégia empresarial escolhida, deve direcionar a escolha de sucessores para as posições-chave na organização, os quais as apresentam ou têm condições de desenvolvê-las num prazo definido.

Trata-se, enfim, de um sistema de gestão exigente que leva em conta uma pluralidade de elementos conforme é destacado em Medef (2002, *cahier 5*), entre eles a estratégia da empresa, a organização do trabalho, o gerenciamento e as competências dos empregados de forma a colocá-las como parte integrante do projeto estratégico da empresa.

Importante elucidação semântica é que a gestão **pelas** competências se diferencia da gestão **das** competências, a qual somente é uma ferramenta de RH que leva em conta quase que somente a atividade de trabalho cujo valor agregado não foi bem-estabelecido. A gestão pelas competências deve ser o apoio de transformação da organização do trabalho, sob pena de não gerar a eficácia esperada (MEDEF 2002, *cahier* 5).

2.3.5 Reflexões sobre os sistemas de competências individuais

Canning (1990) afirma que o conceito de competência, aplicado nas organizações do Reino Unido, tem um senso genérico, o qual se apóia usualmente sobre listas de competências, em contraposição à idéia defendida por ele, de que competências são “contexto-específico” para as organizações.

Para sua defesa, ele aborda que o conceito de competência é lastreado por assunções acerca da natureza das organizações, da natureza do gerenciamento e da natureza do aprendizado e desenvolvimento, podendo ter, à luz da cultura organizacional presente, significados diferentes para diferentes organizações.

Numa organização de abordagem mecanicista com diferentes níveis hierárquicos, funções e descrições, a reação aos sistemas de competências baseados em listas para lastrear o treinamento e desenvolvimento, seria positiva. Em compensação, numa organização de abordagem orgânica, calcada em princípios de autonomia, cultura empreendedora, cuja base de desempenho assenta-se sobre o *achievement*, competências teriam um sentido diferente.

Muitas críticas têm sido feitas quanto ao alcance limitado das listas de atributos e a tendência de universalização. Burgoyne³⁴, *apud* Kilcourse (1994), afirma que “a relevante realidade é que, quanto mais universalmente verdadeira é a lista de competências, menos imediatamente útil ela é para fazer qualquer particular escolha que oriente a ação e

³⁴ BURGOYNE, J. Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development. *The Journal of the Association of Management Education and Development* (AMED), V. 20, Pt 1, Spring, 1989.

condução mesmo numa situação específica”. Bartlett e Ghoshal (1997) afirmam que os perfis gerados a partir de inventários de traços agrupados sem um critério claro nem uma ligação clara entre os itens, deriva a mais séria limitação, segundo o autor, de gerar um único e ideal perfil.

Jubb e Robotham (1997) levantaram algumas fraquezas dos modelos baseados em competências, quando construídos sobre mitos gerenciais. Entre elas, perguntam se a competência pode ser definida através de listas de habilidades gerenciais ou refere-se a um padrão efetivo de comportamento. Questionam, adicionalmente, se as listas de padrões de comportamento refletem o contexto onde a tarefa tem lugar.

Stroobants (*apud* Ropé e Tanguy 1997) faz uma crítica apontando o ponto de partida que continua sendo os postos de trabalho. O emprego da noção de competência não parece se orientar pela revelação de competências insuspeitas que pese a favor das capacidades adquiridas. A autora entende que, embora na experiência da siderurgia francesa tentou-se individualizar as modalidades de qualificação, permaneceu o problema de definir um referencial para ligar as competências adquiridas e requeridas, cujo resultado não é nada mais do que uma lista de tarefas precedidas de “ser capaz de”.

Tanguy (*in*: ROPÉ e TANGUY, orgs., 1997) cita o do Acap 2000 valorizando os seus dispositivos, muito embora concebido num contexto de contração maciça de empregos, mudanças aceleradas de tecnologia, resultando em poderes de mobilização enfraquecidos. Quanto aos problemas de organização do trabalho, ela afirma, eles surgem apenas por dedução dos anteriores, como se ela fosse definida com base unicamente na competência dos empregados.

A ainda presente e forte concepção “taylorista-fordista” provoca contradições. Para conciliar a noção de competência com sua aplicação baseada no “taylorismo-fordismo”, Zarifian³⁵, *apud* Ramos (2002), explica que o significado dado pelos empresários tenta

³⁵ ZARIFIAN, P. *El modelo de Competencia y los Sistemas Productivos*. Montevideo. Cinterfor, 1999.

manter certa neutralidade quanto aos novos aspectos tais como autonomia, responsabilidade e comunicação.

Zarifian ainda teme que o modelo proposto possa morrer pelo fato de ser colocado entre, de um lado, um aparelho burocrático destinado mais a controlar do que animar uma nova lógica; e de outro, uma interpretação estritamente individualizante, na qual ela estaria longe de ser experimentada na dimensão de uma construção social.

Para exemplificar, ele cita que inicialmente permanece sob a apreciação de competências requeridas diretamente referidas aos conteúdos de cargos típicos. Ainda, a definição da ação explicitada escapa da base, ficando restrita aos gerentes e técnicos. Por fim, o percurso profissional permanece, na maioria das vezes, limitado à progressão em itinerários de diferentes níveis, porém no seio de cargos típicos.

Um outro aspecto importante é quanto à portabilidade das competências, ou seja, a propriedade de serem transferíveis. Sendo elas fortemente contextualizadas, ser competente num universo profissional “A” não garante mecanicamente a competência dentro de um universo “B”. Os contextos caracterizados como **materiais** – as ferramentas, o ambiente psíquico –, **relacionais** – os colegas, a hierarquia, os clientes –, **organizacional** – a divisão do trabalho, as maneiras de avaliação, as maneiras de colaboração com as outras áreas, com outras equipes –, e **cultural** – o significado do trabalho, a noção de trabalho bem feito, a avaliação subjetiva, o lugar/valor dado a cada um, o lugar e a definição de desempenho, a visão do futuro –, são assim elementos importantes que afetam a propriedade das competências individuais de serem transferíveis (MEDEF 2002, *cahier* 8).

O autor sugere que a abordagem de competências individuais é mais efetiva quando envolve trabalho baseado no uso intensivo do conhecimento, em que os indivíduos podem agregar significativo valor ao produto ou ao serviço. Os ambientes, onde o trabalho é altamente interdependente ou em rápida mudança e não existe permanente distribuição de tarefas a determinados indivíduos, são aqueles que mais podem se beneficiar desta abordagem. Essas idéias são também compartilhadas por Burgoyne (*apud* JUBB e ROBOTHAM, 1997).

Adicionalmente, alerta que mudanças oriundas dessas abordagens tocam a noção de trabalho, atingindo o autoconceito do indivíduo, como também seu perímetro de responsabilidades, questões que podem afetar a motivação.

3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Mintzberg (1979) afirma que toda e qualquer atividade humana organizada depende de dois fundamentais e opostos requerimentos: a divisão do trabalho em várias tarefas para ser executada e, adicionalmente, a coordenação dessas tarefas para que a atividade seja completada.

Entre esses dois pontos, existe provavelmente uma enorme quantidade de concepções sobre formas de organizar o trabalho, havendo necessidade de discorrer sobre pontos que constituem uma moldura mais ampla para este assunto.

Para delimitar o perímetro de discussão sobre **organização do trabalho** optou-se por restringi-lo ao que Mintzberg (1979) chamou de *operating core*, englobando os operadores que executam o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de produtos e serviços. Adicionalmente, invocamos os efeitos da utilização dos modelos de competência individuais sobre a atividade desempenhada pela população que o autor chamou de *first-line supervisors*, que tem direta autoridade sobre os operadores.

3.1 Os sistemas de administração e o impacto sobre o trabalho

Como principal moldura teórica, a partir da qual baseamos nosso estudo sobre a **organização do trabalho**, tomou-se a abordagem de administração dos chamados Sistemas Abertos. A razão dessa escolha é que esses sistemas apresentam atributos que constituem a base sobre a qual os modelos de gestão de pessoas pelas competências podem atender plenamente aos propósitos pretendidos, se constituindo estes últimos, numa visão prática dos Sistemas Abertos.

Para os teóricos dos sistemas racionais, as organizações são sistemas construídos deliberadamente para atingir determinados objetivos. Já os teóricos dos sistemas naturais enfatizaram organizações como coletividades. Para os primeiros, organizações são instrumentos, para os segundos elas são grupos sociais, tentando sobreviver em circunstâncias particulares.

Entre as várias abordagens, Selznick³⁶, *apud* Scott (1998) viu as estruturas organizacionais como organismos adaptativos, moldados a partir da reação às características e comportamentos dos participantes, tanto quanto das influências do ambiente, introduzindo essa idéia no contexto organizacional.

Na mesma linha, Biazzi Jr. (1994) afirma que nos sistemas abertos que têm como fundamentos a escola sócio-técnica, a organização interage com o ambiente, é capaz de ter auto-regulação e tem propriedade de equifinalidade, ou seja, pode alcançar diferentes objetivos a partir de diferentes caminhos e diferentes recursos.

Trist e Emery³⁷, *apud* Biazzi Jr. (1994), teóricos da escola sócio-técnica, defendem ainda que, para a satisfatória adaptação das organizações em ambiente turbulento, é necessária a adaptação ativa que significa a adoção de uma estrutura que permita a montagem e desmontagem de grupos de acordo com as conveniências da situação.

Morgan (1996) ressaltou as forças e limitações do que chamou de metáfora orgânica das organizações. Entre as forças ele destacou a ênfase colocada na compreensão das relações entre as organizações e seus ambientes, a atenção sistemática às necessidades que precisam ser satisfeitas, a variedade de opções e as virtudes das formas orgânicas no processo de inovação.

Do lado das limitações, Morgan (1996) destacou o risco de se ver a relação “organização – ambiente” distante do concreto, em razão de que a visão tende a criar dependência das

³⁶ SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13, 25-35.

³⁷ EMERY, F. E., TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, N. 2, p. 21-32, 1965.

organizações e indivíduos às forças que operam no mundo externo, em lugar de reconhecer que eles são agentes ativos na construção deste mundo. Um outro ponto é que apesar da crença de que a unidade e harmonia possam ser obtidas pelas organizações tais quais os organismos vivos, esse estado é difícil de ser obtido se a concepção atender exclusivamente uma ótica funcional e departamental.

3.2 Implicações da evolução do contexto econômico e social sobre os sistemas de organização do trabalho

O contexto econômico das últimas décadas impôs uma necessidade de dupla adaptação: aos clientes, pela inversão da lógica da comercialização com o advento do princípio “o cliente é o rei”; e aos empregados, uma vez que a educação formal mudou o referencial do trabalho e os postos de produção e manuais deixaram de ser atrativos. As questões acima influenciaram profundamente o ambiente social das organizações (MEDEF 2002, *cahier* 3).

Na mesma direção, Millot e Roulleau (1991) afirmam que os investimentos na organização do trabalho é que podem fazer diferença nos tempos atuais, gerando ganhos de produtividade que podem chegar a 15 a 30%. A flexibilidade e reatividade das novas organizações do trabalho se apóiam sobre três idéias fortes: a autonomia, a aceitação da iniciativa e o encorajamento à tomada de responsabilidade em todos os níveis.

Em razão disso, os novos paradigmas de gestão da produção e da organização do trabalho surgiram e entre eles a preocupação com qualidade e produtividade, produção flexível, utilização de recursos humanos polivalentes e multifuncionais, trabalho em grupo e formas organizacionais conducentes à criação de clima favorável à inovação e à competitividade empresarial (ALBURQUERQUE, 1992).

Conseqüentemente, a organização do trabalho para estar apta a responder a esse novo ambiente empresarial foi chamada a evoluir continuamente, fazendo emergir a noção de competências individuais como ponto de apoio a essa evolução. Os principais pontos de adaptação e mutação das organizações do trabalho, segundo Cnptf, (1998, *tome* 2) são:

- a) Novo dimensionamento das equipes: utilização de pequenas equipes autônomas, com o desenvolvimento da polivalência de tarefas e objetivos.
- b) Redefinição dos *metiers* englobando um alargamento de atividades e inclusão de competências de qualidade, controle, manutenção.
- c) Redução do peso da hierarquia.
- d) Modificação do papel dos gerentes: modificação da essência do papel da hierarquia favorecendo a capacidade de iniciativa e a tomada de responsabilidade e enriquecimento das funções de seus *metiers*.
- e) O desaparecimento da lógica de posto de trabalho. O trabalho não é mais circunscrito a um perímetro rígido de um posto, tornando-se evolutivo em função do indivíduo e da extensão de suas possibilidades. A lógica das competências muda profundamente os comportamentos individuais e provoca uma verdadeira revolução cultural.

Corroborando que a organização do trabalho é um ponto crucial, Trist³⁸, *apud* Biazzi Jr. (1994), defende que o comportamento das pessoas face ao trabalho depende da própria pessoa e do conteúdo das tarefas a serem executadas, pois o desempenho nas tarefas e os sentimentos a elas relacionados – responsabilidade, realização, reconhecimento – são fundamentais para que o indivíduo retire orgulho e satisfação do seu trabalho. Essas idéias são complementadas por Ketchum e Trist³⁹, *apud* Morin (2001), quanto à correspondência das características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas.

Ainda segundo Morin (2001), a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que faça sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. Reforçando este preceito, Wood Jr. (1992) afirma que, numa organização mecanicista, ou burocrática, a fragmentação do trabalho e da estrutura desencoraja a autonomia.

³⁸ TRIST, E. L. *The evolution of Sociotechnical Systems*. Documento nº 2, Ontário Quality of Working Life Center, junho, 1981.

³⁹ KETCHUM, L. D., TRIST, E. *All teams are not created equal: how employee empowerment really works*. Newbury Park: Sage, 1992.

A necessidade de exercer o controle pessoal sobre seu próprio trabalho, a interação pessoal e a existência de um sentido em suas tarefas pessoais são as necessidades mais importantes, enfatizando a necessidade da autonomia uma vez que é fundamental para a formação da identidade. Silva (1994) acrescenta, ainda, a necessidade do reconhecimento social pelo trabalho desenvolvido.

Porém, conforme Medef (2002, *cahier* 5), para que seja possível criar um movimento que tende a reforçar a tomada de responsabilidade e de cooperação dentro da atividade, é necessário reconhecer a autonomia dos empregados e equipes, favorecer um trabalho coletivo e a solidariedade de equipe, além da ocorrência simultânea da evolução entre a organização do trabalho e as competências individuais. Isso, particularmente, representa a evolução conjunta dos sistemas Técnico e Social, para busca dos objetivos organizacionais.

Para isso, os modelos de competências individuais buscam se libertar dos sistemas clássicos de definição de posto, de grade de classificação e de progressão de carreira, levando a uma tendência de desaparecimento da concepção “taylorista” de posto de trabalho.

Nesta linha, Dejourns *et al* (1993) enfatizam que o trabalho concretizado na forma de uma tarefa regular, fixa, repetitiva, imutável é perigosa para os trabalhadores. A possibilidade de escolher seu modo operatório ou de mudá-lo é mais favorável à saúde que a monotonia e a constância impostas. É, pois, desejável, para transformar um trabalho fatigante num trabalho equilibrante, flexibilizar a organização do trabalho de maneira a deixar ao trabalhador uma maior liberdade para organizar seu modo operatório.

Sobretudo, conforme argumenta Biazzini Jr. (1994), a adoção dessas abordagens inscritas no movimento sócio-técnico reduz os níveis de alienação e permitem um maior desenvolvimento das potencialidades humanas como iniciativa, criatividade e autonomia, implicando em mudanças qualitativas na relação indivíduo – organização.

Partindo de uma perspectiva complementar às questões abordadas, Garay (1997) coloca a saúde como elemento importante da dimensão psicológica do trabalho, já que está

intimamente ligada à organização do trabalho e ao processo do trabalho. A autora afirma que passam a existir campos de conflito entre o indivíduo e a organização, pela ruptura entre o saber e o fazer, entre o trabalho e a afetividade.

Os efeitos, principalmente sobre o aparelho psíquico, através dos sintomas como alcoolismo, depressão, insônia, fadiga, etc., são oriundos de fatores como desqualificação, falta de reconhecimento, bloqueio ao desenvolvimento da identidade e erosão da auto-estima, conforme afirma Silva (1994).

Desta forma, Garay (1997) conclui que a organização do trabalho pode ir além, inclusive, de minar a motivação dos empregados. Ela pode favorecer o tédio e desinteresse (pela divisão de tarefas), atingir as relações que as pessoas estabelecem entre si no trabalho (através da hierarquização e da unidade de comando) e romper as relações de confiança necessárias para basear um grupo de trabalho e fomentar o sentimento de pertencer (separação entre planejamento e execução). Somando-se a isso as pressões exercidas pelos próprios clientes, a introjeção da dominação em que o trabalhador passa a exigir de si mesmo o máximo de produtividade, o quadro geral torna-se especialmente prejudicial.

Levando em conta tudo isso, a manutenção da saúde, fator de garantia da produtividade, está relacionada não com o trabalho em si, mas com a forma como ele é organizado. O trabalho em si se constitui num fator de desenvolvimento e de equilíbrio desde que atendidas determinadas necessidades humanas.

3.3 Evolução do sistema produtivo

O contexto do trabalho é decisivo na maneira como as competências se formam e para que elas sejam as criadoras de novos campos de valor e de inovação.

Diferentemente dos princípios “tayloristas”, as novas configurações produtivas dependem menos das condições de desempenho que se apóiam sobre intensidade do trabalho de forma restrita. A produtividade de hoje nem sempre depende do trabalho direto, por exemplo, número de peças produzidas por unidade de tempo, mas da otimização geral do processo e

dos ciclos de produção. Dentro dessa ótica, o trabalho humano tem um papel mais de coordenação de sistemas e desenvolvimento "homem-máquina-cliente" que de captura da velocidade e da produtividade ao senso restrito (MEDEF 2002, *cahier* 5).

Por conseqüência, estas evoluções implicam em mudanças no conteúdo do trabalho, na organização do trabalho, na gestão do trabalho – a lógica tradicional de compatibilização dos tempos de operação não é adaptável para levar em conta as situações reais de eficácia de ação e de elaboração do desempenho –, no engajamento no trabalho – a competência é vista como uma nova forma social de abordagem da qualificação (MEDEF 2002, *cahier* 5).

O tripé “mobilização, desenvolvimento e reconhecimento” das competências individuais compõe basicamente o ciclo que permite criar as condições básicas para evolução da organização do trabalho dentro da visão econômica de projetos desta natureza, em que a obtenção de ganhos de produtividade é uma exigência. É preciso, no entanto, lembrar que o mesmo trata-se de processo complexo que requer uma multiplicidade e uma simultaneidade de transformações. Nele a mudança da organização pode se revelar contraproducente, se os modos de gerenciamento e de gestão de pessoas não evoluírem em paralelo (MEDEF 2002, *cahier* 5).

Cabe ressaltar ainda, a influência da tecnologia sobre a organização do trabalho. Loiola e Teixeira (1994) defendem que as formas de gerir pessoas e distribuir poder dentro da organização gozam de relativa autonomia frente à tecnologia. Esta linha de pensamento tem base nos trabalhos de Woodward (1977), que definiu uma tipologia para os sistemas produtivos a partir de um estudo que identificou correlações positivas entre padrões tecnológicos e padrões organizacionais, sendo os primeiros variáveis preponderantes no estabelecimento dos segundos, achados reconhecidos também por Noble⁴⁰, *apud* Loiola e Teixeira (1994).

Os achados concluem que existe uma relação dialética, biunívoca entre as duas variáveis, sujeitas às escolhas feitas por quem tem o poder de fazê-las, em última instância, o capital,

⁴⁰ NOBLE, D. *Forces of production: a social history of industrial automation*. New York, Alfred A. Knopf, 1984.

fato que define a tendência de que a tecnologia reforça os padrões existentes nas relações sociais, sendo, portanto, condicionada socialmente.

O estudo desenvolvido por Loiola e Teixeira (1994) concentra-se nas indústrias de processo contínuo, cuja característica operacional determina uma característica organizacional que é a desvinculação entre ritmo de trabalho e ritmo de produção, requerendo um *portfolio* de competências de cunho perceptivo e conceitual muito mais do que motor e manual.

Afirmam ainda que as relações prevalentes em processo contínuos são as de “homem-máquina” e “máquina-produto”, em lugar do tradicional “homem-produto”, o que determina a necessidade de outros requisitos, como domínio de amplo repertório de respostas, independência de supervisão, significativo grau de iniciativa própria, ampla margem de responsabilidade e capacidade de adaptação a situações novas.

Adicionalmente, o estudo trouxe novas evidências para sustentar a tese de Boddy⁴¹, *apud* Loiola e Teixeira (1994), que diz que uma das variáveis que influenciam nas escolhas organizacionais, independente da tecnologia, refere-se à estratégia gerencial com relação à produtividade e qualidade. Neste aspecto aquelas empresas que buscam a excelência tendem a adotar modelos organizacionais mais participativos e requerem maiores competências dos operadores.

3.4 O papel dos mecanismos de coordenação na organização do trabalho

Para funcionamento, as organizações precisam com o que Mintzberg (1979) chamou de “mecanismos de coordenação”: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho e padronização das habilidades dos empregados.

⁴¹ BODY, K. Information Technology and organizations: some empirical findings. *In*: PITT, D.C. & SMITH, B. C. (eds.). *The computer revolution in public administration*. Sussex, Harvest Press, 1985.

O **ajustamento mútuo** atinge a coordenação do processo de trabalho pela simples comunicação informal. Sob este mecanismo de coordenação, o controle do trabalho depende dos executores e funciona especialmente sob circunstâncias extremamente difíceis.

A **supervisão direta** atinge a coordenação quando um indivíduo toma a responsabilidade do trabalho de outros, emitindo instruções para eles e monitorando seu trabalho.

A **padronização dos processos de trabalho** age como mecanismo de coordenação quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado. A **padronização dos resultados** do trabalho funciona como mecanismo de coordenação quando eles são especificados, por exemplo, as dimensões do produto ou sua *performance*.

Por último, a **padronização de habilidades** é um mecanismo de coordenação quando, além do conhecimento necessário, também o treinamento requerido para executar o trabalho especificado é padronizado.

Ainda segundo o autor, estes cinco mecanismos de coordenação parecem cair num *continuum*, de acordo com a complexidade do trabalho organizacional. Geralmente, pessoas trabalhando lado a lado em pequenos grupos se adaptam informalmente uns aos outros (ajustamento mútuo). Porém, na medida em que o grupo cresce, ele se torna menos capaz de ser coordenado informalmente, exigindo uma liderança e uma estruturação do trabalho. Em geral, além de um tamanho mínimo, a maioria das organizações acaba focando em padronização e supervisão direta.

Estes cinco mecanismos são a “cola” da estrutura mantendo a organização integrada. Eles estão representados na figura 02, a seguir.

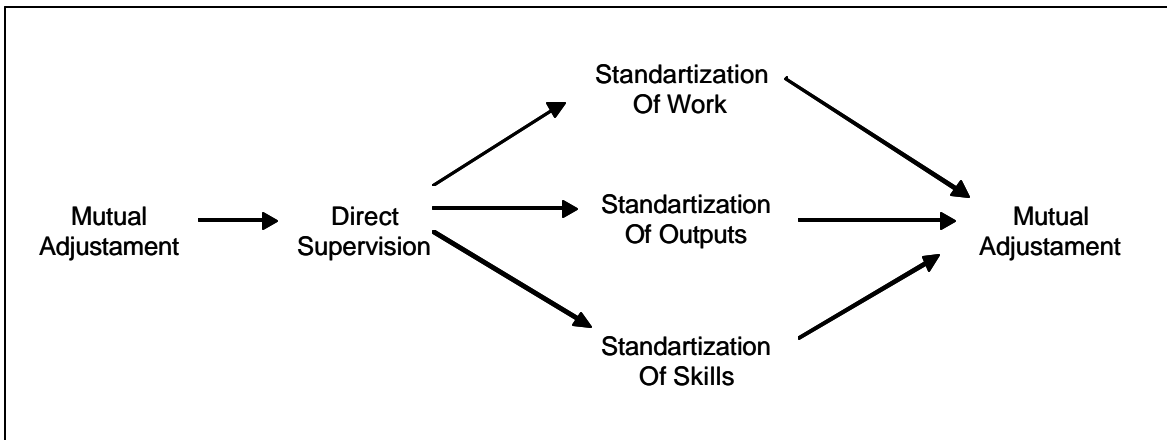


Figura 02 - Mecanismos de coordenação

Fonte: MINTZBERG, H. The structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1979.

3.5 Os modelos de competências individuais e a função de supervisão direta (gerentes)

De todas as tarefas administrativas, dirigir o componente humano é a mais importante, já que tudo mais depende dele e da forma como ele desempenhe suas atividades (Likert, 1975).

Likert (1958) faz uma comparação entre a administração científica, chamada por ele de teoria tradicional de gerenciamento, suas características de medições e o que ele chama de teoria modificada, cujo conceito central é (a) que o padrão de interação entre o gerente e aqueles com quem ele lida deveria enfatizar uma atitude de apoio e menos de ameaça; e (b) que o gerenciamento somente consegue fazer uso total dos potenciais e das capacidades de seus recursos humanos quando cada pessoa na organização é um membro bem-integrado e efetivo do grupo de trabalho com alta interação, habilidades e metas de desempenho.

Num estudo citado por ele (Social Audit of the Enterprise, page 77, Frec H. BLum), os achados mostram claramente que gerentes com atitudes favoráveis em relação às pessoas atingiam significativo desempenho mais alto do que aqueles que apresentavam escore desfavorável neste quesito.

Esses conceitos de Likert abrem o palco dos desafios da atividade gerencial num contexto em que as competências individuais representam um ativo importante. Destaca-se, de um lado, a mudança na natureza dos recursos a serem administrados que são cada vez mais imateriais em que a competência, o engajamento do pessoal e os conhecimentos e idéias assumem um papel crescente dentro da obtenção do resultado.

Muda, assim, a natureza dos recursos a serem gerenciados, pela qual os intangíveis permitem ao resto funcionar bem. Muda, também, a natureza do papel gerencial, com a dissolução natural da homogeneidade do papel dos gerentes em torno de uma responsabilidade hierárquica. Isto revela um avanço da lógica de *expertise* sobre a lógica da hierarquia (MEDEF, 2002 *cahier* 6).

Bartlett e Ghoshal (1997) apontam para a re-conceptualização da filosofia de gerenciamento, que, ao invés de forçar o indivíduo a se enquadrar nas políticas e práticas da organização, tenta capturar e alavancar o *expertise* que cada empregado traz para a empresa.

Assim, o gerenciamento pelas competências se transformou num ponto central de seu novo papel ao permitir o desdobramento da estratégia ao nível do indivíduo. A capacidade dos gerentes de gerenciar as competências de suas equipes deverá ser explicitamente colocada dentro dos referenciais de competências de gerentes (MEDEF, 2002 *cahier* 6).

O novo papel do gerente é de gerir cotidianamente as tensões que resultam da existência de lógicas contraditórias do curto e do longo prazo, das dificuldades para satisfazer dentro de um espírito "ganha x ganha", todas as partes interessadas. Seu papel é essencial para facilitar a alquimia da mensagem estratégica da direção que dá um significado completo dentro do trabalho de cada empregado.

Adicionalmente, o papel do gerente comporta naturalmente um viés formador: a transmissão de conhecimentos e do "saber-fazer", formalmente (tutoria) ou informalmente (sobre a tarefa). Mas seu papel é também de colocar em prática o pessoal capaz de inventar

os conhecimentos e “saber-fazer” originais para a pesquisa e a experimentação de soluções inéditas, as quais a concorrência ainda não achou.

Em resumo:

- o gerente é o organizador do trabalho, a partir das situações cotidianas de trabalho;
- ele é o avaliador do trabalho feito, explicando o que está bom e o que não está. Ele define os objetivos através dos quais alguém pode ter uma situação para aprender e de evoluir;
- ele é o animador da equipe, facilitando, insistindo e valorizando, todos os atos de transmissão entre os membros da equipe. Pela cultura que ele instala, ele gera mais ou menos trocas e reconhece mais ou menos bem – inclusive de maneira informal – o valor da transmissão;
- ele é o próprio transmissor de competências e dentro de várias situações o gerente é também aquele que sabe mais do que os outros, que tem mais experiência. Este papel de formador permanente é mais ou menos visível de acordo com o tamanho da equipe e a cultura da organização.

Dentro desse novo ambiente, passa-se de um modelo em que a racionalidade da organização científica conduziu à divisão do trabalho, a um modelo, que, ao contrário, mobiliza as competências e facilita as cooperações necessárias a uma maior flexibilidade, mais adaptada às atuais condições do mercado. Ainda, o capital de competências da empresa virou um ativo econômico importante para sua competitividade (MEDEF, 2002 *cahier 3*).

Isto clarifica bem que esse processo é uma verdadeira revolução cultural. Para os gerentes, trata-se de rever os princípios hierárquicos de um funcionamento de comando e controle para um papel mais ativo e ampliado da equipe. Para os operadores, de um papel confortável de somente executarem, para atores autônomos e responsáveis, papel que mais e mais se ajusta à realidade, motivações e ambições dos jovens de hoje. Estes jovens se

apresentam cada vez menos propensos a aceitar a hierarquia, a obediência e as manifestações de respeito, caracterizando assim, uma nova face das relações do trabalho.

3.6 Organizações, competências individuais e criação do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995) definem a criação de conhecimento organizacional, como a capacidade que uma organização tem como um todo de criar conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo nos seus produtos, serviços e sistemas, conceitos aos quais estão alinhados os sistemas de competências individuais, como meios de produzir conhecimento organizacional.

Diferentemente do Oriente, no Ocidente este processo não é natural. A razão, segundo os autores, pela qual os ocidentais tendem a não observar corretamente a essência do processo de criação de conhecimento está relacionada com seus paradigmas sobre a constituição das organizações, como sendo máquinas de "processar informações". Desta forma, o conhecimento é sempre algo explícito, formal e sistemático.

As organizações japonesas, por outro lado, têm um entendimento diferente do que seja conhecimento, reconhecendo que números e palavras são apenas a ponta do *iceberg*. Eles vêem o conhecimento como sendo primariamente tácito, algo pouco visível e expressável, altamente pessoal, como *insights* subjetivos e intuições, sendo, por isto, profundamente enraizados na experiência pessoal, nos valores e concepções de uma pessoa.

Esta abordagem traz, conforme Child e Faulkner (1998), uma questão muito prática, de como o aprendizado, através de indivíduos e grupos de indivíduos, pode ser transformado em ativo organizacional. Um importante requisito para converter conhecimento em ativo organizacional é torná-lo suficientemente explícito, capaz de ser passado adiante, através da rede de conhecimento.

Dentro da linha apresentada pelos autores, a dimensão cognitiva do conhecimento tácito dos indivíduos tem um papel importante no aprendizado e na formação do senso de

realidade. Tal dimensão foi extensamente estudada por Jaques (1978), em seus achados sobre os níveis de abstração e a capacidade humana para o trabalho. Também os pontos defendidos por Ausubel em sua abordagem do aprendizado significativo se alinham com a construção do conhecimento tácito, na medida em que o processo de internalização de informações se traduz à luz dessas teorias, como um extenso processo acumulativo e associativo da cognição.

O reconhecimento da existência do conhecimento tácito, conforme Nonaka e Takeuchi (1995) representa a assunção de uma visão de organização que não é mecanicista, mas como um organismo vivo. Conhecimento engloba ideais, valores e emoção, tanto quanto imagens e símbolos. Criar conhecimento não é simplesmente um ato de aprender dos outros ou adquirir conhecimento de uma fonte externa, uma vez que ele tem de ser construído a partir dele mesmo, requerendo uma intensa, freqüente e trabalhosa interação entre os indivíduos na organização.

De Cnfp (1998, *tome 5*), destacamos a afirmação de que uma empresa que aprende é necessariamente um sistema aberto. A organização de uma empresa que aprende considera e deixa aos empregados a possibilidade de um olhar crítico. Ela oferece aos indivíduos e equipes uma margem para se apropriar dos objetivos empresariais e investir dentro dos projetos de melhoria do ambiente de trabalho, favorecendo os espaços de comunicação e de troca.

Corroborando esse entendimento, Schwartz⁴², *apud* Ramos (2002), afirma que a noção de competência está fundamentada na valorização da noção subjetiva do conhecimento, deslocando a atenção para a atitude, o comportamento e os saberes tácitos dos trabalhadores.

Por essa ótica, a emergência da noção de competência é fortemente associada às novas concepções do trabalho, baseadas na flexibilidade e na reconversão permanente em que se

⁴² SCHWARTZ, Yves. De la "Qualification" à la "Compétence". In : *Educação Permanente*, n. 123, p. 125-138, 1995.

inscrevem atributos como autonomia, responsabilidade, capacidade de comunicação, polivalência, etc. Nelas, o processo do trabalho faz apelo às qualificações tácitas, implícitas e não-formalizadas por parte dos trabalhadores.

4. RELAÇÕES DO TRABALHO

De acordo com Fleury e Fischer (1992), as relações do trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo forma particular de integração entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo: trabalhadores e empregadores.

Colocada na dimensão individual, a relação de trabalho pode ser representada pelas relações de intercâmbio que se estabelecem entre empregados (indivíduos) e o empregador (instituição). Conforme Paul⁴³, *apud* Chiavenato (1982), o cargo representa o ponto de mediação caracterizado na forma de direitos e deveres formais, o **contrato legal** de trabalho.

Nesta linha, Fleury e Fischer (1992) afirmam ainda que a compreensão do modo de como se verificam as relações do trabalho numa realidade estudada deve passar pela forma utilizada para organizar o sistema produtivo (organização do trabalho), elemento de ligação entre o contrato psicológico e o contrato legal.

O contrato legal, porém, não esgota todas as expectativas dos atores, existindo um outro conjunto não-formalizado, através do qual as relações acontecem, caracterizando-se sob a forma de presunções informais e implícitas chamadas de **contrato psicológico**. Este último ambas as partes têm, uma em relação à outra e trata-se de práticas, privilégios e obrigações consagradas.

O **contrato legal** reúne itens como salário, condições de trabalho, regras e regulamentos e procedimentos, caracterizando-se como obrigações de ambos os lados, empresa e

⁴³ PAUL, W.J. Job enrichment in Practice. *In*: TAYLOR, Bernard, LIPPITT, Gordon L. (orgs.). *Management Development and Training Handbook*. Londres, McGraw-Hill, Book Co., 1975, p. 430.

empregados. Os fundamentos são a leis trabalhistas e da previdência em seus vários aspectos, além das questões negociadas coletivamente com os representantes das categorias, os sindicatos, ou mesmo os dispositivos constantes em sentenças normativas.

Já o **contrato psicológico** é por natureza implícito, reunindo itens como confiança, lealdade, expectativas, reconhecimento e realização, as quais caracterizam as dimensões implícitas das relações do trabalho.

Mas as relações do trabalho no senso comum são consideradas ora um sinônimo perfeito da relação capital-trabalho; ora reduzidas à dimensão jurídico-legal da relação trabalhista, ou ainda circunscritas ao âmbito das relações interpessoais na situação de trabalho (FISCHER, *in*: FLEURY e FISCHER, 1987).

Elas representam os padrões das relações sociais que se estabelecem a partir do local e das condições em que o trabalho se verifica, admitindo a influência dos fatores sociais, econômicos, políticos e culturais sobre este processo. Elas constituem uma das formas de relacionamento social expressando características da sociedade, de forma mais ampla.

Estes padrões de relações do trabalho podem ser qualificados em uma organização a partir de rótulos: predatórios, tradicionais, paternalistas, controladores, coercitivos, modernos, negociais, participativos; os quais assumem quadros históricos, conjunturais e setoriais em diferentes espaços políticos: (a) nível político; (b) nível organizacional-administrativo; e (c) nível da organização do processo do trabalho.

O **nível político**, segundo Fischer (*in*: FLEURY e FISCHER, 1987) é formado por componentes como condicionantes histórico-culturais da formação da classe trabalhadora, o papel do Estado na mediação dos conflitos e as características da organização sindical, determinadas pela estrutura política do país.

As relações do trabalho como prática social de relacionamento entre empregados e empregadores são objeto de regulação através do Estado, através da legislação trabalhista e na esfera institucional-público através da ação do Ministério do Trabalho. As ações e

intervenções bem como das normas jurídico-legais que as fundamentam constituem a dimensão política da questão do trabalho, sendo também a face mais exposta.

O nível **organizacional-administrativo**, através das políticas de RH, define os parâmetros nos quais os padrões de relações de trabalho são constituídos e atendem aos objetivos de crescimento e acumulação do capital e às necessidades de manutenção e reprodução da força de trabalho alocada no processo produtivo.

Além de fazer a interface entre o quadro político da sociedade – o qual contém o jogo das forças sociais – e o quadro interno da reprodução deste jogo ao nível da organização, a política de RH tem a função explícita de ceder o espaço no qual as relações do trabalho vão adquirir a sua expressão real e concreta.

A autora ressalta que não existem políticas de RH isentas da percepção e da opção por sistemas definidos de relações sociais. Elas produzem, reproduzem e redefinem, para o contexto específico das organizações, as condições e características do sistema social em que se inserem. Podem ainda ser concebidas como uma ferramenta técnica imune ao enquadramento ideológico e isenta de responsabilidade pelas conseqüências advindas dos padrões de relações de trabalho que estabelece, ou concebida como instrumento eficaz para resolver a complexa questão social da relação entre o capital e o trabalho.

Já o nível da **organização do processo de trabalho** engloba as formas de organizar o setor produtivo – é neste contexto da situação de trabalho explícita a política de RH. Embora constituída pelas dimensões técnico e social, usualmente a segunda tende a ser negada prevalecendo os métodos de organização utilizados através dos aspectos de normalização técnica.

A dimensão social da organização do trabalho é enfatizada por Davis⁴⁴, *apud* Fleury (1980), como “a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de

⁴⁴ DAVIS, L.E. The design of jobs. *Industrial Relations*, 6 (1), 21, 1966.

modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo”.

À luz dessas referências, optou-se por examinar (neste item) a questão do impacto dos modelos de competência nas relações do trabalho em três dimensões: a **político-legal**, a das **políticas de RH**, a da **identidade pessoal e profissional** composta por fatores menos visíveis tratados sob o ponto de vista da psicologia, como “contrato psicológico”.

4.1 Dimensão político-legal

Segundo Ramos (2002), a regulação das relações do trabalho foi o principal caminho tomado pela socialização da economia, como condição necessária à própria acumulação capitalista (fixação de parâmetros de tempo, condições e remuneração do trabalho, criação da previdência e segurança social, o reconhecimento da greve, dos sindicatos e da negociação e contratação coletiva).

Assim, as relações do trabalho pautaram-se por normas de sociabilidade capitalista que teceram uma rede de solidariedade envolvendo as categorias de trabalhadores e o próprio Estado. (Os fatores de identidade social, seguros sociais, direito do trabalho, etc., passaram a ser regulados pelo Estado.)

No entanto, esta institucionalidade sociopolítica nunca foi suficiente para acobertar todas as facetas das relações do trabalho e em muitas sociedades enfrentou e enfrenta crises. Por isso, o trabalho começou a ser submetido a uma espécie de diferenciação produtiva segundo as características dos trabalhadores singulares, causando uma tendência de individualização na regulação do trabalho. Em várias sociedades, a evolução do sistema de relações sociais traz esta marca, junto com o enfraquecimento das funções reguladoras do Estado, privando um contingente significativo de trabalhadores de uma rede de seguridade social e de direitos coletivos conquistados no contexto anterior de produção.

Assim, a mudança do *modus operandi* organizacional que tem-se apoiado na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo,

etc. é geradora de competitividade que, por sua vez, acompanha a produtividade que provém da inovação. Tudo isto caracteriza o que Harvey⁴⁵, *apud* Ramos 2002, chama de acumulação flexível no regime capitalista.

Este processo leva ao aumento de flexibilidade das relações sociais, no âmbito interno das empresas, baseando-se na polivalência, no diferencial de responsabilidades, carreiras e salários de uma mesma categoria, bem como no uso, por parte dos empregadores, de estratégias também diferenciadas de cooptação e estímulo à participação dos trabalhadores na produção.

No âmbito externo, voltada a facilitar os ajustes da oferta da força de trabalho periférica, permite a desregulamentação das relações trabalhistas, que pode vir acompanhada de mudanças nas relações do trabalho, baseadas nos contratos temporários, de tempo parcial e na subcontratação.

A flexibilização vista por Ramos é responsável por desatar os laços de solidariedade e seguridade e pelo fomento à individualização do trabalho não somente em termos técnicos, mas também sociais (vulnerabilidade do emprego). Fazendo menção ao modelo brasileiro de relações do trabalho, Neto (2001) afirma que, desde sua constituição, ele privilegiou as relações individuais em detrimento das coletivas.

Neste contexto, Manfredi (1998) alerta que a substituição da qualificação pela competência, definida em termos mais genéricos e universais, traz consigo a fluidização dos códigos sociais pré-existentes que demarcavam as relações entre saber, especialização profissional, cargos, carreira e salários, aumentando assim a possibilidade de adoção, por parte dos empregadores, de mecanismos mais idiossincráticos e unilaterais na definição do enquadramento profissional e dos critérios de mobilidade ocupacional dentro da empresa e, quiçá, no mercado formal de trabalho.

⁴⁵ HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. 6. ed., São Paulo, Loyola, 1996.

Assim, a competência, segundo Ramos (2002), embora tomada como categoria ordenadora das relações sociais de trabalho internas nas organizações produtivas, coaduna-se com a gestão da flexibilidade técnica e organizacional do trabalho. Mas ela também cumpre a função de ordenar as relações sociais de trabalho externas no sentido de gerir as condutas, e reconfigurar os valores ético-políticos dos trabalhadores no processo permanente de adaptação à instabilidade social.

Na ótica do capital, o fortalecimento da noção de competência é defendido como ponto de convergência dos projetos dos empresários e trabalhadores em termos de educação profissional. Assim, a noção de competência tende a se consolidar como ordenadora das relações de trabalho e de educação, reconfigurando os códigos que os sujeitos sociais utilizam para comunicar-se e tomar decisões sobre quem são, que lugar ocupam e que oportunidades têm. Esses elementos que conferem institucionalidade à competência são coletivamente acordados e permitem coordenar expectativas e decisões de origens diversas (RAMOS, 2002).

Trata-se, portanto, de explorar as potencialidades, abrir espaço de negociação aos trabalhadores individuais e aos trabalhadores coletivos. Por sua vez, os sindicatos deveriam potencializar politicamente essas ações, participando ativamente na definição e atualização de competências, servindo como instrumento ativo na formação de políticas de empregabilidade. Isto demandaria uma nova cultura sindical incorporando a importância da formação profissional nas pautas políticas dos sindicatos.

Conforme Neto (2001), nas relações do trabalho, a negociação coletiva aparece como importante instrumento de regulação de um conflito que é permanente, que faz parte das relações capital-trabalho e que não tem solução definitiva. Trata-se, portanto, de um procedimento social suficientemente imbuído de história e ideologia e por isso mesmo contínuo, inacabado e sempre renovável além de ser determinante nas formas de relação entre atores sociais. É fator estruturante nas relações do trabalho.

A introdução de novos processos organizacionais como os sistemas de competências, poderia ser contrabalançado no jogo de forças, já que, segundo Stolovich e Lescano⁴⁶, *apud* Neto (2001), nesta situação os sindicatos são forçados a lidar com ameaças (como a da quebra de solidariedade advinda da competição entre os trabalhadores), mas também podem valer-se de oportunidades (maior autonomia, processo de trabalho menos fragmentado).

Procurando ressaltar os pontos contraditórios, Ramos (2002) alerta que alguns defendem acordos bilaterais entre empregados e empregadores, e outros destacam a fragilidade que isto criaria nas relações do trabalho e adicionalmente defendem a necessidade de se construir um novo sistema coletivo para regular os meios de acesso ao emprego e o reconhecimento individual das competências.

Já em Oit (1997), ressaltava-se a necessidade de procurar formas de representação complementares às tradicionais para organizar os trabalhadores através das profissões, o que facilitaria a ação organizativa, uma vez que os trabalhadores em tempos de reestruturação produtiva encontram-se dispersos fugindo da organização tradicional. A visão é que o elo estaria na profissão e não no local de trabalho.

No entanto, não remetendo os ofícios e *metiers* a uma categoria formalizada, a noção de competência não justificaria reivindicação de direitos coletivos (RAMOS, 2002).

Complementando, o quadro atual é de uma generalizada tentação dos empregadores pela autonomia de ação e pela tomada de decisões de caráter unilateral (RUYSSVELDT, HUISKAMP e HOOF⁴⁷ *apud* NETO, 2001).

Por isso, são raras as menções em acordos ou convenções coletivas de cláusulas versando sobre qualificação, competências e inovações organizacionais. Neto (2001) cita exemplos

⁴⁶ SOTOLICH, L.;LESCANO,G. El desafio sindical de la calidad total. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, Mexico, año 2, n.4, 1996.

⁴⁷ RUYSSVELDT, J. V.; HUISKAMP, R.; HOOF, J. V.; *Comparative Industrial & employment relations*. Londres: Sage, 1995.

da Mercedes-Benz sobre a implantação de grupos semi-autônomos (mais autonomia e tarefas com razoável grau de polivalência e outra classificação salarial), de células de manufatura (polivalência e classificação salarial diferenciada) e Kaizen entre 94 e 98 (método de melhoria contínua na filosofia de qualidade total).

Segundo Dubar (1998), o “modelo de competência” não é novo nem mais racional do que os outros, correspondendo a uma concepção de relações do trabalho que valoriza a empresa, o contrato individual de trabalho, a troca de uma mobilização pessoal contra ações de reconhecimento. Diferentemente, a qualificação valoriza, segundo ele, a negociação coletiva. Ele discorda da visão do reconhecimento salarial como produto de um face a face entre o indivíduo provido de competências *a priori* e de uma empresa que as reconhece e transforma em desempenho, por entender que ele é resultado de uma relação social dinâmica.

Quanto à participação dos sindicatos nesse processo, Rodrigues⁴⁸, *apud* Fleury e Fischer (1992), ressalta o seu papel prevalente na definição de algumas questões vitais do desenvolvimento brasileiro, como os impasses criados pela recessão, o desafio da competitividade internacional e a expectativa de se alcançar a maioria com a melhoria da produtividade e qualidade.

De acordo com Millot e Roulleau (1995), a participação dos sindicatos nos processos de construção e implantação de modelos de competência é tão relevante quanto a empresarial. Na França, existem poucas empresas onde os sindicatos participaram da pilotagem de projetos como esse. Isto se explica, segundo os autores, pela postura cautelosa dos sindicatos de participar como co-gestores de projetos que implicam mudanças pouco previsíveis sobre os empregos, as condições de trabalho e as classificações.

Com todas as mudanças que um modelo de competência traz e que o coloca no oposto do sistema de organização e de relações do trabalho criado pelo “taylorismo”, o discurso

⁴⁸ RODRIGUES, L.M. *A crise do sindicalismo no primeiro mundo*. Folha de São Paulo, São Paulo, 22 mar. p.3, 1992.

tradicional do sindicalismo que fomenta um palco de luta de classes, colocando em oposição os interesses dos empregados e os da empresa, torna-se vítima de um sistema que permite e encoraja os projetos individuais não reconhecidos anteriormente, fato que alimentava aquele discurso.

No entanto, na França, as reações sindicais foram variadas. A CGT foi, inicialmente, desafiadora, hostil e defendia que se tratava de uma estratégia para mostrar aos empregados que a luta de classes não existia mais. Posteriormente desenvolveu uma postura mais aberta, apesar dos riscos, segundo ela, de que os empregados se sentissem menos pertencentes à mesma classe. Para sua participação, ela orientou seus militantes para garantir as seguintes condições:

- a) o reconhecimento das qualificações adquiridas;
- b) o necessário envolvimento dos empregados;
- c) a recusa da diminuição da linha hierárquica, pelo aumento das responsabilidades das equipes de empregados;
- d) a proteção dos eventuais excluídos, ou seja, aqueles que tinham dificuldades de adquirir as novas competências;
- e) a salvaguarda do nível de emprego.

A FO permanece até hoje como uma confederação hostil às novas formas de organização do trabalho. Para ela sempre existirá o lado dos gerentes e o lado dos geridos (empregados). A CFDT teve uma abordagem muito mais alinhada, fazendo da reorganização do trabalho um eixo prioritário de ação para mostrar sua intenção de participar ativamente das mudanças concretas do trabalho (e da empresa). A CFTC manteve sua postura de construir uma empresa que associasse capital e trabalho. A CFE-CGC, embora tenha reivindicado a co-pilotagem desses modelos, refletiu as hesitações do pessoal de nível superior e gerentes (*cadres*) diante da ruptura do seu papel.

4.2 Dimensão das políticas de Recursos Humanos

Eboli (1997) ressalta a estreita associação entre modernidade e competitividade, colocando o indivíduo como o centro desse processo. Quando uma organização enfatiza a autora, preocupa-se apenas com o aspecto técnico, o ser humano é relegado ao segundo plano, desperdiçando-se sua criatividade, importante fator de vantagem competitiva.

As novas políticas – salário acima da média de mercado, grande investimento em formação, maior polivalência, maior autonomia em maior controle individual sobre o trabalho, redução de níveis hierárquicos e outros – segundo Lima (1994), num estudo sobre os efeitos das novas políticas de recursos humanos sobre a subjetividade dos empregados, conclui que significam o nascimento de uma nova relação, mais justa e mais humana, entre capital e trabalho, mas elas criam e mantêm uma considerável dependência dos empregados em si próprios.

Por oferecerem aos participantes uma espécie de segurança e conforto não encontrado em outros lugares, tornam-se um lugar privilegiado, substituindo, muitas vezes, outras instituições como sindicato, tudo isto concorrendo para redução da capacidade de crítica dos indivíduos.

No entanto, como a autora admite, nada disto impede o reconhecimento dos aspectos positivos, como a maior valorização econômica dos empregados, o maior espaço para inovação e participação, o enriquecimento do conteúdo das funções e relações hierárquicas mais humanizadas.

Sob o ponto de vista do diálogo social, a gestão das competências não é apenas uma operação de natureza técnica, visto que o engajamento recíproco das empresas e dos indivíduos não pode ser feito, sem a visão do alcance social desta abordagem. Para ambos significa um investimento.

4.3 Dimensão da identidade pessoal e profissional

Como preâmbulo à discussão, buscou-se duas questões da base: o significado do trabalho e a relação da noção de **qualificação** e **competência** nas relações do trabalho.

4.3.1 O significado do trabalho

Para Dejours⁴⁹, *apud* Garay (1997), o trabalho representa para os indivíduos não apenas a forma de ganhar a própria vida, mas importante fonte de identificação ante os seus grupos de pares e até da sociedade como um todo, constituindo, inclusive, forma de inserção social.

Codo, Sampaio & Hitomi⁵⁰, *apud* Garay (1997), numa visão mais utilitarista, consideram o trabalho como mágico em razão do duplo sentido: de um lado como valor de uso, realizador de produtos capazes de satisfazer as necessidades humanas; e, de outro, como valor de troca, pago por salário, mercadoria no mercado. A tensão entre estes dois pontos atua na conformação da identidade pessoal.

Morin (2001) afirma que ele é importante porque é necessário para se relacionar com outras pessoas, para ter um sentimento de vinculação, para ter algo para fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo de vida.

Hackman e Oldham (1976) afirmam que trabalho para ter sentido é preciso ser considerado pelo indivíduo, como importante, útil e legítimo. Eles propuseram cinco critérios para formatação da organização do trabalho: a reunião de tarefas, a formação natural da unidade de trabalho – que deu lugar à formação de equipes de trabalho (semi) autônomas –, o estabelecimento de relações do tipo cliente – fornecedor; o enriquecimento das tarefas e a colocação em prática de mecanismos de *feedback* sobre o desempenho. Eles defendem que, para ter sentido, o trabalho precisa ter três características: a variedade das tarefas, a identidade do trabalho e o significado do trabalho.

⁴⁹ DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: São Paulo, Cortez, 1992.

⁵⁰ CODO, W.; SAMPAIO, J.; HITOMI, A. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*: uma abordagem interdisciplinar. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

De forma alinhada com Hackman e Oldham, Ketchum e Trist (*apud* Morin, 2001) concluíram que o trabalho deveria apresentar algumas propriedades intrínsecas, conforme figura 03 para estimular o comprometimento de quem o executa.

Condições de emprego	O trabalho em si
Um salário justo e aceitável	Variedade e desafios
Estabilidade no emprego	Aprendizagem contínua
Vantagens apropriadas	Margem de manobra, autonomia
A segurança	Reconhecimento e apoio
A saúde	Contribuição social que faz sentido
Processos adequados	Um futuro invejável

Figura 03 – Propriedades do trabalho
Fonte: Ketchum e Trist (1992, p.11)

Esses dois modelos têm muitos aspectos em comum e estão bastante refletidos nos conceitos explorados ao longo deste trabalho, referentes a modelos de gestão de pessoas baseados em competências.

Para buscar um significado multicultural, Mow⁵¹, *apud* Morin (1997), traz resultados de uma pesquisa aplicada em vários países, onde finalmente uma definição comum foi formulada. Neste caso, o trabalho é uma atividade remunerada que apresenta um valor agregado que lhes permite melhorar e que traz uma contribuição para a sociedade.

Adicionalmente, numa defesa à mudança na natureza do trabalho, é dito que o funcionamento dos sistemas produtivos contemporâneos se caracteriza pela mobilização da subjetividade e, mesmo que ela possa ser prescrita, não há trabalho de pura execução. O trabalho que parece mesmo desqualificado é sempre suscetível de uma remodelação pelo empregado (MEDEF, 2002 *cahier* 5).

⁵¹ MOW International Research Team. *The meaning of working*. New York: Academic Press, 1987.

4.3.2 Qualificação e competência nas relações de trabalho

Conforme defendido pelo Cnpf (1998, *tome 1*) e Medef (2002, *cahier 5*) no contexto das relações do trabalho, a gestão pelas competências individuais tem um papel importante, aparecendo como um dos elementos facilitadores de um novo padrão de diálogo social, se inserindo dentro de uma abordagem de "ganha-ganha" tanto pela empresa como para os empregados.

Se levada à prática a linha escolhida – construtivista – ela representa mudanças organizacionais importantes sobre a divisão do trabalho, os requerimentos de educação e formação e as formas de controle hierárquico. Os efeitos são ambivalentes, do benefício da autonomia da ocasião a um aumento das pressões cotidianas.

Assim, a questão que antecede a relação do trabalho é a **qualificação**, pois para fazer um trabalho ou desempenhar um cargo, é preciso estar apto, qualificado para tal. Ramos (2002) considera **qualificação** sob o ponto de vista das relações do trabalho como uma resposta à ausência de regulações sociais, perdidas a partir da liberação das mesmas (século XVIII), entre elas, a perda do poder das regras coletivas passando ao contrato particular.

Segundo a autora, sob a predominância do “fordismo”, o conceito de qualificação esteve restrito às relações diretas de um lado com a formação e os diplomas, cuja possessão é a combinação de direitos precisos e duráveis e não podem ser questionados; e de outro com os códigos de profissões que repousavam sobre repertórios relativamente estáveis: os postos de trabalho.

Ainda argumenta a autora que a lógica da **qualificação** desenvolveu um modelo de carreira em que a progressão obedecia a regras que se aplicavam, combinadas à antigüidade e à seleção, segundo critérios objetivos. Agora, afirma que a lógica da **competência** introduz a instabilidade em contraposição à permanência, os interesses individuais confrontados com

os coletivos, o que pode ser fortemente questionável frente a uma oferta instável de empregos.

Almeida *et alii*⁵², *apud* Garay (1997), afirma que os novos padrões de produção exigem novas demandas da força de trabalho, como aumento de escolaridade, capacidade para trabalhar em equipe, para decidir e outros com grandes impactos sobre o perfil do novo trabalhador.

Em razão disso, o acesso à formação educacional e sua duração não são mais uma garantia para o sucesso no campo profissional, constituindo apenas uma condição básica. O diferencial é a capacidade de cada um gerir a tensão permanente entre a aquisição de conhecimentos formais, sua transformação em saberes práticos e sua aplicação dentro das situações contingentes que propiciam a eficácia e a progressão profissional.

No entanto, através de Albuquerque (1992), conclui-se pela existência de contradições neste processo. Destacam-se as lacunas no sistema de escolaridade formal e de formação de recursos humanos, para atender as novas demandas profissionais; a incapacidade de gerar relações de emprego mais duradouras como pré-condição para criação de equipes engajadas e a restrita estrutura sindical no caso brasileiro.

Alves (org., 1997) defende que o processo de modernização produtiva exige, de um lado, a melhoria do nível de escolaridade do empregado e de outro, a maior participação do trabalhador. Além disto, os atores sociais devem se envolver em fazer evoluir a legislação trabalhista de um lado e a formação de outro para poderem alcançar um relacionamento mais maduro entre as partes.

Quanto à noção de “organização qualificante”, Manfredi (1998) defende que o trabalho é tomado pelo ângulo da positividade, como uma atividade humana e social que envolve, ao mesmo tempo, reprodução e apropriação transformadora. Trata-se, portanto, do oposto de

⁵² ALMEIDA, M. L. et alii. *Trabalho e educação: uma revisão de bibliografia atual*. Porto Alegre, 1994 (Mimeo)

algumas noções de **qualificação** baseadas nos parâmetros “tayloristas”, de acepção tecnicista em que ela é “adstrita” ao posto de trabalho e não como um conjunto de atributos inerente ao trabalhador.

Citando o acordo da siderurgia francesa “acap 2000”, Tanguy (1997) diz que é um exemplo e parece realizar uma reivindicação antiga dos sindicatos dos trabalhadores de compreender a qualificação como um atributo essencialmente da pessoa e não do cargo.

A abordagem de competência traz, enfim, uma interrogação sobre o diálogo social dentro da empresa e dentro das categorias profissionais. Além de uma necessária discussão técnica, ela introduz mudanças sobre as quais deverão ser construídos os novos acordos com empregados; muito embora, seja discutível hoje a disposição das organizações para criar espaços de maior participação dos profissionais. Não existe suficiente base legal e, conforme Oliveira (1991), a própria classe trabalhadora coloca limites a um relacionamento menos hierárquico com a gerência.

Conforme constatado ao longo deste referencial teórico, a abordagem de competência se inscreve dentro de um processo de individualização da relação entre empresa e empregado. Esta tendência é manifestada em dois níveis: a definição das atividades e a gestão dos percursos internos de um lado; e de outro, a relação salarial.

Assim, a noção de competência como ordenadora das relações do trabalho acaba se consolidando à medida que consegue promover reconfigurações materiais convergentes na gestão do trabalho e nos processos formativos (Ramos, 2002), implicando num novo contrato psicológico dentro da relação.

No entanto, Mandredi (1998) alerta que o processo de evolução da noção de **competência** pelo fato de partir primordialmente das equipes de RH das empresas, tem uma marca política e ideológica fundamentada uma corrente teórico-epistemológica de ordem descritivo-experimental que trata as competências humanas desvinculadas das dimensões de tempo e espaço socioculturais. Este estudo discorda, neste ponto, pois não há como

generalizar, uma vez que a abordagem construtivista dá ênfase justamente às dimensões socioculturais da competência.

A autora afirma que no sentido amplo, o modelo de competência poderia fazer parte de uma estratégia de recomposição das relações entre capital e trabalho em suas dimensões político-ideológicas e culturais. Na lógica empresarial, no entanto, ela estaria ancorada numa abordagem de recomposição da hegemonia do capital, em que um novo significado da qualificação e das formas de formação profissional podem compor um processo de re-socialização e aculturação dos empregados, tendo por função reintegrá-los aos novos modelos de produção.

Portanto, o não-entendimento da dimensão político-social, como parte integrante do campo de correlação de forças entre capital-trabalho, pode levar à institucionalização dos modelos que privilegiam somente a visão econômica.

A autora coloca ainda que a formação profissional está entre os fatores que são mais importantes para o coletivo dos trabalhadores, na medida em que se constitui num dos vetores fundamentais para a redefinição das estratégias de discussão e direcionamento dos processos de reorganização produtiva e da adoção de novas tecnologias.

4.3.3 A questão do contrato psicológico

Levinson⁵³, *apud* Chiavenato (2002), afirma que a interação psicológica entre o empregado e a organização é um processo de reciprocidade, em que ambas as partes da interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e equitativo e o que não é (JAQUES⁵⁴ *apud* CHIAVENATO, 2002).

Alguns sociólogos, afirma o autor, referem-se a uma norma de reciprocidade (GOULDER⁵⁵ *apud* CHIAVENATO 2002), mas os psicólogos rotulam como “contrato psicológico”, que,

⁵³ LEVINSON, H. Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, v. 9, n. 4, p. 373, mar. 1965.

⁵⁴ JAQUES, E. *Equitable Payment*. New York: John Wiley & Sons, 1961.

⁵⁵ GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, n. 25, p. 161-178, 1960.

segundo Johann (2004), consubstancia-se numa espécie de acordo informal, implícito e subjetivo e que encerra as expectativas de ambas as partes – empregados e empregadores – na relação do trabalho.

O “gerenciamento” desse contrato ocorre através das relações de intercâmbio entre empregado e empresa. A maioria das pessoas procura um equilíbrio entre o que colocam dentro de uma organização (contribuições) e o que recebem em troca (incentivos). Dentro destas fronteiras está incluída a realização de coisas pelos empregados as quais eles acham que devem fazer (SCHERMERHORN, Jr. *et al*, 2002).

Para subsidiar nossa referência, buscou-se no trabalho de Levering e Moskovitz (1994), que se apoiou em extensas pesquisas de ambientes de trabalho no mundo inteiro, os atributos que caracterizam um bom lugar para se trabalhar (Great Place to Work[®]). O grau em que eles se apresentam, representa a quantificação do retorno que os empregados percebem ter, com base em seu “contrato psicológico”. Os atributos pesquisados são: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

O método é baseado em descobertas de 20 anos de pesquisa, nas quais a confiança entre chefes e subordinados é definida como a característica dos melhores locais de trabalho. O cerne da definição de excelente lugar para se trabalhar é: um local onde funcionários *"acreditam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham"*, traduzindo a idéia de que a qualidade dos locais de trabalho pode ser mensurada em três relações interconectadas que existem na empresa:

- a) o relacionamento entre chefes e subordinados;
- b) o relacionamento entre funcionários e seus empregos /empresas;
- c) o relacionamento entre funcionários.

5. METODOLOGIA

Descrevem-se neste capítulo, as características básicas da pesquisa, o modelo teórico proposto, a população e amostra investigada, as técnicas, instrumentos e estratégia adotada para a coleta de dados, assim como os passos e procedimentos utilizados para sua análise.

5.1 Características básicas da pesquisa

Levando em consideração o perímetro da questão colocada, que envolve vários campos do conhecimento, a pesquisa teve uma abordagem interdisciplinar, considerando predominantemente Administração, Sociologia, e Psicologia Organizacional.

Quanto à sua profundidade, conforme classificação sugerida por Selltiz *et al* (1967), o estudo pode ser considerado como de cunho descritivo, pois o objeto de estudo é parcialmente conhecido.

Em relação à estratégia de pesquisa, foi escolhido o estudo de caso. De acordo com Yin (2001), esta abordagem é recomendada para o exame de acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, mas quando se tem pouco controle sobre os eventos. As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas e múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Esta estratégia é comum para os estudos organizacionais e gerenciais.

Esta pesquisa, de acordo com a referência teórica de Abramo (1979) quanto aos tipos de processos de estudo, pode ser caracterizada como:

- a) estrutural - na medida em que requer uma análise sistemática da forma, do funcionamento, dos elementos e suas inter-relações, além da dinâmica interna do fenômeno;

- b) funcionalista - irá examinar as relações de um fenômeno e outro, para conhecer os papéis e para verificar quais variações de um acarretam variações no outro e como se dão estas variações.

5.2 Elementos analisados

- O contexto geral e histórico da unidade de análise principal - a empresa.
- As crenças e expectativas dos atores envolvidos.
- As características básicas do modelo anterior de gestão de pessoas, organização do trabalho e relações do trabalho.
- As barreiras, problemas e dilemas do novo modelo, na visão da equipe de projeto.
- As barreiras, problemas e dilemas do novo modelo, na visão dos gerentes usuários.
- Novo sistema de gestão de pessoas.

5.3 Modelo teórico que sustenta a pesquisa

Para atender os objetivos deste estudo, foi concebido o modelo conceitual apresentado na figura 04, através de um arquétipo descritivo causal.

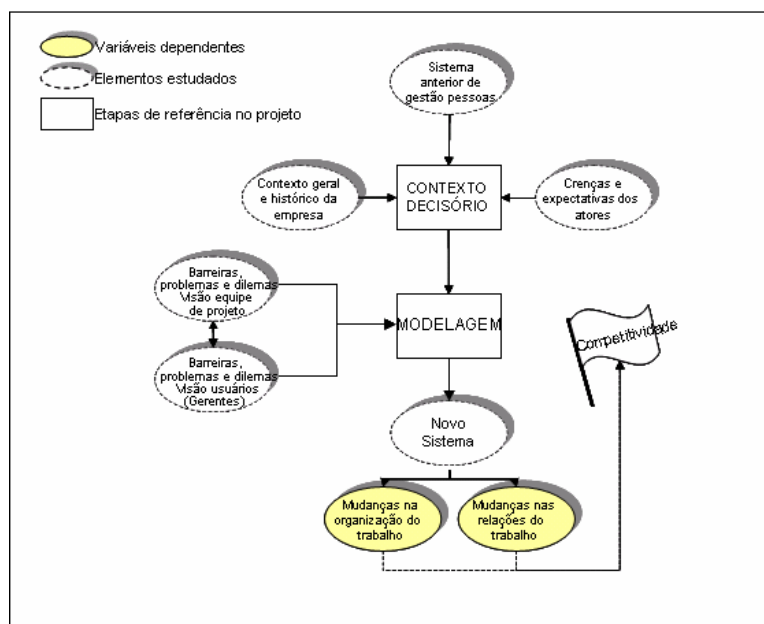


Figura 04 – Modelo teórico da pesquisa

Fonte: O AUTOR

Em linhas gerais, buscou-se primeiro analisar as referências de contexto que deram origem à decisão. Em segundo lugar, foram estudadas as barreiras, problemas e dilemas enfrentados pela equipe de projeto, as quais representaram decisões técnicas que influenciaram os atributos do sistema concebido. Por último, repetiu-se o estudo de barreiras, problemas e dilemas, porém, aplicado aos usuários (gerentes das áreas que compõem do ciclo piloto) levando em consideração os prováveis efeitos da implementação do sistema.

Os resultados das investigações e suas relações com os atributos do sistema concebido consolidaram a análise para determinar o conjunto de mudanças necessárias e impactos prováveis sobre a organização e as relações do trabalho, formando o quadro final da resposta à questão da pesquisa.

5.4 Coleta de dados

O estudo foi realizado na empresa Acesita S.A., atuante do setor industrial na produção e comercialização de aços planos especiais, situada no Estado de Minas Gerais. A escolha desta empresa para a realização da pesquisa justifica-se na medida em que ela conta com um projeto de gestão de pessoas em desenvolvimento, baseado em competências individuais (não implementado ainda), o qual apresenta características que permitem investigar os elementos principais integrantes da questão em estudo.

Além disto, o fato dessa empresa contar no seu quadro de acionistas com um grupo europeu significou uma possibilidade adicional de tomar, como base para o estudo, a visão européia, especialmente francesa, claramente traduzida no sistema concebido.

5.4.1 Unidades de análise

A abordagem desse estudo, conforme conceitos de Yin (2001) pode ser considerada como de natureza incorporada, pois envolveu mais de uma unidade de análise, permitindo o cruzamento de diferentes visões para perceber, avaliar, e compreender a realidade.

- a) Unidade principal: a organização como um todo, caracterizada como um sistema socio-técnico, sua especificidade cultural, história, tipo de negócio, estratégia, estrutura, estilo de liderança, conjunto de políticas administrativas, métodos de gerenciamento e visão da administração.
- b) Unidades incorporadas: o corpo gerencial dos setores-alvo da pesquisa e os empregados, de uma forma geral.

5.5 Estratégia de coleta de dados

Utilizando a abordagem de Abramo (1979), a coleta de dados foi feita através da observação indireta, por meio de processos de investigação pós-fato.

De acordo com Yin (2001), um princípio importante para a coleta de dados em estudos de caso é a utilização de várias fontes de evidências, que têm o objetivo de aumentar a validade e confiabilidade do estudo, reforçando linhas convergentes de investigação. Esses princípios foram balanceados com as recomendações de Miles e Huberman (1994) sobre a utilização parcimoniosa de instrumentos no caso de estudos exploratórios e largamente descritivos, como este.

Instrumentos utilizados para a coleta de dados

- a) Consulta documental e registros em arquivo, em especial:
 - Quatro últimas pesquisas de clima (expectativas dos empregados).
 - Quatro últimas cartas de orientações (expectativas Alta Administração).

- Carta de Valores (expectativas da Alta administração).
 - Memorial do projeto.
 - Registros da história da Empresa.
 - Relatórios anuais da Empresa.
 - *Drafts* e documentos do projeto em desenvolvimento.
- b) Entrevistas semi-estruturadas com os membros da equipe de projeto (6 entrevistas), cujo formulário encontra-se no Apêndice 1 deste relatório.
- c) Entrevista aberta com um dos consultores jurídicos da Acesita.
- d) Workshops, cujos roteiros encontram-se no Apêndice 2 deste relatório.

5.6 Método de análise e interpretação dos dados

As etapas de análise adotadas para este estudo foram adaptadas com base na abordagem de análise seqüencial e codificação indutiva proposta por Chesler⁵⁶, *apud* Miles e Huberman (1994). Foi levada em consideração também, como moldura orientativa, a "escada de abstração" de Carney⁵⁷, *apud* Miles e Huberman (1994). Esta moldura apresenta uma rota de progressão analítica, desde a descrição até a explanação. Muito embora, não existam claros limites entre descrição e explanação, o trabalho evolui através de uma série de análises de episódios que condensam cada vez mais dados num entendimento cada vez mais coerente do **quê** está acontecendo, **como** está acontecendo e **porquê** está acontecendo.

Para elucidar as diferenças entre **descrição** e **explanação**, Bernard⁵⁸, *apud* Miles e Huberman (1994), afirma que **descrição** é fazer com que coisas complicadas sejam compreensíveis, através de sua redução nas partes em que se compõem. **Explanação**, segundo o mesmo autor, é fazer com que coisas complicadas sejam compreensíveis mostrando como suas partes se encaixam, de acordo com determinadas regras. Assim, este

⁵⁶ CHESLER, M. *Professional's views of the "dangers" of self-help groups* (CRSO paper 345). Ann Arbor, MI: Center for Research on Social Organization, 1987.

⁵⁷ CARNEY, T.F. *Collaborative Inquiry methodology*. Windsor, Ontário, Canada: University of Windsor, Division for Instructional Development, 1990.

⁵⁸ BERNARD, H.R. *Research methods in cultural anthropology*. Newbury Park, CA: Sage, 1988

estudo procurou evoluir tanto quanto possível neste *continuum* entre descrição e explicação, num processo de redução da dispersão de informações coletadas.

As ferramentas utilizadas foram especialmente matrizes que, seguindo uma construção lógica, permitiram fazer comparações mais acuradas, detectar diferenças, verificar padrões, temas e tendências.

5.6.1 Etapas de análise

- a) Redução dos dados: essa etapa teve o objetivo de obter um agrupamento preliminar de informações, através de um conjunto de temas, desdobrados a partir do modelo teórico que sustenta a pesquisa, como também da questão da pesquisa. Assim permitiu criar *clusters* de dados destinados a fornecer uma estrutura lógica mínima para as etapas seguintes da análise.
- b) Etapa de reagrupamento das informações: para facilitar a evolução para um próximo nível de análise, o reagrupamento, para criar novos *clusters* de informações padronizadas e complementares, foi utilizado. Estes novos grupos de informações buscaram ser mais explanatórios e baseados em inferências, permitindo um menor número de conjuntos, temas ou **constructos**, reduzindo, assim, a grande quantidade de informação a um pequeno número de pontos de análise. Nesta etapa foi realizado o *workshop* com a equipe do projeto.
- c) Etapa de desenvolvimento de proposições preliminares e provisórias: os produtos primários das etapas cumpridas até aqui, concretizados através de exposições teóricas sobre os *clusters* e suas relações, continham pouca elaboração conceitual e apenas amarravam diferentes peças numa peça maior, reconhecível, descritiva do estado atual. Nesta etapa, partiu-se para a produção de assertivas com o objetivo de produzir senso, clarificar idéias e amarrá-las aos conceitos, para, mais à frente, sistematizar o pensamento num grupo de explicações coerentes, mostrando coisas comuns e realçando diferenças.
- d) Etapa de complementação, confirmação e/ou revisão das proposições preliminares: esta etapa teve o objetivo de capturar diferentes visões sobre a questão da pesquisa e

fornecer base para confirmar ou revisar as proposições até então assumidas. Ela foi baseada sobre um segundo *workshop* realizado com os gerentes das áreas que compõem do ciclo Piloto e equipe de projeto, baseados numa questão pré-formulada.

- e) Etapa de integração dos achados numa moldura descritiva e interpretativa: nesta etapa foram realizados o refinamento e a consolidação dos achados, como também a integração dentro de uma moldura descritiva, considerando a lógica definida para descrição. Procedeu-se na integração dos achados a partir dos *workshops*, a matrizes as quais representam as mudanças decorrentes assumidas como resposta à questão da pesquisa.
- f) Etapa de integração dos achados numa moldura explanatória: nesta etapa, a exploração mais aprofundada das relações entre os elementos pesquisados, a complementaridade e reforço, ou contradição e diferenciação, visaram refinar as proposições e criar outras, buscando consolidar um significado sob a ótica do impacto cultural dos achados, em primeiro lugar. Em segundo lugar, tentou-se integrá-los dentro de uma moldura explanatória construindo uma cadeia de efeitos sobre as unidades de análise.

6. DESCRIÇÃO DOS DADOS

6.1 Contexto geral da empresa

A criação da Acesita em 1944 foi audaciosa e arrojada: construir uma usina de aços especiais praticamente auto-suficiente em matérias-primas e energia, junto às fontes de minério de ferro, de carvão vegetal e queda d'água, visando ao abastecimento do mercado nacional. Essa idéia foi concebida por três empresários, fundadores da Acesita, estimulados pelo movimento em torno da industrialização mineira, impulsionada pelo arranque industrial do país em razão de sua entrada na Segunda Guerra Mundial.

Por suas vantagens comparativas, o Vale do Rio Doce foi escolhido para acolher a planta industrial, cujo desafio foi imenso, pois toda uma infra-estrutura de apoio precisava ser construída, desde casas para empregados até hidrelétrica.

Em 1951, as limitações do capital privado levaram o Banco do Brasil a assumir o controle da Empresa, convertendo seus créditos numa participação acionária de 78% do capital. Em 1956 a Empresa foi declarada como de "interesse militar" para o País. Logo após, entrava em operação a Laminação de chapas de Aço Silício e a Forjaria. Em 1959, eram inaugurados o Forno Elétrico 3 da Aciaria e a Fábrica de Oxigênio.

Nos anos 50, a responsabilidade social da Empresa para com os seus empregados começava a se manifestar, com a implantação do Hospital da Acesita em 1952, a Escola de Formação profissional em 1954 e o Sistema de Tratamento de Água Potável em 1957.

Os anos 60 foram marcados pela continuidade do primeiro plano de expansão, apesar da conjuntura nacional adversa, além da implantação de novos equipamentos como Forno Elétrico de Redução e nova Laminação.

Nos anos 70, houve dificuldades para investir num Laminador de Tiras a Quente. Nesta época, o corpo técnico viajou a vários lugares do mundo para pesquisar formas de produzir o aço inoxidável, concebendo finalmente uma forma original de produzi-lo, a partir da aquisição de um laminador "Steckel" e dos recursos existentes na Acesita.

Nos anos 80, já com uma linha abrangente de aços inoxidáveis e siliciosos, a Acesita tinha completado sua terceira expansão. Nessa época, vários investimentos em recursos humanos foram iniciados, como o Programa de Mestrado e o Programa de Formação Gerencial. Uma iniciativa pioneira, os Círculos de Controle de Qualidade, foi lançada permanecendo até hoje como uma marca do estilo Acesita.

A década de 90 foi marcada por profundas mudanças, começando pela privatização em 1992. Em 1993, foi instalada a ADT, Agência para Desenvolvimento de Timóteo, com a

adesão da prefeitura e da Associação Comercial de Timóteo. Em 1994, fortalecendo a sua responsabilidade social, a Acesita criou a Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social, atuando nas áreas de educação, cultura, meio ambiente e ação comunitária.

Em 1998, as necessidades da Acesita de se capitalizar, seu potencial e posição estratégica no mercado sul-americano, bem como a detenção de participações em ativos de grande valor, como a CST atraíram um novo sócio, a francesa Usinor, grande *player* mundial. Esta associação deu à Acesita acesso à rede mundial de distribuição, compra de matérias-primas e às práticas globais de tecnologia e produtividade.

Os investimentos do período pós-privatização representaram US\$ 781 milhões, concretizando uma reconfiguração que levou os produtos de maior valor agregado, inox e silício, a crescerem sua participação na produção de 20% em 1992 para 80% em 2002 e a se firmar como *player* no mercado internacional.

A obtenção das certificações ISO 9002 em 1994, a ISO 14001 em 2001 e ISO/TS 16949, em 2003, também demonstra a trajetória ascendente da Acesita dentro do seu mercado e do ambiente empresarial.

De outro lado, a conquista do selo Ibase desde 2000 e a presença da Acesita, em 2003 e 2004, como uma das 10 empresas brasileiras escolhidas pela revista *Exame* para o prêmio Cidadania Corporativa, atestam a responsabilidade social como parte integrante dos valores da organização.

6.2 Crenças e expectativas dos atores

6.2.1 Crenças e expectativas da Alta Administração

A ideologia e o pensamento dos administradores da Acesita em relação aos empregados foram caracterizados, ao longo de sua história, como sendo uma preocupação primordial. A partir da privatização, os esforços para desenhar uma nova organização, incluíram

formalizar os valores e orientações de forma a torná-los explícitos e de conhecimento de todos.

Duas peças iniciais caracterizam bem a intenção dos administradores. A declaração das Crenças, emitido em 1994 onde constava no seu item de número 5:

... Os empregados são a principal fonte de riqueza e de transformação da Empresa, a quem serão proporcionadas condições para se desenvolverem como seres humanos...

A outra, a Política de Crescimento do Ser Humano, em que os itens 3, 4 e 5 tratavam especificamente de questões ligadas à competências, organização do trabalho e relações no trabalho:

...Criar condições para o pleno desenvolvimento do potencial das pessoas...

...Estimular o exercício de atividades que favoreçam o aumento da produtividade e satisfação profissional...

...Manter um clima de confiança e parceria nas relações no trabalho...

O Código de Ética e Conduta lançado em agosto de 1995 tratou de estabelecer regras e princípios entre outros, sobre as relações de trabalho.

No documento "Função Gerencial na Acesita - Diretrizes para atuação dos Gerentes", lançado em outubro de 96, a Empresa definiu claramente o papel dos Gerentes, justificando que... *numa organização taylorista, o perfil profissional era do tipo especialista, dentro do lema profissionalismo e especialização, conseqüentemente formaram-se muitos administradores especialistas e poucos administradores empreendedores...* e complementando, *... no ambiente atual, de empresas classe mundial e orientada pelo cliente e pelo mercado, é requerido um profissionalismo empreendedor... .*

Após a chegada do sócio estratégico, o Grupo Usinor, a Acesita promoveu um realinhamento cultural através de uma nova Carta de Valores. Ela foi lançada oficialmente em 2001 e uma das suas principais chamadas é a seguinte:

...O nosso valor primordial é o homem – a segurança e a saúde dos nossos empregados são a nossa preocupação constante. O desenvolvimento e a adaptação das competências, bem como o apoio e o acompanhamento das iniciativas pessoais, são a base de nossas ações. O diálogo faz parte da cultura de nossa empresa...

Em outra ferramenta de gestão, a Carta de Orientações, emitida anualmente pela Administração para balizar o foco dos planos de ação e o orçamento do ano seguinte, as diretrizes referentes à gestão de pessoas sempre estiveram posicionadas entre as diretrizes gerais do negócio. Em 2001, época da decisão sobre o projeto do novo sistema de gestão de pessoas, a definição foi colocada da seguinte forma:

...ter um pessoal motivado, competente e trabalhando com segurança...

Assim, concluímos que, dentro do horizonte analisado, as administrações sempre colocaram suas crenças e expectativas de forma explícita, as quais refletiram e refletem uma orientação humanista, considerando não somente como uma variável crítica no negócio, mas como elemento fundamental para evolução, desenvolvimento e crescimento da organização.

Muito embora no período pós-privatização foram necessárias várias mudanças com impacto negativo sobre os empregados, a visão sobre a necessidade dessas mudanças como forma de ajustamento a uma competitividade globalizada sempre foi muito clara: podemos gerar mais riqueza para a região, através de receitas e impostos maiores, porém não temos como gerar mais empregos do que já temos.

6.2.2 Crenças e expectativas dos empregados

Para efeitos deste estudo, capturaram-se as crenças e expectativas dos empregados a partir da análise de estudos já realizados, como pesquisas de Clima Organizacional, promovidas pela própria Acesita ou, adicionalmente, pela revista *Exame*.

A primeira pesquisa de Clima Organizacional na Acesita foi feita em 1998 e, partir daí, anualmente ela foi repetida, buscando ter uma fotografia do sentimento e percepção coletiva em relação à atuação gerencial e práticas da Empresa. Reiteradamente, as questões que apresentaram menor grau de favorabilidade foram as seguintes:

- Ausência de *feedback*.
- Imparcialidade das promoções.
- Oportunidades de crescimento e desenvolvimento
- Oportunidade de ter suas idéias implantadas.

Quanto à nova Carta de Valores, foi implementada em 2001 e, juntamente, um extenso trabalho de ouvir foi aplicado em que os principais pontos foram os seguintes:

- Reconhecimento ao desempenho individual.
- Desenvolvimento de competências.
- Mobilidade profissional.
- Incentivo ao diálogo.
- Delegação à equipe.
- Apoio às iniciativas individuais.

Assim, de uma forma geral, a visão e expectativa dos empregados podem ser agrupadas em duas naturezas: (a) a ausência de *feedback* sistemático e mais diálogo e (b) a preocupação com a mobilidade, as oportunidades de crescimento profissional e o reconhecimento individual como implícito nestas questões.

Este conjunto de expectativas representa muito bem a realidade organizacional da Acesita de 1992 até 2002, período em que a empresa passou por uma seqüência de mudanças estruturais e operacionais, em que as políticas de RH foram mais restritivas.

6.2.3 Crenças e expectativas da equipe de projeto

Estas percepções foram tomadas a partir das entrevistas realizadas por ocasião do levantamento de dados, seguindo o roteiro no apêndice 1.

O objetivo foi identificar referências conceituais presentes no modo de pensar da equipe de projeto, alinhadas ou não com os marcos teóricos tomados, que pudessem ter influenciado os atributos do novo sistema.

Cabe, no entanto, alertar que a equipe do projeto foi submetida a programas de preparação, formação e trabalharam diretamente com a ajuda metodológica e conceitual de um consultor experimentado, podendo isto ter moldado o seu modo de pensar. Dessa forma, suas concepções tomadas agora após toda a etapa de desenvolvimento do projeto podem não retratar a realidade inicial. Mesmo assim, optamos por coletar e analisar material, relacionando-o com os seguintes tópicos: capacidade de trabalho, aprendizado, conceito de competências, motivação das pessoas, imagem das organizações, papel da liderança e organização do trabalho que formam o conjunto de temas sobre o qual foi construído o referencial teórico. Em todos os tópicos, a equipe de projeto apresentou referências muito alinhadas com os marcos teóricos estabelecidos para os modelos de competências individuais.

Em relação à **capacidade de trabalho**, a concepção é que normalmente as pessoas não suportam a rotina e a falta de desafios, causando eventualmente depressão e queda de rendimento.

Suas concepções apontam também que o melhor **aprendizado** é aquele que se caracteriza pela interação entre as novas idéias e informações absorvidas e os conhecimentos

relevantes já existentes na estrutura cognitiva do indivíduo, situação em que as informações são absorvidas e retidas.

Quando perguntados sobre o **conceito de competências**, a resposta foi “um conjunto de atributos pessoais quando colocados em prática em um dado contexto para execução do trabalho”, apresentando, assim, uma referência conceitual bem mais alinhada com os nossos marcos teóricos.

A concepção do time de projeto quanto à **motivação**, aponta que ela está relacionada com os desafios que as pessoas encontram em uma organização de trabalho, sendo fundamental conhecer a capacidade de cada indivíduo para que realmente existam desafios que possam fomentar a vontade e a criatividade das pessoas.

A imagem sobre **organização** é que as exigências atuais de adaptação, inovação, busca de soluções criativas que atendam as necessidades dos clientes só é possível quando pessoas, interagindo entre si e como o ambiente, são capazes de mudar um padrão e seguir um novo modelo adaptado à nova realidade almejada.

Quanto à figura da **liderança**, com o desenvolvimento de equipes mais autônomas, o novo papel da liderança é de ser um facilitador no desempenho das pessoas, removendo barreiras e criando um ambiente propício para obtenção dos resultados de organização.

Quanto às formas de **organização do trabalho**, no modelo organizado de postos de trabalho, o gerenciamento de pessoas é menos exigido.

6.2.4 Crenças e expectativas do corpo gerencial

Num estudo realizado em 2000 pela Sociovision por solicitação da Usinor, algumas expressões como "resultados dependem dos empregados, quanto mais eles estão motivados é melhor para todo mundo" e "ajudar as pessoas a progredir, encorajá-las, acompanhá-las"

refletem o espírito da gerência que também defende dar às pessoas a possibilidade de ter uma maior autonomia e oportunidade de desenvolvimento.

A necessidade de investir em treinamento a partir de uma visão de futuro, a horizontalidade da relação e a leveza da organização hierárquica foram crenças explicitadas pelo corpo gerencial.

Em outro estudo interno, o exercício de grupos focados sobre as lacunas da Carta de Valores, os gerentes claramente demonstram a crença sobre a necessidade de um instrumento que possibilite a avaliação de desempenho individual do empregado de maneira formal.

6.2.5 Resumo de crenças e expectativas

Um resumo das crenças e expectativas dos diversos atores é apresentado através da Matriz 02, a seguir.

MATRIZ 02 – CRENÇAS E EXPECTATIVAS DOS ATORES ENVOLVIDOS

Papel	Crenças e expectativas		
	Competência	Organização do trabalho	Relações no trabalho
Administração	<ul style="list-style-type: none"> • A competitividade e o sucesso empresarial é função do desenvolvimento de competências. • Mobilidade profissional, levando em consideração as aspirações e projetos. • Planejamento Estratégico e os investimentos permitem conhecer a necessidade das competências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento e incentivo às iniciativas voluntárias. • Atividades que favoreçam o aumento da produtividade e satisfação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades iguais. • Critérios técnicos, transparentes de seleção e de desenvolvimento. • Estímulo e incentivo ao diálogo.
Gerentes usuários	<ul style="list-style-type: none"> • Dar às pessoas a possibilidade de se desenvolver, se tornar autônomo, mais criativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer a horizontalidade das relações e a leveza da organização hierárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados dependem dos empregados, quanto mais eles estão motivados, é melhor para todo mundo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Isto passa por um grande investimento em treinamento, por parte da empresa, sobretudo por parte dos indivíduos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A máquina não resolve tudo, nós somos seres capazes de pensar, é preciso explorar isto. • Quanto mais os controles são rígidos, menor a flexibilidade que podemos dar ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar as pessoas a progredir, encorajá-las, acompanhá-las.
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Competências é o nosso patrimônio pessoal. É preciso estar preparado pessoalmente e profissionalmente, é uma exigência do mercado. • Ausência de política de desenvolvimento de carreira e mobilidade. • Percebem que o desenvolvimento e qualificação dos profissionais não são valorizados. • Não há um instrumento formal de avaliação de desempenho para subsidiar o reconhecimento individual. • As pessoas reconhecidamente mais capazes nem sempre são selecionadas para promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando é informal, é mais ágil, mais rápido, mais dinâmico, existe menos burocracia. • Muitas responsabilidades, mas pouca autoridade. • Suprimir as escalas hierárquicas que bloqueiam a comunicação de cima para baixo. • Delegação à equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão dos pontos fortes e fracos do seu desempenho. • Apoio e acompanhamento das iniciativas. • Incentivo ao diálogo.
Equipe do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das pessoas não suporta a rotina, a falta de desafios. • Novas informações e conhecimentos pré-existentes formam o aprendizado. • A competência é o conjunto de atributos pessoais em prática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os desafios que uma organização do trabalho propicia é o motor da motivação. • Adaptação, inovação, busca de soluções criativas que atendam as necessidades dos clientes, só é possível quando pessoas, interagindo entre si e como o ambiente, são capazes de mudar um padrão e seguir um novo modelo. • Gestão autônoma é mais adaptável a situações adversas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança terá um papel fundamental para condução das equipes na busca de resultados. • Caberá à liderança dar sentido e incentivo ao desenvolvimento da organização e das pessoas. • Com o desenvolvimento de equipes mais autônomas, o novo papel da liderança é de ser um facilitador no desempenho das pessoas.

		<ul style="list-style-type: none"> No modelo organizado de postos de trabalho, o gerenciamento de pessoas é pouco exercitado. 	
--	--	--	--

6.3 Contexto de gestão de pessoas, organização e relações do trabalho

A história da Acesita é marcada por fortes mudanças que, ao longo dos últimos anos, produziram impactos relevantes sobre os empregados e a comunidade. Também é marcada pela atuação de um movimento sindical de luta e intensas disputas com a Empresa, culminando, em várias oportunidades, em movimentos grevistas.

Os períodos pós-privatização foram marcados por fortes reduções do quadro de empregados, o que gerou um impacto muito relevante numa comunidade acostumada a ter na Acesita a sua, praticamente, única fonte de trabalho.

A forte presença da Empresa na comunidade como supridora essencial de vários serviços foi eliminada a partir da privatização, cancelando o modelo assistencialista, para implementar uma relação diferente com os empregados.

O moral e a motivação reinantes entre os empregados que permaneceram na empresa nos anos que se seguiram à privatização foram abalados, quando a Empresa entrou num processo de dificuldade econômico-financeira a partir de 96. Assim, medidas restritivas começaram a ser tomadas, impedindo investimentos mais significativos no desenvolvimento e na recompensa dos empregados.

A chegada da Usinor em 1998 trouxe, por um lado, expectativas positivas de melhores oportunidades, mas por outro exigiu novamente um esforço concentrado para reconfigurar a Empresa e colocá-la no rumo certo, representando mais de decisões de impacto sobre os empregados.

Em 2001, teve início a discussão para um novo modelo de gestão de pessoas, baseado em competências, seguindo os princípios definidos pela Carta de Valores. Imaginou-se, para o futuro que viria, que a Acesita se tornaria uma organização mais demandante, que as pessoas teriam mais expectativas e, então, como se poderia melhor utilizar o conhecimento e gerenciar o crescimento das pessoas.

De outro lado, tendo sido transformada numa empresa mais simples, mais focada, como poderia essa organização oferecer oportunidades de crescimento e realização às pessoas? Enfim, o futuro apontava para mais mudanças impulsionadas pelo ambiente de negócios, porém, como fazê-las, sem ter como *drivers* os motivos do passado? De outro lado, o sistema de gestão de pessoas em utilização parecia não ter mais fôlego e ser incapaz de oferecer respostas alinhadas com um contexto mudado.

Buscou-se, por essas razões, uma alternativa para o modelo de gestão de pessoas, vindo esta a recair sobre a abordagem de competências individuais, uma vez que, através de uma lógica diferente, ele agregava os elementos necessários para propiciar reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional.

Com isso a Acesita estava buscando meios de continuar contando com uma força de trabalho altamente qualificada. Atualmente, 64% dos empregados estão na empresa há mais de 16 anos, 82% têm até 46 anos de idade e 55% têm o segundo grau completo.

Também esperava-se manter o forte engajamento, o qual, apesar de todas as mudanças com impacto sobre os empregados, mantinha-se em nível bom. As pesquisas internas apresentavam índices de favorabilidade (ponderado entre pessoal operacional e pessoal técnico) acima de 60%.

6.4 Conclusões sobre o contexto de referência

Desde sua fundação, a Acesita apresenta uma história marcada por decisões audaciosas e arrojadas e que representaram desafios imensos. A sua evolução foi marcada, no campo

técnico, pela superação das limitações e, no campo da gestão, pela visão de considerar como dimensão crítica, o lado social.

Uma grande ruptura do modelo foi o processo de privatização, a partir do qual o ritmo e a intensidade das mudanças foram imensos, rompendo com as referências estabelecidas durante décadas. O processo de ajuste foi profundo, abrindo uma lacuna nas relações entre a Empresa e a comunidade, estabelecidas durante décadas sobre as bases da confiança, fidelidade e emprego para as próximas gerações.

Para agravar mais o quadro, as altas expectativas alimentadas pelos empregados durante os primeiros anos do período pós-privatização não foram atendidas, uma vez que o desempenho empresarial entrou em marcha decrescente, razão pela qual as políticas de pessoal tornaram-se restritivas nos anos que se seguiram. Mesmo assim, o ambiente participativo, a relação com a comunidade, agora, através de uma Fundação e, principalmente, os investimentos em treinamento foram mantidos, com raras reduções, o que permitiu compensar, até certo ponto, a falta de horizonte de carreira e oportunidades de crescimento e reconhecimento.

A chegada de um novo sócio estrangeiro em 98 representou uma nova ruptura em termos de gestão, antes direcionada pelo "feeling" e intuição empresarial, para um raciocínio e comportamento muito mais "carteziano", provocando naturais resistências, no entanto, largamente compensadas pelas expectativas positivas de um futuro profissional mais promissor.

No entanto, novos ajustes foram necessários com impactos sobre pessoas, fazendo parecer interminável a rota de mudanças. Novamente, o espírito da organização, traduzido em suas pesquisas de clima interno, parecia de forma geral ser pouco afetado, embora, pontualmente, em épocas próximas à implantação de medidas de redução, apresentassem deteriorações fortes.

Toda essa evolução desaguou no período entre os anos 2001 e 2002 com a reflexão de um novo modelo de gestão de pessoas.

As crenças e expectativas da Alta Administração tinham sido colocadas de forma explícita desde a privatização, através das Crenças e Valores, da Política de Crescimento do Ser Humano, do Código de Ética, do Perfil Gerencial, das Cartas de Orientações e da Carta de Valores. A expressão "o nosso valor primordial é o homem" traduzia bem a essência da orientação para as Políticas de Recursos Humanos.

Os empregados mostraram suas expectativas de forma consistente ao longo do tempo, em vários estudos diferentes, evidenciando o sentimento da falta de reconhecimento, da ausência de *feedback* e avaliação e da carência de crescimento e desenvolvimento, como pontos centrais, sobre os quais houve também convergência da percepção do corpo gerencial.

Este conjunto de crenças e expectativas demonstrava claramente um quadro do moral e motivação em declínio, ratificado pelas pesquisas de clima interno. Ao mesmo tempo, a avaliação de que o sistema de gestão de pessoas já não cumpria tão eficazmente seu papel, levava à necessidade de uma revisão e reflexão, em busca de um novo equilíbrio na relação com a força-trabalho. Neste contexto, o intercâmbio de práticas com o parceiro estratégico, o Grupo Usinor, inspirou no campo de Recursos Humanos, a avaliação da abordagem francesa de gerenciamento pelas competências, referência principal tomada no momento da decisão.

O somatório desses fatores históricos e de contexto, acrescido de uma solução de sistema aparentemente inovadora para a cultura Acesita, além de um forte compromisso com a renovação da abordagem de Recursos Humanos, foram fatores fundamentais.

6.5 Arquitetura do novo sistema de gestão de pessoas

6.5.1 Premissas gerais do sistema

O sistema “Lógica das Competências” é um processo de gestão de pessoas alinhado e coerente com os compromissos inseridos na Carta de Valores da Empresa, a partir da crença de que o desempenho empresarial passa de maneira crescente pela competência dos empregados.

Ele é constituído por uma seqüência de passos e ferramentas de gestão de pessoas que integram as funções tradicionais de Recursos Humanos, como seleção, treinamento, avaliação, remuneração e carreira num conjunto lógico, criando e sustentando condições para que as competências individuais sejam capturadas e aplicadas nas equipes e na organização e fomentando sua sustentabilidade e renovação pelo contato contínuo dentro do ambiente organizacional.

Ele busca o alcance de um objetivo geral que integra o desempenho econômico da Acesita, de um lado e, de outro, o desenvolvimento e o engajamento das pessoas com base no fortalecimento das bases de obtenção e reconhecimento dos desempenhos superiores, alavancando os processos de criação de valor para o negócio.

Na medida em que a organização do trabalho cria, tanto formalmente, quanto naturalmente os espaços de troca e evolução profissional, os gestores fomentam, contratam, avaliam e reconhecem as competências requeridas e aplicadas no negócio, estimulando os empregados a aplicar as competências individuais aprendidas ao longo de sua vida pessoal e profissional. Busca-se, assim, formar um conjunto de saberes compartilhados e aplicados na animação dos recursos empresariais como capital, máquinas, equipamentos, processos, marca, etc. o que, por sua vez, volta a influenciar a ação dos gestores e as formas de organização do trabalho.

O funcionamento do processo resulta numa dinâmica de desenvolvimento organizacional geradora de valor para o negócio, construída sobre a capacidade das pessoas de

desempenhar com autonomia e polivalência e sobre o direcionamento da vontade de querer fazer com excelência. A partir disso e das mudanças na organização do trabalho, ele propõe-se a fomentar a melhoria e a inovação contínua sobre processos, produtos e serviços deixando-os sempre mais alinhados com as necessidades dos clientes, constituindo-se em capacidades organizacionais dinâmicas que fortalecem as bases da competitividade.

A comparação entre a lógica de uma organização baseada em postos de trabalho e a lógica das competências é mostrada pela figura 05.

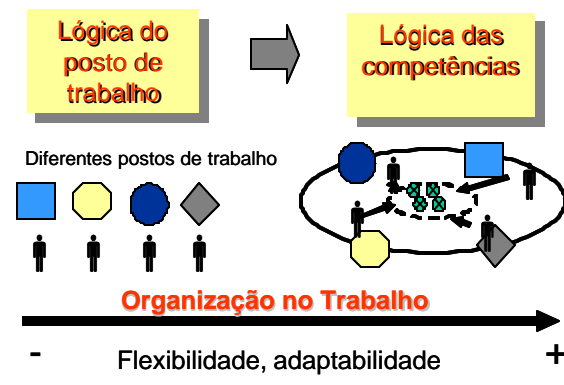


Figura 05 – Lógica do posto de trabalho vs. Lógica das competências
Fonte: O AUTOR

6.5.2 Objetivos do sistema

- a) Promover uma Política de qualificação pró-ativa e baseada no princípio do autodesenvolvimento; criando condições de flexibilidade para o desenvolvimento de carreira e plena utilização das capacidades individuais de trabalho.
- b) Criar uma sistemática permanente, pela qual todo empregado possa se posicionar frente ao seu futuro e oportunidades de crescimento, visualizando e construindo junto com o gerente o seu desenvolvimento profissional.
- c) Desenvolver uma lógica coerente entre a aprendizagem, aplicação do conhecimento, resultados e evolução da remuneração, como forma de reconhecimento.
- d) Promover o diálogo profissional construtivo em torno do contrato psicológico, aproximando a hierarquia e os empregados.

O processo busca, em termos gerais o fortalecimento das bases de obtenção de desempenhos superiores, através da expansão das capacidades de trabalho, da motivação e do reconhecimento subsequente. A figura 06, a seguir, resume os objetivos estabelecidos.

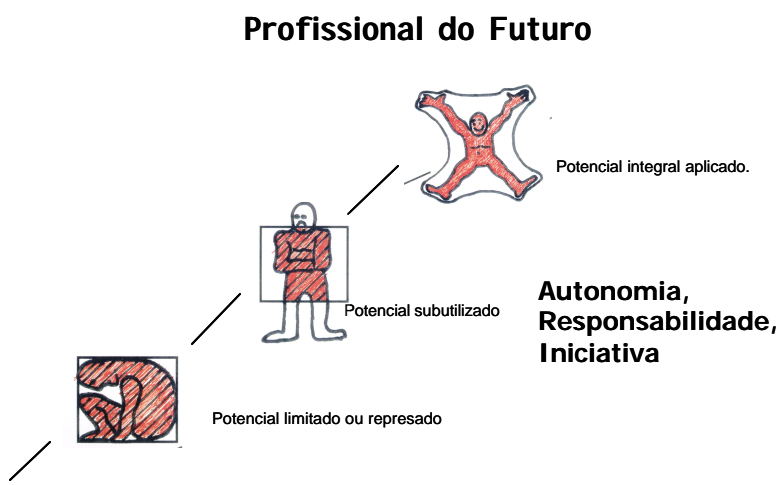


Figura 06 – Profissional do futuro

Fonte: DOCUMENTOS DO SISTEMA “Lógica das competências”

6.5.3 Conceitos específicos

- a) **Competência** : é um conjunto de **saber fazer, saber e saber ser** requerido e validado para execução de atividades numa situação de trabalho.

Saber – conhecimentos operacionais necessários num *metier* (formação, treinamento), que orientam a ação.

Saber fazer – competências que o empregado precisa demonstrar e ser capaz de aplicar no trabalho, durante a execução das atividades.

Saber ser – competências ligadas à atitude do empregado como: iniciativa, capacidade de comunicação, flexibilidade e coragem para a mudança e assimilação de novos valores.

- b) **Metier**: é um repertório coerente de competências requeridas e aplicadas em torno de uma missão, contribuindo para o desempenho da empresa.

- c) Cartografia de *Metiers*: é a representação organizada em famílias e subfamílias de competências, dos diferentes *metiers* da empresa.
- d) Missão: conjunto coerente de objetivos confiados a uma ou a várias pessoas e articulados para uma grande funcionalidade da empresa. Representa a razão de ser do *metier*.
- e) Referencial de competências: é um documento formal que permite a identificação das competências requeridas num *metier* e que substitui as descrições de cargos e funções. Neste documento, são encontradas também a missão, principais atividades e a classificação das competências. Cada *metier* tem seu próprio referencial de competências.
- f) Atividade: conjunto das tarefas coordenadas que constituem uma parte isolada da função. A atividade é algo observável e estático; é um elemento quantitativo da função.
- g) Polivalente: capacidade de assumir outras funções em equipamentos diferentes.
- h) Pluricompetente (saber combinado): capacidade de assumir funções diferentes em *metiers* diferentes.
- i) Percurso profissional: caminho possível de ser percorrido pelo empregado dentro de um *metier* ou entre os *metiers*.
- j) Entrevista profissional: encontro entre o empregado e o gerente imediato para análise e definição da evolução profissional, validação de competências e elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual do Empregado.
- k) Avaliação de competências: etapa que antecede a Entrevista Profissional, estimulando o desejo de melhoria contínua do desempenho dos empregados. É o momento em que se verificam a aquisição, aplicação e a eficácia de um conjunto de competências em uma situação de trabalho.
- l) Validação de competências: ato de confirmar e reconhecer um conjunto de competências adquiridas e aplicadas pelo empregado. Ocorre no momento da entrevista profissional.
- m) Competências transversais: são as competências de natureza institucional, requeridas dos empregados independentemente da área, da atividade e da localização geográfica. São distribuídas de acordo com as categorias funcionais

(operacional, técnico de nível médio, técnico de nível superior e gerencial) e são ligadas aos eixos da Qualidade, Segurança, Melhoria Contínua, Meio Ambiente, Conhecimentos da Empresa e Cultura Econômica.

- n) Competências adicionais: são competências institucionais que exigem características especiais e utilizadas de forma esporádica, requeridas no atendimento pleno das missões das unidades operacionais e administrativas da empresa. De forma global, asseguram com exclusividade o atendimento da missão da Organização.

6.5.4 Etapas de modelagem

6.5.4.1 Reflexão sobre a organização do trabalho

A construção do sistema se inicia com uma ampla reflexão sobre a organização do trabalho e suas evoluções, feita pela direção e corpo gerencial da Empresa. A partir daí, começa a identificação das competências necessárias ao desenvolvimento e evolução do negócio da Empresa.

Essa discussão não envolve as estruturas da empresa e seus organogramas, mas a maneira como se trabalha com as equipes. Trata-se de analisar a organização do trabalho, para buscar formas de gerenciar os recursos humanos e materiais de que se pode dispor, para produzir, da melhor maneira possível, os bens e serviços desejados pelos clientes, criando valor.

É uma decisão estratégica e deve guardar vinculação com as prioridades estratégicas de negócios, pois a empresa decide que famílias ou pólos de competências são necessários para realizar sua missão a serviço do desempenho econômico da organização. Parte-se da unidade básica, os postos de trabalho, para associar funções e cargos cujos conteúdos têm natureza similar e poderão representar uma seqüência evolutiva de evolução profissional.

Elaboração da Cartografia dos Metiers

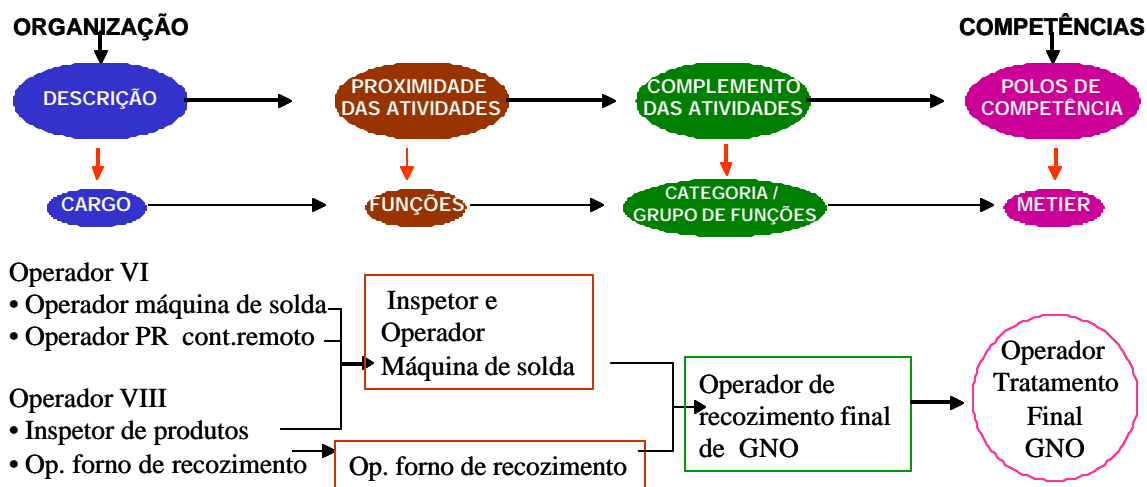


Figura 07 – Elaboração da cartografia de *metiers*

Fonte: DOCUMENTOS DO SISTEMA “Lógica das competências”

O resultado dessa etapa é a Cartografia de *Metiers*, representando a organização dos espaços de evolução profissional, não se tratando de uma divisão geográfica ou hierárquica. A cartografia permite uma visão evolutiva de futuro representando a estrutura dos *metiers* da Acesita, contendo sua avaliação e pré-requisitos necessários ao ingresso.

6.5.4.2 Construção dos referenciais de competências

É uma etapa que envolve o corpo gerencial e os empregados e tem como produto final a identificação das competências requeridas de um dado *metier* para que sua missão seja cumprida.

É a principal referência para o planejamento de percursos de carreira e evolução profissional. É o desdobramento das missões e atividades das unidades organizacionais e representa, numa visão micro, os recursos individuais para se fazer cumprir a estratégia da organização.

Também constitui um documento de base para recrutamento, mobilizações internas, desenvolvimento das pessoas e remuneração, além de registro da inteligência

organizacional, refletido nas competências requeridas, servindo de domínio comum e clarificação das exigências para posicionamento dos empregados.

Compõem-se de:

- a) missão do *metier*, que guarda a relação com as prioridades estratégicas;
- b) atividades principais do *metier*;
- c) competências requeridas, organizadas da seguinte forma:
 - Em campos de Competências (Saber, Saber fazer, Saber Ser)
 - Em eixos (Qualidade / Técnico / Econômico / Relacional / Segurança / Meio Ambiente)

A forma final é traduzida conforme a figura 08.

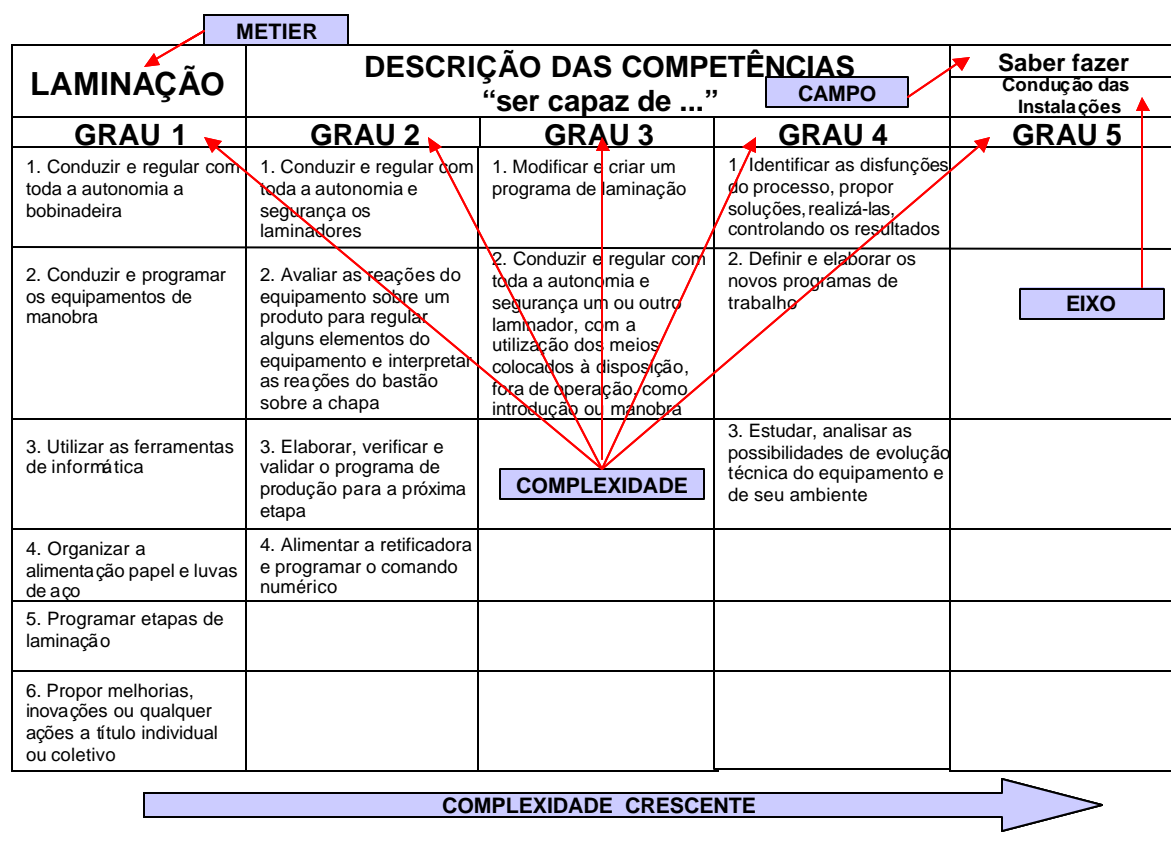


Figura 08: Descrição das competências

Fonte: DOCUMENTOS DO SISTEMA "Lógica das competências".

6.5.4.3 Articulação das competências às estruturas de remuneração

Essa etapa é iniciada com a definição da arquitetura de salários, cuja decisão é da Alta Administração e envolve escolhas sobre o nível de competitividade dos salários frente ao mercado de trabalho e sobre as possibilidades de como gerir o progresso individual levando em conta a aquisição e aplicação de competências. É, portanto, a ferramenta que subsidia os procedimentos de reconhecimento definidos para o sistema.

A seguir, é feita a articulação das competências à arquitetura de salários, cuja etapa envolve a equipe de projeto e o corpo gerencial e representa uma ligação crítica entre os referenciais de competências e o reconhecimento através da remuneração.

A metodologia para articular está baseada na análise da seqüência em que as competências são mobilizadas em situação de trabalho; na complexidade de cada uma e, finalmente, na comparação interna do *metier*, para estabelecer uma relatividade adequada e uma seqüência racional de valorização das competências.

Cada novo *metier* é traduzido em um certo número de classes salariais (variando de 6 a 8).

6.5.4.4 Ajustes nos subsistemas de RH

Essa etapa envolve basicamente a unidade organizacional Recursos Humanos, cujos sistemas, construídos sobre a referência de postos de trabalho, funções e cargos, agora precisam ser ajustados para trabalhar com o novo conceito, as competências.

6.5.5 Ciclo de implantação e funcionamento

Duas etapas caracterizam a fase final de preparação para a implantação: (a) a **organização das equipes** nos *metiers* definidos e (b) a elaboração e aprovação da **Política** de Recursos Humanos para o novo sistema.

Para a **organização das equipes**, visando garantir uma adequada gestão do processo pelos gerentes, foi levantada a questão relacionada à amplitude de gerenciamento, traduzida em número de empregados. O princípio básico seguido foi o de garantir que ela permita ao gestor desempenhar com tranquilidade o seu papel, utilizando-se do novo conjunto de procedimentos e ferramentas. Por isto, a atual divisão administrativa do trabalho teve que ser revisada em algumas gerências.

Quanto as **Políticas** de Recursos Humanos, foi necessária uma completa revisão nas regras formais que viabilizam a transição do modelo de cargos para competências. Elas estabelecem as premissas gerais de orientação aos gestores para o gerenciamento através das competências, além de todas as regras de funcionamento do sistema.

Os temas descritos nos itens seguintes, fazem parte do funcionamento pleno do novo sistema.

6.5.5.1 Gestão provisional

É a planificação das necessidades de desenvolvimento das competências, a partir da evolução dos *metiers* e utilizando-se dos procedimentos referentes à formação, mobilização, recrutamento, substitutos e formação da liderança.

Tem como parâmetro os limites determinados pela diretoria, quanto ao percentual de crescimento da massa salarial para esse fim, por ocasião do orçamento anual. A gestão provisional aprovada é a garantia do recurso necessário para as ações de desenvolvimento e para as validações das competências negociadas em entrevistas profissionais.

Ela compara, de um lado, **as necessidades da organização**, descritas como sendo o número de empregados, os *metiers* necessários e quantidade e tipo das competências. De outro, o percurso padrão para cada *metier*, a posição do empregado em relação ao percurso padrão, as projeções de *turn-over* e aposentadorias e o percurso planejado para o empregado.

6.5.5.2 Gestão da mobilidade para os empregados

As evoluções profissionais são desenvolvidas prioritariamente, no *metier* em que se encontra o profissional e dentro de sua categoria (Operacional, Técnico de nível médio, Técnico de nível universitário e Gestores).

Entretanto, o princípio de evolução profissional contínua considera, além da capacidade e potencial de trabalho de cada indivíduo, a necessidade da organização e a extensão da evolução profissional para outros *metiers* de outras categorias.

Para se evoluir de classe dentro do mesmo *metier*, são obrigatórias a aquisição, a aplicação e a validação de 100% das competências da classe atual. Para garantir um melhor aproveitamento, a evolução dos empregados nas aquisições de competências é amparada por um sistema de apadrinhamento profissional.

A evolução salarial dentro de uma mesma classe é baseada no percentual de aplicação das competências referentes a essa classe, observando a variação de 25%, 50%, 75% e 100% do total das competências exigidas na classe.

Cabe ao Líder Operacional ou Gerente da Equipe garantir um dos princípios básicos da dinâmica do sistema: as competências validadas deverão continuar sendo colocadas em prática de forma a manter o desempenho na aplicação, inclusive, das competências de classes inferiores daquelas em que o empregado se encontra hoje.

É exigida a aplicação de 50 a 70% da jornada de trabalho no conjunto de competências da classe corrente e o restante do tempo, no conjunto de competências de classes inferiores do *metier*.

Após o empregado ter o domínio de todas as competências do *metier* de origem, ele é considerado polivalente. O passo seguinte é a pluricompetência que ocorre com o

desenvolvimento em outro *metier* de mesma categoria, classificação e pré-requisitos similares.

São ainda permitidas e estimuladas as aquisições de competências adicionais como Orientação para os Círculos de Qualidade, Combate à incêndios e Auditorias da Qualidade.

A dinâmica da mobilidade profissional está representada na figura 09, a seguir.

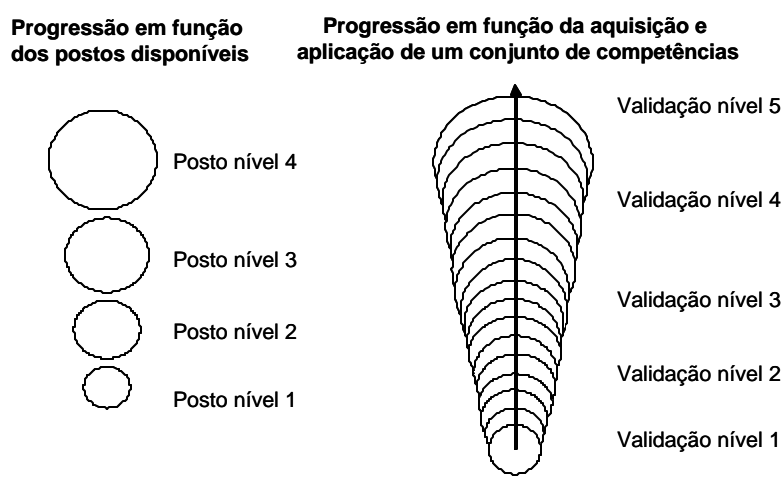


Figura 09: Mobilidade profissional
Fonte: DOCUMENTOS DO SISTEMA “Lógica das competências”.

6.5.5.3 Entrevista profissional

É o encontro anual entre o gerente e o empregado para análise e definição da evolução profissional. É uma etapa fundamental do sistema, mas não é obrigatória por parte do empregado.

Juntos, gerente e empregado traçam um percurso profissional possível para que o empregado adquira gradativamente as competências do *metier*, coloque-as em prática e a Empresa possa validá-las e reconhecê-las.

A periodicidade das entrevistas é de entre 18 e 24 meses e o conteúdo compõe-se de:

- balanço do ano anterior;
- confirmação e validação das competências adquiridas;
- objetivos para o ano/período próximo;
- plano de desenvolvimento do empregado – plano de aquisição de competências;
- análise e revisão do percurso profissional (carreira).

6.5.5.4 Aquisição de competências

O Plano de Desenvolvimento do Empregado define o conjunto de competências a serem adquiridas e mantidas. Ele contém:

- definição de recursos a serem disponibilizados;
- competências a serem adquiridas;
- formas de avaliação (tempo de aplicação, prática, comprovação da prática);
- períodos de avaliação (a cada 4 - 6 meses).

6.5.5.5 Avaliação das competências

Avaliação é um instrumento gerencial, cuja aplicação é de responsabilidade da hierarquia. É a apreciação da aplicação das competências adquiridas em relação ao coeficiente visado pelo empregado e que foi acertado na Entrevista Profissional. Ela ocorre em situação de trabalho observando um período de tempo suficiente para maturação da competência, podendo ser solicitada pelo empregado.

Após a avaliação, é feita uma recomendação para validação, situação que poderá ser concretizada durante a entrevista profissional seguinte.

6.5.5.6 Validação das competências

É utilizada para reconhecer e formalizar a aplicação da competência do empregado. A validação ocorre no momento da Entrevista Profissional e é baseada nas avaliações das competências adquiridas e aplicadas nas que tenham sido contratadas nos planos de desenvolvimento.

6.5.5.7 Reconhecimento das competências

Ao término da validação, o gerente ou o líder da equipe, comunica ao empregado a sua nova classificação salarial, caso ele tenha tido as suas competências validadas.

A concretização do desenvolvimento do percurso profissional se dá a partir do planejamento da aquisição, da aprendizagem dentro e fora do trabalho, da aplicação no âmbito do cotidiano, da avaliação e validação por critérios previamente definidos e reconhecidos.

Cada *metier* está dividido num certo número de classes salariais (faixas) que contemplam todas as competências requeridas, agrupadas por complexidade, em que o empregado pode evoluir verticalmente ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, na medida em que ele avança verticalmente para uma nova classe, dentro do *metier*, ele é posicionado, de acordo com seu *portfolio* pessoal validado em níveis de 25%, 50%, 75% ou 100% , progresso que ele deverá completar pelo menos até o nível de 75%, antes de poder evoluir novamente para a classe superior. Cada nível, dentro da classe corresponde a um valor salarial diferente e superior em relação ao anterior.

6.5.6 Estratégia de comunicação interna

Ao longo de todo o desenvolvimento do modelo, a comunicação foi utilizada como uma ferramenta estratégica para ajudar na assimilação e na apropriação da idéia, do projeto, dos

conceitos e das ferramentas. Houve momentos de uso político da comunicação mesclado com formas mais técnicas e o envolvimento de toda empresa.

6.5.7 Envolvimento do sindicato

Até o final do Ciclo Piloto (em sua fase de concepção e modelagem) não havia uma estratégia definida para envolvimento do sindicato, muito embora esse tema tivesse sido objeto de várias discussões.

7. MUDANÇAS DECORRENTES DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

A base para a identificação das **mudanças** decorrentes do novo sistema, foi em primeiro lugar a análise dos seus atributos. Em segundo lugar, a captura das reações da equipe de projeto e dos gerentes das áreas cobertas pelo Ciclo Piloto do projeto, conforme relatado no capítulo referente à metodologia. Para esta última, utilizamos uma abordagem indireta, através da discussão sobre "barreiras, problemas e dilemas" que o novo sistema poderia trazer.

As razões para esta abordagem indireta estão fundamentadas no princípio de que **mudanças** podem ser caracterizadas como uma quebra de expectativas, quando a relação entre a capacidade de lidar com elas e a magnitude dos desafios está em desequilíbrio desfavorável (CORNER, 1993).

Assim, quando os grupos foram estimulados a falar sobre "barreiras, problemas e dilemas", eles relataram aquilo que contrastava com a situação corrente, (grupo de atual de valores, crenças) trazendo consigo de forma implícita, as **mudanças** que eles representavam, as quais foram inferidas *a posteriori* pelo autor deste estudo. A análise se ateve em traduzir essas reações num significado coerente no campo da "organização e das relações do trabalho".

Buscou-se, a partir daí, e com base no referencial teórico pesquisado, organizar a apresentação dos achados dentro de uma estrutura lógica para assim responder adequadamente à primeira parte da questão – **quais** mudanças – objeto deste estudo. Esta estrutura lógica está representada através da figura 10, a seguir.

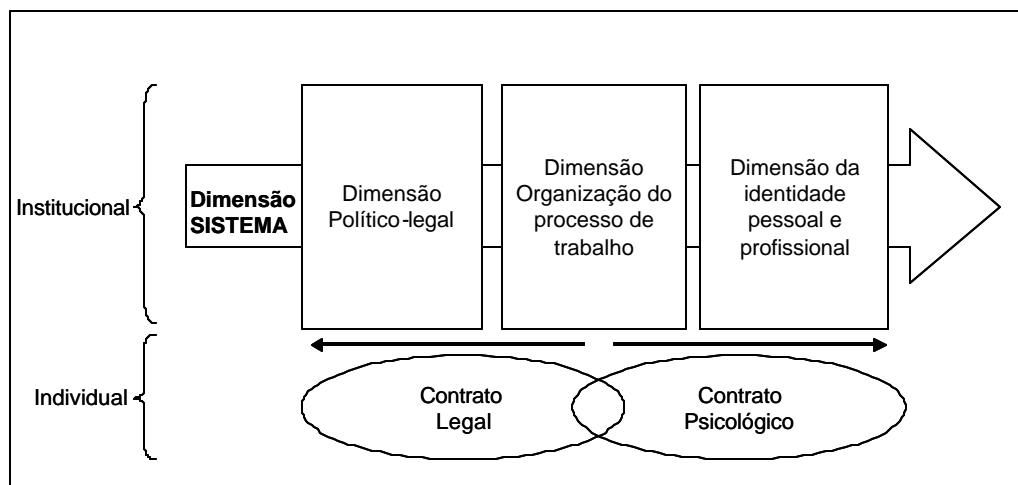


Figura 10: Dimensões das mudanças decorrentes
Fonte: O AUTOR.

Na dimensão “político-legal”, a descrição tem como pano de fundo os esquemas regulatórios definidos pelo Estado e pela legislação trabalhista. As ações e intervenções bem como as normas jurídico-legais são os fundamentos, constituindo, assim, a face política e mais exposta da questão do trabalho.

Na dimensão “organização do processo de trabalho”, o foco são as mudanças relativas às formas de organizar o setor produtivo, em seus aspectos técnicos e sociais. Conforme citado no referencial teórico, o “cargo” ou “função” pode ser visto como elemento de ligação entre o “contrato legal” e o “contrato psicológico”, sendo assim a expressão final da organização do trabalho.

Na dimensão “da identidade pessoal e profissional”, incluíram-se aspectos que podem afetar a relação dos indivíduos com o trabalho e com a Empresa.

Na dimensão “sistema”, buscou-se representar, na prática, as Políticas de RH, assumindo que são formadas em grande parte com base nas três dimensões apresentadas anteriormente. Cabe ressaltar, no entanto, que as Políticas de RH de *per se* não fazem parte deste estudo.

Com esta estrutura de apresentação, procuramos seguir a definição ampla de “relações do trabalho” apresentada por Fleury e Fischer (1992), como sendo uma forma particular de integração entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo. Neste sentido, alocamos as influências e mudanças que poderiam afetar individualmente ou coletivamente, tanto as relações contratuais e legais como aquelas produzidas pela interação dos indivíduos com a Empresa como um todo.

7.1 Visão do sistema de *per se*

Como preâmbulo, apresentamos através da Matriz 03 as mudanças decorrentes sob o ponto de vista do sistema de gestão de pessoas, pura e simplesmente.

MATRIZ 03 – MUDANÇAS SOB A ÓTICA DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Novo sistema de gestão de pessoas baseado em competências individuais Componentes (components adaptados de SONNENFELD, J. A., <i>Managing Career Systems</i> , 1984)		Questão da pesquisa Quais mudanças os sistemas de gestão de pessoas baseados em competências individuais provocam sobre a organização do trabalho e sobre as relações do trabalho e em que extensão ?	
Atributos	Nova situação	Organização do trabalho	Relações do trabalho
Gerais	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Metiers</i>; ● conjunto de competências por <i>Metier</i>; ● estrutura de salários por grupos de competências; 	<p>Criação da noção dos <i>clusters</i> de profissões, com a instituição dos <i>metiers</i> (<i>Workshop</i> 1, item 1).</p> <p>O novo "contrato psicológico" rompe com o paradigma da vinculação exclusiva a um posto de trabalho (<i>Workshop</i> 1, item 2 e <i>Workshop</i> 2, item 18).</p> <p>Tendência ao desaparecimento dos cargos como unidade básica da organização (<i>Workshop</i> 1, item 8).</p>	<p>A forma de vinculação entre empregado e empresa é alterada (mais iniciativa e mais responsabilidade em contrapartida de projetos profissionais compartilhados e reconhecidos) – (<i>Workshop</i> 2, item 15).</p> <p>Papel gerencial inclui <i>coaching</i> (<i>Workshop</i> 2, item 4).</p> <p>O gerenciamento de pessoas e a condução da evolução profissional dos empregados passam a ser uma</p>

		<p>Confronto da lógica da hierarquia com a lógica da especialização através das competências individuais (<i>Workshop 2</i>, item 21).</p> <p>Ampliação da cadeia vertical de autoridade, por delegação às equipes (<i>Workshop 2</i>, item 16).</p> <p><i>Metiers</i> propiciam mecanismo de coordenação interna das equipes através da padronização de habilidades (<i>Workshop 2</i> item 17).</p> <p>Tendência a ampliar a amplitude de controle (<i>Workshop 2</i>, item 10).</p> <p>Re-divisão administrativa seletiva para compatibilizá-la com os perímetros dos <i>Metier</i> (<i>Workshop 2</i>, item 23).</p> <p>Redução da necessidade da supervisão no estilo comando e controle (<i>Workshop 2</i>, item 18).</p>	<p>prioridade gerencial (<i>Workshop 2</i>, item 5).</p> <p>Novas competências incluem capacidade de diálogo e negociação e mais autonomia gerencial (<i>Workshop 2</i>, item 20).</p>
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> o foco para os processos seletivos passa a ser o <i>Metier</i>, não mais o cargo/posto (altera-se o campo de desenvolvimento - ambiente de aprendizagem); 		<p>Introdução do conceito de "utilidade" das competências e de "mercado interno" de demandas (<i>Workshop 1</i>, item 6 e <i>Workshop 2</i>, item 11).</p>
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> a avaliação individual passa a existir e ter importância fundamental na vida pessoal de cada empregado; a avaliação é um processo referenciado num plano de desenvolvimento; 	<p>Competências não são atributos de formação, mas uma reconstrução <i>a posteriori</i> que permite explicar a atividade, da qual é dependente (<i>Workshop 1</i>, item 6).</p>	<p>Fortalecimento do conceito de "mérito individual", dentro da cultura da Empresa (<i>Workshop 2</i>, item 14).</p> <p>Exigência de maior proximidade do gestor para constatação da competência aplicada e seu desempenho (<i>Workshop 2</i>, item 22).</p>

Desenvolvimento	Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> as atividades de aprendizagem têm como alvo um todo maior o <i>metier</i> (múltiplos cargos), a partir das aquisições de competências necessárias para seguir um percurso de carreira planejada; os recursos e oportunidades são disponibilizados para estimular o autodesenvolvimento; 	<p>Exigência de ampliação do corpo de conhecimentos e habilidades (<i>Workshop 2</i>, item 6).</p> <p>São esperados profissionais mais capazes, autônomos e polivalentes (<i>Workshop 2</i>, item 13).</p> <p>O gerente deve saber como usufruir deste novo modelo de mais flexibilidade (<i>Workshop 2</i>, item 19).</p>	<p>O profissional é ator de seu desenvolvimento e proprietário de seu <i>portfolio</i> de competências (<i>Workshop 2</i>, item 3).</p> <p>O sistema preconiza a preparação contínua de profissionais para níveis superiores de competência (<i>Workshop 2</i>, item 7).</p>
	Carreira	<ul style="list-style-type: none"> a mobilidade é baseada em múltiplos caminhos de aquisição de competências, ampliando as possibilidades laterais e verticais ; caminhos de aquisição e evolução profissional são claros 	<p>A gestão dos espaços possíveis de evolução profissional da equipe influencia a configuração da organização do trabalho (<i>Workshop 2</i>, item 24).</p>	<p>Evolução profissional não é sinônimo de crescimento vertical somente. Deslocamentos laterais são um caminho normal (<i>Workshop 2</i>, item 1).</p>
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> a definição do salário fixo está ligada a um conjunto de competências aplicadas, num determinado nível de exigência e evolução profissional; 		<p>O desempenho é a afirmação de que as competências estão presentes, pela prática. Portanto, elas são o próprio desempenho, nas quais a remuneração está baseada (<i>Workshop 1</i>, item 4).</p> <p>O reconhecimento financeiro de um conjunto de competências ocorre após a avaliação formal da prática. (<i>Workshop 2</i>, item 7).</p> <p>O embasamento legal para justificar diferenças salariais e evitar a equiparação salarial, é fortalecido (<i>Workshop 1</i>, item 10).</p> <p>Os valores pagos pela aplicação das competências não têm relação direta com a organização dos postos de trabalho (<i>Workshop 1</i>, item 9).</p>	

A análise feita a partir da visão do sistema de *per se*, evidencia questões importantes. Inicialmente, o princípio básico da função **seleção de pessoal** é buscar a melhor combinação entre pessoas e trabalho, o que não se altera face ao novo sistema. No entanto, muda a referência sobre a qual se apóia a busca desta combinação: de postos e funções para *metiers*. A mudança é função do alargamento horizontal da possibilidade de atuação dos empregados e os possíveis reflexos no perfil requerido dos profissionais.

Existem, assim, impactos sobre o horizonte tomado com base para a seleção de profissionais; e adicionalmente sobre os instrumentos usados para tal. Este processo, anteriormente focado na busca da melhor combinação para o momento presente, ou seja, função ou posto a ser preenchido, agora deve buscar identificar as potencialidades de crescimento dos candidatos, para garantir que a cadeia de evolução profissional dentro do respectivo *metier* funcione de forma fluida. O processo tende a tornar-se mais vulnerável na medida em que necessita apoiar-se sobre prognósticos.

Para reduzir essa vulnerabilidade, Spencer e Spencer (1993) sugerem que é preciso identificar umas poucas, mas importantes competências, que representam a essência dos candidatos. As competências podem ser agrupadas em (a) competências em que os candidatos tiveram a oportunidade de desenvolver e demonstrar em suas vidas; (b) competências que predizem candidatos capazes de desenvolver uma carreira longa e de sucesso; e (c) competências que podem ser identificadas e avaliadas de forma confiável através de testes.

O novo sistema provoca também o aparecimento de forma mais clara do conceito de “utilidade” das competências, como conseqüência do processo de obsolescência e evolução tecnológica e organizacional. O fato de a Empresa aplicar uma política de reconhecimento salarial através das competências realmente aplicadas é o principal direcionador deste conceito.

Já a abordagem de **avaliação**, sem eliminar a perspectiva dos resultados atingidos, utiliza como meio a demonstração da aplicação das competências adquiridas. Isto significa que ela

traz uma outra perspectiva ao gerenciamento do desempenho, agora visto a partir da perspectiva do processo, ou seja, do “como” do desempenho.

Além disto, ela é ampla, combinando planejamento, gerenciamento e avaliação das competências, além do desempenho, cujo conceito é integrado, sendo este último a expressão prática da competência. A abordagem de avaliação é mais qualitativa, orientada para o futuro e utilizada para (a) o reconhecimento das competências através da remuneração, (b) o desenvolvimento e projeto profissional do empregado.

Fato relevante é a exposição a que ambos, gerente e empregado, são submetidos, através de um processo de diálogo inédito aos padrões da Empresa, sendo (a) eles precisam concordar sobre o nível verdadeiro e corrente das competências do empregado; e (b) eles precisam concordar sobre as metas de aquisição/desenvolvimento do empregado e os passos para atingi-lo.

No atributo **treinamento**, segundo Spencer e Spencer (1993), o princípio básico é que competências podem ser aprendidas, mesmo aquelas classificadas dentro do campo do “saber ser”, que envolvem traços de personalidade, como concepções (motivos) e autoconceito.

Os processos do novo sistema propiciam uma aprendizagem cumulativa, ancorando novos conhecimentos naqueles já existentes, uma vez que as competências estão dispostas em ordem de complexidade e mobilização dentro do *metier*. Assim, embora a aquisição de competências esteja formalmente vinculada a um Plano de Desenvolvimento do Empregado (PDE), os empregados tenderão rapidamente a buscar formas de recuperar os atrasos ou investir preventivamente no futuro.

Trata-se do desafio de viabilizar recursos e gerenciar o estoque de competências excedentes. De um lado, não é possível ter uma política de desenvolvimento motivadora se não houver essa possibilidade. No entanto, de outro, a qualificação, se levada ao excesso, poderá trazer, igualmente, problemas futuros em razão da eventual frustração pela não

utilização e reconhecimento de todas as competências que cada empregado possui. A dinâmica interna, desta forma, começa a adquirir características de “mercado”, trazendo novamente conceito de utilidade das competências.

Para **carreira e mobilidade**, o sistema preconizado introduz um conceito de movimentação que rompe com o paradigma tradicional, no qual as evoluções de carreira significavam necessariamente movimentos para cima, na escala de cargos e hierarquia.

O *metier* (pólo de competência) amplia em muito a possibilidade de evolução profissional. Ele significa, na prática, a explosão das antigas funções e postos em conjuntos de competências, as quais podem ser adquiridas por partes, de acordo com uma lógica de mobilização dentro do processo de trabalho. Ocorre, assim, um efeito multiplicador das possibilidades de movimentação e crescimento.

Assim, os conjuntos de atividades executadas por um empregado são: (a) alimentadores de outros conjuntos de atividades dentro do *metier*, criando uma lógica de encarreiramento; e, (b) requisitos para movimentações entre *metiers*, constituindo um processo contínuo de preparação de profissionais, de forma planejada.

Um outro conceito que o sistema introduz é o da responsabilidade compartilhada sobre o projeto profissional do empregado. De um lado a empresa mostra os caminhos, contrata os avanços e fornece meios; de outro, o empregado deve investir energia própria e interesse no seu desenvolvimento, não ficando restrito somente às oportunidades contratadas, mas considerando múltiplas possibilidades.

No atributo **remuneração**, nossa análise é feita somente em relação à parte fixa, cuja lógica é a classificação das funções. Consta ainda da prática anterior da Acesita a diferenciação por desempenho individual, sem, no entanto, ter base objetiva para definição.

No novo sistema, o princípio estabelecido é de que o reconhecimento através da remuneração seja feito com base nas competências validadas e correntemente aplicadas. Se

não fosse assim, o risco seria instituir um pagamento “por educação” significando romper com o conceito de desempenho, além de onerar desnecessariamente os custos com pessoal.

O princípio adotado facilita o entendimento sobre desempenho, na medida em que a externalização das competências se dá através da execução das atividades. A remuneração delas tal e qual representa, então, a própria remuneração do desempenho. Considerando ainda que cada competência representa um determinado nível de **saber, saber fazer** ou **saber ser** associado significa que o desempenho é função desses saberes.

Esse princípio garante a ligação entre as competências individuais e o desempenho da empresa, mesmo que existam estágios intermediários nesse fio condutor. Significa que as capacidades individuais são a base para agregar valor econômico à empresa em algum momento no presente ou no futuro, e não os postos de trabalho. Spencer e Spencer (1993) afirmam que esse entendimento é fundamental para a formação do conceito de “ativo” quanto ao capital humano.

Deve existir, ainda, segundo Spencer e Spencer (1993), uma clara relação econômica entre as competências pagas e o valor econômico para a empresa. O sistema preconizado claramente aponta nesta direção, na medida em que os referenciais de competências (requerimentos) foram definidos a partir da missão de cada *metier*, missão esta alinhada com a estratégia do negócio. Além disto, o reconhecimento através do seu pagamento é feito somente quando validadas e aplicadas cotidianamente no trabalho.

Tradicionalmente, os sistemas de remuneração baseados em escalas de postos de trabalho sofrem críticas, pois a relatividade interna, via de regra, é questionável. O novo sistema reduz essa fraqueza na medida em que coloca a qualificação e a proficiência como principais medidores, através de critérios claros e objetivos. A tendência, por estas razões, é que o sistema seja e se mostre muito mais confiável aos olhos dos empregados.

7.2 Visão político-legal

Nesta dimensão, que se considerou a mais explícita das relações do trabalho, a análise é feita à luz dos esquemas regulatórios e do ordenamento jurídico que podem afetar a viabilidade legal do sistema de gestão de pessoas baseado em competências individuais.

As relações individuais e coletivas de trabalho são ditadas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a qual, no ordenamento jurídico brasileiro, guarda íntima relação de dependência ou afinidade com os diversos ramos do direito, cujas fontes são a Constituição Federal, leis, regulamentos normativos, tratados e convenções internacionais e sentenças normativas.

Para avaliar a convivência do sistema de gestão de pessoas pelas competências individuais com o atual ordenamento jurídico, selecionamos três aspectos:

- As mudanças sob o ponto de vista de **alteração das condições de trabalho**.
- As implicações e limites das **regras remuneratórias**.
- A questão dos instrumentos de contratação coletiva e a **implicação dos sindicatos**.

As **alterações das condições de trabalho** são vedadas pelo artigo 468 da CLT. A princípio nenhuma condição de trabalho pode ser modificada unilateralmente pelo empregador, de acordo com o que dispõe aquele artigo.

Cabe, no entanto, dentro do campo jurídico-legal o que é chamado de princípio do *“jus variandi”*, que pode ser enunciado como o direito do empregador, em casos excepcionais, de alterar por imposição unilateral as condições de trabalho de seus empregados, normalmente de ordem técnica, necessárias para o normal funcionamento da empresa.

As alterações no contrato de trabalho se manifestam de diversas formas, tanto no que diz respeito às forças físicas e quanto à capacidade do empregado. Em linhas gerais, as alterações para melhor são sempre permitidas; por outro lado, é sempre vista como ilícita toda alteração que provocar modificação na composição do salário e/ou na sua forma de pagamento.

O quadro de pessoal e as regras que o complementam (admissão de empregado, promoção, reclassificação, etc.) integram o regulamento interno da empresa, inferido dentro do denominado “poder de comando” do empregador. Apesar de serem originalmente atos unilaterais, as disposições que disciplinam as condições de trabalho ou estabelecem direitos para os empregados se convertem em cláusulas contratuais, pela sua adesão expressa ou presumida.

Frise-se que as normas internas estabelecidas por este “poder de comando” não podem importar prejuízo para os empregados, a teor do art. 468 da CLT. Assim, o empregador pode expedir, por ato unilateral, suas normas regulamentares; e se as normas revogarem ou alterarem vantagens anteriormente instituídas em prejuízo do empregado, só serão aplicáveis aos contratos de trabalho celebrados após sua vigência.

Assim, em relação ao novo sistema, respeitados os níveis funcionais e salariais atuais, as evoluções organizacionais futuras tendem a atender a todos, dando a todos os empregados as mesmas oportunidades. Por este lado, a implementação do novo sistema como uma suposta alteração unilateral de um contrato presumido se configuraria benéfica para os empregados, não se configurando como infração legal.

Adicionalmente, nenhum dos critérios, parâmetros e procedimentos que envolvem o sistema anterior encontra-se clausulados no Acordo Coletivo de Trabalho, dispensando por esse lado, a negociação entre as partes.

É necessário ainda, para a implantação do novo sistema, a re-avaliação de dispositivos legais como os exames médicos periódicos, as análises dos riscos de cada área, inclusive para o preenchimento de documentos legais como PPP, PPRA e PCMSO.

Quanto aos aspectos **remuneratórios**, a Constituição Federal no seu artigo 7º, incisos XXX e XXXII, respectivamente, proíbe a diferença de salários no exercício de funções iguais, como, também, discriminação para admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. A distinção entre trabalho manual técnico e intelectual ou entre profissionais respectivos, também é proibida. A Constituição Federal consagra, conforme já vimos, o princípio da isonomia salarial, a fim de disciplinar o tratamento salarial dos empregados de uma empresa, quando no exercício de atividades iguais.

O princípio antidiscriminatório objetiva também evitar tratamento salarial diferenciado àqueles trabalhadores que cumpram trabalho igual para o empregador. Havendo discriminação salarial, gera-se a figura da equiparação salarial, consagrada na legislação brasileira pelo artigo 461/CLT: *“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.”*

Trabalho de igual valor será aquele que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a dois anos.

Quanto à este aspecto, a eliminação da divisão e titulação das funções atuais como Operador I, II, etc. e sua substituição por funções de título genérico que representem o *metier*, em nada altera a situação frente aos dispositivos legais citados anteriormente. Os operadores serão classificados pela competência(s) adquiridas(s) e aplicadas no *metier*, após criteriosa e objetiva avaliação (com base em evidências), eventual base para aferição do direito à equiparação salarial para o qual é necessário que o empregado exerça a mesma função que o seu colega (mesmas tarefas), com igual responsabilidade na estrutura.

Pelas regras, portanto, da legislação vigente, para se evitar equiparação salarial, há de se observar os requisitos constitutivos da equiparação: identidade de função, identidade de empregador, identidade de localidade, simultaneidade no exercício funcional. Em consequência, a impedir a equiparação salarial, estão agregados tais aspectos: diferença de perfeição técnica na realização do trabalho diferença de produtividade na realização do trabalho, diferença de tempo de serviço na função não superior a 02 (dois) anos; quesitos esses subsidiados pelo novo sistema que os fortalece perante a lei trabalhista, evitando equiparações salariais indevidas.

Deve-se observar, ainda, que a passagem da atual metodologia de cargos e salários para o novo sistema garante eventuais direitos já adquiridos, caracterizando assim, um ato jurídico perfeito.

Quanto à **implicação do sindicato** da categoria e a necessidade legal de ocorrer anuência da entidade sindical para as mudanças, entende-se que, dentro do denominado “poder de comando”, as regras, regulamentos, etc. não necessitam de negociação coletiva, nada impedindo, contudo, que determinadas regras sejam negociadas com a entidade sindical representativa, obedecendo ao que dispõe o artigo 611 e seguintes da CLT, porém sem obrigatoriedade, frisamos.

Assim a implementação do novo sistema de gestão de pessoas, à luz dos esquemas regulatórios brasileiros não necessita estar amparado por instrumento coletivo, o que significa dizer que não necessita ser objeto de uma negociação com a entidade sindical representante da categoria.

Para concluir, a adoção do novo sistema em nada fere as leis e normas que regulam o trabalho no Brasil. Cabe, no entanto, que a Empresa avalie sob o ponto de vista da Política de Recursos Humanos qual o melhor caminho a ser adotado. Na Europa e especialmente na França, regiões com forte tradição regulatória do Estado e da sociedade, os sindicatos têm tido um papel ativo nessas questões, a exemplo do ACAP 2000.

No Brasil, conforme visto no referencial teórico, poucas são as convenções e acordos coletivos, em que questões como estas estão negociadas e clausuladas. Acredita-se que isto se deve em parte pelo estágio histórico em que nos encontramos no campo do relacionamento empresarial-sindical; e, em parte, pela rigidez que o ordenamento jurídico impõe, inibindo avanços que, uma vez feitos, não poderão mais ser retrocedidos.

7.3 Visão da organização do trabalho

A Matriz 04 consolida o conjunto de mudanças decorrentes pelo novo sistema de gestão de pessoas, especificamente sobre a organização do trabalho.

MATRIZ 04 – MUDANÇAS SOB A ÓTICA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Componentes (componentes adaptados de MINTZBERG, H. <i>The structuring of organizations</i> , 1979)		Como é	Como será
Desenho das posições	Especialização do trabalho	Baseada em postos de trabalho, funções e cargos. As responsabilidades das funções são bem definidas e as distinções entre as funções são bem claras.	Criação da noção dos <i>clusters</i> de profissões, com a instituição dos <i>metiers</i> (<i>Workshop 1</i> , item 1) O novo "contrato psicológico" rompe com o paradigma da vinculação exclusiva a um posto de trabalho (<i>Workshop 1</i> , item 2 e <i>Workshop 2</i> , item 18) Tendência ao desaparecimento dos cargos como unidade básica da organização (<i>Workshop 1</i> , item 8)
	Formalização do comportamento	Padronização do conteúdo do trabalho Elevada - baseada em Normas e procedimentos documentados com foco no processo de trabalho, diminuindo a importância da supervisão direta como mecanismo de coordenação. Há também um elevado grau de formalização.	

	Treinamento e aculturação	Padronização das habilidades	Em sua maioria, os postos têm um corpo de conhecimento e um grupo de habilidades racionalizadas, fáceis de aprender - a menor parte engloba conhecimento e habilidades mais complexas e não racionalizáveis que demandam um tempo maior para aprendizagem "on the job".	<p>Exigência de ampliação do corpo de conhecimentos e habilidades (<i>Workshop 2</i>, item 6)</p> <p>O gerente deve saber como usufruir deste novo modelo de mais flexibilidade (<i>Workshop 2</i>, item 19)</p> <p><i>Metiers</i> propiciam mecanismo de coordenação interna das equipes através da padronização de habilidades (<i>Workshop 2</i>, item 17)</p> <p>Confronto da lógica da hierarquia com a lógica da especialização através das competências individuais (<i>Workshop 2</i>, item 21)</p> <p>Competências não são atributos de formação, mas uma reconstrução <i>a posteriori</i> que permite explicar a atividade, da qual é dependente (<i>Workshop 1</i>, item 6.)</p> <p>São esperados profissionais mais capazes, autônomos e polivalentes (<i>Workshop 2</i>, item 13)</p>
Desenho da macro estrutura	Base para agrupamento de atividades em unidades	Supervisão direta	Moderada necessidade de supervisão direta.	Redução da necessidade da supervisão no estilo comando e controle (<i>Workshop 2</i> , item 18)
		Divisão administrativa do trabalho de primeira -ordem	Por processo e atividade, funcionalmente agrupadas, seguindo a seqüência operacional. O critério é de interdependência seqüencial do fluxo de trabalho.	Re-divisão administrativa, seletiva para compatibilizá-la com os perímetros dos <i>Metiers</i> (<i>Workshop 2</i> , item 23)
		Sistema formal de autoridade e poder	Centralizado verticalmente na hierarquia numa cadeia vertical de magnitude, incluindo a Supervisão Direta. Descentralização horizontal limitada - seletiva (pequeno número de analistas envolvido em decisões sobre a formalização do trabalho - padrões, procedimentos e regras).	Ampliação da cadeia vertical de autoridade, por delegação às equipes (<i>Workshop 2</i> , item 16) A gestão dos espaços possíveis de evolução profissional da equipe influencia a configuração da organização do trabalho (<i>Workshop 2</i> , item 24)

	Base para tamanho das unidades	Amplitude de controle	Em média 22 Máximo 50	Tendência a ampliar a amplitude de controle (<i>Workshop 2</i> , item 10)
--	--------------------------------	-----------------------	--------------------------	---

7.3.1. Análise quanto ao desenho das posições

O desenho dos postos de trabalho foi analisado sob o ponto de vista da (a) especialização do trabalho, da (b) formalização dos comportamentos e (c) das formas de treinamento e aculturação, indicando algumas e relevantes mudanças.

7.3.1.1 Especialização do trabalho

Para analisar este aspecto tomaram-se como referência as duas dimensões apresentadas por Mintzberg (1979) de (a) largura/escopo; e (b) da profundidade do controle sobre o trabalho.

Embora não ocorra um abandono da noção de "posto de trabalho", já que se trata de um processo contínuo de produção em que fisicamente é exigida a intervenção e o controle humano sobre determinados pontos fixos, a introdução dos *metiers* pressupõe (a) a ampliação do espaço de atuação de cada operador; e (b) através de um sistema de rodízio organizado.

A visão do trabalho organizado em "caixinhas" predeterminadas é assim reduzida, constituindo-se numa alteração de **escopo** do trabalho, aumentando a variedade de tarefas a serem executadas já que o *metier* é um espaço de desenvolvimento ampliado.

Avaliando sob o ponto de vista da **profundidade** ou especialização vertical, o sistema gera um aumento do controle exercido sobre o trabalho, por parte do empregado. O sistema preconiza alavancar a autonomia e responsabilidade dos profissionais, atributos esses traduzidos através da inclusão de requerimentos (competências) adequados dentro dos referenciais de competências.

Avalia-se que os benefícios do aumento de **escopo** podem ocorrer sem prejuízo aos critérios de eficiência baseados na repetição e padronização de atividades. A introdução das práticas do novo sistema, incluindo os *metiers*, reduz os fatores de estresse gerados pela especialização dos postos e a repetição das tarefas, podendo transformar-se num fator duplo de aumento de produtividade: pela melhoria da saúde mental e da motivação; e pela flexibilidade a ser obtida entre os integrantes de uma equipe.

No entanto, cabe observar que, provavelmente, a facilidade para aprendizagem será reduzida, tornando a tarefa de selecionar pessoas para o trabalho, mais complexa, pois o foco da escolha será o *metier* e não o posto "a", "b" ou "c", o que dificulta a combinação "tarefa-homem", um dos princípios da teoria clássica para obtenção da produtividade e largamente utilizada até os dias de hoje.

Já na **profundidade** (especialização vertical), tomando em conta a figura 11, espera-se uma evolução, a partir de um perfil predominantemente "atividade + sensor", em que o profissional simplesmente é um ator passivo. A nova situação cria condições para um perfil "atividade, sensor e discriminador" em razão dos princípios de autonomia e responsabilidade.

Estima-se que esse movimento tornará o trabalho mais significativo, com efeitos motivacionais, além de criar agilidade na solução de problemas cotidianos. O efeito em médio prazo poderá ser a redução da estrutura hierárquica de supervisão direta a qual é o mais restritivo mecanismo de coordenação (significa centralização horizontal).

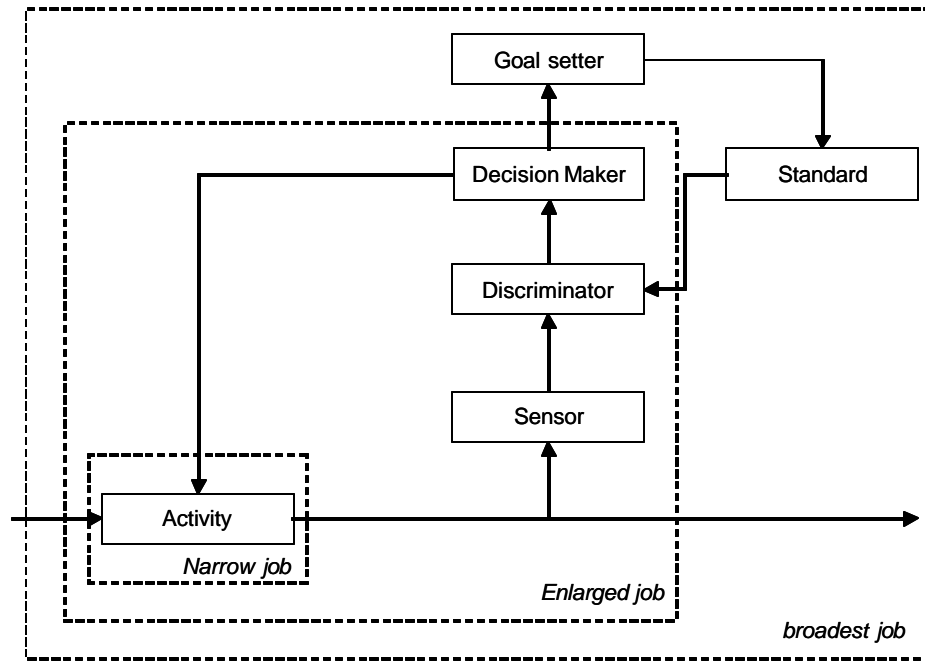


Figura 11: Ciclo básico de controle do trabalho

Fonte: MINTZBERG, H.; *The structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., 1979.

Assim, o que parece ocorrer é um movimento nos dois sentidos: uma ampliação de *escopo*, com uma variedade maior de tarefas possíveis de serem executadas e, ao mesmo tempo, um controle maior sobre o trabalho realizado. Esta combinação foi chamada de "*job enrichment*" por Herzberg (1968).

Ainda sobre um conceito similar, o "*job enlargement*", Mintzberg (1979) afirma que, apesar dos resultados não consistentes de sua aplicação, há uma compensação das eventuais perdas (de produtividade) pela menor especialização, com os ganhos da melhor e maior motivação dos operadores.

Mintzberg afirma ainda que o tipo de trabalho, o perfil dos trabalhadores e a dimensão individual de sua própria personalidade são determinantes para o sucesso destas abordagens de "*enrichment*" e "*enlargement*". No caso da Acesita, que conta com uma força de trabalho com bons níveis de formação geral e qualificação técnica e cujos diagnósticos internos de satisfação dos empregados apontam para a busca de formas de aceitação e

projeção social e, principalmente, reconhecimento, elas poderiam ser recebidas como uma oportunidade para atender as necessidades motivacionais.

7.3.1.2 Formalização do comportamento (conteúdo do trabalho)

O nível de formalização presente na organização de trabalho atual, através da padronização do conteúdo do trabalho, é elevado. Isto, conforme Mintzberg (1979) leva naturalmente a uma especialização vertical, como também horizontal, do trabalho. Quanto mais estreitos os postos de trabalho, menor será a habilitação necessária aos empregados, pois eles serão mais repetitivos. Portanto, o fator humano, nesta situação, torna-se uma parte intercambiável do processo produtivo.

Em nossa avaliação, o impacto do novo sistema sobre este parâmetro é nulo, uma vez que o nível de formalização existente não será alterado.

7.3.1.3 Formalização do comportamento (habilidades)

Este ponto leva em conta as especificações dos requerimentos para ocupar um posto de trabalho. Conforme observado, dentro do Ciclo Piloto do projeto, em sua maioria, os postos são típicos do "*operating core*", em que é possível racionalizar o corpo de conhecimento e conjunto de habilidades. A possibilidade de especificação de conhecimentos e de habilidades leva à mais uma possibilidade de padronização, facilitada por uma complexidade reduzida.

No caso em estudo, a ampliação do espaço de atuação aumentará a variedade de conhecimentos e habilidades requeridas (competências), na medida em que tarefas diferentes, resultantes da redução/aglomeração dos postos, farão parte do *metier*. De outro lado, a natureza do trabalho tenderá a se alterar na medida em que haverá maior controle sobre o trabalho, controle este adquirido a partir da maior autonomia e responsabilidade.

A resultante desses dois movimentos, apoiados por programas de treinamento, será um processo gradual de profissionalização de postos de trabalho tipicamente chamados de "*unskilled*", dentro do conceito de Mintzberg (1979).

Considerando que tanto a formalização do trabalho através da padronização, quanto através da profissionalização (através do treinamento) tem como efeitos a regulação do comportamento dos indivíduos, na medida em que a última avança, a tendência é que a primeira diminua de importância (HALL⁵⁹, *apud* MINTZBERG).

A profissionalização, através da regulação do comportamento cria condições para a evolução da autonomia, um dos princípios do sistema preconizado, sendo esta um produto, em grande parte, do *background* do profissional.

A padronização de habilidades que permite o seu intercâmbio, acrescido ao conceito de ampliação do espaço de atuação e desenvolvimento, leva também a um aumento significativo na flexibilidade das equipes, o que apresenta um novo desafio para o gestor: o aproveitamento ideal dessas novas capacidades de trabalho, tanto de autonomia (citada no parágrafo anterior) quanto de flexibilidade.

7.3.2 Critérios para agrupamento administrativo

O propósito aqui é analisar o agrupamento de primeira ordem, ou seja, grupos de posições individuais que formam unidades, sob o ponto de vista do impacto na divisão administrativa do trabalho.

Na Acesita, a base para agrupamentos organizacionais é o processo de trabalho e as funções, ou seja, as atividades executadas pelos profissionais. Dentro dos quatro critérios sugeridos por Mintzberg (1979), a base do agrupamento é tipicamente pelas interdependências do fluxo de trabalho, considerando que é um processo sequencial de

⁵⁹ HALL, R.H. *Intraorganizational and Structural variation: Application of the Bureaucratic Model*. Administrative Science Quarterly, 1962.

manufatura. Em relação aos agrupamentos por funções, eles são comuns dentro das áreas que formam o ciclo piloto, para as funções de manutenção e metalurgia.

Quanto à amplitude, a especificação do projeto recomendou não ser maior que 30 empregados por gestor, critério adotado com base nas experiências colhidas em projetos similares em empresas do sócio estratégico no exterior. As experiências levaram em conta o conjunto de atividades a serem conduzidas pelos gerentes em razão do novo sistema. Isto determinou a re-divisão de alguns agrupamentos organizacionais.

No entanto, seguindo o princípio de Mintzberg (1979) de que os mecanismos de coordenação são substituíveis, a combinação de (a) uma forte padronização do trabalho existente, – que pode em larga escala institucionalizar o trabalho do gestor reduzindo o tempo despendido em supervisão direta com cada empregado –, e (b) princípio da padronização de habilidades gerando a aquisição da autonomia dos indivíduos – na medida em que ela e o alto treinamento de empregados fazem com que eles necessitam de menos supervisão direta –, poderá ser uma forte alavanca de coordenação para ampliar o tamanho dos agrupamentos, ligados a cada gestor, futuramente.

No entanto, recomenda-se avaliar essa possibilidade à luz dos princípios organizacionais de eficiência e eficácia.

7.3.3 Cadeia vertical de autoridade

A implementação plena dos conceitos do sistema poderá ensejar futuramente uma reconfiguração da cadeia hierárquica com eliminação de um nível. Levando em conta a autonomia e responsabilidades ampliadas, além de sistemas integrados de tecnologia da informação implantados recentemente, os operadores poderão exercer determinadas tarefas com segurança, hoje de posse dos supervisores. Isto significará na prática um alívio na carga de trabalho dos supervisores o que poderá ensejar uma fusão com o nível hierárquico superior, ou a utilização deste “espaço” para uma eventual absorção da carga de procedimentos de gestão de pessoal oriunda das novas ferramentas.

Este é um movimento típico de descentralização vertical, ainda que, por definição, ela pudesse envolver somente a cadeia de autoridade, pois o poder formal ou autoridade reside na estrutura da organização que delega o poder cadeia abaixo, conforme seu desejo.

7.3.4 Efeitos da cadeia de autoridade

A descentralização horizontal significa aproveitar a autonomia profissional adquirida pelos operadores para dotá-los de responsabilidades tradicionalmente vinculadas à linha hierárquica. Ela pode ter efeito sobre a estrutura técnica – analistas e especialistas – e sobre o “*operating core*”, na medida em que o trabalho contém *expertise*.

No caso Acesita, esse efeito sobre analistas e especialistas será pequeno em razão da forte estrutura de padronização, através da qual algum poder já foi levado adiante. Porém, sobre operadores terá efeito se lhes for dada a incumbência e o *expertise* para tomar pequenas decisões, antes em poder da supervisão. Especialmente operadores têm poder quando eles têm a *expertise* para executar decisões gerenciais ou quando são profissionais, ou seja, executam trabalho baseados em conhecimentos e habilidades complexas.

Padronização, ao contrário do senso comum e apesar de ser um mecanismo que direciona para a centralização horizontal, dá aos empregados mais autonomia, uma vez que eles sabem o **quê** fazer e o **quê** não fazer. Não significa, porém, que é um mecanismo flexível de coordenação, pois, quando as regras aumentam, o campo discricionário diminui.

Na medida em que a organização caminha para a padronização de habilidades, através da instituição de *metiers* e referenciais de competências, os operadores poderão ser deixados mais sozinhos (autonomia) para escolher seus modos operatórios. Embora hoje a Acesita conte com a supervisão direta, além da padronização dos processos de trabalho para coordenar o trabalho dos operadores chamados “*unskilled*” (caracterizando uma organização bastante centralizada horizontalmente), o sistema preconizado caminha no sentido de uma descentralização, como mostra a figura 12 a seguir.

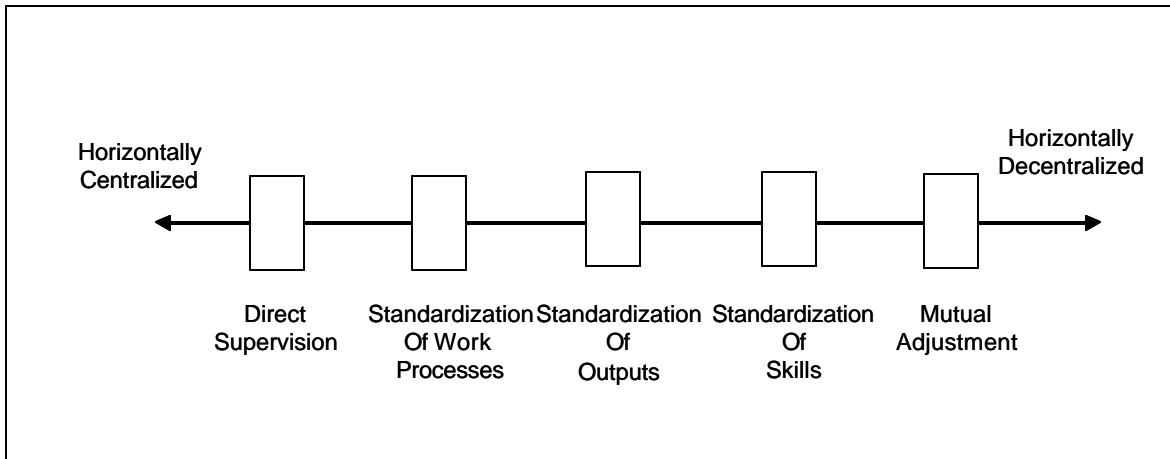


Figura 12: Mecanismos de coordenação vs. Descentralização horizontal

Fonte: MINTZBERG, H.; *The structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., 1979.

7.3.5 Efeito genérico desses movimentos

Considerando que o sistema leva a um processo mais forte de profissionalização (*metiers*), uma parte dos operadores tende a tornar-se *expert*, até certo ponto. Isto leva à descentralização em duas dimensões, em que algum poder se direciona para os operadores fora da linha hierárquica (horizontal) e na base da pirâmide (vertical). Claramente este efeito é limitado no caso do Ciclo Piloto, já que o trabalho é rotineiro e em boa parte de complexidade reduzida.

No entanto, considerando que na Acesita, os padrões de trabalhos são impostos pela estrutura técnica e o poder de decisões está alocado na hierarquia de 6 níveis – o que caracteriza um ambiente relativamente centralizado, tanto no sentido horizontal como no vertical – com o novo sistema de gestão pelas competências, ela estará se movendo deste estágio para outro. Neste novo estágio, o “*operating core*” começa com os profissionais, cujo trabalho é feito com alguma autonomia e cuja coordenação é calcada na padronização de habilidades, caracterizando, portanto, um ambiente com alguma descentralização nos dois sentidos.

7.4 Visão da identidade pessoal e profissional

Com base no modelo de cinco dimensões de Grouard e Meston (2001), podem-se considerar as mudanças oriundas do novo sistema, como de "sistemas". Conforme a definição dos autores, os sistemas controlam o fluxo de tudo que faz parte da estrutura: informações, matérias-primas, produtos acabados, dinheiro e, inclusive, recursos humanos. Os sistemas são sempre centrais às mudanças, pois podem ser afetados diretamente por elas ou afetá-las de forma relevante.

No entanto, considerando o conjunto de mudanças apenas a partir da perspectiva de sistemas, a visão sobre seu real alcance fica reduzida, minimizando seus efeitos. Por consequência, significa assumir que a implementação do novo sistema de gestão de pessoas ocorre apenas no campo instrumental, dos métodos, técnicas e procedimentos, disponibilizando um novo conjunto de ferramentas para subsidiar o trabalho dos gestores.

Para reforçar a necessidade de ir além, buscou-se em Ramos (2002) o fundamento de que a emergência de novas noções e novos conceitos, num determinado contexto histórico-social, expressa mudanças culturais e organiza as principais idéias e valores compartilhados por uma sociedade. Por isso, as alterações produzidas pelo novo sistema são mais profundas e podem ser consideradas dentro de uma perspectiva mais ampla, de natureza cultural, uma vez que seus efeitos se estendem para níveis menos visíveis do cotidiano organizacional.

Entende-se que o caráter multidisciplinar deste estudo requer o exame das condições subliminares presentes. Cabe ressaltar, no entanto, levando em conta o alinhamento aos objetivos da pesquisa, que o propósito deste recorte não é subsidiar uma análise cultural das influências e mudanças promovidas pelo sistema, apenas delinear um espaço teórico onde elas possam estar inseridas.

A partir das referências teóricas, optou-se por utilizar o conceito de "camadas da cultura" de Trompenaars e Hampden-Turner (1998), para inferir sobre a extensão e classificar as influências e mudanças oriundas da implantação do sistema. Como ressaltado, esse recorte

serve tão somente para situar os eventos a partir de uma perspectiva cultural. Essas "camadas da cultura" compreendem um *continuum* desde os níveis explícitos, concretos, até os níveis implícitos e subconscientes, servindo ao propósito de considerar o “contrato psicológico” dentro dessa análise.

O nível mais exterior, chamado de “produtos explícitos”, constitui a cultura explícita da realidade observável. O nível médio é chamado de "normas e valores", em que as primeiras referem-se ao senso mútuo que um grupo tem sobre o que é errado e o que é certo, enquanto o segundo determina a definição do que é bom ou ruim. O nível mais interno é chamado "assunções sobre a existência" que se refere às concepções mais profundas e em sua maioria subconscientes.

É importante tentar perceber a profundidade de certas mudanças, que efetivamente atingem concepções e paradigmas e são, de fato, culturais. Se subestimada a lide com a tensão entre o grupo de valores existentes e o grupo de valores desejados, projetos da natureza deste podem falhar esplendidamente (TROMPENAARS e WOOLLINANS, 2003).

MATRIZ 05 – MUDANÇAS SOB A ÓTICA DA IDENTIDADE PESSOAL E PROFISSIONAL

Natureza das mudanças (classificação adaptada de TROMPENAARS F. e HAMPDEN-TURNERC., 1998)	Questão da pesquisa	
	Quais mudanças os sistemas de gestão de pessoas baseados em competências individuais provocam sobre a organização do trabalho e sobre as relações do trabalho e em que extensão?	
	Organização do trabalho	Relações do trabalho
Assunções básicas	O novo "contrato psicológico" rompe com o paradigma da vinculação exclusiva a um posto de trabalho (<i>Workshop 1</i> , item 2 e <i>Workshop 2</i> , item 18).	A forma de vinculação entre empregado em empresa é alterada (mais iniciativa e mais responsabilidade em contrapartida de projetos profissionais compartilhados e reconhecidos) (<i>Workshop 2</i> , item 15).
	Confronto da lógica da hierarquia com a lógica da especialização pelas competências individuais. (<i>Workshop 2</i> item 21).	O profissional é ator de seu desenvolvimento e proprietário de seu <i>portfolio</i> de competências (<i>Workshop 2</i> , item 3).

Normas e valores	Exigência de ampliação do corpo de conhecimentos e habilidades (<i>Workshop 2</i> , item 6).	Evolução profissional não é sinônimo de crescimento vertical somente. Deslocamentos laterais são um caminho normal (<i>Workshop 2</i> , item 1).
	Ampliação da cadeia vertical de autoridade, por delegação às equipes (<i>Workshop 2</i> , item 16).	Papel gerencial inclui <i>coaching</i> (<i>Workshop 2</i> , item 4).
	<i>Metiers</i> propiciam mecanismo de coordenação interna das equipes através da padronização de habilidades (<i>Workshop 2</i> , item 17).	Fortalecimento do conceito de “mérito individual”, dentro da cultura da Empresa. (<i>Workshop 2</i> , item 14).
	A gestão dos espaços possíveis de evolução profissional da equipe influencia a configuração da organização do trabalho (<i>Workshop 2</i> , item 24).	O desempenho é a afirmação de que as competências estão presentes, pela prática. Portanto elas são o próprio desempenho, nas quais a remuneração está baseada (<i>Workshop 1</i> , item 4).
		O gerenciamento de pessoas e a condução da evolução profissional dos empregados passam a ser uma prioridade gerencial (<i>Workshop 1</i> , item 3 e <i>Workshop 2</i> item 5).
		O sistema preconiza a preparação contínua de profissionais para níveis superiores de competência (<i>Workshop 2</i> , item 7).
		Introdução do conceito de "utilidade" das competências e de "mercado interno" de demandas (<i>Workshop 1</i> , item 6 e <i>Workshop 2</i> , item 11).
Produtos explícitos	Tendência a ampliar a amplitude de controle (<i>Workshop 2</i> , item 10).	Novas competências incluem capacidade de diálogo e negociação e mais autonomia gerencial (<i>Workshop 2</i> , item 20).
	Criação da noção dos <i>clusters</i> de profissões, com a instituição dos <i>metiers</i> (<i>Workshop 1</i> , item 1).	O reconhecimento financeiro de um conjunto de competências ocorre após a avaliação formal da prática. (<i>Workshop 2</i> , item 7).
	Tendência ao desaparecimento dos cargos como unidade básica da organização (<i>Workshop 1</i> , item 8).	O embasamento legal para justificar diferenças salariais e evitar a equiparação salarial é fortalecido (<i>Workshop 1</i> , item 10).
	São esperados profissionais mais capazes, autônomos e polivalentes (<i>Workshop 2</i> , item 13).	Exigência de maior proximidade do gestor para constatação da competência aplicada e seu desempenho (<i>Workshop 2</i> , item 22).
	Re-divisão administrativa seletiva para compatibilizá-la com os perímetros dos <i>Metiers</i> (<i>Workshop 2</i> , item 23).	Os valores pagos pela aplicação das competências não têm relação direta com a organização dos postos de trabalho (<i>Workshop 1</i> , item 9).

	Competências não são atributos de formação, mas uma reconstrução <i>a posteriori</i> que permite explicar a atividade, da qual é dependente (<i>Workshop 1</i> , item 6).	
	O gerente deve saber como usufruir deste novo modelo de mais flexibilidade (<i>Workshop 2</i> - coluna "mudanças subentendidas", item 19).	
	Redução da necessidade da supervisão no estilo comando e controle (<i>Workshop 2</i> , item 18).	

7.4.1 Mudanças nas assunções básicas

Primeiro, a questão do novo **contrato psicológico que rompe com o paradigma à vinculação exclusiva a um posto de trabalho** traz efeitos positivos e contraditórios. O trabalho humano, conforme literatura, vem se deslocando em direção às funções que exigem maior grau de iniciativa, ao invés de se apoiar largamente sobre tarefas prescritas.

Assim, de uma forma geral, considerando os novos requerimentos da era do conhecimento, a subordinação do trabalho perde seu caráter disciplinar e hierárquico em benefício muito mais de uma compreensão necessária dos seus propósitos, a partir de vetores mais amplos como missões e objetivos. Isto é contraditório às demandas das organizações clássicas, como a Acesita, onde há uma necessidade de se conformar às tarefas e limites das funções.

As mudanças geradas pelo novo sistema, tomadas no nível do “*operating core*” e evidentemente considerando as limitações que o processo de trabalho da Acesita impõe, inicialmente podem desorientar os empregados, inquietos de assumir novos desafios e responsabilidades sabendo que eles irão ser cobrados por seu desempenho.

Essas mudanças podem, também, desorientar os gestores que serão confrontados com uma profunda redefinição de sua função, para melhor gerir e aproveitar os benefícios da flexibilidade, da maior capacidade e maior autonomia de suas equipes. É uma redefinição

forte do conteúdo do trabalho, requerendo do gestor uma nova visão e noção de sua responsabilidade.

Segundo, o **confronto da lógica da hierarquia com a lógica da especialização pelas competências individuais, traz uma concepção de gerenciamento, modificada.**

Os sistemas de competências se colocam como uma resposta adaptativa às evoluções socioeconômicas. Para buscar a adaptação às condições correntes de mercado, as organizações têm procurado formas de mudar de um modelo racionalista a um modelo, que, ao contrário, mobilize as competências e facilite as cooperações necessárias a uma maior flexibilidade.

Esta passagem de um modelo a outro, no entanto, necessita superar a resistência advinda dos condicionamentos sociais e culturais e as heranças das concepções de organização influenciadas pelo isoformismo de acordo com o qual a família, o exército, a empresa, a igreja são organizados conforme o mesmo modelo.

Colocado a partir dessa perspectiva, esse processo significa uma revolução cultural. Para os gestores trata-se de rever os princípios hierárquicos, de um funcionamento de comando e controle para permitir um papel mais ativo e ampliado da equipe. Para os empregados, significa a saída da “zona de conforto” de mero executor, para profissionais mais autônomos e responsáveis. Isto caracteriza uma nova face das relações de trabalho.

Terceiro, surge o **profissional ator de seu desenvolvimento e proprietário de seu *portfolio de competências***. A gestão através das competências individuais se propõe a promover a construção de projetos profissionais. Dentro de uma sociedade em que o trabalho representa um valor essencial, a riqueza de um projeto profissional reside na alavancagem que is so pode induzir em termos de ascensão social.

Nesse contexto, as competências são colocadas como ferramenta de reconhecimento social e elemento da dinâmica coletiva, concretizado através da validação e o reconhecimento das

experiências e conhecimentos profissionais como um meio possível de favorecer a progressão dentro da escala social.

Assim, a demanda para que o indivíduo assuma o papel de ator de seu próprio desenvolvimento profissional se concretiza na medida em que as necessidades de novas competências evoluem rapidamente e dele é requerida a atualização gerando, portanto, interesse sobre seu próprio desenvolvimento e sua formação.

Os sistemas de gestão de pessoas baseados em competências individuais criam condições para que o empregado saia do anonimato do posto de trabalho e tenha um papel mais ativo. O desenvolvimento profissional, sob esta ótica, passa verdadeiramente a ser um projeto compartilhado.

No processo desenhado pela Acesita, a empresa garantirá a existência de condições para que a progressão profissional frutifique, tanto sobre o plano da organização do trabalho, quanto através do acesso aos recursos necessários a sua formação (ações de formação, de aprendizagem, treinamento) ou ainda através da definição de percursos profissionais. Estes investimentos conjuntos buscam propiciar a eficácia da aprendizagem e o progresso nos desempenhos individuais e coletivos.

Freqüentemente uma das críticas sobre o gerenciamento pelas competências é o grau de exigência que esse modelo faz pesar sobre os empregados menos qualificados. Às vezes, esse tipo de discussão remete ao seio dos modelos tradicionais, em que é assumido que os empregados menos qualificados não gostam de assumir responsabilidades e que eles preferem uma definição restrita de suas tarefas e os modos de controle tradicional (MEDEF 2002, *cahier* 7).

Obviamente que isso não é verdadeiro. O que é necessário para estimular a vontade de aprender é instituir graus de autonomia e responsabilidade para as tarefas, em primeiro lugar. Em seguimento, garantir um melhor alinhamento entre as aprendizagens formais e as

práticas profissionais, formalizar as competências requeridas, avaliar e reconhecer as aquisições através de uma progressão salarial e compartilhar um projeto profissional.

É reconhecido, no entanto, que para o pessoal de nível superior, preparados para reagir a situações demandantes, melhor formados, com acesso à formação contínua e acostumados a mudanças frequentes de suas práticas profissionais, os conceitos e princípios desse sistema se aplicam de maneira mais evidente (MEDEF 2002, *cahier* 7).

Quarto, a **forma de vinculação entre empregado em empresa é alterada, trazendo a perspectiva da individualização dos contratos e o diálogo social**. A competência traz uma concepção renovada sobre o contrato de trabalho, baseando-se no engajamento e consciência do empregado quanto ao seu papel na relação com a empresa *vis-à-vis* sua situação individual.

No entanto, nesse momento, o peso de uma categoria organizada não está presente para garantir um caráter de equilíbrio. Um alerta é feito para o risco de se produzir um círculo vicioso do desenvolvimento da competência se sua abordagem não for como um jogo coletivo compartilhado, mas como uma exigência unilateral do empregador ou do empregado (CNPQ 1998, *tome* 9).

Esta exigência pode soar como uma ameaça para os empregados desabitados a assumir responsabilidades, se eles não vêem claramente um objetivo visado, um caminho e o apoio da Empresa. O resultado pode ser um sentimento de ruptura do pacto entre empresa e empregados. Por outro lado, a dificuldade de adaptação pode ser encarada pelos gerentes como uma falta de competência pelos empregados, gerando um ciclo de exclusão dos "incompetentes".

Por falta de um diálogo sistemático entre empresa e empregados no nível individual, o processo desenhado cria um “palco” para as expectativas dos empregados, que antes estavam latentes. Por isto, a mudança envolve preparar o corpo gerencial e também o corpo

de empregados, para lidar com estas oposições de forma construtiva e madura, segundo regras claras.

A coerência da condução do processo tem como efeito provável o enfraquecimento do peso sindical e das questões coletivas, o que somente pode ser considerado um benefício se a Empresa souber equilibrar o seu poder de controle sobre a relação, com o espaço suficiente para manifestação dos projetos e anseios profissionais de cada um.

Assim, a forte personalização dos contratos de trabalho individuais, ligados ao desenvolvimento de processos de gestão como este, aumenta o poder e a ligação existente entre os empregados e seus gerentes, reduzindo a influência do poder sindical uma vez que os interesses individuais passam a sobrepor os interesses coletivos.

7.4.2 Mudanças das normas e valores

No grupo de mudanças classificadas neste nível, selecionaram-se para registro aqui, aquelas entendidas como mais relevantes. Entre elas, a **exigência de ampliação do corpo de conhecimentos e habilidades**, que traz a obsolescência explícita da capacidade de trabalho para a realidade do cotidiano organizacional.

A responsabilidade do empregado dentro da construção de suas competências caminha junto com a necessidade de novos conhecimentos e habilidades. Nesse ponto, a competição global tem pressionado a evolução tecnológica para um ritmo cada vez mais acelerado. Mesmo em processos industriais tradicionais como a siderurgia, os impactos têm sido fortes, levando à obsolescência de muitos postos de trabalho e mudando radicalmente o conteúdo de tantos outros.

Para se manter dentro do mercado de trabalho, é preciso evoluir continuamente, alargando a autonomia profissional através do desenvolvimento de suas competências e conhecimentos ao longo de toda vida. Embora, conforme achados de Sant´ana (2002), as organizações não tem sabido aproveitar todo cabedal de competências exigido, deve-se questionar primeiro

se as organizações conhecem claramente de quantas e quais competências elas necessitam para operar e atingir os resultados esperados.

No caso em estudo, vê-se claramente que a visão e os objetivos da organização foram traduzidos em termos de *metiers* e competências necessárias para atingir os resultados.

Em razão disso, depende-se que o acesso à formação e sua duração, questões ao nosso ver ultrapassadas, não são mais por si só uma garantia suficiente de desenvolvimento das competências. É preciso, antes de qualquer coisa, que cada profissional entenda que o seu ativo pessoal – representado pelo que conhece e sabe fazer – é precíval.

Uma outra grande mudança representa o **conceito de carreira como sinônimo de movimentos laterais também**, quebrando o paradigma para o qual ela significava movimentos sucessivos cadeia hierárquica acima, auferindo paralelamente ao lado das questões remuneratórias, *status* e poder.

Na questão do desempenho, além de **fortalecer o conceito de “mérito individual” dentro da cultura da Empresa**, uma nova referência surge com respeito à forma como devem ser entendidas e reconhecidas as diferenças de desempenho entre pessoas executando a mesma atividade, *vis-a-vis* o conceito de competência. Esta mudança faz emergir o conceito de que **desempenho é a afirmação de que as competências estão presentes, pela prática, sendo, portanto o próprio desempenho.**

A questão é aceitar o reconhecimento do desempenho, como sendo uma função das competências, e não como uma variável independente. Tradicionalmente, os sistemas de RH contemplam reconhecimentos ou recompensas do desempenho, sem levar em conta a carga de qualificação de cada profissional. O novo sistema traz para a mesa o dilema de como diferenciar desempenhos diferentes sobre a mesma atividade executada por pessoas com o mesmo nível de qualificação.

Deve-se considerar, de acordo com as referências pesquisadas, que a competência não se observa, pois se manifesta no exercício de uma atividade. Portanto é, analisando o desempenho nesta atividade, que podemos inferir se competência existe. Essas manifestações (competências) que observamos dentro de uma atividade são uma construção que permite explicar as diferenças individuais no desempenho.

No entanto, conforme Cnfp (1998, *tome 6*), o desempenho não é reduzido à competência, ou seja, a detecção da existência da competência não pode se apoiar somente sobre o desempenho; como também a ausência de desempenho não se explica somente por uma falta de competência, em razão da presença de outros fatores de gestão como objetivos claros, recursos adequados, etc.

Todas as mudanças conceituais concretizam uma nova realidade profissional em que o conceito de **"utilidade" das competências e de "mercado interno" de trabalho** emerge de maneira mais forte. Aparentemente, esse princípio que, na prática, se consolida através do reconhecimento tão somente das competências aplicadas, conflita com o princípio de buscar para todos o aproveitamento ótimo do potencial.

Por uma questão de limites da elasticidade da organização do trabalho bem como da necessidade de atender seus atributos de eficiência, não é possível garantir que todos os empregados apliquem ao mesmo tempo todas as suas competências.

Para isso foi preciso alterar as funcionalidades técnicas do processo, buscando dar mais flexibilidade à mobilidade dos empregados dentro do *metier*. De outro lado, foram instituídos elementos de controle mais flexíveis para garantir que as evoluções não ultrapasassem os critérios de razoabilidade na eficiência econômica.

A proposição desses procedimentos trouxe o balanceamento necessário, a busca de dois objetivos aparentemente antagônicos: a satisfação social e a razoabilidade econômica.

7.4.3 Mudanças dos produtos explícitos

Entre as mudanças mais importantes, destaca-se, em primeiro lugar, o **desaparecimento dos cargos como unidade básica da organização**, significando um impacto relevante nos paradigmas existentes.

Sob o ponto de vista da função RH, essa etapa do projeto trata de integrar a abordagem de competências individuais ao seu *modus operandi*, através do provimento de uma linguagem comum e métodos para integrar todas as suas funções. As funções de Seleção, Avaliação, Remuneração, Treinamento, Carreira & desenvolvimento ajustaram seus modos de funcionamento, suas ferramentas e procedimentos.

A alteração vai além de um simples ajuste, na medida em que o conceito unificador – os cargos - terá de ser alterado. Toda lógica do sistema atual é para garantir que os indivíduos estarão motivados e capazes para desempenhar os cargos. A mudança foi justamente passar a considerar que as unidades serão substituídas pelo o que podemos chamar como "*clusters*" de trabalho, os *metiers*, gerando pólos de competências.

Em segundo lugar, as implicações desta questão se voltam para a forma e o método de identificar e descrever as competências. As definições mostram bem, a **competência é indissociável da atividade**, é aí que ela se exprime, de onde a análise da atividade se constitui numa passagem obrigatória em direção a uma análise de competências.

Essa passagem significa na prática a reconciliação dos conceitos de “qualificação” vs. “atividade”, combinação expressa em termos de competências.

Fica claro também que a formação e o treinamento são claramente meios de desenvolvimento das competências, no entanto eles não são suficientes. Este processo comporta uma ação que vai criar as condições para que a verdadeira competência em aplicação seja adquirida numa situação favorável de trabalho, em que a responsabilidade gerencial é criar as condições para que o empregado as exerça. Um produto incontestável

de todo este processo é a emergência de **profissionais mais capazes, autônomos e polivalentes.**

As formas clássicas de formação e aquisição de conhecimentos tendem a ficar enfraquecidas diante dos métodos de aprendizagem mais individualizados, que requerem claramente mais a motivação individual para a ação, onde o projeto e a experimentação terão um lugar crescente.

Essa nova realidade organizacional exige um **conjunto renovado de competências gerenciais e capacidade de diálogo.** A gestão pelas competências se distancia da gestão de pessoas tradicional, pois repousa sobre a capacidade de capturar os benefícios das competências existentes e, principalmente, de um “saber-fazer” continuamente renovado.

O conjunto de mudanças impulsionadas por esse sistema exige que cada gerente tenha a capacidade de mudar sua visão e gerenciar as equipes de forma a favorecer a circulação de idéias. São situações paradoxais, às vezes, difíceis de gerir no cotidiano, para os gerentes.

A capacidade para o diálogo é posta à prova na entrevista individual. O face a face dentro de uma troca profissional que deverá ser feita sem complacência, não é tão evidente para um gerente que vive cotidianamente o contato com os membros de sua equipe e que, às vezes, seguiu o mesmo caminho de promoção interna. O treinamento padrão para a utilização das ferramentas é crucial, porém pode não ser suficiente.

Admitindo que o modelo mental de hierarquia permanece forte, tanto para os empregados quando para os gerentes, a entrevista e o diálogo representam um momento de forte exposição. Ele deveria acontecer sem pré-julgamentos, num diálogo aberto baseado sobre a auto-avaliação do empregado, sem o quê uma etapa importante do amadurecimento do processo terá sido esquecida.

7.4.4 Conclusões sobre as mudanças na visão da identidade pessoal e profissional

Hosfted (1997) define "cultura" como "programação mental coletiva", admitindo que anos de convivência sob uma mesma realidade sociocultural pode gerar um condicionamento relevante e moldar padrões de pensamento e comportamento, difíceis de mudar.

A característica marcante do gerenciamento na Acesita é de ser técnico-orientado, com muito foco nos processos técnicos e operacionais, atributos oriundos da natureza do processo, que, por sua vez, forjou uma cultura organizacional cujo modelo mental é da engenharia.

Conforme Schein (1996), neste tipo de cultura, a educação reforça a visão de que os problemas têm soluções abstratas e que elas podem, em princípio, ser implementadas no mundo real com produtos e sistemas livres de falhas humanas. Sua preocupação é o *designing* colocando pessoas fora dos sistemas, mais do que dentro deles. A rotina técnica tem prioridade para garantir segurança, mais do que contar com a equipe para gerenciar possíveis contingências.

Adicionalmente, os traços culturais brasileiros, relacionados com a forma de gerenciar, ressaltam características, às vezes, contraproducentes ao bom gerenciamento. Evitar conflitos, concentrar poder, entender que estruturas hierárquicas servem para mostrar onde repousa a autoridade e a necessidade do gerente ter respostas para todas as questões (TANURE, 2003) não ajudam a gestão eficaz segundo o modelo de gestão pelas competências.

Ainda, o pensamento administrativo gerado no Ocidente, baseado nas teorias clássicas e cuja literatura gerencial dominou o pós-guerra, teve influências sobre o Brasil. Ele é o oposto do novo sistema de gestão de pessoas que propõe a abertura de canais de diálogo, entre grupos sociais – a luz daquele pensamento – aparentemente desiguais (empregados e gerentes), provocando a aproximação da hierarquia e o compartilhamento de questões como “contrato psicológico”, antes sob o domínio da empresa.

Essas assunções e condicionamentos culturais podem explicar, em grande parte, as diferenças de pensamento no corpo gerencial, interpretadas superficialmente como resistências ao sistema.

Hosfted (1997) afirma que o gerenciamento não é o mesmo, de nação para nação, em razão de suas especificações culturais. Nesse sentido, o sistema desenhado pela Acesita, embora inspirado basicamente na experiência francesa e européia, minimizou o processo de "transferência" das práticas e pensamentos uma vez que veio porque suas características respondiam a anseios por mudanças bem pontuais.

No entanto, há de se reconhecer que tanto os artefatos técnicos do sistema como os novos conceitos direcionam para um novo padrão de relações e comportamento gerencial cujos significados podem ser diferentes em nossa cultura, muito embora Brasil e França compartilhem algumas similaridades culturais (TANURE, 2003).

Para concluir, destaca-se a visão crítica de Ramos (2002), sobre os sistemas de competências, na qual ela alega que o projeto social da competência reconfigura-se como um produto desagregado de uma suposta convergência dos projetos individuais e empresariais. Assim, os novos códigos já não transmitem os valores sociais, mas individuais. A identidade profissional transfere-se à esfera da personalidade, consistindo na capacidade de integrar as experiências acumuladas com as próprias aptidões e as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho, sendo esta a forma como a identidade profissional se expressa no âmbito da nova ordem ético-política da profissão: um profissionalismo liberal.

Assim, o novo sistema, se implementado como preconizado, tocará em pontos sensíveis da identidade pessoal e profissional dos envolvidos (empregados e gerentes) podendo provocar reações e sentimentos opostos, de acordo com o conjunto de significados que ele carrega para cada uma das populações. Estes significados, apesar da possível similaridade, enquanto tomamos como base a cultura brasileira e a cultura da Acesita, representam, à luz

das relações do trabalho, fonte de potencial de disputa e conflito, uma vez que são grupos (empregados e gerentes) usualmente com interesses opostos.

8. SÍNTESE DAS CONCLUSÕES

Os capítulos anteriores apresentaram **quais** mudanças estão sendo geradas pelo novo sistema, sob a ótica do (a) do sistema de *per se*, como um preâmbulo à resposta da questão da pesquisa; e (b) sob o ponto de vista da dimensão político-legal; (c) da dimensão da organização do trabalho; e (d) da dimensão das relações e identidade pessoal com o trabalho e com a empresa.

Neste capítulo, julgou-se por bem concluir o trabalho com uma análise para entender **em que extensão** as mudanças ocorrem. O objetivo foi inferir sobre os possíveis efeitos dessas mudanças sobre o sistema administrativo da Empresa, levando em conta as unidades de análise incorporadas para estudo: os gerentes e os empregados.

Para apresentação dessas proposições, utilizaram-se três categorias de variáveis, seguindo modelo apresentado por Likert (1975), rotuladas como causais, intermediárias e de resultado, de acordo com a seguinte definição:

- a) Causais: caracterizadas pela independência que trazem em si, determinando o curso dos eventos dentro da organização e seus próprios resultados. Elas podem ser modificadas pela organização e seus dirigentes.
- b) Intermediárias: refletem a “saúde” interna da organização, traduzidas em termos de lealdade, atitudes, motivações, integração, comunicação e tomada de decisões.
- c) De resultados: são aquelas que refletem as realizações da organização, como produtividade, índices de qualidade, lucros, etc.

Assim, esse vetor de análise buscará inferir a relação de causa e efeito entre os conjuntos de **variáveis causais** (mudanças preconizadas pelo sistema) e **variáveis intermediárias** – organização do trabalho e relações do trabalho (atitudes, comportamentos e relações). As

variáveis **de resultado** são admitidas como consequência da implantação do sistema e não são objeto deste estudo. Futuramente, elas poderiam ter um estudo quantitativo.

Os possíveis efeitos dessa relação de causa e efeito foram resumidos na Matriz 06. A relação de influência entre as variáveis foi definida através de um sinal positivo (+), quando interpretada como provocadora de um efeito alinhado com a expectativa dos integrantes da unidade de análise (gerentes ou empregados); ou negativa (-) quando interpretada como um fator contrário aos interesses ou expectativas desses membros da organização, no exercício do seu papel.

Levando em conta o processo de transmissão de energia, esses efeitos podem reforçar a percepção positiva ou negativa sobre o novo sistema e provocar atitudes e comportamentos desalinhados e resistências, comprometendo o resultado final.

O ponto inicial são as mudanças feitas pela organização (variáveis causais), através de seu novo sistema, que afetam primariamente os gerentes cujo comportamento decorrente, por sua vez, afeta os empregados. As reações primárias deste primeiro ciclo podem se refletir de forma positiva ou negativa para os nos ciclos seguintes, num movimento em espiral.

8.1 Relações de influência das variáveis causais sobre os gerentes

8.1.1 Com origem na **organização do trabalho**

O sistema, conforme concebido, põe “em cheque” os níveis gerenciais, alterando padrões, concepções tradicionais e verdades sobre a função de gerenciar. A sensação de perda de espaço, autoridade e poder são prováveis, podendo agravar a situação já que é possível o surgimento de áreas de incerteza e ambigüidade, terreno fértil para o surgimento de lideranças naturais.

A consequência pode ser a perda de segurança pessoal no gerenciamento, pelo enfraquecimento dos elementos de responsabilização. No entanto, isso pode ser largamente

compensado pela maior qualificação das equipes, padronização de habilidades e efeito sobre a autonomia, exigindo menos supervisão direta e aumentando o tempo discricionário.

Adicionalmente, equipes com maiores recursos de flexibilidade e polivalência podem atender expectativas de melhores desempenhos. Cabe ressaltar, para isso, que os gerentes precisam estar preparados para, de um lado, gerenciar de forma eficiente um conjunto renovado de recursos humanos e, de outro, enfrentar possíveis pressões cotidianas por demandas individuais de projetos de carreira. Ainda, a coerência da atuação gerencial para garantir oportunidades iguais e reconhecimento dos legítimos destaques será mais do que nunca exigida.

O risco desse processo é que os gerentes podem não incorporar a flexibilidade necessária para gerir a organização do trabalho e por conseqüência, não capturar todos os benefícios potenciais, reduzindo a adoção do novo sistema apenas ao nível instrumental.

8.1.2 Com origem nas **relações do trabalho**

É nesse campo que o novo sistema impõe o mais duro “choque” sobre os gerentes, exigindo uma mudança comportamental relevante.

Primeiramente, os gerentes serão pressionados para adotar um modo de gerir muito mais baseado num processo de *coaching* e facilitação, do que no estilo tradicional calcado sobre as referências da hierarquia. Isso por si só representa um grande impacto em termos de mudanças de comportamento. Aqueles que conseguirem lidar melhor com um estilo de gerenciamento mais flexível estarão no caminho de obter os melhores resultados com a implantação do sistema.

Em segundo lugar, a gestão de pessoas tende a assumir um lugar de prioridade dentro do cotidiano gerencial, retirando a maioria dos gerentes de sua área de conforto natural, o gerenciamento técnico e de processos. Para isso é necessária a implementação de canais de diálogo sistemáticos com os empregados, exigindo habilidades de negociação e

proximidade com a equipe, pois o conhecimento acurado de cada membro será um fator crítico para as avaliações que são requeridas.

A partir daí, o gerenciamento das expectativas dos empregados passa a ser crítico, de forma a obter-se o engajamento e a motivação. Gerenciar a tensão e o equilíbrio entre as necessidades da empresa, o desejo de aquisição de novas competências como também a sua aplicação será uma demanda contínua.

Para compensar todos esses pontos que demandam preparação e atenção, os gerentes contarão com uma base mais objetiva de decisões, mais autonomia delegada pela empresa para o trato e decisões dos assuntos de Recursos Humanos. Além disso, é uma oportunidade para iniciar verdadeiramente um processo baseado na meritocracia e, ao final, se tudo for bem feito, obter o fortalecimento da relação com os empregados.

Sob o ponto de vista do contrato legal, fica também fortalecido o embasamento para lidar com a equiparação salarial, através da base objetiva de evidências sobre as diferenças de desempenho, através das competências.

No entanto, há de se considerar que o conjunto de pressões negativas é relevante e suficientemente pesado para desequilibrar o ciclo “gerentes-empregados”. Cabe citar, em contraponto, que este efeito, no caso Acesita, pode ter sido controlado pela forma como o projeto foi desenvolvido, numa abordagem construtivista com envolvimento pleno dos gerentes.

8.2 Relações de influência as variáveis causais sobre os empregados

8.2.1 Com origem na **organização do trabalho**

Visualiza-se que aspectos positivos das mudanças superam os negativos de forma larga. Inicialmente, o senso de responsabilidade e orgulho pessoal podem ser aumentados, pelo

maior controle sobre o trabalho, gerando uma atitude positiva de iniciativa em resposta à atenção dada, colaboração e interesse no novo *modus operandi*.

Adicionalmente, o aumento do poder, se alguma *expertise* de decisões gerenciais lhes for dado, pode, juntamente com o restante, agir claramente com ferramenta motivacional forte, alavancando o autoconceito.

Os pontos negativos estão focados na perda do sentido de propriedade em relação ao posto de trabalho e no prejuízo à estabilidade intrínseca gerada por longos períodos de tarefas repetitivas, questões, que se entende, não eliminam o relevante efeito criado pelas questões positivas.

A inferência é que ocorrerá um comportamento positivo na maioria dos empregados, legitimando os esforços empreendidos pela organização e pelos gerentes.

8.2.2 Com origem nas **relações do trabalho**

Nesse campo, praticamente inexitem, na visão do autor deste trabalho, aspectos negativos. O aumento da percepção do reconhecimento pode gerar um comportamento favorável à assunção de missões e tarefas, como parte da aquisição de competências, levando à busca intensa e esforço para atualização, aquisição de competências e valorização do autodesenvolvimento e aumento da motivação para aprender.

Adicionalmente, o diálogo mais freqüente e profissional como atenuante de tensões individuais e organizacionais pode levar ao aumento do sentimento de pertencimento e lealdade à Empresa, fortalecendo a vinculação a longo prazo, além da redução do interesse nas questões sindicais e associativas.

A energia transmitida para a organização e para os gerentes é altamente positiva, reforçando sobremaneira a espiral em formação.

MATRIZ 06 – POSSÍVEIS EFEITOS DAS MUDANÇAS

Variáveis causais (mudanças)	Gerentes (Percepções, atitudes, comportamentos - Variáveis intermediárias)	Empregados (Percepções, atitudes, comportamentos - Variáveis intermediárias)
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	<p>Senso de perda de espaço, autoridade e poder. (-)</p> <p>Aumento das áreas de incerteza e ambigüidade que permitem o surgimento de lideranças naturais. (-)</p> <p>Aumento do tempo discricionário - Redução gradual da necessidade de supervisão direta - Equipes mais qualificadas demandam menos supervisão. (+)</p> <p>Insegurança pelo enfraquecimento dos elementos de responsabilização. (-)</p> <p>Recursos ampliados pela polivalência e flexibilidade das equipes. (+)</p> <p>Expectativa de patamares superiores de desempenho. (+)</p> <p>Pressão para equalização e harmonia das práticas cotidianas – coerência. (-)</p> <p>Necessidade de aprender como usufruir da flexibilidade gerada pelo novo modelo. (-)</p>	<p>Senso de responsabilidade e orgulho pessoal aumentado - tendência em exercer maior controle sobre seu trabalho. (+)</p> <p>Atitude positiva de iniciativa em resposta à atenção dada - colaboração e interesse no novo <i>modus operandi</i>. (+)</p> <p>Aumento do poder se algum <i>expertise</i> de decisões gerenciais lhes for dado. (+)</p> <p>Perda do sentido de propriedade em relação ao posto de trabalho. (-)</p> <p>Ampliação do autoconceito (posto de trabalho faz parte de), fonte de recompensas intrínsecas. (+)</p> <p>Prejuízo à estabilidade intrínseca gerada por longos períodos de repetibilidade de atividades. (-)</p> <p>Busca intensa e esforço para atualização, aquisição de competências e valorização do autodesenvolvimento e aumento da motivação para aprender. (+)</p> <p>Mudança completa da referência do profissional frente às exigências de sua área de trabalho. (+)</p>
RELAÇÕES DO TRABALHO	<p>Necessidade de mudar a natureza e a intensidade do controle - deixar atuar, ser <i>coach</i>, conselheiro profissional. (-)</p> <p>A atenção dada à gestão de pessoas consumirá um tempo maior dos gerentes. (-)</p> <p>Foco em pessoas divide a atenção com foco em processos. (-)</p> <p>Pressão por melhoria na qualidade do gerenciamento de pessoas, mais proximidade, diálogo e coerência. (-)</p>	<p>Aumento do sentimento de pertencimento e lealdade à Empresa e vinculação a longo prazo. (+)</p> <p>Oportunidade de diálogo mais freqüente e profissional como atenuante de tensões individuais e organizacionais. (+)</p> <p>Aumento da percepção de reconhecimento. (+)</p> <p>Deslocamento do vetor de valorização do "cargo" para o "indivíduo". (+)</p>

	<p>Mais autonomia na gestão de pessoas e aumento da credibilidade pessoal. (+)</p> <p>Fortalecimento da relação com os empregados. (+)</p> <p>Redução do interesse nas questões sindicais e associativas. (+)</p> <p>Base objetiva para decisões - oportunidade para exercício da meritocracia. (+)</p> <p>Pressão para elevar a necessidade de competências dentro dos <i>metiers</i>. (-)</p> <p>Dificuldade em compatibilizar "necessidades da organização vs. disponibilidade de competências vs. desejo de evolução". (-)</p> <p>Pressão para organizar as equipes de forma a propiciar oportunidades de aquisição de competências. (-)</p>	<p>Comportamento favorável à assunção de missões e tarefas, como parte da aquisição de competências. (+)</p> <p>Motivação a partir das oportunidades de aprendizagem e conseqüente crescimento. (+)</p>
--	--	---

8.3 Resultante – a dinâmica das competências individuais

Buscou-se, através do exercício anterior, inferir alguns efeitos que nos parecem mais óbvios, levando em conta toda pesquisa teórica e o estudo empírico realizado. A análise desses possíveis efeitos nos permite concluir que o elo mais fraco desta cadeia de “causa e efeito” encontra-se no corpo gerencial.

Sobre os gerentes recaem os maiores desafios os quais, uma vez vencidos, aumentam sobremaneira as chances de o sistema ser implementado de acordo com as premissas, conceitos e princípios.

Assim, trata-se de reafirmar que esses sistemas engendram mudanças mais profundas e que, principalmente, para os gestores, tocam em pontos cruciais de suas crenças e paradigmas, bem como sua identidade profissional. Isso irá requerer, por parte da Acesita, além de todo processo construtivo já instalado na modelagem do sistema, um monitoramento contínuo sobre a evolução do comportamento gerencial, sob risco de transformar este projeto de mudança simplesmente num projeto de implementação de novas ferramentas de gestão de pessoas.

O arquétipo a seguir (FIG.13) representa a dinâmica do sistema, encerrando uma relação de “causa e efeito” numa espiral positiva, para a qual maior será a probabilidade de auto-sustentação, quanto melhor for a “saúde” de cada elo da cadeia transmitindo energia positiva ao elo seguinte.

O elo crítico – gerentes para empregados – representa um desafio a ser vencido, pois, independentemente da ação gerencial primária, os empregados tenderão a reagir positivamente ao novo sistema, reforçando e legitimando as mudanças. Esse comportamento coletivo, se novamente reforçado pela organização na continuidade do processo, tenderá a enfraquecer eventuais resistências localizadas no corpo gerencial, reduzindo seus efeitos negativos.

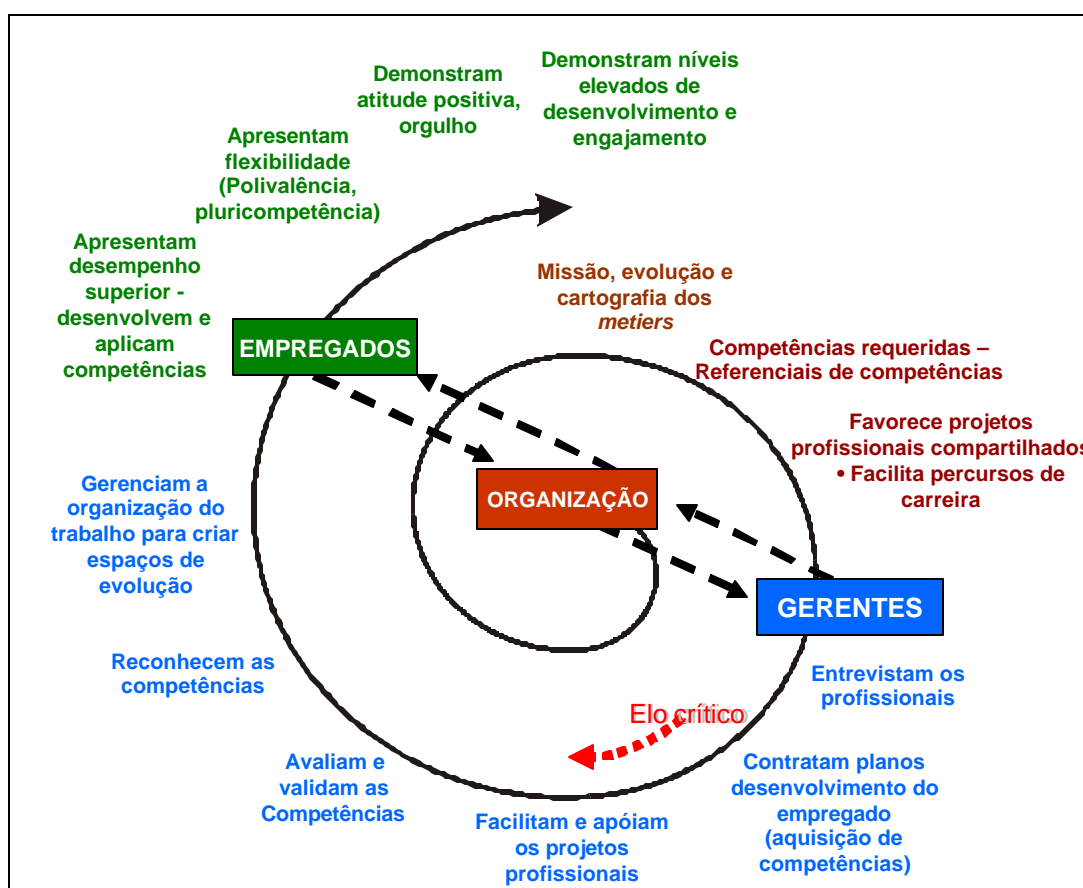


Figura 13: Dinâmica da lógica das competências

Fonte: DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA “Lógica das competências” - adaptação

8.4 O novo sistema enquanto um processo organizacional

As organizações se encontram hoje num contexto bastante paradoxal, em relação às suas práticas de Recursos Humanos. As forças econômicas são cada vez mais transnacionais, exigindo que as grandes corporações tenham uma visão global e mundial de sua organização, incluindo, ao mesmo tempo, sistemas de gerenciamento de pessoas que possam responder às exigências locais, não importa em que país.

Além disso, a criação de valor e riqueza através do trabalho humano nos dias de hoje, em sua grande parte, se dá principalmente pela aplicação do conhecimento. Neste contexto, as abordagens do tipo racional têm efeito relativo, pois tanto maior será a produtividade da aplicação do conhecimento, quanto mais o sistema permitir e estimular a contribuição de cada indivíduo em todo seu potencial.

Por conseqüência, a captura da contribuição humana, no contexto de uma relação de trabalho, se dará na medida em que, de um lado, exista um certo grau de autonomia para sua realização, requerendo uma qualificação compatível; e de outro, que exista uma atitude de iniciativa movida preferentemente pelo desejo de fazer o trabalho, pelo significado que ele tem e pelas compensações psicológicas que ele traz.

Assim, o espaço criado pela organização a partir de graus diferenciados de autonomia, gerenciados de forma adequada pela hierarquia possibilita estimular as atitudes de iniciativa. Esse espaço pode canalizar a energia humana para um propósito comum, sem perder as vantagens dos atributos que garantem a eficiência, a partir dos métodos de trabalho.

Nesse contexto, os sistemas de competências individuais fazem emergir responsabilidades compartilhadas. De um lado, a iniciativa reforçada do empregado para se adaptar e desenvolver as competências e, de outro, o apoio e suporte do empregador através das condições organizacionais e outros meios, para que as competências sejam desenvolvidas e

os benefícios de sua aplicação sejam capturados. Assim, os caminhos para a empregabilidade estarão sendo pavimentados.

Os atores principais estão claramente nas próprias organizações – dirigentes e empregados. Na França, os atores se engajaram em acordos sindicais, mas esta prática não é generalizada e tão pouco necessária. A legitimidade dos critérios da gestão de competências, como da eficácia do processo de responsabilização dos indivíduos, supõe que a confiança está instaurada entre os atores, independentemente da presença da entidade sindical. Esta confiança repousa sobre um debate e construção de acordos tácitos, duráveis e equilibrados no seio da empresa, conduzidos diretamente com os indivíduos.

Esse processo assenta-se sobre alguns direcionadores ao nível dos indivíduos, como também ao nível das organizações.

Em primeiro lugar está, o **desejo de aprender como força motriz**, em que a responsabilidade do empregado dentro da construção de suas competências vai junto com a necessidade de engajamento na busca de novos conhecimentos e “saber-fazer”.

Likert (1959) cita, entre os princípios da teoria de gerenciamento modificada, que a extensão do desejo do indivíduo para aprender melhores maneiras de comportamento, depende de quão importante ele sente que a situação é para ele.

Em segundo lugar está, a **capacidade de mudar dos indivíduos**, na qual eles devem assumir o papel de atores de seu desenvolvimento. Spencer e Spencer (1993) citam os princípios de mudança autodirigida, que preconiza que os adultos mudam somente quando sentem que aquilo que deve ser feito será para o seu próprio interesse. Se eles sentem-se insatisfeitos com a situação atual e a situação desejada é clara, assim como os passos para atingi-la, terão motivação para mudar.

O indivíduo no papel de ator de seu desenvolvimento profissional ocorre a partir de uma tensão entre as necessidades de competências que evoluem rapidamente e seu esforço de

adaptação. Portanto, o interesse em seu próprio desenvolvimento e sua formação começa nesse ponto, pois deter determinadas competências hoje em dia será o melhor passaporte para o emprego e, portanto, um ativo individual forte. Ele é chamado a gerir o seu *portfolio* de competências, se apropriar, se engajar na aquisição, sair do anonimato do posto de trabalho, exprimir seus talentos e conhecimentos e ser ativo sobre as orientações e trajetórias profissionais.

Dentro de uma sociedade em que o trabalho representa um valor essencial, a riqueza de um projeto profissional reside na alavancagem que isto pode induzir em termos de sucesso social, abrindo, assim, a possibilidade de uma progressão profissional e social.

Em terceiro lugar está, a **existência de condições ambientais propícias**, já que a empresa não gerencia as competências individuais nem a motivação, de fato. O que de melhor pode ser feito é colocar em prática os dispositivos que ajudam os indivíduos a assumirem suas responsabilidades e eliminar os obstáculos do caminho.

O processo de aquisição de competências como todos os processos de aprendizagem trazem para a discussão a inter-relação entre os indivíduos e seu ambiente. Esta abordagem não exige o indivíduo de sua responsabilidade no desenvolvimento de suas competências. Apenas traz o caráter decisivo do ambiente social e profissional dentro desse desenvolvimento.

Importante lembrar que o “taylorismo” estava inscrito num movimento de fragmentação do ambiente profissional. Nesse sentido, a capacidade da organização de colocar os indivíduos em situações e condições que favoreçam o desenvolvimento de competências coloca a organização do trabalho no centro do modelo de gerenciamento pelas competências.

Em quarto lugar está, a expectativa de um resultado importante, sob o ponto de vista social: **o aumento da empregabilidade**. As organizações não têm como atender os empregados relativamente à preocupação com a empregabilidade ao longo de sua vida profissional, sem facilitar seu posicionamento em relação às evoluções gerais da função, às qualificações e às

competências esperadas, dentro do seu domínio profissional, na empresa e no mercado de trabalho.

Para isso, é preciso enfrentar o desafio de prover organizações do trabalho mais flexíveis que abrem as oportunidades de evolução aos indivíduos, no seio da mesma função. Um empregado pode assim progredir, sem, portanto, mudar de função, o que é uma forma de reconquistar certa margem de manobra e de facilitar o desenvolvimento das motivações.

A empresa deve se sentir responsável pelas competências profissionais desenvolvidas em seu seio. Isso não pode se fazer sem um verdadeiro diálogo social, que é mais factível a partir de uma verdadeira convergência de interesses entre a liderança e os empregados. Isso significa desenhar progressivamente uma nova forma de compromisso empregatício, não associando mais **subordinação** contra a **segurança no emprego**, mas a **empregabilidade** contra o **engajamento** no desenvolvimento das competências.

Assim se desenha uma nova forma de compartilhamento do risco que remodela a relação contratual entre o empregado e a empresa. Se o empregador não pode mais oferecer uma garantia de "emprego", o empregado espera que sua atividade dentro da empresa seja formadora e lhe abra as possibilidades de evolução de carreira, no mercado de trabalho.

A melhor segurança que as organizações podem dar ao indivíduo é um *portfolio* de competências adequado. Através dele, o indivíduo será autônomo, produtivo e livre dentro da empresa. Sua qualificação se transforma numa propriedade inalienável, que pode valorizá-lo no mercado de trabalho. Alguns autores se referem especialmente a este ponto. Civelle (1998) relaciona a empregabilidade com a constituição social da confiança e a construção da credibilidade.

Garay (1997), adicionalmente, defende que qualificado não seria apenas o trabalhador que possui conhecimentos, mas também aquele a quem foi dada a possibilidade de acesso e mobilidade dentro das organizações, com acesso à carreira e melhores salários. Neste

sentido, qualificar significa repensar a organização do trabalho e a dimensão psicossociológica.

Resende (2000) afirma que cuidar da empregabilidade significa ajustar ou adequar suas qualificações aos novos desenhos das profissões e dos cargos que estão sendo criados pelas organizações.

Na figura 14, o autor deste estudo consolida as visões e propõe um modelo esquemático para a demonstração das causas e efeitos no desenvolvimento de competências, sob a ótica do indivíduo.

Em resumo, a passagem a uma lógica de competências individuais não se reduz a uma implementação de técnicas de gerenciamento e ferramentas de RH. Ela introduz, no coração das preocupações dos dirigentes empresariais, o debate e o compromisso da busca de uma melhoria permanente do potencial de competências dos empregados visando, de um lado, a uma maior adequação entre a evolução das competências e o projeto estratégico da empresa e, de outro, à construção da empregabilidade. Esta visão traduz a noção de um projeto que toma o vetor da eficiência econômica de um lado, sem perder de vista o propósito social de outro.

Assim, os resultados efetivos da implementação deste sistema na Acesita poderão ser medidos em dois níveis: o primeiro constituído pelos índices (intermediários) que serão obtidos futuramente em suas pesquisas de clima organizacional. Para este nível a referência teórica de Levering e Moskowitz (1994) e os fatores estabelecidos, em sua estrutura (Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Camaradagem e Orgulho), bem representam as dimensões menos visíveis do contrato psicológico. O segundo é constituído por indicadores operacionais (de resultado), vinculados à custos, qualidade, entregas, segurança do trabalho e outros, os quais tenderão a refletir os efeitos das mudanças introduzidas pelo novo sistema, ao longo do tempo.

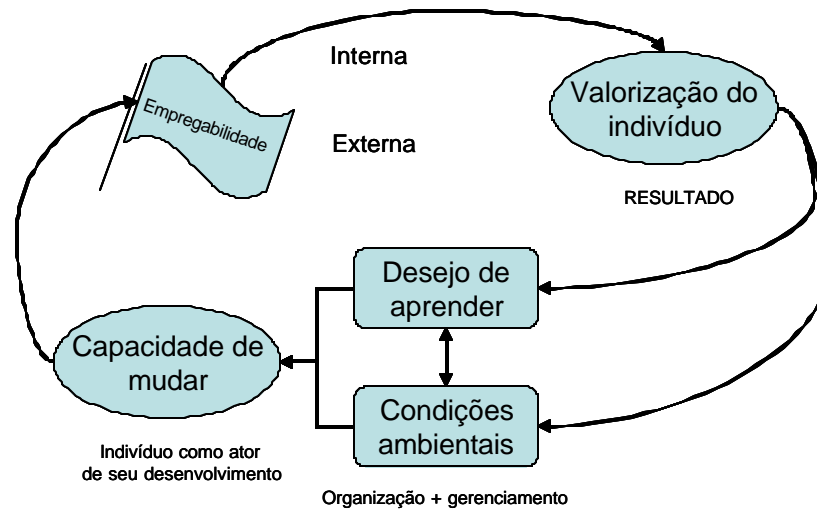


Figura 14: Ciclo motivacional do desenvolvimento das competências
Fonte: O AUTOR

8.5 O novo sistema enquanto um processo de intervenção social

A partir da evolução histórica, a noção de competência parece emergir a partir de um contexto em que a necessidade de ajuste nas relações sociais de trabalho reflete as evoluções e crises da sociedade capitalista. O desemprego, a retração dos direitos sociais atingem a identidade social e os laços que a mantêm unida.

Nesse cenário, a noção de competência carrega a representação de um processo que pode facilitar a adaptabilidade dos profissionais ao mundo instável do trabalho. Ela, na realidade, reconfigura a idéia de profissionalidade, desvinculando da noção de profissão tomada tradicionalmente, como também modificando as formas de mobilidade, agora mais horizontais e transversais, do que verticais. Adicionalmente, move o direcionador da mobilidade do conhecimento técnico, do diploma, para as competências que têm capacidade de serem transferíveis.

Ramos (2002) alega que, ao lado desta reconfiguração dos princípios que regem as trajetórias profissionais, ocorre a individualização das oportunidades e das negociações,

liberadas dos procedimentos coletivos, uma vez que, sendo a competência uma categoria eminentemente individual, também o serão os procedimentos que a tomam como base.

A partir dessas constatações, há de se perguntar acerca do impacto dessas mudanças sobre a subjetividade do profissional. Os mecanismos que constituem esses sistemas fazem prevalecer o princípio de pertencimento do empregado à empresa, o que acaba prevalecendo sobre o seu pertencimento a uma sociedade ou classe, deslocando sua identidade social para a empresa. Não se trata de novidade, pois no mundo do trabalho brasileiro, pelo menos, os profissionais acabam acrescentando de maneira informal ao seu nome, o nome da empresa para o qual trabalham (... eu sou Fulano de Tal da empresa Tal...). É preciso observar, no entanto, que isso significa a circunscrição ao mundo definido pelo sistema de fins e valores da empresa.

Como mecanismo social, alguns atributos dos sistemas de competências podem atingir pontos críticos da estabilidade de identidade profissional e pessoal, como também trazer instabilidades à harmonia das equipes. A prova regular da competência dá a idéia de seleção permanente, assim como a possibilidade de ascender a atividades mais complexas dependem da validação (reconhecimento) de alguma competência. A introdução da polivalência, teoricamente, gera referências para os demais indivíduos sempre mais altas e reduz os espaços de trocas e colaboração em equipe. A distribuição do trabalho torna-se, assim, mais difícil para os gerentes, uma vez que não significa mais somente a divisão do trabalho, mas indiretamente uma oportunidade de promoção no futuro.

A autonomia aparece como um dos benefícios auferidos pelos profissionais a partir dos sistemas de competências. Essa condição pode ser avaliada sob dois aspectos: aquele que permite ao profissional responder com iniciativa aos eventos que ocorrem dentro do seu processo de trabalho e aquele que lhe permite adquirir uma condição de não-dependência à empresa onde se encontra.

Além do papel importante que as empresas têm a desempenhar na construção de condições que permitam aos indivíduos certo trânsito no mercado de trabalho, há de se destacar que

autonomia individual é a base da autonomia de equipe que somente pode ser construída a partir da explicitação dos saberes e de sua formalização. Assim, os sistemas de competências permitem às empresas de se organizarem para apropriação dos saberes tácitos dos profissionais, cuja fonte é os próprios profissionais. Assim, conferir autonomia às equipes ou indivíduos, além da reatividade e da melhoria de desempenho, significa uma ação estratégica de apropriação dos saberes existentes dentro da organização. Sob o ponto de vista de implicação do sistema econômico-social, pode significar também reduzir os antagonismos entre capital e trabalho.

A autonomia contribui, então, para a realização do compromisso mútuo, ponto fundamental desses sistemas. De um lado, o profissional fortalece seu sentimento de pertencimento à empresa e esmera-se na aplicação de suas competências. De outro, as condições de trabalho favorecem a aquisição e desenvolvimento de competências aplicáveis no mercado de trabalho.

Embora, nesse processo, os saberes que sustentam as competências sejam apropriados pela organização na qual se encontra o profissional, isso não significa que sejam expropriados do profissional, que continuará com eles para livremente aplicá-los num outro contexto profissional, se for o caso, utilizando-se de sua empregabilidade.

No entanto, assim como qualificação, o *portfolio* de competências tende a se transformar num critério de inclusão e exclusão, pois as competências tendem a adquirir um valor que independe de sua natureza, mas conferido pelas relações sociais dominantes.

Ramos (2002) ressalta que, sob as condições desses sistemas, o coletivo muda a natureza, de uma amálgama de indivíduos, intercambiáveis e interdependentes (sistema taylorista) para uma soma de indivíduos independentes, diferenciados e concorrentes. Observa-se que, o sistema desenhado na Acesita conta com um forte elemento atenuador desses potenciais conflitos, quais sejam as competências transversais do eixo “saber-ser”, cujo conteúdo, além da padronização, é um elemento social direcionador do comportamento individual esperado pela Empresa.

Sob o ponto de vista da associação de classe, o processo de individualização das relações de trabalho através desses sistemas é uma contratualização tácita (contrato psicológico) e não um contrato social entre agregações coletivas com interesses sociais divergentes. Assim sendo, conforme afirma Santos⁶⁰, *apud* Ramos (2002), não há preceitos de estabilidade, podendo configurar condições impostas a um parceiro mais fraco no contrato, significando a explosão dos parâmetros de filiação social.

O afastamento do estatuto social (a associação de classe e os contratos decorrentes) enfraquece os profissionais como membros de uma coletividade e, de um lado, apresenta o risco da a parte mais fraca ficar fragilizada diante dos representantes da empresa. De outro, há de se argumentar se a empresa adota a abordagem de competências, considerando não somente seus aspectos econômicos, mas também os sociais (empregabilidade como um dos seus produtos) pode ser esse um fator que, ao contrário, fortalece os indivíduos em sua negociação individual com a Empresa. A razão é que eles não estarão enclausurados no sistema de uma empresa.

Embora a visão de Drietrich⁶¹, *apud* Ramos (2002), de que o deslocamento de “trabalho e qualificação” para “desempenho e competência” gera uma forma contingente de negociação, há de se reconhecer, no entanto, que essa relação individualizada, se instituída num contexto de mercado de trabalho instável e desequilibrado, dá às organizações margens de negociação mais largas e vantajosas, pois seu poder de barganha está fortalecido. Segundo Tangy (1997), também torna as diferenças salariais socialmente aceitáveis.

Mesmo existindo críticas sobre esse ponto, onde Gorz⁶², *apud* Ramos (2002), destaca-se afirmando que o pós-fordismo produz condições ideológicas e culturais de sua dominação sobre os profissionais comprometidos, defendemos que se trata de um processo com

⁶⁰ SANTOS, B.S. Reinventar a democracia: entre o pré-contratualismo e o Pós-contratualismo. *In: A crise dos paradigmas em Ciências Sociais e os Desafios para o Século XXI*. Rio de Janeiro, Contraponto, pp. 33-76, 1999.

⁶¹ DRIETRICH, A. Compétence et Performance: Entre concepts et Pratiques de Gestion. *In : Education Permanente*, n. 140, p. 19-34, 1993.

⁶² GORZ, A, *Misérias del Presente, Riqueza de lo Posible*. Buenos Aires, Paidós, 1998.

características emancipatórias. No entanto, o grau em que isto é possível, depende das culturas nacionais e organizacionais, em que estes sistemas são concebidos e implementados.

8.6 Tendências do modelo

Sob o ponto de vista do gerenciamento, os processos de competências se colocam como uma resposta adaptativa às evoluções socioeconômicas.

Seguindo o mesmo raciocínio, a perenidade das organizações e seu desenvolvimento estão hoje condicionados à sua capacidade de adaptação, às mutações permanentes de seu ambiente econômico, político e social e à sua capacidade de antecipação às necessidades de seus mercados. Dentro deste contexto, as competências tornaram-se uma aposta estratégica e uma força motriz que permite adquirir flexibilidade e reatividade necessária para responder mais eficazmente às necessidades dos clientes.

O termo "competência" inspira iniciativas em vários países da Europa, dentro do senso comum de "alavanca de mobilização". A referência é feita a um suposto "modelo de flexibilidade produtiva", ponto central nas preocupações das empresas. Isso deriva de um lado, na busca de organizações do trabalho reativas, orientadas para satisfação do cliente; e de outro, na responsabilização assumida pelos indivíduos em relação às atividades que lhes são confiadas, desempenhando com maestria situações profissionais cada vez mais complexas e evolutivas.

A permeabilidade do movimento através dos países europeus, muito embora com práticas ainda instáveis e freqüentemente experimentais, é considerada um processo que toca o "coração" das relações de trabalho e emprego, embora sofra ainda com as culturas e os particularismos internacionais que interditam a transposição dos modelos.

A visão é de que a noção de competência está atualmente em frente do desafio de ser qualificada como um novo modo gestão dos recursos humanos. Ela está calcada sobre a

questão do emprego, da reorganização do trabalho em todas suas dimensões, psicossociológica, tecnológica, temporal, econômica e legal. É uma noção que se impõe porque ela é reveladora de todas as transformações do trabalho no seio das empresas nos últimos 20 anos.

Apesar da importância atribuída ao trabalho, alguns consideram que a competitividade de uma empresa não será obtida nem pelo trabalho, nem pelo capital, mas por um terceiro fator, a organização. A eficácia de se colocar em prática uma combinação complexa de máquinas de técnicas, de trabalho humano, depende fundamentalmente da qualidade da organização, verdadeira orquestração de todos esses elementos. A organização entendida como a qualidade da cooperação e das interfaces entre os atores de uma cadeia produtiva se tornou o fator central do desempenho e, é claro, que nem todas as formas de divisão do trabalho e gerenciamento são propícias ao desenvolvimento de competências dos empregados.

No entanto, o efeito sobre o sistema social é um reflexo do que se passa dentro das empresas que, por sua vez, está em ressonância profunda com as características da sociedade.

No Brasil, os achados de Sant'ana (2002) nos levam a concluir que o tema é muito pouco explorado e, no meio empresarial, não é um fator de preocupação para a competitividade. Vê-se que o contexto brasileiro não contém forças suficientemente fortes para suscitar a preocupação genuína com esta questão.

O mercado de trabalho brasileiro é restrito em razão da conjuntura econômica e apresenta oferta suficiente em termos quantitativos. No âmbito qualitativo, as empresas adotam soluções pontuais para atender suas realidades. Isso tem inibido e substituído a necessidade de adotar visões de mais longo prazo, com políticas de RH, que privilegiem a retenção das competências e dos talentos.

Mesmo existindo iniciativas dentro do meio público e privado, não existe dentro da sociedade, uma visão adequada, assim como motivação para tomar esse tema como crítico para a competitividade nacional e como meio regulador dos mercados de trabalho e redutor das tensões sociais.

Assim a utilização desses sistemas, em sua maioria, está restrita ao âmbito das ferramentas de RH, sem qualquer vinculação maior com a organização e sua estratégia.

8.7 Limitações da pesquisa

A principal limitação deste estudo é representada pelo fato de que o sistema, embora completamente desenhado, não chegou ainda a sua etapa de implementação.

Se assim fosse, a concretização das mudanças na prática e seus possíveis efeitos poderiam ser mais claramente evidenciados, assim como os resultados concretamente medidos.

Mesmo assim, o projeto do novo sistema de gestão de pessoas nos permitiu examinar a questão de maneira ampla e detalhada e atendeu ao objetivo definido para a pesquisa.

8.8 Recomendações para estudos futuros

Para dar continuidade às conclusões aqui apresentadas, sugerimos que novos estudos venham a aprofundar a abordagem sistêmica das variáveis aqui estudadas, quais sejam a Organização e as Relações do Trabalho, avaliando sistemas já implantados. Nesse sentido, este próprio estudo poderá ser complementado no futuro com uma avaliação sobre os resultados obtidos.

Sugerimos, ainda, o desenvolvimento de um tema de pesquisa que permita avaliar o papel e a influência dos gestores em processos dessa natureza. Isso permitiria examinar, de maneira mais apropriada, um elemento crítico do processo, do qual, como vimos, depende em grande parte o sucesso desses projetos.

Adicionalmente, a especificidade cultural dos contextos pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso em projetos desta natureza. Por isso, o estudo destes sistemas *vis-a-vis* a cultura nacional e organizacional presente pode elucidar e apontar pontos menos visíveis e potencialmente críticos para o modelo.

Por fim, a questão da qualificação e das competências merece um amplo estudo para identificar seu estágio e potencial de contribuição na formação de um amplo esforço para alavancar o desenvolvimento social e econômico brasileiro. A visão de que se trata de uma ferramenta de competitividade no seu sentido mais amplo, nacional, requer um aprofundamento para suscitar o debate.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, P. Pesquisa em Ciências Sociais. In: HIRANO, Sedi. (Org). *Pesquisa Social: projeto e planejamento*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.

ACAP 2000; *Accord sur la conduite de l'activité professionnelle dans les entreprises sidérurgiques*, Usinor-Sacilor. Paris: La Défense, Puteaux.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 27, n. 4, p. 16-29. out./dez. 1992.

ACKERMAN, P. L.; STERNBERG, R. J.; GLASER, R. *Learning and individual differences*. New York: Freeman, 1989.

ALVES, E. L. G. *Modernização produtiva e relações de trabalho*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

BANDURA, A. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1977.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles. *California Management Review*, v. 40, n. I, Fall 1997.

BERGENHENEGOUWEN, G. J.; HORN, H. F. K. TEM; MOOIJMAN, E. A. M. Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial & Commercial Training*, v. 29, Issue 2, p.55, 1997.

BIAZZI, F. JR. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 34 (1): 30-37, jan./fev. 1994.

BOYATZIS, R. E. *The competent Manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BRIDGES, W. *Um Mundo sem Empregos - Os desafios da Sociedade Pós-industrial*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BROWN, R.; McCARTNEY, S. Competence is not enough: meta-competence and accounting education. *Accounting Education*, v. 4, Issue 1, mar. 1995.

BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1999.

CAMPOS, E. *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

CANNING, R. The quest for competence. *Industrial e Comercial Training*, v. 22, issue 5, 1990.

CHIAVENATO, I. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-hill, 1982.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos – Edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CIVELLE, F. F. New Competences, new Organizations in a developing world. *Industrial and Commercial Training*, v. 29, n. 7, 1997.

CIVELLE, F. F. Personal competencies organizational competencies, and employability. *Industrial and Commercial Training*, v. 30, n. 2, 1998.

CNPF. *Journées Internationales De La Formation: Le compétence professionnelle, enjeu stratégique*. Tome 1, Paris, 1998.

CNPF. *Journées Internationales De La Formation: Les pratiques internationales em matière de compétences*. Tome 2, Paris, 1998.

CNPF. *Journées Internationales De La Formation: Acquérir et développer ses compétences professionnelles*. Tome 4, Paris, 1998.

CNPF. *Journées Internationales De La Formation: Identifier et décrire les compétences professionnelles*. Tome 5, Paris, 1998.

CNPF. *Journées Internationales De La Formation: Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles*. Tome 6, Paris, 1998.

CNPF. *Journées Internationales De La Formation: Compétences professionnelles et dialogue social*. Tome 9, Paris, 1998.

COLLARDYN, D. Competences et entreprise apprenante. *Actualité de la Formation Permanente*, n. 154, mai-juin, 1998.

CORNER, D. R. *Managing at the speed of change*. How resilient managers succeed and prosper where others fail. New York: Villard Books, 1993.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, mai./jun. 1993.

DE MONTMOLLIN, M. *L'Intelligence de la tâche – éléments d'ergonomie cognitive*. Berne : Editions Peter Lang, 1986.

DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO DA LÍNGUA PORTUGUESA. 4ª ed. Lisboa: Livros Horizonte, Lda., 1987.

DICTIONNAIRE ÉTYMOLOGIQUE DE LA LANGUE LATINE. Histoire des mots. Quatrième Édition. Paris: Librairie C. Klincksieck, 1967.

DUBAR; C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, ano XIX, n. 64, set. 1998.

DUTRA, J. S. et al. *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, M. P. Modernidade na gestão de Bancos. *Revista de Administração*, São Paulo v. 32, p. 40-51, jul./set. 1997.

FLEURY, A. C. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. *Revista de administração de empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 20 (3): 28, jul./set. 1980.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história de questões atuais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, nº 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos “is” sobre as relações do trabalho e políticas de Administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

FREEDMAN, D. H. Is management still a science? *Harvard Business Review*, nov./dec. 1992.

GARAY, A. B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 52-61, jul./set. 1997.

GILBERT, P.; PARLIER, M. La Gestion des Compétences. *Personnel*, nº 330, Février 1992.

GROUARD, B.; MESTON, F. *Empresa em Movimento*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, May - June 1990.

HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Londres: Staples Press, 1968.

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

HOSFTED, G. *Cultures and organizations – Software of the mind – intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill, 1997.

JAQUES, E.; CASON, K. *Human capability*. Falls Church, VA: Cason Hall & Co. Publishers Ltd., 1994.

JAQUES, E.; GIBSON, R. O.; ISAAC, D. J. *Levels of abstraction in Logic and Human Action - A theory of discontinuity in the structure of mathematical logic, psychological behaviour and social organization*. London: Heinemann, 1978.

JOHANN, S. L. *Gestão da Cultura Corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2004.

JUBB, R.; ROBOTAHM, D. Competences in management development: challenging the myths. *Journal of European Industrial Training*, 21 maio, 1997.

KILCOURSE, T. Developing Competent Managers. *Journal of European Industrial Training*, v. 18, n. 2, 1994.

KONDO, Y. *Motivação Humana - Um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente, 1994.

KREITNER, R.; LUTHANS, F. A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorists "Mellowing Out". *Organizational Dynamics*, Autum- 84, v.13, issue 2, p.47-65.

KROGH, V. G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, v. 24, n. 3, 1995.

LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, 1994.

LAURENT, A. The cross-cultural Puzzle of Global Human Resource Management. In: PUCIK, V.; TICHY, N. M.; BARNETT, C. K. *Globalizing Management*. New York: John Wiley, 1992.

LE BOTERF, G. *De La Compétence*. Essai Sur Un Attracteur Étrange. Paris : Les Éditions D'Organization, 1995.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Penguin Putnam, 1994.

LEVY-LEBOYER, C. *La gestion des Compétences*. Paris: Les Editions d' Organization, 1996.

LIKERT, R. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

LIKERT, R. Measuring Organizational Performance. *Harvard Business Review*, march-april, 1958.

LIKERT, R. Motivational approach to Management Development. *Harvard Business Review*, v.34, issue 4, p.75, jul./aug. 1959.

LIMA, M. E. A. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n 3, p. 115-124, mai./jun. 1994.

LOIOLA, E.; TEIXEIRA, F. Estudo de casos sobre a relação entre tecnologia e organização. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n 2, p. 63-71, abr./jun. 1994.

MALGAIVE, G. *Enseigner à des Adultes*. 2^o edition Paris : PUF, 1993.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, ano XIX. n. 64, set. 1998.

MARBACH, V. Remunérer les compétences, oui mais comment? *Personnel*, ANDCP, n 380, 1997.

McGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14, 1973.

MEDEF. *Des Pratiques Europeennes Innovantes: L'influence des contextes nationaux sur le management par les compétences*. Cahier 1, Paris, 2002.

MEDEF. *Des Pratiques Europeennes Innovantes: Compétence et évolution démographique*. Cahier 2, Paris, 2002.

MEDEF. *Des Pratiques Europeennes Innovantes: Entrer dans une démarche compétence?* Cahier 3, Paris, 2002.

MEDEF. *Des Pratiques Europeennes Innovantes : Organisations du travail et gestion par les compétences*. Cahier 5, Paris, 2002.

MEDEF. *Des Pratiques Europeennes Innovantes : Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement*. Cahier 6, Paris, 2002.

MEDEF. *Des Pratiques Europeennes Innovantes : Rôle du salarié dans la gestion de ses compétences*. Cahier 7. Paris, 2002.

MEDEF. *Des Pratiques Europeennes Innovantes : Acquisition et Transmission des compétences*. Cahier 8, Paris, 2002.

MEDEF. *Des Pratiques Europeennes Innovantes : Reconnaissance et compétence*. Cahier 9, Paris, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis : an expanded sourcebook*. London: Sage, 1994.

MILLOT, M.; ROULLEAU, J. *Transformer L' Organization du Travail*. Paris : Les Editions d'Organization, 1991.

MINTEZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1979.

MOREIRA, M. A., MASINI, E. F. S. *Aprendizagem significativa*, a Teoria de David Ausubel. São Paulo: Moraes, 1982.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, jul./set. 2001.

NETO, A. M. C. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudos em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Minas Gerais: IRT, PUC Minas, 2001.

NOBREGA, C. Taylor superstar. *Revista Exame*, 24 de Set. 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.

NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

OIT. *Oficina internacional Del trabajo*. El trabajo em el mundo 1997 -98: relaciones laborales, democracia y cohesión. Genebra, 1997.

OIT, MTE/FAT. *Certificação de competências profissionais: discussões*. Brasil: Estação Gráfica Ltda, 2001.

OLIVEIRA, G. Democratização das relações de trabalho na empresa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31 (4): 91-95, out./dez. 1991.

PARRY, S. B. The Quest For Competencies. *Training*, jul. 1996.

RAMOS, M. N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2002.

RESENDE, E. *O livro das competências: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.). *Saberes e competências.* Campinas: Papirus, 1997.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.). *Saberes e competências.* Campinas: Papirus, 1997.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANT'ANNA, A. S. *Competências Individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração.* Belo Horizonte, UFMG, 2002. Tese de doutorado em Administração.

SCHEIN, E. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 00, n. 0, 1996.

SCHEIN, E. Forces Which Undermine Management Development. *California Management Review*, v. 5, Issue 4, Summer 1963.

SCHEIN, E. The Impact of Transnational Institutions on Cultural Values and Vice Versa. Society for Organizational learning and The Massachusetts Institute of Technology. *Reflections*, v. 3, n. 1, 2001.

SCHERER, R. F.; ADAMS, F.; WIEBE, F. A. Developing Entrepreneurial Behaviours: A social learning theory perspective. *Journal of Organizational Change Management*, v. 2, issue 3, p.16-27, 1989.

SHERIDAN, J. E.; RICHARDS, M. D.; SLOCUM JR., J. W. *The descriptive power of Vroom's Expectancy model of motivation*. Academy of Management Proceedings, 1973, p.414.

SCHERMERHORN, J. R. JR.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Bookman, 2002.

SCOTT, W. R. *Organizations - Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SELLTIZ, C; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. & COOK, S. W. *Métodos de Pesquisa nas relações Sociais*, 9^o ed, São Paulo: EPU, 1967.

SILVA, E. S. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.

SPARROW, P. Organizational Competencies: a valid Approach for the future? *International Journal of Selection and Assessment*, v. 3, n. 3, p. 168-177, July, 1995.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. *Competence at Work*. New York: 1993, John Wiley & Sons, Inc.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on Capabilities. *Harvard Business Review*, v. 70, mar/apr 92, issue 2, p.54-65.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual - A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.). *Saberes e competências*. Campinas: Papirus, 1997.

TANURE, B. *Gestão a Brasileira: Uma comparação entre a América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: ed. Atlas S/A, 2003.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TUNNER, C. *Riding the waves of Culture: understanding diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill, 1998.

TROMPENAARS, F.; WOOLLINANS, P. A new framework for managing changes across cultures. *Journal of change management*, v.3, 4, 361-375, 2003.

ULRICH, D.; LAKE, D. *Organizational Capability - Competing from the Inside out*. New York: John Wiley & Sons, 1990.

VALLE, R. *O Modelo de Competências e as Segmentações Sociais*. Oficina de Trabalho Estudos Conceituais e Metodológicos para a implantação do Projeto Centros Públicos de Educação Profissional, UNESCO/TEM/UFGM. Belo Horizonte, 1999.

WOOD, T. JR. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 32 (4): 6-28, set./out.1992.

WOODWARD, J. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

YIN, R. K. *Estudo de Caso - Planejamento e Método*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. *Le modèle de la Compétence*. Paris: Editions Liaisons, 2001.

APÊNDICE 1

ROTEIRO PARA ANOTAÇÕES DE CAMPO

1. A situação onde as pessoas podem apresentar melhor desempenho é:

	3	2	1	1	2	3	
<i>Pessoas operando com trabalhos, situações, atividades e objetivos que se colocam aquém da sua capacidade de trabalho, gerando conforto pelo grau de controle da situação.</i>							<i>Exposição a situações de trabalho que exigem comportamentos e ações de diferentes padrões e complexidade crescente.</i>

2. O aprendizado acontece da melhor forma quando

	3	2	1	1	2	3	
<i>Quando novas idéias e informações são absorvidas e retidas, as quais têm pouca ou nenhuma relação com outras existentes na estrutura cognitiva do indivíduo.</i>							<i>Quando novas idéias e informações podem ser absorvidas e retidas na medida em que outras que fazem parte do novo contexto estejam já armazenados no sistema cognitivo do indivíduo;</i>

3. Competências são:

	3	2	1	1	2	3	
<i>Um conjunto de atributos pessoais.</i>							<i>Uma maneira em especial de como o trabalho é concebido e feito por alguém.</i>

4. A natureza das pessoas é:

	3	2	1	1	2	3	
<i>As pessoas são inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição, do desejo de assumir responsabilidades e resistentes às mudanças, demandando, portanto, direção e controle rígidos.</i>							<i>As pessoas são orientadas para o crescimento e desenvolvimento e aceitam, naturalmente as responsabilidades que lhes são dadas, têm sempre iniciativa e autodireção.</i>

5. O que motiva as pessoas são:

	3	2	1	1	2	3	
<i>Funções com conteúdos bem definidos, racionalmente delimitadas e com responsabilidades claras.</i>							<i>Funções com espaços em branco, onde a evolução pode acontecer dependendo do grau de iniciativa de cada um.</i>

6. O que conta para um bom desempenho

	3	2	1	1	2	3	
<i>As habilidades motoras, ou capacidade física ou intelectual estando presentes, se encarregarão de garantir a realização do trabalho.</i>							<i>O desejo e a vontade de fazer, são mais importantes.</i>

7. Organizações são:

	3	2	1	1	2	3	
<i>"Máquinas" de processar informações, coletividades construídas deliberadamente para atingir determinados objetivos. São instrumentos concretos formados basicamente pela Estratégia, Estrutura e sistemas.</i>							<i>Como organismos adaptativos, moldados a partir da reação às características e comportamentos dos participantes, tanto quanto das influências do ambiente</i>

8. Uma resposta organizacional eficaz, face a um mundo incerto, da economia, dos mercados, da evolução crescente da tecnologia e dos produtos, a um ritmo de renovação rápido, enfatiza:

	3	2	1	1	2	3	
<i>A lógica de hierarquia, os padrões, procedimentos e métodos.</i>							<i>Autonomia e iniciativa das equipas.</i>

9. O desenvolvimento da organização depende da atuação de:

	3	2	1	1	2	3	
<i>Da hierarquia/liderança.</i>							<i>De todos atores da organização, desempenhando reciprocamente um papel ativo e passivo.</i>

10. O trabalho de gerenciamento consiste em:

	3	2	1	1	2	3	
<i>Definir a direção, orientar, cobrar e reconhecer os resultados</i>							<i>Propiciar condições organizacionais, criar oportunidades de crescimento, orientar e remover barreiras ao desempenho.</i>

11. O gerenciamento de pessoas é mais eficaz quando construído sobre:

	3	2	1	1	2	3	

<i>Um sistema bem organizado de postos de trabalho, associado a descrições de funções e áreas de responsabilidades.</i>							<i>As capacidades dos indivíduos.</i>
---	--	--	--	--	--	--	---------------------------------------

12. A eficiência é atingida:

	3	2	1	1	2	3	
<i>Através da execução padronizada e otimizada das atividades, a partir de estruturas de postos de trabalho e conteúdos ocupacionais bem definidos em termos de tarefas, responsabilidades e níveis de autoridade.</i>							<i>Através dos métodos de gerenciamento de pessoas e equipes que privilegiam a atitude positiva daqueles envolvidos num trabalho e que estimulem a vontade de trabalhar.</i>

APÊNDICE 2

Conteúdo para *Workshop 1*

Participantes: equipe de projeto - 5 pessoas

Dimensão: modelagem

Dinâmica: perguntas pré-determinadas e discussão livre

Tempo: 2 horas

Tarefa: indicar as principais **BARREIRAS**, **PROBLEMAS** e **DILEMAS** que existiram sob o ponto de vista modelagem e do desenvolvimento do sistema.

Conteúdo para *Workshop 2*

Participantes: equipe gerencial do Ciclo Piloto - 5 pessoas e equipe do projeto - 5 pessoas

Dimensão: forma final do sistema

Dinâmica: discussão sobre cada uma das partes do sistema

Tempo: 8 horas

Tarefa: indicar as **BARREIRAS**, **PROBLEMAS** E **DILEMAS** que existem para a implementação do sistema e os públicos implicados: Empregados, Gerentes, Organização, RH - área funcional.