

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**OLENICE AMORIM GONÇALVES**

**GESTÃO (DES) INTEGRADA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
ESTUDO EM UMA MINERADORA DE GRANDE PORTE NO ES**

VITÓRIA  
2010

OLENICE AMORIM GONÇALVES

**GESTÃO (DES) INTEGRADA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
ESTUDO EM UMA MINERADORA DE GRANDE PORTE NO ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão de Organizações.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mônica de Fátima Bianco.

VITÓRIA

2010

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)

(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

Gonçalves, Olenice Amorim, 1972-

G635g      Gestão (des) integrada de pessoas por competências :  
estudo em uma mineradora de grande porte no ES / Olenice  
Amorim Gonçalves. – 2010.

252 f. : il.

Orientadora: Mônica de Fátima Bianco.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito  
Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração de recursos humanos. 2. Desempenho. 3.  
Salários. 4. Gestão por competências. I. Bianco, Mônica de  
Fátima. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de  
Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---



## UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário -  
Goiabeiras  
CEP: 29075.910-ES-Brasil-Telefax (27)3335.7712  
e-mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com) [www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

### **"Gestão (DES) Integrada de Pessoas por Competências: Estudo em Uma Mineradora de Grande Porte no ES"**

**Olenice Amorim Gonçalves**

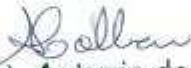
*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.*

**Aprovada em 12 de julho de 2010.**

#### COMISSÃO EXAMINADORA

  
Professor(a) Dr(a). Mônica de Fátima Bianco  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
Professor(a) Dr(a). Ana Valéria Carneiro Dias  
Universidade Federal de Minas Gerais

  
Professor(a) Dr(a). Antonia de Lourdes Colbari  
Universidade Federal do Espírito Santo

## RESUMO

A presente dissertação de mestrado trouxe como enfoque a prática da Gestão por Competências e suas interfaces com os processos de recursos humanos, circunscrita a um estudo de caso de uma grande mineradora com unidades situadas no Espírito Santo. Tema de relevância acadêmica e empresarial, a gestão por competências vêm sendo objeto de estudos desde os anos 70, marcada pela heterogeneidade conceitual e prática, e pela complexidade de fatores intervenientes em sua aplicação. Esta pesquisa analisou o modelo implementado pela empresa e seu alinhamento com os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação individual de desempenho, remuneração, carreira e sucessão, sob dois eixos centrais: (1) a contraposição entre o projeto prescrito e o realizado, e (2) a concepção dos trabalhadores, dos gestores, e dos profissionais de recursos humanos. Com enfoque qualitativo a metodologia abordou, revisão de literatura, visita técnica, imersão em campo durante aproximadamente 01 ano, e realização de 15 entrevistas semi-estruturadas. O tratamento de dados contou com transcrição integral e análise de conteúdo das entrevistas e de documentos institucionais. Os resultados apontam para um modelo de gestão de pessoas com espaços para negociação, sendo o mesmo revisado antes da aplicação de cada período de aplicação das avaliações e por ter configurado fruto de construção coletiva. Contudo, após dois ciclos de avaliação o modelo ainda não se encontra consolidado, tendo sido encontrados *gaps* entre planejamento e implementação, o modelo não Das 12 competências preconizadas pelo modelo apenas 03 são reconhecidas igualmente por gestores e empregados. Quanto às competências identificadas junto aos entrevistados *a posteriori*, 04 são comuns entre ambos os grupos apesar de não estarem previamente definidas no modelo e haver forte aproximação com o conteúdo dos valores e histórico organizacional. Foi observado ainda grande distinção entre os avaliadores quanto ao conceito de competências e a forma de traduzi-las tendo por causa atribuída o nível de abstração dos conceitos das competências. Quanto à integração dos processos de RH entre si, com o conceito de competências e com a estratégia organizacional, observou-se desenvolvimento da interface entre os processos de R&S, T&D, AD, contudo o

processo de carreira e remuneração mostra-se fortemente apoiado na lógica de cargos, sob a ênfase das teorias mecanicistas (taylorista e burocrática). Como consequências o modelo aponta para a (1) necessidade de desenvolvimento do papel dos gestores na liderança de suas equipes e ampliação do foco em desempenho; (2) integração dos processos de RH; (3) alinhamento das iniciativas dos gestores; e (3) efetiva prática de *feedback* entendido à toda organização, com redução de privilégios pessoais atribuídos a marca da cultura organizacional pelos entrevistados. Sem a pretensão de esgotar o tema, o estudo indica a necessidade de investigação das relações entre gestão de pessoas por competências e os temas cultura organizacional e remuneração e carreira num cenário de legislação trabalhista nacional e a ampliação de estudos que enfoquem a implementação dos modelos de GPC e suas consequências para os diferentes públicos organizacionais .

Palavras chaves: 1. Administração de recursos humanos. 2. Desempenho. 3. Salários. 4. Gestão por competências.

## ABSTRACT

This dissertation has brought focus to the practice of competency management and their interfaces with human resources processes, restricted to a case study of a large mining company with factories located in Espirito Santo. Topic of academic relevance and business, management by competences has been studied since the '70s, marked by heterogeneity and conceptual practice, and the complexity of factors involved in its implementation. This research examined the model implemented by the company and its alignment with the recruitment and selection, training and development, evaluation of individual performance, remuneration and career, in two central pillars: (1) the contrast between the project and conducted prescribed and (2) The development workers, managers, and human resource professionals. With qualitative approach were performed literature review, technical visit, field immersion for about 01 years, and 15 semi-structured interviews, treated and followed by content analysis. As a backdrop for analysis were used concepts of Ergology. The results show that the prescription events emerged since the implementation of the model, and that the organization is making efforts to negotiate and re-regulate the model of the solutions brought forth by organizational actors. The management model for building collective competencies in the organization after two cycles of evaluation is not consolidated. Of the 12 competencies outlined by the model only 03 are also recognized by managers and employees and over 04 are common among both groups although not defined in the model competencies and have strong ties with the content of values and organizational history. It was also observed major distinction between the raters on the concept of competencies and how to translate them and because given the level of abstraction of the concepts of competencies. Regarding the integration of Human Resource processes with each other, the concept of competencies and organizational strategies, the paper concludes that development of the interface between the processes of recruitment and selection, Training and Development, Performance Assessment, however the process of Career and Compensation appears to be strongly supported the logic of positions under the focus of mechanistic theories (Taylorist and Bureaucratic). As a

consequence the model aims to develop the role of managers in leadership and development of their teams, and increasing the focus on performance, and great challenge in integrating Human Resource processes, unification of the initiatives of both managers and practice of effective feedback, with reduction of personal privileges granted to mark the organizational culture among the respondents. Without intending to exhaust the subject, the study indicates the need to investigate the relationships between people management competencies and by the themes of organizational culture and remuneration and career, more strongly, against a backdrop of labor legislation.

Keywords: 1. Human resources management. 2. Performance. 3. Wages. 4. Management for competences.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os dois “modelos” da competência.

Figura 2: Componentes de um sistema de recompensas.

Figura 3: Integração do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

Figura 4: Eixos de Carreira da SIGMA.

Figura 5: Competências por eixo de carreira na SIGMA.

Figura 6: Níveis de Complexidade.

Figura 7: Matriz de Resultados: competências e capacidades.

Figura 8: Resultados da Avaliação.

Figura 9: Valor Agregado e Remuneração.

Figura 10: Níveis de aprovação para promoção de profissionais de Carreira Técnica (Cargos que exigem graduação).

Figura 11: Requisitos de Referencia/ Acesso (exemplo).

Figura 12: Etapas do processo de avaliação de desempenho por competências.

Figura 13: Quadro de Análise Gerencial 1.

Figura 14: Quadro de Análise Gerencial 2.

Figura 15: Resultados SIGMA Avaliação de Desempenho 1º Ciclo – 2006/ Dispersão x Concentração.

Figura 16: Resultados SIGMA Avaliação de Desempenho 2º Ciclo – 2007/ Dispersão x Concentração.

Figura 17: Resultados Eixo Operacional 1º Ciclo – 2006/ Dispersão x Concentração Numéricas.

Figura 18: Resultados Eixo Operacional 2º Ciclo – 2007/ Dispersão x Concentração Numéricas.

Figura 19: Número de empregados com *gaps* por competências.

Figura 20: Exemplo de Resultados *gaps* de competências - Eixo Operacional 1º Ciclo – 2006.

Figura 21: Exemplo de Resultados *gaps* de competências - Eixo Gerencial 1º Ciclo – 2006.

Figura 22: Resultados *gaps* de competências após relativização – 1º Ciclo – 2006.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de entrevistados por antiguidade (tempo de empresa).

Gráfico 2: Número de entrevistados por eixos de carreira.

Gráfico 3: Número de entrevistados por cargos ocupados.

Gráfico 4: Número de entrevistados por áreas de atuação.

Gráfico 5: Número de entrevistados por escolaridade.

Gráfico 6: % de Realização (Adesão) das Avaliações em 2006 – 1º Ciclo.

Gráfico 7: % de Realização (Adesão) das Avaliações em Setembro 2007/ Janeiro 2008 – 2º Ciclo.

Gráfico 8: Índice de realização de entrevistas por nível hierárquico.

Gráfico 9: Crescimento Classificação Atende e Supera entre 1º e 2º Ciclos de Avaliação.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese conceitos centrais para Competências.

Quadro 2: Correlação entre objetivos específicos da pesquisa e questões dos questionários de entrevistas para os diferentes públicos envolvidos.

Quadro 3: Categorias *a priori* e *a posteriori* para análise de conteúdo.

Quadro 4: Correlação entre Valores e Competências da SIGMA.

Quadro 5: Detalhamento das Competências por Nível de Complexidade no Eixo de Carreira.

Quadro 6: Comparativo Modelo Anterior x Modelo Atual.

Quadro 7: Comparativo entre Modelos de Gestão por Competências aplicados na Organização.

Quadro 8: Materiais de Comunicação distribuídos aos Gestores e Empregados nos Ciclos de Avaliação da Gestão por Competências.

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AD	Avaliação de Desempenho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CATE	Gestão de Carreira Técnica
CCJE	Centro de Ciências Políticas e Econômicas
DP	Departamento Pessoal
ES	Espírito Santo
ET&D	Educação, Treinamento e Desenvolvimento
GIRH	Gestão Integrada de Recursos Humanos
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
NETES	Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades
NEPESP	Núcleo de Estudos e Pesquisa em Subjetividade e Políticas
NI	Não informado
OHSAS	<i>Occupational Health &amp; Safety Advisory Services</i>
PCS	Plano de Cargos e Salários
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNS	Profissionais de Nível Superior (cargos que exigem graduação)
PPGAdm-UFES	Programa de Pós Graduação em Administração da UFES
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
Tecoper	Profissionais em cargos de nível Técnico-operacional

T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	20
1.2	OBJETIVOS	22
1.2.1	<b>Objetivo geral</b>	<b>22</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b>	<b>22</b>
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	23
<b>2</b>	<b>COMPETÊNCIAS E TRABALHO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>26</b>
2.1	TAYLORISMO E FORDISMO: “SEPARAÇÕES” DO TRABALHO	27
2.2	CONTEMPORANEIDADE: UMA RACIONALIDADE INSTITUÍDA	30
<b>3</b>	<b>COMPETÊNCIAS: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES</b>	<b>33</b>
3.1	COMPETÊNCIAS: HISTÓRICO, “ESCOLAS” E OS AUTORES SEMINAIS	33
3.1.1	<b>Vertente Norte Americana: perspectiva racionalista</b>	<b>33</b>
3.1.2	<b>Vertente Europeia</b>	<b>34</b>
3.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: TEORIA E PRÁTICA ORGANIZACIONAL NO BRASIL	40
3.3	COMPETÊNCIA INDIVIDUAL COMO ENTREGA E A GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS	42
3.4	COMPETÊNCIA OU COMPETÊNCIAS: A PROCURA POR UMA DEFINIÇÃO	44
<b>4</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: OS DESAFIOS DE AVALIAR O DESEMPENHO E REMUNERAR O TRABALHO</b>	<b>48</b>
4.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	51
4.2	COMO REMUNERAR O TRABALHO CONTEMPORÂNEO?	53
<b>5</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>59</b>
5.1	CONTEXTO E ALGUMAS IMPLICAÇÕES	59
5.2	REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO	62
5.3	ANÁLISE DOCUMENTAL	63
5.3.1	<b>Materiais referentes ao 1º Ciclo de Avaliações – Março a Novembro de 2006</b>	<b>63</b>
5.3.2	<b>Materiais referentes ao 2º Ciclo de Avaliações – Setembro 2007 a Janeiro 2008</b>	<b>64</b>
5.3.3	<b>Diversos</b>	<b>65</b>
5.4	ENTREVISTAS	66

5.4.1	<b>Sujeitos de Pesquisa</b>	<b>71</b>
5.5	ANÁLISE DE CONTEÚDO	74
<b>6</b>	<b>O CASO SIGMA</b>	<b>79</b>
6.1	CONHECENDO A SIGMA: HISTÓRICO DA EMPRESA	79
6.2	ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E CULTURA: UMA NOVA PLATAFORMA PARA O CRESCIMENTO DA SIGMA	82
6.2.1	<b>Produzindo a mudança através dos meios de comunicação</b>	<b>83</b>
6.2.2	<b>O momento de crescer – Agosto de 2006</b>	<b>84</b>
6.2.3	<b>Bons tempos: o otimismo do mercado e alinhamento organizacional para crescer</b>	<b>86</b>
6.2.4	<b>O papel de cada um: cultura e valores se concretizam na competência</b>	<b>87</b>
6.3	CULTURA E COMPETÊNCIAS: REVISÃO DOS VALORES E ATUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS?	87
<b>7</b>	<b>O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b>	<b>91</b>
7.1	CONTEXTO E MOTIVAÇÃO PARA OPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	91
7.2	COMPETÊNCIAS ALINHADAS À ESTRATÉGIA PROMOVEM A GESTÃO DE PESSOAS	92
7.3	EIXOS DE CARREIRA	93
7.4	DESAFIOS E CAPACIDADES: ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS E NÍVEIS DE COMPLEXIDADE	97
7.5	AS COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DA SIGMA	98
7.6	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	102
7.7	O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS QUANTO À (DES) INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS	104
7.7.1	<b>Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas</b>	<b>105</b>
7.7.2	<b>Recrutamento e Seleção</b>	<b>108</b>
7.7.3	<b>Remuneração: responsabilizando o trabalhador por sua carreira</b>	<b>109</b>
<b>8</b>	<b>UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: AS DIFERENTES VISÕES</b>	<b>117</b>
8.1	O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO “MODELO” DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA VISÃO DO RH: VERSÃO OFICIAL	117
8.1.1	<b>Histórico de avaliações: aprendizado relevante para o modelo</b>	<b>119</b>
8.1.2	<b>A implantação e implementação do modelo atual</b>	<b>127</b>
8.1.2.1	Suporte por Consultorias externas	129
8.1.2.2	Custos de desenvolvimento e implantação	130
8.1.2.3	Capacitação	131



8.1.2.4	Campanha de comunicação pré-avaliação	133
8.1.2.5	Resultados e Comunicação pós-avaliação	138
8.1.2.6	Sistema informatizado	142
<b>8.1.3</b>	<b>Benefícios advindos da GPC: <i>Feedback</i> e papel do gestor</b>	<b>144</b>
<b>8.1.4</b>	<b>Principais dificuldades decorrentes do modelo</b>	<b>148</b>
8.1.4.1	Período de Avaliação	149
8.1.4.2	Mudança de gestores	150
a)	Projetos de Expansão: avaliação não é para todos	151
b)	Desvio da função gestão de pessoas: uma versão extraoficial pela voz dos trabalhadores	152
8.1.4.3	Estrutura e conteúdo da avaliação	156
a)	Campo para registro de fatos e dados	156
b)	Escala	157
c)	Competências com conteúdos abstratos	158
<b>8.1.5</b>	<b>Desafios para futuro</b>	<b>160</b>
8.2	AS COMPETÊNCIAS: VISÃO DOS TRABALHADORES	162
<b>8.2.1</b>	<b>Como os trabalhadores vivenciaram a implantação do modelo GPC</b>	<b>162</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Competências reconhecidas e traduzidas pelos trabalhadores</b>	<b>165</b>
<b>8.2.3</b>	<b>Consequências da Gestão por Competências na visão dos trabalhadores</b>	<b>171</b>
8.2.3.1	Mérito pela voz dos trabalhadores	172
8.2.3.2	Remuneração, carreira e promoção na visão dos trabalhadores	173
8.2.3.3	Aspectos relacionados aos valores anunciados pelos trabalhadores	176
8.2.3.4	Sobrecarga percebida pelos trabalhadores	177
8.2.3.5	Dilemas dos trabalhadores	178
8.3	AS COMPETÊNCIAS NA VISÃO DOS GESTORES	180
<b>8.3.1</b>	<b>Como os gestores vivenciaram a implantação do modelo?</b>	<b>180</b>
<b>8.3.2</b>	<b><i>Feedback</i> na visão dos gestores</b>	<b>181</b>
<b>8.3.3</b>	<b>Dificuldades da implementação segundo gestores</b>	<b>183</b>
<b>8.3.4</b>	<b>Como os gestores identificam as suas próprias competências e a dos seus subordinados</b>	<b>183</b>
<b>8.3.5</b>	<b>Decorências do modelo para os gestores</b>	<b>191</b>
8.3.5.1	A carreira gerencial em foco: formação e papel de gestores	191
8.3.5.2	Dilemas dos gestores	193
8.3.5.3	Gestor de tempo integral: sobrecarga?	194
8.3.5.4	Erro como fonte de aprendizado implica registro das soluções e situações	197

8.4	GESTÃO (DES) INTEGRADA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	199
8.4.1	<b>Como o RH integra às suas ações o modelo implantado</b>	<b>199</b>
8.4.2	<b>Principais interfaces, identificadas durante a pesquisa, da GPC na integração dos processos de RH</b>	<b>205</b>
8.4.2.1	Alinhamento com Programa de Desenvolvimento e Treinamento Corporativo	206
8.4.2.2	Recrutamento e Seleção	213
8.4.2.3	Remuneração: evolução salarial, promoção e carreira	215
8.4.2.4	Aspectos organizacionais relacionados aos valores	220
9	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>226</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>233</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>237</b>
	<b>APÊNDICE A – Visão Aproximada Níveis Hierárquicos SIGMA (construído pela autora)</b>	<b>238</b>
	<b>APÊNDICE B – Relatório visita técnica: Conhecendo a SIGMA por dentro</b>	<b>239</b>
	<b>APÊNDICE C - Roteiro entrevistas com profissionais de RH</b>	<b>243</b>
	<b>APÊNDICE D - Roteiro entrevista empregados: eixos técnico, mercadológico, suporte ao negócio e operacional</b>	<b>245</b>
	<b>APÊNDICE E - Roteiro entrevista gestores: gerentes gerais, gerentes, chefes de departamento e chefes de equipe</b>	<b>248</b>
	<b>APÊNDICE F – Minuta convite para entrevistas</b>	<b>250</b>
	<b>APÊNDICE G – Sujeitos de Pesquisa: sorteio aleatório</b>	<b>251</b>
	<b>APÊNDICE H – Competências x eixo de carreira</b>	<b>252</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto globalizado é marcado pela competitividade em que atuam as organizações na contemporaneidade e pela complexidade dos processos de trabalho, que pelo advento da automação exigem a iniciativa humana para mediar à produtividade das máquinas. Ao contrário do que se supunha, a automação crescente dos processos produtivos, a partir dos anos 1970, não promoveu o desemprego generalizado e a substituição total do homem junto as operações. Ao invés disso, imprimiu ao trabalho uma demanda por qualificação, abstração e antecipação dos trabalhadores no cotidiano das operações de produção a fim de que pudessem intervir junto aos equipamentos mantendo-os em padrão de produtividade e qualidade exigido.

Neste cenário a administração de recursos humanos, após evolução, atualmente denominada gestão de pessoas, passa a enfrentar um paradoxo: de um lado sistemas de seleção, treinamento, avaliação individual de desempenho e remuneração vigentes baseados na descrição de cargos e prescrição de tarefas, calcados na herança taylorista, de outro, a premência de que para competir em ambiente instável as organizações necessitam do envolvimento do trabalhador, com autonomia e co-responsabilidade, implicando estruturas administrativas dinâmicas. Nesse ínterim, o trabalho prescrito deixa a desejar quando os eventos insurgem, ou seja, a prescrição não é suficiente para responder a totalidade de situações inesperadas que ocorrem, e as respostas antigas, fundamentais ao cabedal de conhecimento social, não dão conta por si só de abordar as situações de trabalho emergentes. A cada novo evento, é necessário que o trabalhador mobilize seu conhecimento, força, sentimento, significado; é necessário que atores em rede se mobilizem, e que o indivíduo se arrisque a tomar a iniciativa que lhe foi destituída “desde” o taylorismo (FLEURY, 2002; SALERNO, 1999; ZARIFIAN, 2001).

Cabe aqui, portanto, conceituar os termos mobilizar ou mobilização recorrentes nos estudos do tema competência: que decorrem “do termo Francês *mobiliser* e significa

movimentar; pôr (algo) em circulação; fazer passar de um estado a outro; arregimentar, levantar, fazer mover-se; movimentar-se; animar” (FERREIRA, 1999).

Tema que despertou e ainda desperta atenção tanto na academia quanto na prática organizacional, o termo competência após aproximadamente 40 anos de investigação, ainda não encontra consenso teórico, tampouco uniformidade quanto a sua aplicação nas organizações (BARBOSA, 2007; DUTRA, 2008; SANTOS, 2001), aspecto corroborado em revisão de literatura apresentada no capítulo método.

A partir dos anos 1970 o conceito de competência aplicado à gestão de pessoas vem se afirmando como alternativa no contexto contemporâneo competitivo constituindo o objeto deste trabalho.

A relevância deste estudo se afirma em quatro pilares: a mudança do contexto marcada pela competitividade e globalização e suas peculiaridades, exigindo alternativas de gestão e organização do trabalho compatíveis com a complexidade contemporânea; a lacuna teórica constatada pela escassez de literatura brasileira relativa a efetiva aplicação da gestão por competências; e os desafios da integração dos processos de recursos humanos, tomando tanto a perspectiva da organização quanto a dos trabalhadores para análise; e o questionamento da contribuição efetiva da aplicação prática de modelos de gestão de competências ora afirmados como alternativa “moderna” de gestão em resposta ao contexto atual, ora tomados por instrumento da racionalidade instrumental imbuído da função de mecanismo sutil de controle, e tão próximo a prescrição taylorista (FARIA, 2007; FERREIRA, 2000).

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Problematizar a gestão por competências, em contraposição à abordagem funcional-cartesiana, como abordagem alternativa a administração das organizações contemporâneas torna-se um desafio.

Seria a gestão por competências uma base para a integração dos processos de gestão de pessoas? E/ ou uma base para alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional? Ou dito de outra forma, a gestão por competências pode contribuir para que a organização atinja seus objetivos estratégicos? Como tornar os sistemas de RH sinérgicos para com tais objetivos? Se a Gestão por Competências pode atuar como tecnologia de gestão que produza esta “cola”, esta “liga” organizacional, que desafios e consequências à operacionalização de tal modelo apresenta para os profissionais de RH, para os gestores e para os trabalhadores?

Diante de tais questões considerando a realidade circunscrita da empresa SIGMA<sup>1</sup>, caso a ser estudado, anuncia-se o problema deste estudo: quais as interfaces trazidas pela gestão por competências para as práticas de seleção, treinamento, avaliação individual de desempenho, remuneração e carreira? E como a gestão de pessoas por competências é percebida pelo RH, gestores e trabalhadores da organização?

O problema considera a investigação empírica da prática organizacional específica de uma indústria de grande porte com atividades localizadas no estado do Espírito Santo, considerando as nuances e singularidades de seu contexto sócio-histórico, determinante e determinado pela teia de significações, realidades e subjetividades em inter-relação recíproca.

Como motivação coadjuvante, apresenta-se ao leitor o fato da autora desta dissertação ter atuado como executiva de recursos humanos por mais de quatorze anos em grandes empresas, inclusive na organização pesquisada. Seu exercício profissional incluiu temas relacionados à estratégia, gestão de desempenho (de pessoas e organizações), gestão por competências e gestão de carreira, entre outros, o que reflete sua implicação junto ao tema. Tal atividade profissional sustentada pela participação em inúmeros eventos de recursos humanos, internacionais e nacionais, e leituras na área, sustentavam a inquietação diante dos desafios percebidos quanto a Gestão por Competências em sua aplicação nas organizações, bem como salientam a necessidade de rigor metodológico para evitar viés ao longo do estudo.

---

<sup>1</sup> A organização estudada será identificada por SIGMA tendo em vista convenio firmado junto à organização. Alguns dados históricos e informações que possam levar a identificação também foram suprimidos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O estudo pretende analisar a gestão por competências na empresa (1) comparando o prescrito com o real e (2) a visão dos trabalhadores, gestores e RH quanto ao modelo e suas consequências práticas para a organização e para as pessoas.

Nesta segunda perspectiva, contudo, ressalta-se uma observação: gestores e analistas de recursos humanos também são trabalhadores assalariados da organização tendo como marca de distinção relevante para o estudo sua função organizacional. Que não se perca de vista: tanto gestores como os profissionais do setor de recursos humanos gerem e administram os sistemas de competências, e também sofrem sua ação.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa alguns objetivos específicos são desdobrados:

- Conhecer o processo de implantação do “modelo” de Gestão por Competências da Empresa, e sua estratégia de ação para implementação;
- Entender se e como os gestores e os trabalhadores<sup>2</sup> da Empresa SIGMA reconhecem as competências em seu dia-a-dia, nas atividades de trabalho, e como

---

<sup>2</sup> O termo gestor(es) designa os cargos com responsabilidade hierárquica na organização estudada, sendo estes responsáveis pela função administrativa gestão de pessoas, de equipes, de

as traduzem em fatos e dados no momento de sua **autoavaliação** anual de desempenho;

- Conhecer se e como os gestores imediatos da Empresa SIGMA reconhecem as competências dos empregados a eles **subordinados** em seu dia-a-dia de atividade de trabalho e como as traduzem em fatos e dados no momento da **avaliação** anual de desempenho de seus empregados;
- Discutir as concepções dos diferentes públicos organizacionais (RH, gestores, e trabalhadores) quanto à gestão por competências e suas consequências;
- Identificar as interfaces da gestão por competências na integração dos processos de RH.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Tomando por pilar a gestão de pessoas por competências, apresentada como abordagem alternativa em construção, elege-se a integração dos sistemas de RH recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação individual de desempenho, remuneração, carreira e sucessão como foco de reflexão.

Os eixos teóricos percorridos na dissertação centraram-se em: definir conceitualmente Gestão por Competências e tal proposta de organização do trabalho como integradora entre trabalho e homem/ trabalhador, numa vertente

---

subordinados, e é relativo aos cargos de chefia tais como chefes de equipe, chefes de departamento, gerentes, gerentes gerais, diretores ilustrados no Apêndice A – Visão Aproximada Níveis Hierárquicos SIGMA. Ao longo do texto o termo trabalhador(es) refere-se às pessoas que não ocupam cargos com a função administrativa de gerir outras pessoas, logo que não são responsáveis pelo resultado de equipes e/ ou de subordinados na organização. Cabe ressaltar que tanto as definições utilizadas no texto para gestores como para trabalhadores englobam empregados com vínculo empregatício direto junto a SIGMA. Tais definições visam caracterizar a distinção de pessoas em cargo de chefia ou não.

histórico-social; delimitar conceitualmente a evolução da administração de recursos humanos até a gestão de pessoas.

Para cumprir a trajetória empírica foi abordado como caso de estudo a experiência de duas unidades da SIGMA situadas no ES. A escolha da Empresa SIGMA como objeto de estudo se deve primeiramente a inclinação em desenvolver projetos de pesquisa voltados à compreensão da realidade organizacional capixaba e ao compromisso com a produção de conhecimentos na área de Gestão; outro fator relevante foi o fato de se abordar uma empresa com projeção econômica crescente, e ainda pouco estudada; e, ainda, o fato da SIGMA constituir uma das poucas empresas com o processo de Gestão por Competências implementado em todos os níveis organizacionais, com ampliado escopo de ação, tendo seus desdobramentos já consolidados, após três períodos de avaliação de desempenho individual por competências<sup>3</sup>.

Entendendo a pesquisa como processo de intervenção, uma vez realizada a inserção, o campo já não é mais o mesmo, como o pesquisador também não o é; a proposta vai além da coleta ou obtenção de dados, e visa apreender conteúdos refletidos junto aos trabalhadores da SIGMA quanto ao processo efetivo de organização de seu trabalho, e como este vem ocorrendo na prática da mobilização das competências. Interessa saber como (e se) tal mobilização é avaliada e reconhecida, percebida e traduzida coletivamente por estes trabalhadores e pela organização; e que espaços de negociação são colocados em ação a partir da prática da gestão de pessoas por competências. Indaga-se ainda se tal prática se configura convergente com as necessidades das organizações contemporâneas, dinâmicas e situadas em contextos de alta competitividade, tomando, por exemplo, o contexto de atuação da SIGMA.

A dissertação foi estruturada em 8 capítulos, percorrendo a anunciação do problema e sua contextualização e justificativa; o contexto de competências e trabalho, suas definições, configurando referencial teórico; a teoria e prática do tema competências

---

<sup>3</sup> Períodos da Gestão por Competências na SIGMA: 2005 – Estudo, desenvolvimento e implementação do modelo de Gestão por Competências; 2006 (Março a Agosto) – 1º Período de Avaliações; 2007 (Setembro a Janeiro 2008) – 2º Período de Avaliações; 2009 (Maio a Setembro) – 3º Período de Avaliações (planejado e não realizado até o final da obtenção do dados de pesquisa). Esta dissertação tem por recorte temporal as informações referentes ao período de 2005 a 2008 por não haver tempo hábil para disponibilização pela SIGMA dos resultados referentes a 2009 para análise e conclusão da dissertação.



no Brasil e a conceituação de elementos centrais a noção de competências como entrega; passando em seguida a focar o papel da gestão por competências na gestão de pessoas. Após apresentação do método adotado nesta pesquisa, foi abordado o caso, a empresa estudada, os resultados e análises decorrentes da pesquisa; culminando com a conclusão do trabalho e indicação de estudos futuros na área de conhecimento competências e gestão de pessoas, conforme apresentado a seguir.

## 2. COMPETÊNCIAS E TRABALHO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO

Os impactos do desenvolvimento do capitalismo no mercado de trabalho têm sido analisados, sobretudo sob os enfoques econômicos e sociológicos. O caráter cíclico e instável da dinâmica capitalista se acentua ainda mais com o fenômeno da globalização, identificado com o crescimento dos fluxos do comércio mundial e da mobilidade do capital; com a concorrência acirrada decorrente da internacionalização crescente; e com as inovações constantes que fazem do conhecimento e da tecnologia os principais diferenciais na competitividade (HARVEY, 1992).

Impõe-se um molde tecnológico e organizacional original, que confere nova racionalidade ao processo de produção e às relações sociais, cunhando uma organização produtiva mais eficiente. A nova matriz tecnológica redefine os processos de trabalho.

A formação de redes e cadeias de produção instaura-se, e, torna-se presente, a reestruturação produtiva, baseada na flexibilidade das estruturas de produção, dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho (contratos, funções e qualificações), dos produtos e dos padrões de consumo (BIANCO, 2008).

O perfil do trabalhador demandado unifica novas exigências em termos de competências e saberes necessários. Os atributos em destaque são: a multifunção, a motivação/participação/envolvimento/comprometimento, o trabalho em equipe, o aumento da responsabilidade individual e coletiva, o foco em resultados, a atenção a qualidade de vida, entre outros. Cabe a ressalva de que no Brasil a situação é bem peculiar, pois ainda é alta a rotatividade de mão-de-obra, considerando o exército disponível (nem sempre qualificado), e as formas de envolvimento mais presentes nas empresas brasileiras ancoradas nos processos de treinamento, promoção e participação nos resultados.

Neste cenário, o modelo (teórico) de competência se apresenta como alternativa desvinculada do posto de trabalho, da lógica de cargos, de uma estrutura mais rígida

e objetiva de conteúdos, e remete a uma concepção de trabalho e de organização centrada em um conjunto de capacidades técnicas, posturas comportamentais e morais flexíveis, e adaptáveis às mudanças determinadas pelas tendências do mercado.

Partindo das demandas deste contexto, considerando o trabalho como um dos fatores sócio-históricos cruciais a produção de subjetividade(s), e a tecnologia de gestão por competências uma aproximação à lógica de eventos implicada a contemporaneidade, cabe situá-la no contexto da administração.

Como quadro analítico-conceitual deste estudo são enfocados: o capitalismo como construção sócio-histórica, organizadora do modo de vida ocidental; homem e sociedade como indissociáveis construtores recíprocos de realidade (BERGER; LUCKMANN, 1966; CASTORIADIS, 1992; SANDBERG, 2000); e o ambiente globalizado competitivo e dinâmico, marca do que denomina-se aqui contemporaneidade.

## **2.1 TAYLORISMO E FORDISMO: “SEPARAÇÕES” DO TRABALHO**

Dos artesãos ao trabalhador capitalista, o homem mudou, e mudaram os modos de produção e processos de organização do trabalho, e/ou, vice-versa.

A organização industrial trouxe novas formas de competição e de ajustes às mudanças econômicas. Homem e trabalho, trabalhador e instrumento de trabalho, homem e natureza foram separados. A estrutura das empresas foi hierarquizada. Executor e operador também foram funções distinguidas.

A Administração Científica prescreve *a melhor forma* de se fazer o trabalho. Taylor em sua proposta busca:

[...] encontrar o método adequado para fazer um trabalho, ensinar o trabalhador a realizá-lo e fixar as condições em que o referido trabalho deveria desenvolver-se, fixar o tempo-padrão para a realização do dito trabalho e, por fim, pagar ao trabalhador um prêmio em forma de salário extraordinário, se fizesse o serviço como especificado (TAYLOR, 1990, p.13).

A Racionalidade Limitada de Simon também prescreve o trabalho, contudo não a *melhor forma*, mas a melhor forma *possível*, considerando as limitações humanas e a variedade exaustiva de soluções que se apresentam (SIMON, 1979).

Em seu texto, Best (1990) aborda o 'Sistema Americano de Manufatura' como uma nova maneira de produzir bens industriais na metade do século XIX. As empresas americanas estavam apoiadas na fabricação de peças intercambiáveis, em substituição ao trabalho artesão. No lugar de descartar armas inteiras, poderiam ser substituídas apenas as partes danificadas do produto no contexto de guerra. A intercambialidade fordista trazia a possibilidade de reprodução de apenas partes das peças com as mesmas especificações que as demais por meio de máquinas especializadas desenhadas para tal fim. Isto, por sua vez, criava as condições para a fabricação de produtos padronizados e a racionalização do trabalho, dado que o operário não mais necessitava conhecer todo o processo de fabricação para bem desempenhar suas tarefas.

O método de fabricação fordista traz a eficiência através do aumento da velocidade com que os materiais passaram a ser trabalhados na produção, pois a ampliação no volume de material a ser transformado permitiu reduções nos custos unitários do produto. A administração hierarquizada permitiu gerência adequada dessa massa de recursos utilizados, confirmando a separação entre administração e execução; e a intensificação do ritmo do processo produtivo foi viabilizada pela organização da produção em linha (BEST, 1990).

A produção fordista em grande escala, para ser efetiva, exige dos consumidores absorverem continuamente os produtos que em massa saem da linha de produção. Portanto, para haver consumidores foi estabelecida uma jornada de trabalho:

O propósito do dia de oito horas e cinco dólares só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores (HARVEY, 1992, p. 122).

Porém o fordismo encontrou dificuldades. Harvey (1992) aponta a alta rotatividade de empregados, devido à dificuldade de adaptação a longas horas de trabalho repetitivo, como um dos aspectos perturbadores da eficiência e dos ganhos de produtividade. O homem daquela época não era o homem taylorista, tão pouco fordista. Para Braverman (1974) o problema seria insolúvel, o trabalhador nunca se acostumaria completamente a sistemas de trabalho rotinizados, inexpressivos e degradados.

Para Havey (1992), o Fordismo de 1914 consolida a separação entre gerência, concepção, controle e execução do trabalho.

Em síntese, decorrem quatro esferas da racionalização do trabalho: (1) separa-se o trabalhador (homem), do trabalho (tarefa prescrita); (2) o trabalho em partes ininteligíveis, objetivando a intercambialidade, propiciando maior velocidade e substituição de peças; (3) conseqüentemente, o trabalho, de seu resultado final e objetivo; e (4) planejamento e administração, da execução.

Harvey (1992) busca entender o comportamento dos indivíduos como agentes político-históricos (capitalistas, trabalhadores, sindicalistas, membros do estado) de forma a configurar o regime de acumulação em funcionamento no capitalismo, organizado pelo taylorismo e fordismo. O capitalismo é caracterizado como sistema dinâmico e instável, e adquire aparente ordenação pelas inter-relações, hábitos, práticas, políticas, formas culturais. A sociedade estaria organizada em função do lucro, princípio organizador da vida econômica. Assim, o modo capitalista de produção seria tomado como conjunto de forças que produz e forma o desenvolvimento histórico geográfico das sociedades. Segundo o autor o sistema capitalista é exemplo específico apoiado no fordismo e taylorismo, de que os sistemas econômicos organizam o funcionamento das sociedades como construção histórico-político-social, produto dos agentes reguladores (e.g.: capitalistas, estado, sindicato e trabalhadores) e do período histórico daquele momento (e.g.: pós-guerra).

Sob esta perspectiva, a organização econômica constituída pelos atores sociais, produz e socializa homens requeridos para as formas de organização do trabalho vigentes, demandando do trabalhador saberes, competências, características específicas para cada sociedade, época e constituição econômica.

Assim, o fordismo do pós-guerra pode ser lido menos como um mero sistema de produção em massa, e sim como um modelo de vida total. Conforme dito anteriormente, a produção em massa significava padronização do produto e consumo de massa, trazendo implicações culturais, e alterações na ética do trabalho (HARVEY, 1992).

Contudo, cabe frisar a coexistência de sistemas híbridos de organização do trabalho: nem o fordismo, nem o taylorismo foram unânimes, como a gestão autônoma e flexível não o é nos dias atuais, convivendo na prática organizacional modelos de organização do trabalho por vezes ambíguos, dependendo da região, nacionalidade, segmento, nível de competitividade do setor, traços culturais etc.

Longe de abordar o fordismo como sistema universal de organização do trabalho, a enfatiza-se neste estudo a noção de que os modelos de gestão e organização do trabalho vão muito além do modo de produção, estendendo-se como processos de organização da vida cotidiana, redefinindo relações entre diferentes instâncias, e, por conseguinte, redefinindo os requisitos e perfil do homem-trabalhador e de seu modo de vida. Assim, o artesão não é o mesmo homem-trabalhador taylorista, que por sua vez difere-se do homem-trabalhador contemporâneo na sociedade ocidental. O trabalhador, conjectura agrupada e abstraída da realidade concreta, é entendido como autor e ator social, produtor e produto dos modos de produção e organização das relações de trabalho.

## 2.2 CONTEMPORANEIDADE: UMA RACIONALIDADE INSTITUÍDA

Partindo da visão contingencial e sistêmica no campo da Administração, as crescentes e aceleradas mudanças ocorridas no ambiente externo político, econômico e social, destacadas pelo processo de globalização financeira e alta

competitividade, impactam as organizações que pretendem sobreviver neste contexto moderno.

A necessidade de anteverem e se posicionarem estrategicamente tornou-se premente para as organizações capitalistas, que necessitam atuar no cenário de maior dinamicidade e em ambiente mundial. Tais exigências questionam os modelos tradicionais de gestão baseados no cenário do início do século XX, quando da origem da industrialização, a baixa competitividade, maior estabilidade no que se refere à dinâmica de mercado; quando eram demandados exigiam modelos de gestão tradicionalmente baseados na descrição de tarefas estáveis e atividades exigidas por cargos organizacionais.

Com o incremento tecnológico e a abertura dos mercados transnacionais, a administração científica passa a estar sob o questionamento de organizações que necessitam atuar de forma estratégica, dinâmica e flexível para concorrer no cenário atual. Juntamente com ela, a noção de cargo, e suas descrições de tarefas, a hierarquia funcional são postos em cheque, bem como todo o modelo de gestão de pessoas baseado na estática prescrição funcional, por não responder as demandas de flexibilidade que se impõem as organizações na contemporaneidade.

Diante de tal contexto, Zarifian (2001; 2003) toma três premissas básicas para o modelo de competências em resposta aos requerimentos das transformações do mundo do trabalho. As premissas do modelo de competências em Zarifian (2001; 2003) enfocam a noção de evento; a comunicação como necessidade de compreensão mútua (de si e do outro) para estabelecer negociações quanto aos objetivos e aprendizados organizacionais, para partilhar normas de gestão e para flexibilizar as informações entre pessoas e áreas de forma fluida; e a noção de serviço fundamental ao sucesso organizacional.

Para Zarifian (2001, p. 48), serviço “é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço (o cliente, no setor privado, o usuário, no setor público)”. Qualquer pessoa, interna ou externa a organização, almeja um serviço/ produto com qualidade. E “o sujeito (produtor de serviço) inicia a geração de efeitos que tomam corpo em uma transformação das disposições de ação dos destinatários, e que serão avaliados por estes últimos (o beneficiado)” (ZARIFIAN, 2003, p. 98). O

destinatário torna-se cliente interno. A eficiência, portanto, está associada à realização das expectativas do cliente, interno ou externo (FLEURY, 2002). E o processamento dos resultados direcionados a tais expectativas implica a concepção de trabalho no contexto moderno.

Contextualizado o cenário no qual a lógica competência é convocada como alternativa de gestão passa-se, a seguir, a sua conceituação e definições.



### 3. COMPETÊNCIAS: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES

#### 3.1 COMPETÊNCIAS: HISTÓRICO, “ESCOLAS” E OS AUTORES SEMINAIS

A definição proposta até este ponto focaliza o arcabouço desenvolvido por Zarifian (2001; 2003) que toma a competência sob a conotação de possibilidade, ou atenção de transformação social, na medida da autonomia e co-responsabilidade dos sujeitos e da abertura de espaços de negociação para construção coletiva e dinâmica dos processos de organização do trabalho. A ênfase ao autor justifica-se pela possibilidade de discussão complementar, e não antagônica, que estabelece com os autores brasileiros que estruturam a modelagem de competências aplicada a SIGMA, a citar Dutra, Hipólito e Silva (2000); Fleury (2002) e Dutra (2008).

Para compor o quadro de referências quanto ao conceito de competência, que vem se afirmando como um tema em construção tanto na área de conhecimento acadêmico quanto na aplicação organizacional, propõe-se percorrer algumas das principais definições abarcadas pela corrente de origem americana; outra mais comum aos autores europeus, com destaque para os franceses, Zarifian (2001; 2003) e Le Boterf (2003); e por fim abordar os conceitos ou releituras conceituais realizadas por Dutra (2008)<sup>4</sup> e Fleury (2002).

##### 3.1.1 Vertente Norte Americana: perspectiva racionalista

Tendo por concepção a competência como conjunto de propriedades/ atributos do indivíduo relacionadas com sua *performance* superior na realização de tarefas, os estudos americanos no tema trazem por principais representantes McClelland

---

<sup>4</sup> O modelo elaborado e implementado na SIGMA foi desenvolvido e encontra-se sob acompanhamento da Consultoria Growth, sendo conduzido pelos autores e consultores Dutra e Hipólito.

(1973,1998), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), Mirabile (1997) e McLangan (1997) (FLEURY, 2002; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Um conjunto de conhecimentos (saber técnico, formal, educacional), habilidades (saber fazer marcado pelo talento pessoal na prática) e atitudes ou aptidões (talento natural centrado na inteligência e personalidade), ou seja, as capacidades humanas seriam os estoques ou *inputs* que aplicados às demandas organizacionais resultariam em alto desempenho. Assim, estes estudiosos são frequentemente citados por balizarem sua proposta de prática administrativa na referência de cargo (conjunto de tarefas prescritas exigidas para determinadas posições), uma roupagem própria do taylorismo-fordismo, sob o rótulo de novidade: competência (FLEURY, 2002; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

No que tange aos aspectos da competência como fator estratégico, cabe ressaltar que contextos globalizados e de mutações dinâmicas, nos quais é necessário competir, levam às empresas a exigência de desenvolver pessoas “com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*” (FLEURY, 2002, p.54). Desta forma, as noções de integração estratégica e valor agregado para a organização vêm se tornando cruciais para formação e aplicação do conceito de competência alinhado aos requisitos de competitividade organizacional.

### **3.1.2 Vertente Europeia**

Como ponto de convergência inicial para definição de competência tem-se o conjunto de conhecimentos, habilidades (saber-fazer), experiências, comportamentos (atitudes) que o trabalhador realiza no ambiente profissional. Para organização caberia identificar, validar, avaliar, recompensar e desenvolver tais “atributos”. Contudo, há perspectivas correntes com entendimentos diversos.

Zarifian (2001) anuncia a alteração do enfoque do modelo de posto de trabalho prescrito pelas tarefas do cargo, para a manifestação e avaliação da competência “quando de sua utilização em situação profissional”, assim a competência está atrelada a ideia de como o indivíduo ou grupo enfrenta a situação de trabalho, com todas as nuances e novidades que esta pode apresentar (ZARIFIAN, 2001, p. 67).

Para o autor:

[...] competência só se revela nas ações [...]. É nessas ações que podemos percebê-la (competência), mesmo tendo que correr o risco de precisar inferir, dessas ações, as competências que permitiram realizá-las com sucesso. [...] a competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas (ZARIFIAN, 2001, p. 67).

As dimensões de competência utilizadas como base para este estudo é ampliada a partir da leitura de Zarifian (2001) por apresentar-se como alternativa convergente ao contexto organizacional contemporâneo flexível e instável.

Zarifian (2001) apresenta do conceito de competência levando em conta as características do contexto moderno de produção, calcado nas redes de trabalho imbricados na sustentação da atividade profissional (clientes internos, fornecedores, equipes de trabalho etc); nos efeitos da dimensão coletiva do trabalho e suas contribuições; na avaliação de desempenho econômico da forma de organização produtiva do trabalho; e na constatação de que as competências baseiam-se em conhecimentos construídos sócio-historicamente (ZARIFIAN, 2001). Assim, o modelo de competência como tecnologia de gestão aplicada à prática organizacional, se apresenta com menores vínculos a concepção de posto/ posição de trabalho, cargo e função. Remete a estruturas organizacionais menos rígidas e a menor prescrição de conteúdos, uma vez que remete a concepção de trabalho e de organização centrada em um conjunto de capacidades técnicas, posturas comportamentais e morais flexíveis e adaptáveis às mudanças determinadas pelas tendências do mercado e exigências que ocorrem durante o trabalho (ZARIFIAN, 2003). Destacam-se, portanto, as qualidades intrínsecas ao trabalhador desenvolvidas por meio da aprendizagem contínua e reconhecidas de forma personalizada diante de soluções singulares apresentadas aos eventos que ocorrem.

As dimensões que reúnem a definição de Zarifian (2001) para competência são apresentadas a seguir.

*“A competência é o “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”* (ZARIFIAN, 2001, p. 68). *Assumir* (competência) significa automobiliação; pressupõe envolvimento pessoal das ações do sujeito. Significa o “envolvimento do indivíduo em seu trabalho” (ZARIFIAN, 2001, p. 69).

Tomar *iniciativa* é começar algo novo, criar, modificar alguma coisa. Isso pode ser feito em níveis diferentes: pode consistir em escolher entre as soluções dadas a mais adequada, e pode levar a inventar uma resposta, uma solução singular adequada para enfrentar o evento inesperado. Conforme Zarifian (2001), o contexto contemporâneo está repleto de eventos, e “quanto mais a probabilidade de eventos aumenta, tanto mais essa capacidade de tomar iniciativa”, de criar soluções singulares frente às situações de trabalho “é requerida” (ZARIFIAN, 2001, p. 69).

*Responsabilidade* remete a responder por algo. Significa que o trabalhador, assalariado, precisa se dispor a assumir a análise da situação; a iniciativa de solução; bem como seus efeitos, eficazes ou fracassados. Responsabilidade também implica um sentido subjetivo, assumir valores pessoais frente a alguma coisa, e implica a representação social que será imputada a tal indivíduo a partir do referido envolvimento. Responsabilidade implica saber o que e porque faz algo, e também remete aos objetivos de desempenho, como prazo, qualidade, confiabilidade, satisfação do cliente, relação com fornecedores.

*“A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”* (ZARIFIAN, 2001, p. 72).

*Entendimento prático* remete ao conhecimento prévio, e principalmente, ao saber mobilizá-lo com objetivo de solucionar a situação. Envolve a avaliação dos componentes e implicações, motivos do envolvimento do outro e de si próprio, indivíduo, com o trabalho. Refletir e questionar os conhecimentos anteriormente assimilados, transformá-los e criar novas soluções, a partir do entendimento amplo do contexto, e, então, aplicar a situação. Assim, os conhecimentos adquiridos estão sujeitos a contestação e a incerteza, podendo haver transformações e aprendizagens.

A *aprendizagem* é uma questão que se coloca na lógica competência: o pós-evento é sempre distinto do pré-evento. Para que os conhecimentos decorrentes da solução sejam absorvidos individual ou coletivamente, transformando e aumentando o conhecimento disponível anteriormente ao evento, é fundamental que as organizações possibilitem espaço para explorar as situações eficazes e fracassadas, analisando suas causas, soluções, tendo em vista aprender com as mesmas (ZARIIFAN, 2001).

Le Boterf (2003) compõe com Zarifian (2001; 2003) a vertente francesa trazendo a tona o valor da experiência prática e coletiva aos processos de aprendizagem. Três eixos fundamentam a definição de competência são enfatizadas pelo autor: (1) a biografia e processo de socialização pessoal; (2) a formação educacional e (3) a experiência profissional. Para Le Boterf (2003, p.38) “o profissional deve não somente saber executar o que é prescrito [...]. Se a competência se revela mais no saber agir do que no “saber-fazer”, é porque ela existe verdadeiramente quando sabe encarar o acontecimento, o imprevisto”.

Sua definição abarca aprendizagens sociais, o saber agir responsável e reconhecido pelo coletivo, a mobilização, integração e transferência de aprendizados, e a relativização do contexto determinado, sendo as competências sempre contextualizadas.

Ainda quanto à aprendizagem, as situações variadas, a oscilação, a desestabilização, a abertura ao novo favorecem a aprendizagem. Havendo, portanto, necessidade de equilíbrio entre o tempo de entendimento da situação e a organização de novos conhecimentos, para então o confronto com novas situações. Este é considerado um desafio para as organizações, cabendo construir estratégias que possibilitem o aprendizado das soluções com valor agregado, e que no futuro podem ser úteis como fonte para novas soluções (ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2001) apresenta também o caráter de implicação social exigido pela lógica competência: “*A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade*” (ZARIIFAN, 2001, p.74).

*Mobilizar rede de atores* é fundamental, pois, situações complexas exigem competências complementares (que não se encontram em um só indivíduo) e a corroboração coletiva da tomada de iniciativa.

Para *compartilhar objetivos e implicações*, é fundamental que as chefias conheçam as implicações dos trabalhadores e se movimentem neste sentido, tanto por viabilizar espaços em que o assalariado efetivamente participe, se envolva, disponibilize competências e comunique, bem como para disponibilizar formas de avaliação, tomando tais implicações por referência. Compartilhar implicações não sugere compartilhar valores, ao menos neste aspecto.

A lógica competência associa responsabilidade pessoal e corresponsabilidade, e neste ponto é fundamental o compartilhamento de certa moral de comportamento que leve o indivíduo a respeitar seus compromissos em relação ao coletivo. Aqui o âmbito de prática profissional cotidiana na qual estão engajados trabalhadores, compartilhar valores é fundamental (ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2003) traduz competência como a mobilização prática diante de situações complexas, na qual os atores (implica a ideia de coletividade e indivíduo social) assumem iniciativas (além das atividades prescritas para seus cargos); compreendem e atuam nas soluções das situações emergentes no trabalho, assumem a responsabilidade por tais atuações e reconhecem e são reconhecidos pela mobilização (ZARIFIAN, 2001).

Em sua origem nos anos 1970 as preocupações francesas restringiam o conceito de competência à investigação dos processos de qualificação e formação profissional, na tentativa de capacitar trabalhadores aumentando suas oportunidades de empregabilidade. A partir da década de 1990, o conceito de competência é ampliado para além da qualificação profissional, tendo por contribuição os estudos de Zarifian (2001).

Contrapondo a administração científica ao modelo de gestão centrado em competências, Le Boterf (2003) apresenta dois paradigmas: (1) modelo “A”, situado na prescrição de atividades e tarefas dos cargos, contrapondo as concepções taylorista e fordista. Neste caso “a competência se limita a um saber-fazer descritível em termos de comportamento esperado e observável” (LE BOTERF, 2003, p. 90);

(2) No modelo “B”, o autor, traz por base a concepção de serviço em que os atores (trabalhadores) são abordados como capazes de assumirem responsabilidades e tomarem iniciativas, indo além do prescrito pelas tarefas dos cargos, apoiando na mobilização de recursos diante das situações as quais requerem ações concretas. Para Le Boterf (2003) recursos e competências são distintos: os recursos e ações são conjugados e mobilizados na constituição da competência (LE BOTERF, 2003, p. 90).

A competência é caracterizada, para Le Boterf (2003) pela combinação dos recursos incorporados em relação aos “objetivos visados (problemas a resolver, projetos a conduzir, atividades a realizar, etc). O profissional, aqui, ator (contextualizado no significado de seus repertórios/ recursos incorporados), ou melhor, autor (responsável pela ação), deseja e sabe mobilizar tais recursos frente aos eventos cotidianos. Como recursos incorporados, Le Boterf (2003) aponta: “os saberes (teórico, do ambiente, procedimentais); os saberes-fazer (formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos); as aptidões ou qualidades; os recursos fisiológicos; e os recursos emocionais” (LE BOTERF, 2003, p. 94-95).

Para o autor, a transição entre os modelos “A” e “B”, conforme figura a seguir, configurariam a emergência de uma economia do saber convergente às organizações contemporâneas.

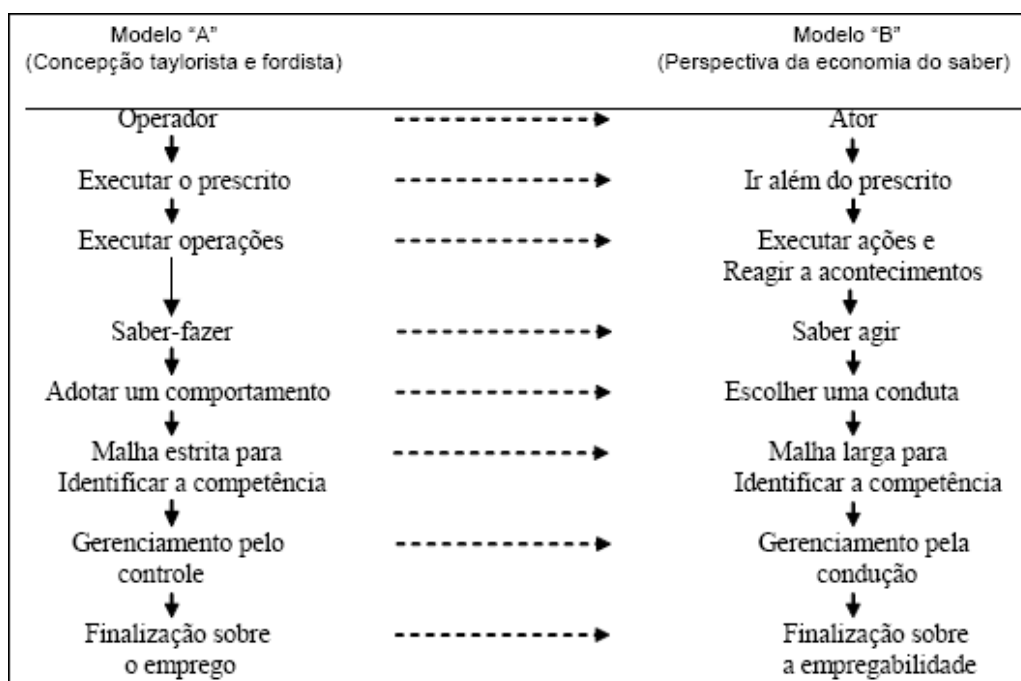


Figura 1: Os dois “modelos” da competência.  
Fonte: Le Boterf (2003, p.91).

A partir do texto *Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach* (Compreendendo a Competência Humana no Trabalho: uma Aproximação Interpretativa) (SANDBERG, 2000), deduz-se como interpretativas e fenomenológicas as abordagens de Zarifian (2001; 2003) e Le Boterf (2003).

Com o objetivo de situar o conceito de competência nesta pesquisa, aborda-se Sandberg (2000) que denomina abordagem racionalista, conceitos aproximados da proposta americana, baseada na ideia de existência de uma lista de atributos (conhecimento, habilidades e atitudes/ aptidões) do trabalhador descontextualizado, coerente à atuação funcional requerida à prescrição generalista (ignorando-se as realidades circunscritas a cada contexto organizacional). Assim, poderia se afirmar que o autor denuncia um espaço dicotômico no qual indivíduo e realidade são tomados como autômatos. Sua proposta intitulada *Fenomenografia* associa o ator social e a realidade contextualizada numa perspectiva fenomenológica que considera a história de vida do trabalhador, os significados dela decorrentes, inclusive das situações de trabalho, sua experiência adquirida, suas habilidades e conhecimentos. Trabalho e trabalhador anunciados como indissociáveis (SANDBERG, 2000).

Apresentados os principais autores e interpretações americana e francesa do conceito de competências, e visando preparar território para o estudo de caso SIGMA, são apresentados em seguida aspectos teóricos e empíricos, fruto de pesquisas anteriores, concernentes à realidade nacional.

### 3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: TEORIA E PRÁTICA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

Concebendo uma proposta integradora, inspirada nas concepções americana e europeia, Fleury (2002) reescreve uma definição de competência que aborda a estratégia organizacional e os aspectos mobilizadores relacionados aos indivíduos.



Assim, define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55)<sup>5</sup>.

Fleury (2002) com o conceito de Prahalad e Hamel (1990) desloca a questão das competências: do indivíduo para as organizações, a partir da transformação dos recursos e ações em retorno positivo para a organização através das *core competences* (as competências organizacionais chave, essenciais ao posicionamento estratégico e competitivo da organização no mercado). Tal conceito requer que as competências centrais ofereçam benefícios reconhecidos pelos consumidores, sejam difíceis de imitar e atuem como elemento de acesso (ou barreira) em diferentes mercados. Assim, as competências organizacionais chave poderiam ser concebidas como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY, 2002).

Tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial o tema caminha sobre dois trilhos: (1) as competências organizacionais, que a partir da dimensão estratégica, contribuem para priorização do desenvolvimento de capacidades que sustentem a competitividade empresarial; e (2) as competências como referência integradora para os processos de gestão de pessoas, a citar: seleção, desenvolvimento, incluindo a lógica de aprendizagem e gestão do conhecimento e ações relacionadas às universidades corporativas, avaliação e remuneração (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY 2002; DUTRA, 2008; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Apresentadas as vertentes teóricas conceituais relativas à gestão por competências, sintetizadas pelos conceitos de seus expoentes no quadro 1, cabe ressaltar que as definições da corrente europeia, com destaque para Zarifian (2001; 2003), aliada a conceituação de Fleury (2002), e a noção de entrega cunhada por Dutra (2001; 2008), e apresentada no próximo item, posicionam-se como fundamentos norteadores do modelo objeto do estudo de caso desenvolvido nesta dissertação.

---

<sup>5</sup> Este é o conceito adotado pela SIGMA no manual Gestão por Competências 2008 e 2006, e nos documentos internos da organização que foram pesquisados.

<b>Autor</b>	<b>Publicação</b>	<b>Conceito de competências</b>
McClelland	1973	Alto Desempenho baseado em CHA (Conhecimento, Habilidades, Atitude)
Dutra	2000	Entrega Agrega valor a organização
Zarifian	1999	Inteligencia prática Noções de evento e serviços, comunicação, aprendizagem, autonomia, co-responsabilidade e contrapartida
Le Boterf	1995	Conjunto de construção do conhecimento Formação Profissional Experiência Organizacional

Quadro 1: Síntese conceitos centrais para Competências.

Fonte: Adaptado pela autora de Fleury, 2002, p. 56.

### 3.3 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL COMO ENTREGA E A GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS

Para Dutra (2000; 2008) o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa por si só não é suficiente para garantir que ela agregue valor à empresa na qual atua. Considerar os profissionais pelo que efetivamente entregam a organização amplia as possibilidades de avaliá-los, orientar seu desenvolvimento, e recompensá-los de forma justa e adequada.

Competência é colocar em prática saberes; é saber ser e saber mobilizar o repertório individual em determinado contexto organizacional. Não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é um resultado de ações de treinamento. Competência na visão de Dutra (2008) é colocar em prática, mobilizar repertório individual em diferentes contextos. Caracteriza agregação de valor para a organização de forma perene, que permanece mesmo caso a pessoa não esteja mais atuando na organização. Para Dutra (2008, p. 24), “A agregação de valor das

peças é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo”.

A denotação de competência como de **entrega** preconiza a conjunção de conceitos interdependentes: por um lado à noção de estoque de qualificações (conhecimento, habilidades, atitudes), ou como denomina Dutra (2008), capacidades; somando-se a esta a mobilização do repertório individual, sempre em determinado contexto organizacional, dinâmico, marcado por estratégias e diretrizes e pela competências organizacionais chave. A contribuição de seu conceito se apoia mais na integração das definições assumidas anteriormente e menos na originalidade e pioneirismo.

Dutra (2008) orienta ainda a implementação do conceito na prática organizacional, focando alguns aspectos relevantes pela atuação consultiva:

- A participação coletiva dos diferentes públicos organizacionais na definição das competências, e dos critérios para o modelo de gestão facilitam sua absorção pela aderência de vocabulário e presença dos elementos culturais;
- As competências definidas, ou seja, as entregas exigidas devem ser decorrentes e alinhadas a estratégia da empresa;
- As competências ou entregas requeridas devem ser descritas de forma a mais objetiva e identificável pelos trabalhadores possível. Cabe a ressalva de que quanto mais objetiva a descrição, menor a necessidade de atualizações dinâmicas decorrentes da flexibilidade do contexto moderno (DUTRA, 2008);
- A objetividade das descrições deve atender as demandas da legislação trabalhista brasileira;
- A descrição objetiva de cada competência e de suas escalas é necessária. Quanto menos genérica e vaga a descrição, maior a objetividade e possibilidade de observação concreta da competência no dia a dia da organização;
- Os processos de gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação, remuneração, carreira) devem ser integrados sob uma mesma lógica, ou seja, utilizando-se como critérios as competências;

- As competências individuais podem ser estabelecidas tanto pelo mapeamento de competências que diferenciam o desempenho das pessoas numa performance superior, uma vez que estejam atreladas a estratégia; pela realização de entrevistas com pessoas chave na organização com foco nas competências essenciais e distintivas para empresa; e pela definição de trajetórias de carreira e de grupos de competências. Grupos de competências estes que em parte se aplicam a todas as pessoas e outros que são específicos de cada trajetória de carreira, que após elencados são discutidos coletivamente. Estas metodologias complementares são customizadas e construídas de acordo com a realidade, cultura, contexto organizacional;
- As competências precisam ser graduadas de acordo com o nível de complexidade da entrega, permitindo o acompanhamento da evolução da pessoa em relação à entrega que realiza na organização.

### 3.4 COMPETÊNCIA OU COMPETÊNCIAS: A PROCURA POR UMA DEFINIÇÃO

Em síntese, a heterogeneidade do conceito de competência é justificada por ser tema que historicamente transita em diferentes disciplinas e com distintas conotações tanto na academia, quanto na aplicação empresarial (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Conforme abordado anteriormente o tema competência têm promovido debates tanto teóricos quanto vem sendo aplicado na administração organizacional, tanto na integração e orientação estratégica dos processos de gestão de pessoas, quanto no âmbito competitivo das competências organizacionais chave.

Neste percurso algumas questões vêm se impondo ao tema tais como a dificuldade de operacionalização de modelos de competências na prática organizacional em

contextos anteriores; a heterogeneidade conceitual e de classificações de competências, tanto nos artigos acadêmicos quanto nas definições utilizadas pelos executivos brasileiros; a aplicabilidade do conceito como mais um instrumento ou como modelo sistêmico e integrado de gestão de pessoas, o que deriva da diversidade conceitual do tema; a falta de equidade no tratamento dos diferentes públicos organizacionais, sendo, em geral, aplicada à gestão das lideranças; a operacionalização complexa tendo em vista que para implementação e utilização do modelo seja necessário envolvimento coletivo e negociado junto aos públicos envolvidos, bem como transparência e equidade de tratamento reconhecido como legítimos para os diferentes públicos organizacionais; a multidisciplinaridade, interfaceando o tema competência com disciplinas como economia e estratégia, educação, sociologia do trabalho, direito e administração (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

A partir dos anos 2000, com as contribuições de estudos fundamentados em ferramentas estratégicas como *Balanced Scorecard* aplicados para gestão de pessoas, tendo em vista publicações como “Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”, por Becker, Huselid e Ulrich (2001), os processos de avaliação de desempenho individuais e coletivos ganham espaço assim como a mensuração de indicadores focados em medir a contribuição econômica e social das competências para as empresas.

A definição de competência alinhada a ideia de entrega por Dutra (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; DUTRA, 2008; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008), acena com a possibilidade de avaliar as pessoas, não pelo que fazem ou sabem, e sim pelo que agregam, pelo que entregam a organização, trazendo a atenção para o valor que tal entrega tem para a empresa, e para o trabalhador.

Os primeiros modelos de competência implementados partiam da conceituação americana e tomavam por base a lógica de cargo. Novamente a pessoa certa para a posição certa, num resquício taylorista (DUTRA, 2008).

Segundo Dutra (2008), a noção de cargo se mostra distante das necessidades reais demandadas pelas políticas de gestão de pessoas no início dos anos 1990 (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; DUTRA, 2008; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008). A

questão de como estabelecer critérios, mensurar a entrega para valorizar as pessoas de acordo com a agregação de valor para organização já se fazia presente.

A realidade demandou o avanço teórico. Segundo Dutra (2008) sua experiência em consultoria de organizações de grande porte despertou para a aplicação integrada dos conceitos de competência, complexidade e espaço organizacional como possibilidade de estruturação de um modelo de remuneração baseado em competências.

A criação de gradações nas competências, em modelos implementados nas décadas de 1980 e 1990, no Brasil pela Hay/ McBer, baseados nos conceitos da vertente americana, por demanda das organizações que praticavam tais modelos, apontava, apesar das formatações distintas, para a tentativa de estabelecer padrões de complexidade como forma de explicar as diferentes contribuições das pessoas as organizações (DUTRA, 2008).

Segundo Dutra (2008) a consultoria Hay no Brasil estabeleceu sistemática de diferenciação de cargos que considerava, além da posição do cargo na estrutura, a medida de sua complexidade. A formatação destes critérios foi aplicada na maior parte das vezes a gestão de lideranças e executivos, sem, no entanto abordar a administração do sistema de recompensa de outros públicos das empresas.

Assim, a Hay consultoria partia de alguns parâmetros para definir a complexidade dos cargos através de um sistema estatístico de pontuação que permitia a comparabilidade entre os cargos de diferentes organizações. Tais critérios, ainda em voga no mercado, incluem: “amplitude gerencial”, conhecimentos técnicos, estruturação das atribuições, nível de responsabilidade (autonomia decisória, inclusive orçamentária, impacto da atuação nos resultados e nível de abrangência das decisões).

Uma vez que as soluções exigidas na contemporaneidade nem sempre, e na maioria das vezes não se encontram prescritos nos cargos, devido a flexibilidade e transformações dinâmicas, emerge a necessidade de se avaliar e valorar as responsabilidades assumidas pelas pessoas, que extrapolam em muitas vezes as definições dos cargos. Assim, o conceito de espaço organizacional é cunhado para traduzir o conjunto de atribuições e responsabilidades dinâmicas assumidas pelas

peças em sua atuação no cotidiano do trabalho. A dinâmica do espaço organizacional é fruto de um lado das demandas da organização, e de outro da capacidade da pessoa mobilizar competências, individual ou coletivamente, para responder a tais demandas (DUTRA, 2008).

Os conceitos de complexidade e espaço ocupacional característicos da abordagem de Dutra para Gestão por Competências serão aprofundados em capítulo posterior, quando da apresentação do modelo aplicado a SIGMA.

Com intuito de compor o quadro teórico para apoiar o estudo de caso, passa-se a seguir a focar os aspectos conceituais relativos à avaliação de desempenho e a remuneração, principalmente no contexto brasileiro.

#### 4. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: OS DESAFIOS DE AVALIAR O DESEMPENHO E REMUNERAR O TRABALHO

Ao assumir responsabilidades o indivíduo aceita ser avaliado pelos resultados do desempenho da atividade pela qual se responsabiliza, abrindo assim a problemática da *avaliação de desempenho* como implicação social da lógica competência (ZARIFIAN, 2001).

A gestão baseada em competências traz algumas respostas, mas com toda certeza, abre novas questões principalmente no que se refere à prática organizacional.

A inquietação neste ponto repousa nos critérios práticos de gestão relacionados ao reconhecimento e à contrapartida, e que motivou este estudo: como avaliar o desempenho a partir do conceito de competências que enfoca substancialmente o processo de construção das soluções coletivas e a co-responsabilidade frente às situações de trabalho? Os sistemas de recompensa salarial praticados no Brasil sob a égide da legislação trabalhista vigente conseguem remunerar de forma justa a mobilização de competências, que remete a construções anteriores e que extrapola o momento no qual a atividade ocorre? Como avaliar e remunerar a antecipação ao evento, que pela experiência podem decorrer da iniciativa do trabalhador em mobilizar-se mesmo antes que o evento ocorra, o que muitas vezes leva o mesmo a não ocorrer? O *som* estranho de uma máquina prestes a dar defeito não é visível, e só é audível ao experiente trabalhador; os sistemas de remuneração praticados atualmente e herdados da lógica de cargos, postos de trabalho, jornada de oito horas, e trabalho prescrito, são suficientes como contrapartida para que o trabalhador se mobilize antecipadamente? E como avaliar os erros decorrentes da iniciativa, que coadunam como de processo construção das soluções singulares frente aos eventos.

Conforme apresentado anteriormente, Zarifian (2001) aponta implicações sociais de decorrem das competências.



O primeiro aspecto diz respeito ao comprometimento com o desempenho. Ao *assumir responsabilidades*, o trabalhador, assalariado, assume-se devedor de resultados de sua atividade e aceita ser avaliado por estes: de um lado o assalariado tem uma lista de prescrições a cumprir, pelas quais tem seu trabalho avaliado e recebe mensalmente seu salário, independente de sua exposição a novas situações, que devem ser resolvidas por seu superior imediato; de outro lado assumir responsabilidades a convite de organizações mais autônomas, pode levar trabalhadores ao retraimento, em muitos casos, a declinarem e preferirem que as responsabilidades permaneçam em poder das chefias (ZARIFIAN, 2001).

Emerge a suspeita de que os trabalhadores (e as organizações) ainda não estejam prontos a lógica competência e suas consequências reais. Que não disponham de instrumentos, políticas, práticas e modelos mentais que permitam reconhecer e avaliar a autonomia e a iniciativa. Além de apresentar-se ainda como uma novidade em estruturação e pouco consolidada para as empresas que implementam a lógica de gerir por competências, também se constitui como novidade aos empregados. Estas organizações passam a demandar que seus trabalhadores assumam responsabilidades, que sejam autônomos, que tenham poder de decidir o que é melhor fazer, donde a pergunta: mas a troco de que? Surge a questão: responsabilidade e risco são lados opostos da mesma moeda?

Para gerar possibilidade de os trabalhadores assumirem-se responsáveis pelas atividades, e aceitarem expor-se ao ônus e bônus da autonomia, Zarifian (2001) recomenda que a responsabilidade dos trabalhadores seja delegada com confiança, acompanhada da real ampliação da autonomia, destituída de controles laterais; que haja meios de formação e apoio aos trabalhadores para assumirem esta nova lógica de responsabilidades, de forma a considerar que exercê-la implica expor-se inclusive a fracassos e erros; e que práticas de reconhecimento, contrapartida, recompensa simbólica e financeira acompanhem em tempo real a mudança de atitude dos trabalhadores.

Pensar ferramentas de avaliação de desempenho e sistema de recompensas sob a modelagem de gestão de pessoas por competências, demanda considerar os atributos que compõem as dimensões apresentadas por Zarifian (2001) para “lógica competência”, a citar: **responsabilidade e envolvimento** do trabalhador; processo

de mobilização de saberes, incluindo **experiência** pregressa desenvolvida na história de vida do indivíduo e sociedade; a possibilidade de antecipação ao evento evitando que o problema ocorra, implicando ações por vezes invisíveis ou de pequena expressão que se não tomadas levariam a grandes problemas; níveis de complexidade das soluções criadas diante da situação de trabalho; aspectos coletivos da **corresponsabilidade; mobilização dos atores em rede** com objetivo de validar soluções e mobilizar ampla gama de competência nunca presente em apenas um indivíduo e que são exigidas frente a eventos complexos; **reconhecimento** da competência do indivíduo pela **coletividade**; alinhamento e transparência quanto às **implicações** entre os diferentes níveis hierárquicos, entre gestores e não gestores; **autonomia** do trabalhador frente ao evento e efetiva **delegação (com confiança)**; espaço e tempo para **aprendizagem** e análise da solução frente à situação de trabalho; **recompensa** financeira e simbólica à **iniciativa** e envolvimento integral do trabalhador; mobilidade para alcance de níveis de recompensa de maior valor econômico, incluindo desafios crescentes em nível de complexidade das situações de trabalho e autonomia; **contrapartida** compatível as soluções apresentadas tanto individual quanto coletivamente, apoiada na percepção de justiça da coletividade; ações administrativas que resgatem o **senso de pertencer** do trabalhador e reforcem o envolvimento com o **sentido do trabalho**.

Enquanto o conceito de competência remete ao processo de mobilização de saberes e soluções frente às situações de trabalho, o desempenho remete ao resultado. Entender competência como *entrega* implica considerar ambas vertentes: (1) resultado enquanto solução apresentada frente à situação de trabalho, e (2) como processo que requer aprendizado, reconhecimento e legitimação. Muito provavelmente a solução inédita e bem sucedida de hoje será convocada como base para novos processos de construção de soluções pelos trabalhadores frente aos eventos no futuro. Logo, competência como **entrega** (desempenho, com valor agregado) e processo (aprendizado como potência para gerar – ou não – resultados futuros). Implica ainda virtualidade, ou seja, a possibilidade de mobilização ainda por vir, que diante do inusitado se mobiliza na criação de soluções singulares.

Para Zarifian (2001) a autonomia e a responsabilidade implicam mudança significativa promovendo o deslocamento do controle do trabalho para a “concretização dos compromissos relativos ao desempenho” com base nos

resultados obtidos. O autor explora ainda os cuidados relativos à fragilidade dos resultados que sofrem interferência de fatores outros, e que externos a decisão do trabalhador, afetam os resultados finais.

É nesta perspectiva que Dutra, Hipólito e Silva (2000) entendem competência: capacidade de a pessoa gerar resultados convergentes aos objetivos estratégicos e organizacionais, traduzidos pela avaliação do resultado esperado, como *output*, e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu atingimento, como *input*. Competência é o que o trabalhador entrega à organização. Essa entrega permanece na organização mesmo após a saída do indivíduo. Agregar valor então é além de atingir resultados, contribuir para melhoria dos processos, promover aprendizado.

Para Hipólito (2002) uma proposta atual de sistema de recompensas, considera relação de equilíbrio entre o desafio ou responsabilidade a ser assumida pelo trabalhador e o conjunto de capacidades (saberes mobilizáveis), tendo como resultante desta equação o bem estar, fluência e efetividade das soluções frente às situações de trabalho. O objetivo é que as políticas e práticas de gestão de pessoas sejam integrados pela “lógica competência” e possam criar condições para que os trabalhadores atuem em situações convergentes com seus projetos profissionais e nas quais possam desenvolver seus pontos fortes (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

#### 4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na prática organizacional a avaliação de desempenho gera *inputs* para os demais sistemas de gestão de pessoas: desenvolvimento do profissional, sua carreira,

possibilidades de sucessão, e práticas de remuneração e de reconhecimento (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Conforme apontam Hipólito e Reis (2002), a tarefa de avaliar o trabalho é árdua e desafiadora. A formatação mais praticada se apóia na abordagem hierárquico-funcional, sendo o avaliador a chefia imediata.

Modelos alternativos de avaliação como *feedback* 360° vêm sendo debatidos, contudo, ainda pouco implementados. Existem tipos diferentes de avaliação que vão desde aferição de potencial futuro do profissional; análise comportamental, contribuindo com *feedbacks* para reforço de pontos fortes e busca de oportunidades de melhorias comportamentais; desenvolvimento profissional, observando a maturidade do assalariado, sua condição de assumir novas responsabilidades, ações de desenvolvimento e movimentações salariais e de carreira; e ainda, realização de metas e resultados focados no desempenho organizacional, monitorados individual ou coletivamente (por exemplo, metas de equipes) (HIPÓLITO; REIS, 2002; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Hipólito e Reis (2002), buscando construir pontes alternativas para gestão de pessoas na contemporaneidade, abordam o paradoxo da avaliação de desempenho:

Embora o uso de cargos como parâmetro principal em gestão de pessoas mostre-se obsoleto diante da emergência de situações dinâmicas de trabalho, em que as pessoas assumem responsabilidades relativas às necessidades da organização e sua capacidade – e vontade – de assumi-las, e não devido ao que está definido na descrição de seu cargo, a lógica de complexidade do trabalho permanece válida [...] (HIPÓLITO; REIS, 2002, p.79).

Os autores propõem como desafio elaborar ferramentas de gestão de pessoas que minimizem o foco nas descrições de cargo, e migrem para sistemas capazes de traduzir o grau de complexidade do trabalho, indicando saberes necessários a sua realização.

Neste sentido Hipólito e Reis (2002) apontam o sistema de gestão de pessoas por competências por caracterizar-se pelo compromisso direto com a estratégia da empresa, podendo ser conjugado à adoção de metas e indicadores que incluam visão balanceada das perspectivas organizacionais e estejam atentos a resultados alcançados e de prospecção futura; por integrar a gestão de pessoas e orientar tanto a avaliação de desempenho como ações de seleção, desenvolvimento, carreiras,

promoção, conhecimento, remuneração etc; por entender o processo de avaliação como oportunidade de negociação e equilíbrio entre as expectativas e envolvimento do trabalhador e expectativas e contrapartidas da organização; por deslocar o foco da prescrição do trabalho limitado aos cargos e considerar o processo de mobilização de saberes para alcance dos resultados; e por conferir espaço de aprendizagem considerando a possibilidade de *feedbacks* como marca da avaliação por competências (HIPÓLITO e REIS, 2002).

#### 4.2 COMO REMUNERAR O TRABALHO CONTEMPORÂNEO?

Para Hipólito (2002) formas de recompensa têm relevância atrelada não apenas ao valor econômico e financeiro do trabalho, incluindo também o aspecto simbólico de seu valor para a organização e sentido para o indivíduo.

É esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação equivalente entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor (HIPÓLITO, 2002, p. 87)].

É necessário, segundo o autor, que haja equilíbrio entre a estrutura compensatória vigente e os resultados obtidos na prática de trabalho.

Segundo o autor, sistemas de recompensa definidos com base em cargos, foram eficientes quando os modelos organizacionais eram simplificados, restritos à prescrição e a reprodução de tarefas pelos trabalhadores, e então isso bastava. Para as realidades dinâmicas Hipólito (2002) entende que a modelagem de cargos apresenta-se fragilizada, cabendo a construção de alternativas coerentes com o contexto contemporâneo (HIPÓLITO, 2002). Tais abordagens serão adequadas se: considerarem situações dinâmicas de trabalho, nas quais o trabalhador atua na construção do espaço (ocupacional), extrapolando a descrição do cargo; se possibilitar o reconhecimento e recompensa relacionada a seus resultados e

responsabilidades; e se recompensarem o valor agregado da entrega (HIPÓLITO, 2002).

As premissas apresentadas por Hipólito (2002) convergem com os atributos de recompensa requeridos a “lógica competência” em Zarifian (2001) e Salerno (1999).

Em sua proposição Hipólito (2002) elucida que as práticas usuais de recompensas mostram-se limitadas e apresenta alternativas alinhadas com o cenário competitivo. O conceito de competências para balizar recompensas é destacado dentre tais alternativas, bem como “a intensificação da remuneração variável e a adoção de benefícios flexíveis, definidos considerando-se o ambiente, as características e as possibilidades concretas da organização” (HIPÓLITO, 2002, p. 88). A composição do sistema de recompensas deve então considerar infinitas possibilidades de conjugação dos componentes de um sistema de recompensas, apresentados na Figura 2, de acordo com as necessidades, recursos e variáveis competitivas que afetam cada organização.

<b>Conjunto de recompensas</b>	<b>Remuneração variável</b>	<b>Longo prazo</b>	(ex.: participação acionária)
		<b>Curto prazo</b>	(participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas etc.)
	<b>Remuneração fixa</b>	<b>Benefícios</b>	(assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte/ alimentação/ clube etc.)
		<b>Salário</b>	(definido conforme o “valor dos profissionais para a organização”, considerando-se política salarial, mercado de trabalho, legislação, condições financeiras da organização/ setor de atividades etc.)
	<b>Outras</b>	<b>Recompensas alternativas</b>	(promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos etc.)

Figura 2: Componentes de um sistema de recompensas.

Fonte: HIPÓLITO (2002, p.93).

Um sistema alternativo considera o contexto organizacional (“filosofia” de gestão, o que se deseja valorizar e estimular), e a possibilidade de reconhecer a *entrega*

(conceito de competência que inclui resultado e processo no sentido de valor agregado, considerando as decisões e responsabilidades esperadas da atuação do profissional, bem como os resultados efetivamente obtidos). A ênfase do indivíduo, em substituição ao cargo, passa a ser o foco de medição, com base em réguas que visam traduzir a agregação de valor do trabalho para a organização (HIPÓLITO, 2002).

Como o sistema de cargos vem se mostrando insuficiente para algumas realidades organizacionais, a administração salarial por competências tem se configurado como uma alternativa em construção, e sugere seguir alguns passos ao implementar tal sistemática: (HIPÓLITO, 2002; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; DURA; FLEURY; RUAS, 2008).

1. Análise da orientação estratégica da organização (visão de futuro, missão, valores);
2. Definição das competências necessárias a garantir à competitividade da organização hoje e no futuro – longo prazo, cabendo neste tópico breve parêntese:

Tal processo de construção deve envolver diversas instâncias organizacionais, buscando garantir na constituição do grupo de modelagem do sistema a presença de profissionais experientes que conheçam as diretrizes estratégicas da organização, as necessidades, por vezes ambíguas dos diferentes públicos que a compõe, e as necessidades organizacionais quanto à cultura, como apresentam Dutra, Hipólito e Silva (2000). A construção, validação e questionamento de tais normas do sistema salarial por competências requerem a intercompreensão mútua, anunciada anteriormente por Zarifian (2001) e Salerno (1999), incluindo a percepção e validação por todas as instâncias de atores/ autores organizacionais.

3. As competências definidas são caracterizadas e organizadas em frases, estabelecendo para cada competência níveis crescentes de complexidade e responsabilidades atribuídos a sua mobilização na situação de trabalho;
4. Para cada nível de complexidade/ responsabilidade são estabelecidas faixas salariais e critérios de evolução dos profissionais ao longo das mesmas.

Segundo propõe Hipólito (2002),

A complexidade de atuação do profissional no conjunto de competências estabelecido pela organização define, portanto, a faixa salarial na qual o profissional será administrado e é um dos elementos de decisão sobre seu posicionamento ao longo da faixa (HIPÓLITO, 2002, p.94).

A decisão quanto ao posicionamento do trabalhador ao longo da faixa salarial pode ainda ser influenciada por outros elementos como a análise de uma posição em relação ao mercado e necessidades de retenção profissional, disponibilidades financeiras da empresa, o desempenho individual do profissional e o reconhecimento de dada habilidade técnica aplicada (HIPÓLITO, 2002; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Outro fator relevante apresentado por Dutra, Hipólito e Silva (2000) trata da configuração das complexidades/ responsabilidades em conjuntos de diferentes eixos de carreira que se constituem por especificidade de atuação. Sistemas salariais baseados em competências, constituindo a remuneração fixa para aplicação em organizações dinâmicas, dependem da adoção de eixos de carreira (eixo gerencial e eixos profissionais – administrativo financeiro, tecnológico, operacional ou industrial etc). Nos casos em que os eixos são adotados, aplica-se uma política salarial baseada nos mesmos critérios e princípios para todos os profissionais da hierarquia, gestores e não gestores, o que pode ser considerado como avanço em relação a modelos de remuneração por competências anteriores, por gerar maior equidade nas relações de trabalho no nível da empresa. As implicações para todos os assalariados alcançam maior nível de transparência, e equidade entre os diferentes eixos de carreira para valorizar a movimentação entre carreiras e permitir tanto a evolução quanto a equidade salarial horizontal (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Finalmente, é relevante ressaltar que sistemáticas salariais baseadas em competências pressupõem ampla divulgação e entendimento por gestores e empregados dos critérios definidos, e flexibilidade em sua aplicação compatível com organizações dinâmicas do contexto contemporâneo (HIPÓLITO, 2002). Nesta perspectiva, Hipólito (2002) converge com Zarifian (2001) quando salienta que a lógica competência pressupõe o compartilhamento de implicação quanto às responsabilidades assumidas tanto por gestores quanto por trabalhadores, o que



significa que a gestão por competências abarca corresponsabilidade assumida pelo trabalhador.

Atenção especial em casos de implementação de sistemas baseados em competências é explicitada por Dutra, Hipólito e Silva (2000) quanto às expectativas de correções salariais no curto prazo. Uma vez implementado, o sistema por competências, leva-se tempo para que tais correções ocorram. Não há imediatismos e isso pode afetar a credibilidade do modelo frente aos trabalhadores. As correções salariais dependem de fatores orçamentários e de resquícios das políticas de cargos, como por exemplo o tempo de experiência requerido na função (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000), aspecto inclusive valorizado, em geral, pelos trabalhadores.

Hipólito (2002) considera as vantagens de sistemas de remuneração baseados em competências quando comparados aos sistemas de cargos para empresas imersas em ambientes competitivos que demandam mudanças, contudo relembra que se trata de um momento desafiador e de migração. O modelo de cargos obteve eficácia por longos anos, permite a comparação de salários no mercado, é baseado em quantificações estatísticas, tangibilizando o valor do trabalho. Romper definitivamente com tal metodologia tem se mostrado um desafio. O sistema de recompensas atrelado a competências responde questões anteriores, e abre tantas outras novas questões. Assim, é provável que a convivência com sistemas paralelos de recompensa seja necessária e fonte de aprendizados (HIPÓLITO, 2002). O que se recomenda são os modelos híbridos: apoiados nos critérios utilizados para pontuação dos cargos (grau de estruturação, abrangência, impactos das decisões e autonomia etc.), contudo não os tomando por uma referência. Esta é deslocada para a noção de competência como **entrega** realizada pelo indivíduo, sendo considerados sua complexidade e espaço organizacional (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Ribeiro, Guimarães e Souza (2001) apresentam algumas das resistências mais recorrentes a aplicação do conceito de competência como base para remuneração fixa. Dentre elas a possibilidade de se provocar competitividade excessiva, tendo em vista o foco no desempenho individual e na entrega; haver sobrecarga no monitoramento de desempenho e controles, o que poderia gerar ambiente de tensão; e ausência de reconhecimento por competências consideradas não

essenciais. Agrega-se a estas, a comumente citada argumentação dos empecilhos regulamentares da legislação trabalhista brasileira.

Tais preocupações longe de serem falsas, e conjugadas as vantagens dos modelos tradicionais de remuneração baseados em cargos, apontam para a necessidade de transição paulatina recomendada por Dutra, Hipólito e Silva (2000).

Ao afirmar os anseios organizacionais de modelos de gestão baseados no conceito de competência individual como *entrega*, para fazer frente ao contexto mutável e competitivo, Dutra (2008) enfatiza que são observados antagonismos na prática da gestão empresarial. Estes localizados entre avaliar e tomar decisões a respeito das pessoas nas organizações (desenvolver, promover, selecionar, remunerar) não pelo que elas efetivamente entregam como contribuição efetiva e perene para a empresa, e sim pelo que elas fazem e como fazem. Os modelos de gestão de pessoas estariam assim norteados pela lógica funcional de cargos, baseados nas descrições de tarefas, exigidas pela empresa, num descompasso com o contexto que exige cada vez mais soluções singulares a situações inusitadas, os eventos.

Assim, cumprindo o arcabouço teórico-conceitual a Gestão por competências foi apontada aqui, e em específico, apresentadas as possibilidades e necessidades de construir modelos de avaliação e de sistemas de recompensas por competências, observando a realidade de cada organização. Tais alternativas mostram-se em processo de construção e em meio a contextos paradoxais que demandam novas abordagens e que ainda se ressentem por abandonar as tradicionais metodologias que tanto serviram a trajetórias de organização do trabalho eficazes em contextos “anteriores”.

## 5. MÉTODO

### 5.1 CONTEXTO E ALGUMAS IMPLICAÇÕES

A autora foi executiva responsável pela Gestão de Competências nos anos de 2006 e 2007 na empresa SIGMA, fator relevante de observação nesta pesquisa no que se refere a constante atenção a suas implicações e possíveis inferências na análise de dados, exigindo rigor e maior interlocução com orientadora.

Este estudo está circunscrito a realidade de empresa brasileira, atuante no ramo de mineração que passa a ser identificada por SIGMA, conforme anteriormente citado, tendo em vista acordo de confidencialidade firmado para publicações de resultados referentes a esta pesquisa.

Assim, o trabalho coaduna com a trajetória de um estudo teórico-empírico, constituído pelas etapas de revisão de literatura do tema competências, análise documental, treinamento de segurança (exigido pela empresa), visita técnica e observação em campo, e realização de entrevistas junto a gestores e trabalhadores da SIGMA.

Tomando por objeto de estudo o “modelo” de Gestão por Competências na Empresa SIGMA, seu processo de implementação e prática, e as interfaces com os sistemas de RH, optou-se por meios que proporcionassem consonância com o objeto e objetivo propostos.

O primeiro aspecto a ressaltar neste sentido foi a escolha pela pesquisa qualitativa, uma vez que se busca *o como* relacionado a características específicas de uma dada realidade circunscrita. Tal fator afirma-se, pois é necessário considerar as motivações que levam o estudo a ser realizado nesta (e não em outra) empresa devido às características do modelo implementado, sua maturidade, e a modelagem conceitual de competências utilizada.

Pesquisa alinhada aos interesses do Grupo de Estudos de Competências formado por professores doutores, mestres e mestrandos em Administração, e alunos da

graduação em Administração vinculados ao Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades, do PPGAdm (Programa de Pós Graduação em Administração) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Quando da pesquisa o grupo contava com nove participantes ativos no processo de pesquisa junto a empresa SIGMA. A coordenação operacional das atividades do grupo em campo foi realizada pela autora desta dissertação. Assim, é fundamental ressaltar que muitas das reflexões, metodologias, roteiros, e documentos que são utilizados neste estudo tratam da contribuição coletiva dos pesquisadores implicados nesta empreitada, e que seria impossível nominar individualmente cada colaborador por representar autoria coletiva nas etapas iniciais da pesquisa.

Convênio de Cooperação e Intercâmbio Científico e Tecnológico firmado entre a SIGMA e o NETES, vinculado ao PPGAdm-UFES, foi fruto de negociações iniciadas em reunião realizada em 05 de Março de 2008, momento desde o qual a autora esteve ativamente participando do processo de pesquisa. O convênio firmado em 03 de Junho de 2008 inaugurou os primeiros passos efetivos dos estudos na Empresa e da construção deste projeto de dissertação, tendo sido a primeira inserção em campo realizada antes mesmo da definição do referencial teórico, ainda em 08 de Agosto de 2008. Tal convênio com duração de um ano renovável por mais um ano, assume como garantia fundamental entre as partes a confidencialidade dos dados, o sigilo quanto à veiculação do nome da empresa pesquisada, e a utilização dos dados para fins exclusivamente acadêmicos e relacionados à pesquisa, com acesso aos entrevistados por meio de sorteio. Ressalta-se que esta dissertação é apenas parte dos estudos resultantes deste convenio.

Assim, o grupo de pesquisa em competências ligado ao NETES teve convênio de pesquisa iniciado conjuntamente com este estudo. A etapa de obtenção dos dados precedeu, em parte, a elaboração teórica por oportunidade de abertura do campo para a pesquisa. E para efeito do presente trabalho foram consideradas as entrevistas realizadas apenas pela autora, uma vez que análise conjunta demonstrou viés qualitativo das entrevistas devido ao estilo diferenciado assumido pelos diferentes entrevistadores. As inserções em campo para este estudo ocorreram às sextas feiras entre 05 Março de 2008 a 18 Setembro de 2009, totalizando um ano seis meses de contato com a organização, quinze entrevistas, realizadas diretamente pela autora desta dissertação, aproximadamente 18 horas de

duração das entrevistas. A empresa forneceu transporte aos pesquisadores, alimentação e sala apropriada para realização das entrevistas em sua área de RH.

Como etapas de inserção no caso pesquisado foram realizadas:

- Revisão de literatura quanto ao tema competência;
- Treinamento de Segurança;
- Análise documental dos materiais relativos à concepção, implantação, comunicação do modelo de competências da SIGMA, inclusive de dados internos quanto a apresentações e indicadores de resultados relacionados a avaliação de desempenho referentes aos primeiro (Março a Dezembro de 2006) e segundo ciclos de avaliação (Setembro 2007 a Janeiro 2008);
- Entrevistas com três profissionais (gestores e empregados) da gerência geral de recursos humanos responsáveis pela elaboração e implementação do modelo de competências, em conjunto com a consultoria externa;
- Visita Técnica a área industrial da empresa com objetivo de compor observação direta dos processos produtivos (detalhada no APÊNDICE B);
- Entrevistas com gestores e trabalhadores, avaliadores e avaliados;
- Elaboração de referencial teórico e metodológico;
- Tratamento das informações (transcrição e revisão integral de cada entrevista);
- Análise de conteúdo.

Tais etapas se sobrepuseram em relação à cronologia, e passam a ser detalhadas a seguir.

## 5.2 REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão bibliográfica sobre o tema competência culminou com a elaboração de capítulos teóricos (de 2 a 5) com ênfase em competências apoiado principalmente nos conceitos de Le Boterf (2003), Zarifian (2001; 2003) e Dutra (2001; 2008) autores em destaque devido à convergência conceitual com o modelo de competências implantado na Mineradora SIGMA, que teve por consultoria desenvolvedora e implementadora do modelo estudado a Growth Consultoria, da qual Joel Dutra e José Hipólito são sócios e consultores atuantes no caso SIGMA.

## 5.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental ocorreu na fase inicial da pesquisa, considerando as 03 primeiras inserções em campo. Nos primeiros meses, o material foi disponibilizado apenas para consulta na sede da empresa. Por conta disso, o treinamento de segurança foi exigido a todos os pesquisadores que participariam das inserções de análise de material. Em seguida o material foi concedido em formato físico e eletrônico e as análises passaram a ser realizadas na UFES e intercaladas pelos pesquisadores simultaneamente a realização das entrevistas.

Das inserções para análise documental resultaram relatórios que compuseram os dados a serem analisados.

Compôs a documentação analisada um formulário de avaliação impresso, que contudo só pode ser analisado na organização.

O período entre 22 de Agosto a 17 de Setembro de 2008, cerca de 16 horas, foi destinado a análise documental na empresa.

A seguir são listados os documentos que compõe a fonte de dados para esta etapa da pesquisa.

### **5.3.1 Materiais referentes ao 1º Ciclo de Avaliações – Março a Novembro de 2006**

Além do formulário de avaliação de desempenho, foram documentos analisados nesta pesquisa:

-Carta: da Gerente de Desenvolvimento de Pessoas anunciando primeiro ciclo de avaliações em 16 de Agosto de 2006;

-Cartilha entregue a todos os funcionários com o título “Gestão de Pessoas por Competências - A evolução passa por você”. Assinada pela “Gerência Geral de Administração e Recursos Humanos”;

-Manual do Gestor com o título “Gestão de Pessoas por Competência”; assinado pela “Gerência Geral de Administração e Recursos Humanos” e com o subtítulo “A evolução passa por você”;

-Encartes com competências por eixo de carreira e níveis de complexidade traduzidos pelos cargos que compõe cada eixo. Estes foram entregues para compor a pasta do Gestor. Estão presentes as competências descritas para cada nível de complexidade, sendo os eixos relacionados a cores: Eixo Gerencial – cor azul; Eixo Técnico – cor amarelo; Eixo Suporte ao Negócio – cor laranja; Eixo Mercadológico – cor cinza; e Eixo Operacional – cor mostarda.

Os pesquisadores tiveram acesso à cartilha didática que foi distribuída aos funcionários na implantação do modelo na empresa, contendo informações que explicam as competências demandadas pela empresa em cada eixo organizacional – estrutura adotada pelo modelo de competências.

Foi disponibilizada ainda mochila (bagagem) que fez parte do treinamento Mapa de Aprendizagem que tinha por objetivo sensibilizar e capacitar gestores e empregados quanto aos conceitos e aplicações do modelo de competências em implantação em 2006.

### **5.3.2 Materiais referentes ao 2º Ciclo de Avaliações – Setembro 2007 a Janeiro 2008**

Estes materiais configuraram principalmente duas premissas: a implantação do Projeto Carreira Técnica para os profissionais dos eixos Suporte ao Negócio, Mercadológico e Técnico. E as Ações de Desenvolvimento com responsabilização dos trabalhadores para com sua carreira e autodesenvolvimento.

Para análise documental foi disponibilizado pela empresa: (1) cartilha impressa em papel reciclado com título Carreira Técnica, que havia sido distribuída, em evento com palestra por consultoria externa, a todos os profissionais destes eixos profissionais; (2) Manual do gestor quanto às ações de autodesenvolvimento; (3) os encartes com detalhamento das ações de autodesenvolvimento que compunham o detalhamento das competências por eixo de carreira e os níveis de complexidade e que foram entregues aos gestores para subsidiar a orientação de autodesenvolvimento dos empregados. Como conteúdo apresentavam as competências e descrições de possibilidades de ações não formais de desenvolvimento por nível de complexidade, seguindo as mesmas cores dos



encartes entregues no ciclo anterior para cada eixo de carreira; e (4) duas cartilhas de autodesenvolvimento foram entregues aos empregados, sendo uma para o eixo operacional, e outra, para os demais eixos de carreira, considerados eixos profissionais. Houve adequação das cores que mantiveram a correspondência aos materiais anteriores.

### **5.3.3 Diversos**

Materiais aplicáveis aos dois ciclos de avaliação foram entregues pela SIGMA para análise documental, a citar:

- Tutorial do Sistema Informatizado Gestão de Pessoas por Competências;
- Tutorial para inserção de metas das TRR – Tabelas de Responsabilidade por Resultados;
- Tutorial para emissão de Relatórios das Avaliações de Desempenho – GPC e Gestão de Pessoas por Competências Estrutura Lógica do Processo (inclusas as transações do sistema informatizado);
- Apresentação dos resultados do 1º e 2º ciclos elaborados para comunicação e análise junto aos gestores; e
- Manual do Gestor 2008, composto por revisão do manual entregue em 2006 e distribuído em nova versão e conteúdo ao final de 2008.

Foi realizada análise quanto a revisão do Manual do Gestor com objetivo de compreender as principais mudanças ocorridas no Programa de Gestão por Competências e suas interfaces com os processos de gestão de pessoas entre os anos de 2006 e 2008, sendo sintetizadas como:

Alteração substancial das interfaces entre Avaliação de Desempenho por Competências e o processo de Treinamento e Desenvolvimento. Os levantamentos de necessidade de treinamento específicos das áreas e fonte de diagnóstico anual, que nem sempre refletiam a necessidade estratégica da organização foram abolidos. As demandas de desenvolvimento passaram a decorrer dos *gaps* mapeados a partir dos resultados corporativos das avaliações de competências que alinhados a estratégia organizacional passaram a ser foco para investimento otimizado em T&D.

O diagnóstico de Necessidade de Aprendizagem e Acompanhamento (DNA) foi substituído por Ações formais, Ações Não-formais, e Ações de Autodesenvolvimento.

Observou-se que as fotos ilustrativas de empregados que constavam na versão 2006 do Manual foram retiradas, talvez com intenção de despersonalizar o documento, ação que vinha sendo debatida ao longo dos últimos anos na empresa e de conhecimento da pesquisadora.

Observou-se na análise dos manuais relativos ao modelo, em especial no manual do gestor em ambas as versões (2006 e 2008) grande convergência encontrada entre o texto Dutra (2008) com referência aos modelos genéricos de implantação e o modelo implantado e divulgado através do Manual do Gestor na SIGMA (inclusive as figuras são iguais).

O material relativo ao 3º Ciclo de Avaliações por Competências, previsto para 2009, com revisão do modelo auxiliada pela mesma consultoria externa que desenhou o modelo inicial não foi acessado neste estudo, uma vez previsto para Outubro de 2009, quando a etapa de obtenção de dados desta pesquisa havia finalizado.

#### 5.4 ENTREVISTAS

Foram elaborados 03 (três) roteiros de entrevista, semi-estruturados, composto por questões abertas (APÊNDICES C; D; E) e um quadro ao final para avaliar a prática

dos novos valores divulgados no final de 2007 na empresa — este quadro foi baseado na Escala Likert, conforme APÊNDICE D. O roteiro de entrevista para trabalhadores foi aplicado após sorteio aleatório. Os sorteados foram convidados a participar das entrevistas. Não houve distinção de roteiro para os trabalhadores dos eixos técnico, suporte ao negócio e operacional. Nesta pesquisa não foram contemplados empregados do eixo mercadológico que em virtude de seu pequeno número (11 pessoas no total de toda organização) não foram sorteados para entrevista pela autora. A princípio a dissertação iria compor todas entrevistas realizadas pela pesquisa. Após redução de escopo envolvendo as entrevistas realizadas pela autora, observou-se ausência deste eixo. Tal ausência não macula a validade das análises uma vez que não foram observadas divergências significativas entre os conteúdos encontrados nos eixos técnico<sup>6</sup> e suporte ao negócio.

As entrevistas distinguem-se quanto ao período de realização, a forma de convite aos participantes e a forma de transporte e logística do entrevistador.

As entrevistas com os profissionais de RH foram realizadas com o objetivo de conhecer os motivos que levaram a escolha do modelo, como se deu a identificação da consultoria, como ocorreu a elaboração do modelo, sua implantação, implementação, envolvimento das pessoas, etapas de revisão, resultados encontrados até o momento, desafios para o futuro. Foram esclarecedoras também quanto às dúvidas relativas à análise documental e elucidadoras quanto aos treinamentos para preparação de empregados e gestores, como foi a divulgação para a empresa antes e depois da avaliação, quais os veículos de comunicação utilizados, e ainda, qual o clima organizacional observado pelos participantes do processo de criação e implementação do modelo. Também foi objeto destas entrevistas a constituição histórica do GIRH (modelo de competências anteriormente utilizado pela organização), desprovido de documentação.

---

<sup>6</sup> Há que se diferenciar CATE – Gestão de Carreira Técnica - de Eixo Técnico devido à proximidade de nomenclatura. A CATE refere-se à Política de Gestão de Pessoas relacionada à remuneração e avaliação para promoção na carreira para profissionais cujos cargos exigem nível de graduação como pré-requisito. Envolve alguns profissionais dos eixos de carreira do modelo de Gestão por Competências: técnico, mercadológico e suporte ao negócio. Não envolve profissionais dos eixos gerencial e operacional, no primeiro caso por se tratar do eixo específico destinado aos profissionais que ocupam cargos de administração de pessoas, com responsabilidade por áreas e subordinados, e no segundo caso por englobar os cargos com exigência de nível técnico. Distinção feita observa-se a sobreposição entre os conceitos, donde a necessidade desta nota explicativa.

Para seleção aleatória dos sujeitos a serem convidados para as entrevistas de empregados, a SIGMA cedeu os nomes de todos os empregados, os quais foram selecionados aleatoriamente por sorteio, formando assim listas semanais dos profissionais a serem entrevistados. Inicialmente a área de RH realizava os agendamentos, que passaram a ser feitos pela pesquisadora a partir de Março de 2009.

Em Março de 2009 foi iniciado o segundo momento de entrevistas, com foco em profissionais lotados em cargos relacionados aos eixos de carreira Suporte ao Negócio, Técnico e Gerencial. Por solicitação da empresa o quadro de investigação das práticas dos valores da empresa (APÊNDICE D) foi substituído por uma questão aberta sem indicativo dos valores organizacionais (APÊNDICE E). Outras novidades se impõem a este período de inserção: devido a suspensão dos contratos de estágio, e do transporte no meio do dia para os aprendizes (pessoas com deficiência) tornou-se inviável a utilização de transporte e alimentação cedidas pela SIGMA pela pesquisadora, passando a entrevistadora a utilizar veículo próprio. Mudança significativa foi que as entrevistas se concentraram na parte das manhãs das sextas-feiras e, por definição da SIGMA, passaram a ser agendadas pelos pesquisadores, conforme dito utilizando-se de e-mail para primeira convocação (APÊNDICE F), 5 (cinco) dias úteis antes da realização da entrevista, telefonema para confirmação dos não respondentes, e reenvio de e-mail para nova convocação. Além disso, ao chegar a SIGMA a pesquisadora confirmava a presença de cada um dos convidados, através de telefonema ao ramal interno do empregado, sempre que ocorria dúvida de sua participação. Tais ações contribuíram significativamente para o aumento da presença aos convites em relação à primeira fase de entrevistas. Há que se observar que todas as convocações explicavam detalhadamente o motivo da pesquisa, a forma aleatória que motivou o convite e os aspectos de confidencialidade. O e-mail convite era encaminhado ao empregado com cópia para conhecimento de seu superior hierárquico. A minuta de e-mail (APÊNDICE F) objetivava esclarecer os motivos da entrevista com foco para realização da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em horário de expediente e na própria Empresa pesquisada. A classificação dos sujeitos de pesquisa quanto a eixos de carreira demonstra de forma preliminar a interface entre o modelo desenhado com base na

concepção de Joel Dutra (2008) para competências e a sua implementação nesta organização seguindo a proposição destes eixos.

De forma a elucidar a convergência entre os objetivos específicos do estudo e as questões semiestruturadas nos roteiros de entrevista (APÊNDICES C; D; E) foi elaborada pela autora um quadro comparativo co apresentado a seguir. Neste é possível observar o número de perguntas de cada roteiro e a coerência das perguntas com os objetivos específicos e com diferentes públicos aos quais se destina cada roteiro.

Objetivos específicos	Roteiros de Entrevista/ Questões		
	Gestores	Empregados	RH Gestores e Analistas
	Qt. Questões: 20	Qt. Questões: 18	Qt. Questões: 14
1 Implantação do "modelo" de Gestão por Competências	5 Como você vê contribuição do manual de autodesenvolvimento do Gestor e das cartilhas dos funcionários para o seu próprio desenvolvimento? E para o desenvolvimento dos seus funcionários?	4 O material da empresa (as cartilhas) te ajudou para o autodesenvolvimento?	Histórico do modelo - Introdução GIRH (Gestão Integrada de Recursos Humanos 1999 a 2003) Gestão por Competências 2006, 2007, 2008: Manuais, Sistemas, Resultados 1 Fatores que motivaram a escolha de cada um dos modelos pela Sigma? Que referência vocês buscavam em cada modelo? 2 Qual o objetivo de cada um dos modelos implantados? 3 A descrição dos Modelos - documentação existente, sistemas, avaliações. 4 Quais os critérios de implantação e características? 5 Quem foram as pessoas que construíram os modelos, os envolvidos, os avaliados. 6 Há capacitação quanto aos modelos (conhecer documentos, apresentações, conteúdo dos treinamentos etc.). 7 Quais as áreas envolvidas no processo de construção e aplicação dos modelos? Houve consultoria, equipe interna, empregados envolvidos? 8 Quais os investimentos de cada modelo? 9 Por que os modelos foram suplantados por outros? Quais os pontos críticos de cada modelo? 10 Quando foram implantados, quanto tempo ficaram em vigor e quando foram substituídos? Qual o processo de convencimento interno? 11 Que nível de mudança na Sigma como um todo demandou a implantação de cada modelo?
2 Se e como os trabalhadores reconhecem as competências em seu dia-a-dia e como as traduzem em fatos e dados no momento de sua autoavaliação anual de desempenho	8 O que significa ser competente em sua atividade de trabalho? 9 Se você fosse instruir alguém para realizar o seu trabalho com competência, como você o instruiria para realizá-lo? (Que competências você usa no dia-a-dia do seu trabalho?) 10 Como (com base em que aspectos) você pensa que estão sendo avaliadas as suas competências?	5 Existe uma forma correta, definida por escrito para realizar seu trabalho? 6 O que significa ser competente em sua atividade? Ou Ser competente em sua atividade de trabalho é... 7 Que competências você usa no dia-a-dia do seu trabalho? 8 Como você acha que estão sendo avaliadas as suas competências? 12 Há muitas situações inesperadas em seu trabalho? Explique? Quando isso acontece o que você faz? 13 O que você faz quando percebe um colega de trabalho executando uma atividade de forma que lhe parece incorreta? 14 Quando um colega falta, como a situação é resolvida?	

Objetivos específicos	Roteiros de Entrevista/ Questões (continuação)		
	Gestores	Empregados	RH Gestores e Analistas
3 Se e como os gestores imediatos traduzem e reconhecem as competências dos empregados a eles subordinados na avaliação de desempenho dos empregados	11 E quando você avalia, como é? (as competências dos seus subordinados?) (Descobriu algum modo de realizar essa tarefa de maneira fácil?) 17 O que você faz quando percebe um funcionário de sua equipe executando uma atividade de forma que lhe parece incorreta? (EVENTO) 18 Quando um funcionário falta, como a situação é resolvida? (EVENTO) 19 Há muitas situações inesperadas em seu trabalho? Explique? Quando isso acontece o que você faz?	16 Seu trabalho tem supervisão direta? Como você percebe as relações com o supervisor? A comunicação com a chefia (imediate) é problemática?	
4 Há distinção no conjunto de fatos e dados avaliados e reconhecidos da prática cotidiana da atividade de trabalho	16 Como você age quando outro gestor do seu setor solicita ajuda? E quando é de outro setor? (Poderia me relatar um exemplo)		
5 Identificar interfaces da gestão por competências na integração dos processos de RH	3 Como você avalia o plano de cargos e salários da empresa para sua área?	9 Como as competências têm influenciado na sua remuneração?	12 - Como os resultados (as avaliações) são tratados? Há documentos que sistematizem essas avaliações de cada modelo?
	4 Como está o processo de mudança de cultura que se iniciou na Sigma? Existe alguma relação entre esta mudança e a avaliação de competências?	10 Como você avalia o plano de cargos e salários da empresa para sua área?	13 - Há comunicação (com os funcionários) antes e depois de cada ciclo de avaliação?
	12 Como as competências têm influenciado na sua remuneração? E, a remuneração da sua equipe? 20 Valores Sigma: Na sua percepção, quais são os valores que são praticados na Sigma?	17 O que Você sabe a respeito da mudança de cultura que se iniciou na Sigma? Pelo que Você sabe, existe alguma relação com a avaliação de competências? 19 Valores Sigma	14 - As pessoas têm se adequado ao autodesenvolvimento, como avaliam isso?
6 Analisar as concepções dos diferentes públicos organizacionais quanto as gestão por competências e suas consequências práticas para o cotidiano das pessoas e da organização	7 Como você percebe a relação e comunicação com o superior imediato?	11 Você pensa em seu trabalho quando sai da empresa? Que tipo de preocupações com o trabalho te acompanham?	
	13 No seu trabalho, o que te traz satisfação e o que não traz?	18 O que te satisfaz e o que não te satisfaz no seu trabalho?	
	14 Você pensa em seu trabalho quando sai da empresa? Que tipo de preocupações com o trabalho te acompanham? (ANTECIPAÇÃO/TEMPO PARA APRENDIZAGEM)		
	15 Como é o trabalho em grupo na sua equipe? Você poderia dizer quais os problemas mais frequentes? Como é a comunicação com seus subordinados diretos? (MOBILIZAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA SOLUÇÃO)		
	16 Como você age quando outro gestor do seu setor solicita ajuda? E quando é de outro setor? (Poderia me relatar um exemplo)		

Quadro 2: Correlação entre objetivos específicos da pesquisa e questões dos questionários de entrevistas para os diferentes públicos envolvidos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme anteriormente exposto, tomou-se por base os dados-base para esta dissertação a análise de conteúdo das 15 (quinze) entrevistas realizadas pela autora (APÊNDICE G). Para garantia da confidencialidade e não identificação dos sujeitos, os trechos das entrevistas apresentados na dissertação tem caráter ilustrativo e tem autoria classificada por numeração atribuída aos entrevistados e a identificação do

eixo de carreira no qual o entrevistado se encontrava classificado no momento da entrevista.

#### 5.4.1 Sujeitos de Pesquisa

Com o objetivo de situar os sujeitos da pesquisa foram elaborados os gráficos a seguir quanto ao tempo de empresa, ao eixo de carreira decorrente de seus cargos, os cargos ocupados no momento da entrevista, a área de atuação, e escolaridade dos entrevistados.

A opção por representá-los em gráficos contribui para facilitar a visualização pelo leitor, longe de compor qualquer análise quantitativa, tendo em vista a baixa representatividade dos dados para o universo de empregados da organização no Espírito Santo, cerca de 1500 empregados diretos. Esta pesquisa reafirma seu cunho qualitativo.



Gráfico 1: Entrevistados por antiguidade (tempo/ anos de empresa)  
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

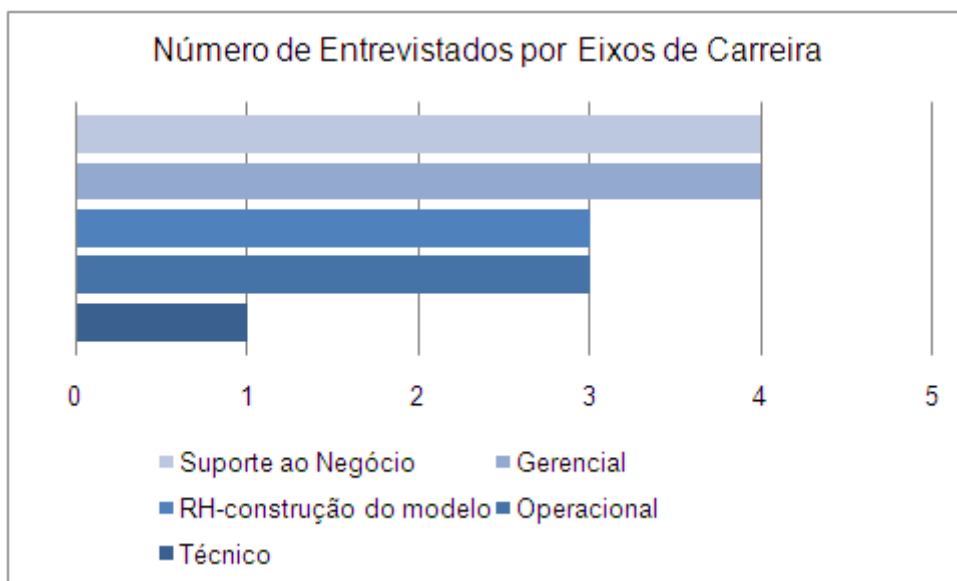


Gráfico 2: Número de entrevistados por eixos de carreira.  
 Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

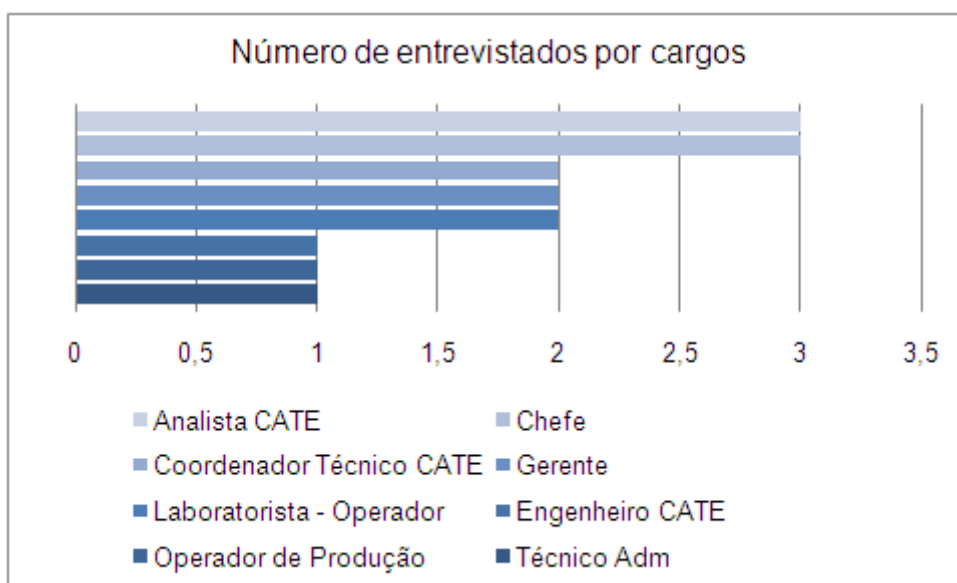


Gráfico 3: Número de entrevistados por cargos ocupados.  
 Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.



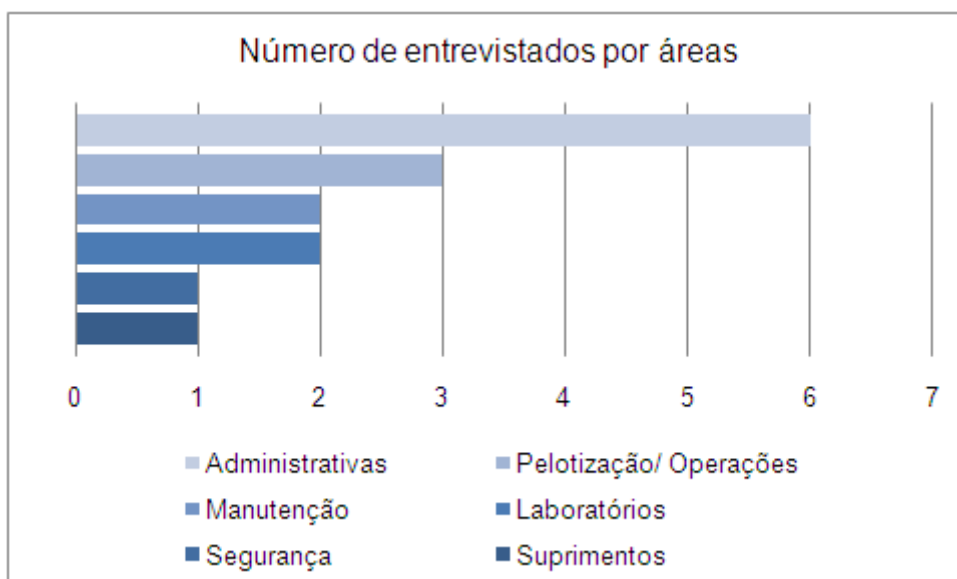


Gráfico 4: Número de entrevistados por áreas de atuação.  
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

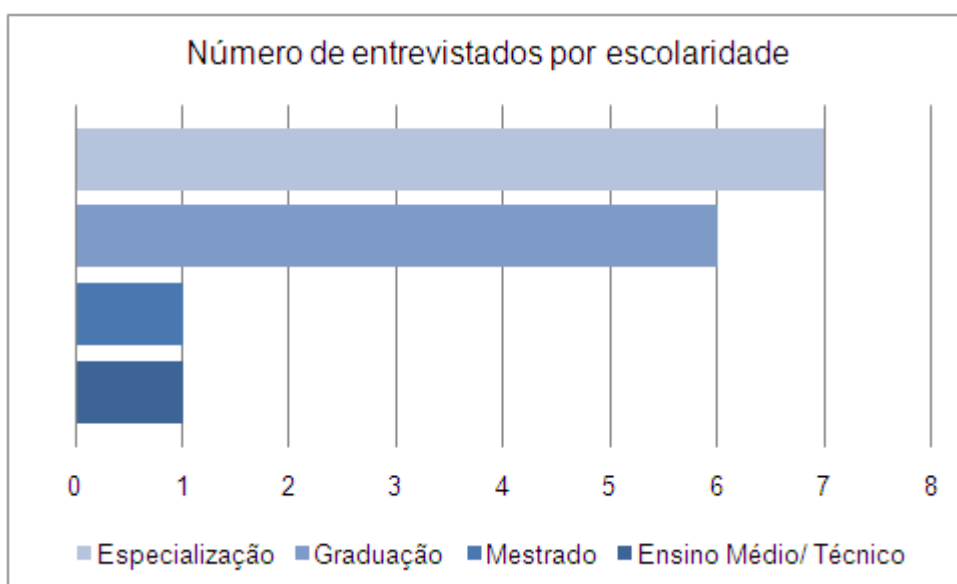


Gráfico 5: Número de entrevistados por escolaridade.  
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

Os gráficos demonstram a abrangência do estudo contemplando sujeitos de diferentes intervalos de antiguidade, os eixos de competência (exceto mercadológico), profissionais de cargos e áreas distintas e representativas da diversidade organizacional. Ressalta-se que 06 profissionais entrevistados são classificados como integrantes da CATE. Tal ressalva se faz necessária devido ao conflito em relação à política de carreira quando comparada ao eixo gerencial foi ter sido abordado de forma recorrente. Seus profissionais salientam repetidamente a

demanda por reconhecimento organizacional e o nível de exigência exagerado para evolução na carreira técnica.

Por fim, fator relevante é observado quanto à escolaridade dos entrevistados. Em geral, a escolaridade exigida pelo cargo é extrapolada, sendo a maior parte dos profissionais graduados ou com especialização. Tal aspecto pode ser justificado pelo incentivo ao autodesenvolvimento pelo subsídio de bolsas de estudo concedido pela empresa conforme política de E,T&D e pela exigência do mercado de trabalho por capacitação e formação cada vez mais avançada.

## 5.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Após transcrição detalhada e revisão das transcrições de cada uma das entrevistas na íntegra, foi adotada a perspectiva da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004).

A análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem” (BARDIN, 2004, p. 33.).

O objetivo não foi descrever os dados obtidos e sim agrupar conteúdos pertencentes a conjuntos de significados semelhantes de forma a configurar saberes convergentes e contraditórios.

Por se tratar de estudo qualitativo optou-se por não computar frequência de termos e conteúdos. A análise buscou por agrupar os conteúdos recorrentes em categorias, distinguindo-as quando rupturas de significados se fizessem presentes, quer por objetivos específicos, quer por conteúdos diferenciados, quer por diferenças significativas nos dados encontrados dos diferentes agrupamentos de sujeitos, em eixos de carreira, área, idade, escolaridade ou outros fatores significativos.

O argumento ocorreu a partir da análise de respostas a questões abertas. A partir de “(...) elementos particulares e reagrupando-os progressivamente por aproximação de elementos contíguos, para no final deste procedimento atribuímos um título a categoria” (BARDIN, 2004, p. 56).

A partir da categorização foi possível confrontar as informações prescritas nos documentos oficiais fornecidos pela empresa com os conteúdos decorrentes das entrevistas, ora divergentes, ora alinhados, buscando analisar as relações entre o prescrito e real. Algumas lacunas foram identificadas possibilitando a interlocução entre a teoria e a prática observada.

A categorização considerou tanto o conteúdo das entrevistas quanto da análise documental.

Para cumprir o objetivo específico que diz respeito às competências reconhecidas e traduzidas tanto por gestores como por trabalhadores foram utilizadas categorias definidas *a priori* e *a posteriori*.

As categorias *a priori* foram constituídas pelo título e definição da competência conforme cada eixo de carreira, a partir dos documentos oficiais da organização. As categorias *a posteriori* foram extraídas e consolidadas pela recorrência nas entrevistas (APÊNDICE H).

Em decorrência de o modelo pesquisado ser estruturado em eixos de carreira, no momento da análise de conteúdo observou-se a necessidade de agrupar as entrevistas por eixos carreira, uma vez que para cada um dos eixos é definido rol distinto de competências *a priori* no modelo. Algumas competências são comuns a todos os eixos e outras se repetem em apenas alguns, havendo sobreposições, conforme apresentado no capítulo adiante destinado ao modelo de gestão por competências da SIGMA.

Conforme mencionado, as categorias definidas *a priori* tratam das 12 competências definidas no modelo, a citar: Orientação para Mercado; Orientação para Resultados; Orientação Estratégica; Gestão de Pessoas; Aprendizagem Organizacional; Articulação de Relacionamentos; Trabalho em Equipe; Negociação; Aprimoramento de Processos/ Inovação; Antecipação e Adaptação à Mudança; Planejamento e Organização; e Visão Sistêmica.

Cabe ressaltar ainda que não foram descartadas da análise as competências do eixo mercadológico, uma vez que o modelo preconiza a possibilidade de transição dos empregados entre os eixos de carreira.

A construção de categorias *a posteriori* contou com a interpretação e analogia dos conteúdos e proximidade dos significados encontrados, como por exemplo, a seguir: “E nessa avaliação tem todo meu histórico, tudo que eu faço, levantamentos de atos inseguros, experiências ambientais, de treinamentos, de reuniões de segurança, tudo isso é... É registrado” (ENTREVISTA OPERACIONAL, 1). Este trecho foi interpretado como tradução e reconhecimento à competência Segurança, que apesar de não configurar uma competência oficial da organização foi recorrente nas entrevistas de chefes e operadores. A opção por conjugar categorias *a priori* e *a posteriori* é sustentada por possibilitar analisar as frestas entre prescrito e real, e por indicar possibilidades de inclusão de conteúdos significativos para a prática cotidiana dos trabalhadores num modelo de competências que se proponha dinâmico.

Foram identificadas 6 categorias *a posteriori* de competências reconhecidas e traduzidas por trabalhadores e gestores, a citar: Capacidade (conhecimento técnico); Tecnologia da Informação; Segurança; Meio ambiente; Iniciativa e autonomia; Confiança.

Ainda a título de aviso ao leitor, foi decidido antecipar o rol de categorias que o leitor encontrará nos resultados do trabalho de forma detalhada. No quadro a seguir é possível observar as categorias *a priori* e *a posteriori*, bem como seus desdobramentos, classificadas de acordo com os objetivos específicos do trabalho.

Objetivos específicos	Categorias decorrentes da análise de conteúdo		
	Categorias <i>a priori</i>	Categorias <i>a posteriori</i>	Desdobramentos
1 Implantação do "modelo" de Gestão por Competências		Sucesso e continuidade	Dinamicidade do modelo Apoio da Alta direção Constância de Propósito
		Elaboração coletiva (autodesenvolvimento ausência)	Armário Lugar comum Não me lembro
		Para empregados	Conceito varia de acordo com gestor Etapas da avaliação Resultado da auto avaliação Cargos generalistas só no nome Competência como entrega e conhecimento técnico.
		Para gestores	CHA, entrega, metas Para reduzir a subjetividade da avaliação Relação com remuneração Negociação Feedback Não é prática consolidada entre todos os gestores
		Benefícios decorrentes da GP	Feedback Papel do Gestor Autodesenvolvimento (carreira e contrato)
		Dificuldades na implementação	Período de Avaliações Mudança de Gestores Grande quantidade de empregados diretos por gestor Desvio de função Estrutura e conteúdo da avaliação (abstrato, não se aplica, campo evidências) Desafios para o futuro (integrar e consolidar)
2 e 3 Se e como os <b>trabalhadores reconhecem</b> as competências em seu dia-a-dia e como as <b>traduzem</b> em fatos e dados no momento de sua <b>autoavaliação</b> e na avaliação dos subordinados	Orientação para resultados Trabalho em equipe Articulação de relacionamentos Aprendizagem Organizacional Planejamento e Organização Orientação Estratégica Visão Sistêmica Articulação de Relacionamentos Aprendizagem Organizacional** Gestão de Pessoas	Capacidade (conhecimento técnico) Tecnologia da Informação Segurança	
4 Distinção <b>entre diferentes turnos, eixos e áreas</b>		Abstração dos conceitos Mudanças de gestores	
4 Analisar as <b>concepções</b> dos <b>diferentes públicos</b> organizacionais quanto as gestão por <b>competências</b> e suas <b>consequências práticas</b> para o <b>cotidiano</b> das pessoas e da <b>organização</b>		Mérito Remuneração Reconhecimento CATE Aspectos culturais Sobrecarga de trabalho Dilemas GP não é processo	Eixo operacional e suporte ao negócio Requisitos de Acesso claros para eixo operacional Cargos e Salários - discordância de CATE em comparação a Carreira Gerencial CATE x Gestores Barganha com o mercado "discurso" x prática Vida pessoal e trabalho Aprimorar processo x Não divulgar Autonomia x Delegação CATE x função gestor - demanda de reconhecimento Condição insalubre x gostar do trabalho e da organização
5 Identificar as interfaces da gestão por competências na integração dos processos de RH	Recrutamento e Seleção Treinamento e Desenvolvimento Remuneração Carreira e Sucessão	Desenvolvimento Organizacional (Projeto Mudança de Cultura)	

Quadro 3: Categorias *a priori* e *a posteriori* para análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise de conteúdo (documentos e entrevistas).

Todos os demais conteúdos seguiram a mesma lógica, por exemplo, para análise de convergência entre os valores pré-definidos pelos documentos oficiais da organização foram utilizados como categorias *a priori* os valores divulgados nos

documentos organizacionais e construídos outros *a posteriori* em caso necessário a partir dos conteúdos emergentes nas entrevistas.

É relevante salientar a presença da palavra discurso em algumas entrevistas e em algumas análises, em decorrência dos conflitos entre o “discurso”<sup>7</sup> e a prática dos atores e autores organizacionais.

Uma vez anunciado o método e etapas realizadas durante a pesquisa, a partir do próximo capítulo passa-se a apresentação dos resultados e análises da pesquisa, ressaltando que deste ponto em diante, todas as afirmações realizadas referem-se ao escopo qualitativo do trabalho, tomando por dados as entrevistas realizadas, e sem qualquer pretensão a generalizações.

---

<sup>7</sup> O termo “discurso” neste texto remete a voz organizacional, aos textos oficiais da organização que transmitem princípios, políticas, processos e práticas coerentemente elaborados e divulgados para nortear as ações relativas a gestão de pessoas de forma alinhada para todos os públicos organizacionais. Tal expressão é recorrentemente utilizada pelos entrevistados nas entrevistas como referência ao conteúdo expresso pela alta gestão quer na fala, quer escrito. Decidiu-se, portanto manter o termo entre parênteses ao longo da dissertação, em distinção ao conceito de discurso que engloba mecanismos internos de constituição do sentido, tomando-o como objeto histórico, como trata Fiorim (2005) e outros estudiosos da análise do discurso.

## 6. O CASO SIGMA

### 6.1 CONHECENDO A SIGMA: HISTÓRICO DA EMPRESA

Considera-se importante apresentar histórico que esclareça as ações que influenciaram a adoção pelo modelo de gestão por competências em vigência na SIGMA e os modelos precedentes a este, que contribuem em sua construção. Contudo, um cuidado especial se faz necessário, na medida em que tal tarefa precisa ser cumprida sem, no entanto permitir a identificação da empresa estudada, assim, passa-se a alguns marcos centrais que apresentam o contexto macro da organização, com objetivo de situar suas escolhas gestonárias.

Mineradora brasileira de grande porte com unidades de atuação no estado do Espírito Santo, a empresa tem início como projeto tecnológico criado nos anos 1970, tem por principais atividades a extração e concentração de minério, seguida de pelotização do concentrado e exportação de pelotas.

A implantação da SIGMA no Espírito Santo é conjugada a momento no qual o Estado refletia a política desenvolvimentista, representado na figura do governador Cristiano Dias Lopes, que, tornou possível a implantação de “Grandes Projetos” no estado do ES (VASCONCELOS, 2004).

Sua trajetória de sucesso é marcada por processo de expansão da capacidade produtiva de suas plantas. Sua história evoluiu pelo aprimoramento tecnológico e de gestão. A empresa caracteriza-se pela qualidade de produto, em sua maior parte destinado ao mercado internacional, e em 2006 estabelece estratégia de crescimento proposta para os próximos anos (Revista Institucional SIGMA, 2006).

Dentre as metodologias administrativas implantadas ao longo dos últimos 30 anos destacam-se: implantação do Programa de Qualidade Total SIGMA (QTS), expansão da capacidade produtiva com novas plantas; certificação ISO 9002 (Qualidade), certificação OHSAS 18001 (Segurança e Saúde no Trabalho), e a

premiação pelo *ranking* Clima Organizacional da Hay do Brasil como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, durante repetidos anos. Sua composição acionária é marcada pela transição, mantendo, contudo equilíbrio entre as cotas de diferentes acionistas, o que acabou por exigir gestão autônoma para não gerar conflito de decisões entre acionistas por vezes concorrentes.

A gestão é regida por um código de conduta visando padronizar as ações e comportamentos dos empregados da SIGMA. O documento engloba desde recomendações relacionadas ao desempenho a atividade dos empregados, seus direitos e deveres dentro da empresa, e sua possibilidade de progressão funcional, até os aspectos éticos relacionados às partes interessadas. Revisado periodicamente, o Código de Conduta é de conhecimento de todos os empregados que no ato da admissão recebem o documento e se comprometem com seu cumprimento.

As perspectivas de demanda do mercado impulsionaram constantemente os processos de expansão das plantas produtivas da empresa com objetivos de aumento de produção. E em 2006 a empresa conclui a revisão da sua estratégia, lançando nova visão, bem como proposta de reestruturação organizacional e modelagem de sua cultura.

A SIGMA caracterizada pela atualização de suas metodologias de gestão, numa inclinação ao mimetismo, processo pelo qual a empresa adquire ou implementa modelos e tecnologias de gestão que obtiveram sucesso em outras organizações (MOTTA, 2006, p. 388). As incertezas produzidas pela variedade de tecnologias disponíveis, aliada a ambiguidade de objetivos organizacionais que transpassam as modelagens a serem construídas, levam recorrentemente as organizações a buscarem casos de sucesso na implementação de tais tecnologias, servindo estes casos como modelos de referência para outras organizações, como uma forma de legitimação para modelagem interna em construção.



## 6.2 ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E CULTURA: UMA NOVA PLATAFORMA PARA O CRESCIMENTO DA SIGMA

O contexto estratégico do caso em estudo será apresentado tomando por base a vivência da pesquisadora no ambiente empresarial da SIGMA, como colaboradora efetiva que foi da organização, a partir da análise de conteúdo da e revista distribuída a todos os colaboradores em Agosto de 2006, abordando as bases estratégicas para promover o crescimento da empresa nos próximos anos. A distribuição das revistas foi realizada após palestra realizada pela diretoria da SIGMA nas unidades da empresa, tendo por convidados além de todos os empregados, membros do sindicato e fornecedores atuantes na comunidade local.

O processo de formulação da estratégia foi fruto de novo posicionamento organizacional. Esse teve início em 2005, com a adoção da metodologia de Pensamento Sistêmico e Planejamento de Cenários (PSPC): ferramenta que ajudou a empresa a vislumbrar cenários e adaptar seus negócios às tendências do mercado. A proposta era estudar o cenário mundial, analisar o mercado, identificar oportunidades e ameaças ao negócio e, assim, obter subsídios para formular a estratégia. O processo de construção da estratégia partiu da visão de longo prazo, estabelecida pela alta direção da empresa, e da declaração de valores para as partes interessadas. O processo tomou como referência as expectativas dos acionistas em relação ao negócio, as possibilidades de potencializar suas capacidades atuais e futuras e o desenvolvimento de novas competências por meio da inovação e da criatividade das pessoas. A estratégia da SIGMA encontra-se traduzida no Mapa Estratégico do Balanced ScoreCard que auxilia sua consecução e monitoramento.

A estrutura organizacional foi considerada como “a forma com que a empresa se organiza para o trabalho, seus processos, interfaces, hierarquias, as relações de subordinação, a definição dos papéis, das responsabilidades e organograma” (Revista SIGMA, Agosto 2006, p. 8).

A SIGMA reorganizou sua estrutura e passou a trabalhar com base em processos<sup>8</sup>. Apesar da revista trazer como título estrutura e cultura a serviço da estratégia, a estrutura foi a primeira das três dimensões da arquitetura organizacional a passar por mudança desde Janeiro de 2006. Para sustentar o crescimento e expansão ambicionados era necessário reorganizar o trabalho: o modelo anterior partia do pressuposto de que, para melhorar a performance geral da empresa, era necessário entender a fundo cada parte do negócio, o que explica o foco nas áreas e departamentos, contudo a empresa corria o risco de perder a visão do todo. Esta estrutura que funcionou com sucesso durante muitos anos não era mais condizente com a estratégia, que exigia uma visão mais integrada que imprimisse maior alinhamento, flexibilidade e dinamismo para as mudanças do contexto competitivo atual e do futuro. A estrutura de gestão integrada por processos auxiliaria a materialização da estratégia no médio e longo prazos, através do desenvolvimento de um plano de negócios para os próximos 5 anos (2006-2010), a partir do qual fosse possível desenvolver projetos estratégicos, alocar recursos para implementá-los e monitorar seus resultados para que eles sustentassem o crescimento da empresa. O plano de negócios traria maior previsibilidade à gestão da empresa, sinalizando riscos e oportunidades, propiciando posicionamento dinâmico às contingências do contexto.

A cultura organizacional foi definida como padrões de atitudes, comportamentos, ritos e práticas que traduzem os valores da organização (Revista SIGMA, Agosto 2006, p. 10).

A ferramenta de gestão arquitetura organizacional utilizada pela SIGMA para o alcance da excelência organizacional exige que estrutura e cultura estejam a serviço da estratégia, estando os três fatores em alinhamento dinâmico. Portanto, as mudanças na estratégia imprimam a necessidade de revisão da estrutura e cultura da organização.

---

<sup>8</sup>Em contraposição a estrutura anterior que privilegiava o pressuposto de que para melhorar a performance geral da empresa, era necessário entender a fundo cada parte do negócio, o que explica o foco nas áreas e departamentos, a estrutura atual privilegia a visão do todo, logo o enfoque nos processos, na visão sistêmica, nas interfaces, com foco na visão macro da organização.

### 6.2.1 Produzindo a mudança através dos meios de comunicação

O Relatório Anual da SIGMA trazia em sua capa, traduzido inclusive para o inglês, o indicativo da mudança para os *stakeholders*: “Não podemos nos tornar o que precisamos ser permanecendo o que somos” (Max De Pree apud Relatório Anual SIGMA, 2005) sinalização da mudança destacavam-se-se as manchetes de capa das revistas distribuídas a todos colaboradores diretos da empresa mensalmente: “O futuro já começou” (Outubro/ 2005); “Estratégia, Estrutura e Cultura: A serviço da Estratégia – SIGMA investe na reestruturação de seu modelo organizacional para impulsionar sua estratégia de crescimento” (Janeiro/ 2006); “Plano de Vão para os próximos anos” (Agosto/ 2006). Esta última, primeira edição em nova formatação com papel reciclado, passa mensagem de sustentabilidade por símbolos além da escrita e anuncia o futuro. Este último volume resgata mensagens veiculadas anteriormente e é inteiramente dedicado ao anúncio do processo de mudança e sua relação com a ética empresarial.

O processo de comunicação foi mantido como sustentação a mudança organizacional, e em Dezembro de 2006 os dados foram apresentados com o título “O futuro em números – estratégia da empresa é detalhada no Plano de negócios”. Nesta mesma edição foi apresentado o resultado do primeiro ciclo de Avaliações por Competências, sendo indicado como uma das principais ações da empresa para consolidação do projeto de gestão da cultura.

Em Janeiro de 2007 a revista aponta para “Confiança no Futuro: SIGMA bate recordes de produção de vendas em 2006, amplia distribuição geográfica de clientes e se prepara para crescer”. A frase que reforça a constância de propósito de crescimento, alinhada a plataforma anunciada 6 meses antes. Os valores qualidade de vida e segurança são tema desta edição, bem como o relacionamento com a comunidade através da conservação das áreas próximas às unidades, tomada como uma ação de sustentabilidade. Em Maio de 2007 a empresa voltou a veicular mensagens que consolidavam o processo de mudança, mantendo-o aquecido e firmando sua constância de propósito junto ao tema com o título “Rumo a 2020 –

SIGMA investe em alinhamento da cultura organizacional para alcançar objetivos estratégicos. Empregados são a chave desse processo”. O processo de mudança de cultura teve seu início anunciado e o cronograma com marcos de elaboração como processo construído coletivamente divulgado.

A percepção de que os meios de comunicação, principalmente a revista da empresa, buscam produzir realidade através de suas mensagens persistentemente trabalhadas se afirma nas divulgações vinculadas aos valores da empresa como relacionamento com comunidade, meio ambiente, ética, e segurança do trabalho, outro exemplo foi a publicação em Fevereiro de 2007 do volume intitulado: “Valorização da Vida: empregados garantem os melhores resultados de segurança da história da SIGMA”.

A articulação dos meios de comunicação com os novos valores que a SIGMA pretendia reforçar como, ênfase na segurança, bem como a convocação de indicadores, reafirmando a máxima de que diante de fatos não há como debater, apontam para interpretação de que o projeto de gestão da cultura foi em grande parte planejadamente sustentado pelos dos instrumentos de comunicação da empresa.

A partir da mensagem de crescimento anunciada em 2006 e do texto da revista Plano de Vôo busca-se contextualizar o momento da mudança pretendido pela empresa.

### **6.2.2 O momento de crescer – Agosto de 2006**

O projeto de expansão para os próximos anos da empresa foi anunciado como representante da oportunidade de consolidar posição da SIGMA entre as maiores exportadoras de pelotas de minério de ferro no mercado transoceânico, e sendo

traduzido pela Diretoria como a “prova” de que a empresa estaria pronta para crescer.

“O Projeto (de expansão anterior) nos levou a cumprir a estratégia que orientava os negócios da empresa, cinco anos antes do previsto. Precisávamos de um novo desafio. Foi então que percebemos que era chegada a hora de iniciarmos um novo ciclo de crescimento, explica o diretor-presidente da SIGMA” (REVISTA SIGMA, AGOSTO 2006, p. 3).

O início do novo ciclo começava naquele momento e incluía a revisar a estratégia, a estrutura e a cultura da empresa. O objetivo “aumentar nossa (da SIGMA) competitividade e ser fornecedor de escolha no mercado transoceânico, tudo isso respeitando a ética empresarial e valorizando as pessoas”, explicava o Diretor Comercial (REVISTA SIGMA, AGOSTO 2006, P. 3).

De acordo com o Diretor de Operações, a estratégia foi revista justamente para ajudar a SIGMA a alcançar tais objetivos. “Temos uma nova Visão que, suportada por estrutura e cultura organizacionais mais adequadas ao novo momento, nos levará a concretizar nossos planos de crescimento” (REVISTA SIGMA, AGOSTO 2006, P. 3).

Aspecto relevante a partir dos trechos acima transcritos é o alinhamento pronunciado pela diretoria da SIGMA em relação à proposta de mudança. A revisão da estratégia e da cultura marcavam o reposicionamento de uma empresa frente ao mercado, aos acionistas, consumidores, clientes, empregados, comunidades, enfim, a todas as suas partes interessadas. Mas por que rever a estratégia e cultura naquele momento?

A SIGMA afirmava configurar uma situação propícia a mudança naquele momento combinando uma fase de crescimento, com resultados positivos, uma diretoria que valorizava a gestão compartilhada, e um ambiente de trabalho construído sobre uma base “amigável e profissional”, configurando, segundo o Gerente Geral de Recursos Humanos da empresa, os ingredientes suficientes para sustentar o reposicionamento e processo de mudança (REVISTA SIGMA, AGOSTO 2006, P. 3).

### **6.2.3 Bons tempos: o otimismo do mercado e alinhamento organizacional para crescer**

Aspectos favoráveis de mercado foram anunciados pelo Diretor Comercial da SIGMA, ainda no documento de Agosto de 2006 (REVISTA SIGMA, AGOSTO 2006). Tal contexto mercadológico teria auxiliado a empresa como fator interveniente nos resultados positivos alcançados pela valorização dos preços de pelotas. Os empregados, entretanto são mais uma vez convocados, quando os resultados são reafirmados como não apenas resultantes do momento propício de mercado, e também como fruto do comprometimento e empenho de todos, que levaram a SIGMA a obter os melhores resultados da história da Empresa.

Assim, com a premissa de alinhar o discurso e a prática organizacional, os trabalhadores foram “convidados” a atuarem em uma mesma direção: a nova estratégia da empresa, apoiada pela reformulação da estrutura hierárquica, ocorrida em Janeiro de 2006, e sustentada pelo processo de mudança cultural que iniciava um movimento para envolver e direcionar as pessoas para os objetivos e novos valores da organização, de forma a promover o alinhamento organizacional necessário aos planos de crescimento da empresa. Na perspectiva de arquitetura organizacional adotada pela SIGMA, estratégia, estrutura e cultura formam um triângulo. A estratégia é o norte; a estrutura é a maneira como a empresa se organiza para o trabalho, e a cultura é um conjunto de valores, atitudes, comportamentos que orienta as práticas empresariais. A empresa preconizava como fundamental o equilíbrio entre essas três dimensões. “Se estrutura ou cultura não estiverem adequadas ao momento, é até possível alcançar a estratégia, mas o caminho seria mais tortuoso, conseqüentemente mais longo e mais difícil”, conforme Gerente Geral de Recursos Humanos (REVISTA SIGMA, AGOSTO 2006, P. 4).

#### **6.2.4 O papel de cada um: cultura e valores se concretizam na competência**

Os empregados foram convocados em diversos trechos da revista a participarem do processo de mudança, com o texto reforçando duas práticas repetidamente: o compromisso com ações concretas no dia-a-dia da empresa que consolidem a mudança nos valores praticados individualmente e o foco em resultados anunciando a necessidade de alinhamento das ações cotidianas dos empregados com os objetivos da empresa. A frase “um ambiente que produz resultados depende da atuação de cada um” (Revista SIGMA, Agosto 2006, p. 3) ilustra a ideia veiculada.

Para o processo de mudança anunciado, foi reafirmado que cada um deveria fazer a sua parte, de maneira alinhada, para contribuir para o alcance da estratégia, sempre pensando no todo da organização. Os valores como diversidade individual foram confirmados como aspectos a serem respeitados e valorizados pela empresa, mas sempre com foco no objetivo empresarial maior.

Para a SIGMA, a consolidação da estratégia iria requer comprometimento de todos os empregados. Tratava-se de um trabalho diário e de responsabilidade de todos aqueles que faziam parte da empresa.

#### **6.3 CULTURA E COMPETÊNCIAS: REVISÃO DOS VALORES E ATUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS?**

O porquê mudar a cultura se apoia na demanda de articulação com uma nova estratégia de crescimento e uma estrutura mais flexível. E a cultura seria a expressão do novo momento, para o qual todos deveriam estar preparados e

imbuídos dos mesmos objetivos, por isso revisar os comportamentos e as práticas valorizadas na SIGMA.

O que iria mudar foi questão recorrente. O processo de mudança da cultura na SIGMA, apoiado numa vertente funcionalista do conceito de cultura, tendo por autor central Edgar Schein (2001), foi projeto concebido pelo presidente da SIGMA e sustentado pela contratação de experiente consultoria brasileira na gestão do tema. A partir de diagnóstico realizado, algumas posturas históricas vigentes na organização foram apontadas como foco para mudança, a citar: valorizar apenas programas e projetos que contribuíssem efetivamente para o cumprimento da estratégia com foco na excelência empresarial; reforçar relações cada vez mais norteadas por objetivos profissionais, exigir o alto desempenho em todos os processos; e incentivar a busca de soluções para problemas nos níveis adequados de tomada de decisão (delegação). Outros valores foram apontados como objeto de manutenção: valorização da vida, a ética, o respeito às pessoas, o senso de justiça e o trabalho focado em resultados; priorização da segurança, promoção da saúde dos empregados, trabalhando em conformidade ao Código de Conduta, respeito às individualidades, desde que não firam o coletivo, manutenção da cordialidade de tratamento; isenção de julgamentos e rótulos.

A inovação continuou a ser valorizada como forma de investir na busca contínua por melhorias. A relação entre errar e ter baixo desempenho foi esclarecida, declarando-se como uma empresa que entende o erro como parte do aprendizado.

Entre o “discurso” veiculado na palestra e na revista especial em Agosto de 2006, e a concretização dos novos valores na ação dos atores (autores) sociais, muitos fatores incorreriam e re existiriam neste processo de transição cultural planejado como de longo prazo de duração. A estimativa inicial para transitar da fala a ação foi estipulada para um horizonte de três anos, com envolvimento de todos os públicos organizacionais paulatinamente, começando pelo topo da pirâmide organizacional em direção a base, como o compromisso de comunicar o diagnóstico a todos os públicos até Dezembro de 2006.

O papel das lideranças nesse processo foi definido como inspirador para as pessoas de suas equipes no sentido de que todos trabalhassem imbuídos dos mesmos objetivos, entendendo o significado do papel de cada um para o desempenho da



organização. Neste ponto encontrou-se aspecto que interfaceia o processo de mudança de cultura com a gestão por competência, ao ser afirmado no documento que é importante deixar claro o que se espera das pessoas em termos de atitudes, competências e resultados (REVISTA SIGMA, AGOSTO 2006). As pessoas foram novamente convocadas à participação no processo de mudança intitulado projeto de gestão da cultura inicialmente<sup>9</sup>, com título alterado em 2008.

A interface entre o programa de mudança da cultura e as ações da gestão por competência é intensificada pela afirmação de que todos passariam a ser avaliados nas '*entregas*' (conceito de competência aplicado na SIGMA) que fazem, e que todos conheceriam assim, o que a empresa espera de cada um no momento da avaliação e *feedback*. Este momento foi nomeado como 'contratação', reforçando um dos valores da cultura, o respeito às pessoas sob a premissa de que para se exigir alto desempenho seria importante que se diga exatamente o que se espera das pessoas. Com esse contrato feito, olho no olho, seria então possível exercitar outro valor, o senso de justiça (REVISTA SIGMA, AGOSTO 2006).

Em Dezembro de 2007 cada gestor foi responsável por divulgar a seus empregados diretos a nova versão da visão, missão e valores da SIGMA, havendo algumas adequações ao conteúdo e semânticas. A comunicação face a face não contou com documentos ou apoio dos meios de comunicação interna e deveria atingir todos os empregados até Março de 2008.

O quadro 4, a seguir, apresenta relação elaborada pela autora considerando os valores anunciados na SIGMA durante os períodos de avaliação por competências, incluindo os valores resignificados em 2007. Foram correlacionados os valores organizacionais oficiais e os conteúdos das competências vigentes no período.

Diante de tal correlação foi constatada a relevância de se investigar durante as entrevistas a percepção dos empregados em relação a mudança dos valores da organização com objetivo de verificar se o anuncio foi concretizado, e possíveis interfaces entre valores e competências.

---

<sup>9</sup> O nome do projeto não será citado para evitar identificação da empresa.

Programa de mudança da cultura - Valores anunciados Agosto 2006	Valores divulgados pelos gestores aos empregados diretos Dezembro 2007	Competências Avaliadas 1º Ciclo: Março a Dezembro 2006 2º Ciclo: Setembro 2007 a Janeiro 2008
Programas e projetos que contribuam efetivamente para o <b>cumprimento da estratégia</b> com foco na excelência empresarial	<b>Geração de valor a todas as partes de interesse</b> Qualidade e confiabilidade em produtos e serviços são atributos necessários a nossa <b>perenidade</b>	<p><b>Orientação Estratégica:</b> responsabilidade por definir estratégias, a partir da análise do ambiente interno e externo; e comprometimento com os Valores, Missão e Visão da SIGMA e com a sua disseminação.</p> <p><b>Antecipação e adaptação à mudança:</b> identificação e/ou antecipação das necessidades de mudança para enfrentar os desafios do negócio de forma a contribuir de maneira efetiva para a obtenção de resultados.</p> <p><b>Orientação para mercado:</b> compreensão do movimento do mercado – clientes correntes e potenciais concorrentes.</p> <p><b>Negociação:</b> equilíbrio dos resultados que beneficiem todas as partes envolvidas. Construção de uma argumentação coerente e a abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos.</p> <p><b>Visão sistêmica:</b> compreensão do seu papel nos processos da SIGMA, visando à integração com outros movimentos que ocorram no ambiente organizacional. Contempla a leitura dos sinais de mercado de modo a tomar ações proativas no posicionamento organizacional.</p>
<b>Relações</b> norteadas por objetivos <b>profissionais</b>	<b>Relações claras e duradouras</b>	<p><b>Articulação de relacionamentos:</b> construção e o gerenciamento de redes de relacionamento na busca por preservar e/ou maximizar a imagem positiva da SIGMA, de identificar e manter parcerias.</p> <p><b>Trabalho em equipe:</b> processo de interação com as pessoas de forma adequada, empática e espontânea e à manutenção de comunicação na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias.</p>
<b>Alto desempenho</b>	Ações orientadas para: comprometimento e <b>superação na entrega de resultados</b>	<p><b>Orientação para resultados:</b> alcançar resultados, considerando recursos, prazos, qualidade e a busca de alternativas/soluções para ampliar a geração de valor agregado.</p> <p><b>Planejamento e organização:</b> necessidade de gerenciamento do tempo e à responsabilidade por organizar e planejar as ações e o trabalho para obter respostas mais eficientes.</p>
Busca de soluções para problemas nos níveis adequados de tomada de decisão ( <b>delegação</b> )	<i>Conteúdo não mencionado nos valores divulgados.</i>	<p><b>Gestão de pessoas:</b> responsabilidade por mobilizar esforços das pessoas para o cumprimento dos Objetivos e Metas da SIGMA, criando um clima motivador; orientar e estimular o processo de desenvolvimento das pessoas; delegar com precisão os desafios propostos e acompanhar seu desenvolvimento.</p>
<b>Valorização da vida</b> (Segurança, saúde dos empregados)	Ações orientadas para: <b>valorização da vida</b>	
<b>Ética</b> (Código de Conduta)	Relações: fundamentadas na <b>ética</b>	
<b>Respeito às pessoas</b> ( <b>Cordialidade</b> de tratamento; respeito às individualidades, desde que não firam o <b>coletivo</b> )	Ações orientadas para: bem-estar <b>coletivo</b> respeito às pessoas	
<b>Senso de justiça</b> (contratação da expectativa da empresa em relação a cada empregado no momento do <i>feedback</i> da avaliação de competências; isenção de julgamentos e rótulos).	Ações orientadas para: <b>princípios de justiça</b>	
Inovação: <b>novas idéias para melhorias</b> dos processos, confirmada pela prática do programa Campo de Idéias.	<b>Criatividade:</b> busca pelo desenvolvimento <b>tecnológico</b>	<p><b>Aprendizagem organizacional:</b> internalização e uso que o profissional faz do conhecimento adquirido, abrangendo busca constante pelo próprio desenvolvimento e pelo das pessoas com quem interage; sistematização, registro e disseminação do conhecimento na SIGMA.</p> <p><b>Aprimoramento de processos/inovação:</b> identificar oportunidades de aperfeiçoamento e de adoção de novas práticas e padrões, bem como à implementação de ações que concretizem as inovações na organização.</p>

Quadro 4: Correlação entre Valores e Competências da SIGMA.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos conteúdos de valores e competências.

## **7 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Este capítulo visa apresentar o modelo de Gestão por Competências vigente na Empresa, e objeto deste estudo, e sua estratégia de ação para implementação. Como fonte contou com os resultados da análise documental do Manual do Gestor, Cartilhas distribuídas aos empregados no primeiro ciclo de avaliações com foco na implementação, em 2006, e no segundo ciclo de avaliações com foco no autodesenvolvimento, em 2007. Conta ainda com a análise do conteúdo das entrevistas realizadas junto aos gestores e analistas da Gerência Geral de Recursos Humanos, compondo então uma versão oficial das políticas e processos de gestão de pessoas.

### **7.1 CONTEXTO E MOTIVAÇÃO PARA OPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Considerando que mudanças e reestruturações do mercado vêm elevando a complexidade e competitividade organizacional, promovendo a demanda por produtos de maior valor agregado, as organizações cada vez mais dependem de sua flexibilidade e velocidade para responder àquelas demandas, às ocorrências internas e as situações inusitadas (eventos).

Neste contexto, o comprometimento das pessoas com o negócio é único elemento composto dos atributos capazes de gerar vantagens competitivas diferenciadas para que a empresa tenha agilidade de resposta aos estímulos do ambiente. Profissionais autônomos, com mais iniciativa e comprometidos com os objetivos e estratégias organizacionais são requeridos.

Assim, tornou-se desafio premente a elaboração e prática de modelos e métodos de gestão de pessoas que comuniquem com clareza às pessoas que tipo de contribuição é esperada pela empresa e em que medida eles podem se planejar para se autodesenvolver, ampliando sua possibilidade de um futuro crescimento dentro da organização.

Motivada por seu contexto de crescimento e mudanças, anteriormente apresentado, a SIGMA elaborou e implementou um modelo de Gestão de Pessoas por Competências. O modelo abarca possibilidades de carreira na empresa, explicitou os critérios para avaliar o desenvolvimento do empregado, estabeleceu parâmetros para medir desempenho, definiu os subsídios para as decisões de remuneração, e alinou ações de treinamento e desenvolvimento organizacionais estratégicas. Além de uma resposta às necessidades estratégicas da organização, o modelo trouxe em seu bojo a coerência de buscar gerir todos estes processos que compõe a gestão de pessoas sob a mesma base integrada: as competências definidas a partir da estratégia organizacional.

## 7.2 COMPETÊNCIAS ALINHADAS À ESTRATÉGIA PROMOVEM A GESTÃO DE PESSOAS

Como base para o modelo de Gestão de Pessoas por Competências na SIGMA são conceituadas como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55). Tal conceito sintetiza os componentes centrais das definições de competências traduzidas pelos principais autores no tema, conforme apresentadas no quadro 1 – Síntese conceitos centrais para Competências.

A Gestão de Pessoas por Competências objetiva permitir ao gestor articular as políticas e práticas de gestão de pessoas entre si de forma integrada no dia-a-dia de sua equipe de acordo com a figura 3 – Integração do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.



Figura 3: Integração do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.  
Fonte: SIGMA, Manual do Gestor (2006, p. 11).

### 7.3 EIXOS DE CARREIRA

A Gestão de Pessoas por Competências considera o conceito de eixos de carreira como estruturas que definem a ascensão dos profissionais de acordo com a natureza de seu trabalho e com competências orientadas pelos Princípios, Valores e Estratégia da Empresa.

Assim, desvincula a carreira da estrutura organizacional, eliminando as restrições de movimentação que existiriam caso a ascensão profissional estivesse atrelada unicamente à estrutura da organização.

A dissociação entre o desenvolvimento dos profissionais e a estrutura confere, ainda, maior “durabilidade” ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências, uma vez que ele não precisa ser revisto a cada mudança organizacional.

Atualmente, o conceito de competências aliado ao de eixos de carreira resulta do somatório de duas linhas: uma associada às realizações da pessoa, àquilo que ela produz e/ou entrega para a organização (resultados) e outra ligada aos conhecimentos e habilidades que são mobilizados para atingir, com maior facilidade, os resultados que a organização espera.

A aplicação do conceito de competências apoia-se numa ferramenta que se propõe a localizar o grau de maturidade e desenvolvimento do profissional, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes (*inputs*) e como esse conjunto é efetivamente utilizado, gerando resultados (*outputs*) e agregando valor para a organização (SIGMA, MANUAL DO GESTOR, 2006).

A SIGMA definiu cinco eixos de carreira apresentados na figura 4 – Eixos de Carreira da SIGMA. Todos os cargos e funções, posições organizacionais, são classificados de acordo com sua natureza de trabalho em cada um dos eixos de carreira.

Para cada um dos eixos foi definido um conjunto de competências alinhadas a sua especificidade, conforme figura 5 – Competências por Eixo de Carreira na SIGMA. Os cargos que compõem um eixo de carreira, classificados de acordo com a natureza do trabalho, são escalonados de acordo com seu nível de complexidade.

Para cada competência são definidos comportamentos que a compõem de acordo com o escalonamento dos cargos em níveis de complexidade, conforme observado nos encartes de complexidade de competências distribuídos a todos os gestores. O conteúdo de tais encartes é exemplificado para uma competência – Orientação para Resultados, de um dos eixos de carreira, Gerencial, na figura 6 – Detalhamento das Competências por Nível de Complexidade no Eixo de Carreira.

## Eixos de Carreira

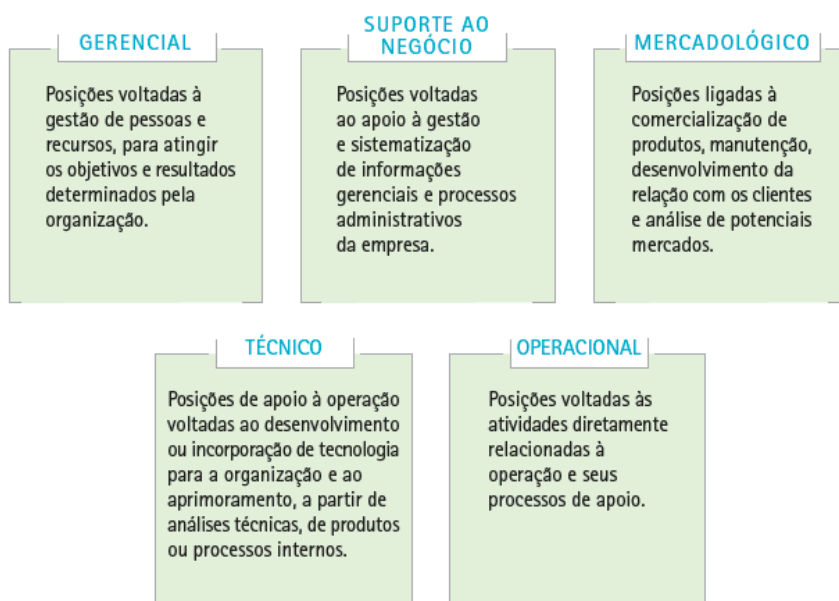


Figura 4: Eixos de Carreira da SIGMA.  
Fonte: SIGMA, Manual do Gestor (2006, p. 14).



Figura 5: Competências por eixo de carreira na SIGMA.  
Fonte: SIGMA, Manual do Gestor (2006, p. 15).

Níveis	Competência
	Orientação para resultados
Gerente-geral	A. Define planos de investimentos da área e influencia a distribuição dos recursos da empresa, estabelecendo diretrizes.
	B. Responde por definir as metas específicas da área sob sua responsabilidade, participando da definição dos objetivos e metas organizacionais.
	C. Estabelece práticas de apuração e análise dos resultados para a área sob sua responsabilidade, orientando os gerentes no acompanhamento dos indicadores/metos e tomando decisões para garantir o alcance destas.
	D. Responde por racionalizar a organização dos processos das áreas sob sua responsabilidade, considerando impactos no médio e longo prazos
Gerente	A. Participa da definição de metas para a área sob sua responsabilidade, a partir da compreensão sobre os objetivos estratégicos definidos.
	B. Desenvolve processos, projetos e ações na área sob sua responsabilidade, de modo a viabilizar a obtenção de resultados na área que gerencia e em outras áreas da empresa.
	C. Implementa, controla e administra planos de investimentos e de ação na área que gerencia e influencia a distribuição dos recursos na área e em áreas correlatas, participando da sua definição.
	D. Responde por racionalizar a organização dos processos da área que gerencia, planejando suas ações no nível tático.
Chefe de departamento	A. Responde pelos resultados dos processos que coordena, considerando seus reflexos e impactos em processos correlatos.
	B. Identifica, dimensiona e utiliza adequadamente os recursos, prazos e condições operacionais necessárias ao desenvolvimento dos processos que coordena.
	C. Racionaliza os processos da equipe que coordena, sendo responsável pelo planejamento operacional de atividades de maneira alinhada com atividades desenvolvidas em processos correlatos.
Chefe de equipe	A. Responde pelos resultados do processo que coordena, participando da definição das metas e objetivos a serem alcançados pela equipe operacional.
	B. Atua para que haja comprometimento das pessoas que coordena com as metas do processo sob sua responsabilidade.
	C. Controla o desenvolvimento de planos de melhoria do processo que supervisiona, respondendo pela utilização dos recursos e pelo cumprimento de prazos.
	D. Organiza e distribui responsabilidades, estabelece prioridades, otimiza recursos, reorienta ações e acompanha o cumprimento dos cronogramas das atividades do processo sob sua responsabilidade.

Quadro 5: Detalhamento das Competências por Nível de Complexidade no Eixo de Carreira.  
 Fonte: Adaptado da Cartilha Gerencial – Complexidade de Competências Gerencial, 2006.



#### 7.4 DESAFIOS E CAPACIDADES: ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS E NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

No contexto dinâmico anteriormente discutido, alguns profissionais assumem mais responsabilidades, ocupando **espaços organizacionais** e indo além da descrição do seu cargo. Esse desenvolvimento ocorre quando o profissional, por escolha ou busca de novas atividades nas quais aproveite melhor seus pontos fortes, passa a atender a mais necessidades da organização. Dessa maneira, o espaço que o profissional ocupa é dinâmico e pode evoluir com o tempo, ao contrário das descrições de cargo – de natureza estática – que não configuram instrumentos capazes de medir o estágio de desenvolvimento do empregado.

O modelo de Gestão de Pessoas da SIGMA apresenta-se como uma alternativa para estes casos, afirmando-se desvinculado da estrutura de cargos da organização, considerada incapaz de refletir os diferentes níveis de resposta das pessoas às demandas do seu trabalho. Cabem aqui algumas questões a serem retomadas em posterior análise: O modelo de Gestão de Pessoas por Competências na SIGMA está dissociado da noção de cargos efetivamente? As avaliações realizadas reconhecem e traduzem as entregas realizadas pelos empregados para além dos níveis de complexidade e competências definidos para o cargo/ função do avaliado? Caso isso ocorra, a contrapartida e reconhecimento (remuneração) para o profissional é efetivamente compatível com o nível de entrega realizada?

Segundo as preconizações prescritos pelo modelo SIGMA, ao se utilizar os eixos de carreira, é possível medir o espaço de atuação ocupado pelo profissional e, logo, seu estágio de desenvolvimento. Em cada eixo de carreira, os profissionais passariam a ser valorizados e classificados de acordo com a principal dimensão do conceito de competências: “a contribuição do profissional para a organização, medida pelo nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades” (MANUAL DO GESTOR, 2006, p. 5). Esses níveis retratariam, de maneira crescente, os diversos degraus de evolução dos profissionais em seu processo de desenvolvimento.

Para cada nível do eixo de carreira existem variáveis diferenciadoras fundamentais para classificação dos cargos e definição dos comportamentos esperados na tradução das competências em diferentes **níveis de complexidade**. Nos patamares iniciais do eixo de carreira (1 a 3), verifica-se que a atuação do profissional está voltada para atividades operacionais, com abrangência de atuação local e responsabilidades mais centradas na realização de atividades. À medida que o profissional alcança outros patamares de complexidade, o nível de atuação passa a ser mais tático (4 a 5) e em seguida estratégico (6). Conforme figura 6 – Níveis de Complexidade.



Figura 6: Níveis de Complexidade.  
Fonte: SIGMA, Manual do Gestor (2006, p. 7).

## 7.5 AS COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DA SIGMA

Segundo o modelo definido na SIGMA, as competências buscam expressar valores organizacionais a serem desenvolvidos junto aos profissionais da organização para constituírem diferencial.

As competências variam de acordo com o eixo de carreira, marcado pela natureza do trabalho. Duas competências organizacionais são requeridas de todos os empregados da organização: Orientação para Resultados e Trabalho em Equipe.

A seguir, as competências definidas para SIGMA e suas respectivas definições:

**Orientação para resultados:** Trata-se da orientação para alcançar resultados, considerando recursos, prazos, qualidade e a busca, de alternativas/ soluções para ampliar a geração de valor agregado.

**Orientação para mercado:** Relaciona-se à compreensão do movimento do mercado, clientes, correntes e potenciais concorrentes, agregando melhoria no serviço para o cliente.

**Trabalho em equipe:** Diz respeito ao processo de interação com as pessoas de forma adequada, empática e espontânea e à manutenção de comunicação na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias.

**Gestão de pessoas:** Envolve a responsabilidade por mobilizar esforços das pessoas para o cumprimento dos Objetivos e Metas da SIGMA, criando um clima motivador; orientar e estimular o processo de desenvolvimento das pessoas; delegar com precisão os desafios propostos; e acompanhar seu desenvolvimento.

**Articulação de relacionamentos:** Envolve a construção e o gerenciamento de redes de relacionamento na busca por preservar e/ou maximizar a imagem positiva da SIGMA, de identificar e manter parcerias.

**Negociação:** Inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados ou combinação que beneficie todas as partes envolvidas. Abrange, também, a construção de uma argumentação coerente e a abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos.

**Aprimoramento de processos/ inovação:** Refere-se à responsabilidade por identificar oportunidades de aperfeiçoamento e de adoção de novas práticas e padrões, bem como à implementação de ações que concretizem as inovações na organização.

**Aprendizagem organizacional:** Diz respeito à internalização e ao uso que o profissional faz do conhecimento adquirido, abrangendo: busca constante pelo

próprio desenvolvimento e pelo desenvolvimento das pessoas com quem interage; sistematização, registro e disseminação do conhecimento na SIGMA.

Antecipação e adaptação à mudança: Relaciona-se à identificação e/ ou antecipação das necessidades de mudança para enfrentar os desafios do negócio de forma a contribuir de maneira efetiva para a obtenção de resultados.

Planejamento e organização: Diz respeito à necessidade de gerenciamento do tempo e à responsabilidade por organizar e planejar as ações e o trabalho para obter respostas mais eficientes.

Orientação estratégica: Envolve o grau de responsabilidade por definir estratégias, a partir da análise do ambiente interno e externo. Inclui também o comprometimento com os Valores, Missão e Visão da SIGMA e com a sua disseminação.

Visão sistêmica: Refere-se à compreensão do seu papel nos processos da SIGMA, visando à integração com outros movimentos que ocorram no ambiente organizacional. Contempla a leitura dos sinais de mercado de modo a tomar ações proativas no posicionamento organizacional.

As competências são avaliadas segundo a seguinte escala de avaliação:

NA=0 (Não Atende à atribuição); D=1 (Aponta que o avaliado está em estágio de Desenvolvimento na atribuição avaliada, o que significa que o mesmo não atende plenamente/ frequentemente à atribuição descrita); A=2 (Significa o pleno Atendimento da atribuição avaliada); S=3 (Registra a superação da atribuição avaliada no seu nível de complexidade. Significa resultados acima do esperado).

Além das competências para cada eixo de carreira, foi determinado um conjunto de capacidades (conhecimentos e habilidades técnicas). Esses requisitos complementam a avaliação e são traduzidos em uma matriz de resultados que orienta a ação gerencial junto ao desenvolvimento das pessoas, ilustrados na figura 7 – Matriz de Resultados: competências e capacidades.

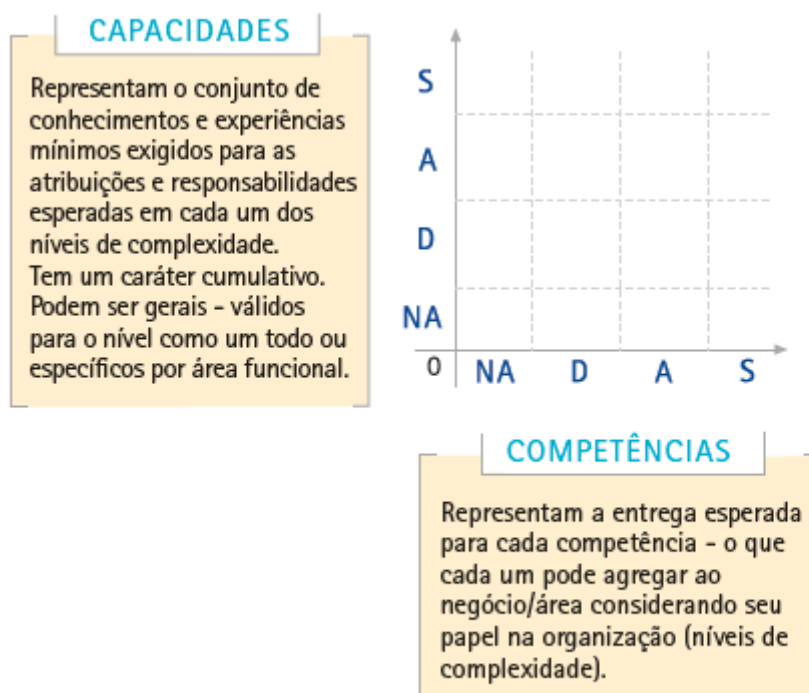


Figura 7: Matriz de Resultados: competências e capacidades.  
 Fonte: SIGMA, Manual do Gestor (2006, p. 17).

O conjunto de capacidades auxilia os gestores na identificação de possíveis necessidades do profissional que possam interferir na entrega das competências. Também é possível determinar ações de treinamento e desenvolvimento tanto individuais quanto corporativas mais efetivas. Os conhecimentos estão categorizados em: (1) **Conhecimentos institucionais** que normatizam e auxiliam a atividade do profissional na empresa. Incluem: Políticas e Procedimentos, Sistemas, Manuais, entre outros, como por exemplo, as Normas de Segurança e Política de Meio Ambiente; e (2) **Conhecimentos específicos da área/ processo de atuação:** atividades essenciais para o processo, que podem ser confundidas com o próprio processo, como por exemplo, inspeção de embarque e o tratamento da polpa. Para esses conjuntos é definido o grau de proficiência esperado, levando-se em consideração a área, o cargo/ função e os níveis de complexidade da atividade profissional. Os conhecimentos específicos variam tantas quantas forem às funções atribuídas a cada cargo, por se relacionarem especificamente à área e especificidades das atividades a serem desenvolvidas, logo, por serem tão variados e detalhados chegando a um número que se aproxima do número de empregados

que compõem a organização, e não serão apresentados neste estudo. Tais conhecimentos são definidos pelos gestores imediatos junto à área de RH e são disponibilizados para conhecimento dos empregados através do sistema ou do formulário de avaliação.

As capacidades são avaliadas nos níveis Avançado que indica que o avaliado (Demonstra o conhecimento, aplicando-o em situações que fogem do andamento normal, possui conhecimentos profundos sobre o assunto); Intermediário que reconhece que o empregado (Demonstra o conhecimento em situações comuns e dentro do esperado/ normal, aplicando o conhecimento de forma independente. Possui conhecimentos diversos sobre o assunto, não se limitando ao básico); Básico, traduzindo que o empregado apresenta “noções do conhecimento ou necessita de supervisão/ acompanhamento de profissionais mais experientes para a sua aplicação” (MANUAL DO GESTOR, 2006, P.16).

## 7.6A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A SIGMA define desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinado trabalhador, considerando as dimensões: **Esforço** (do empregado no cumprimento de suas metas e sua produtividade, medido através do monitoramento das metas de equipe para pagamento da Participação nos Lucros e Resultados, prática já consolidada na organização) e **Competência** (o nível de desenvolvimento, a *performance* do empregado e sua evolução que são medidos pelos níveis de complexidade nas avaliações de competências previstas no modelo).

Como benefícios, considera-se que a avaliação ofereça visão mais ampla e apurada do quadro de profissionais; possibilite *feedback* estruturado e instrumentalize gestores na negociação com equipe. São ainda resultados atribuídos a avaliação por competências: orientação e estruturação de ações de desenvolvimento em aspectos

críticos para a organização; auxílio na seleção de candidatos a movimentações de carreira e possibilitando a valorização e reconhecimento dos profissionais; subsídio às decisões de movimentação salarial; documentação e apoio às decisões organizacionais; além de conferir alinhamento às diretrizes estratégicas, pois reforça comportamentos esperados pela empresa.

São definidos papéis e responsabilidades desempenhados no decorrer do processo de avaliação, sendo o Gestor responsável pela avaliação de cada empregado da sua equipe, pelo *feedback* individual e orientação de carreira; por auxiliar na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual. O empregado é responsável por fazer sua autoavaliação e preparar-se para o processo de avaliação e *feedback*, sendo responsável pelo autodesenvolvimento e pela gestão da própria carreira.

Ao analista de Recursos Humanos foi definida responsabilidade pela preparação e monitoramento do processo de avaliação (revisão de conteúdo, sistema, formulários, divulgação nos meios de comunicação, treinamento de novos gestores e empregados etc.); e apoio aos gestores na consolidação e na análise das informações geradas, através da função consultoria interna de RH, para fins de planejamento, gestão e sucessão de pessoas.

Todo o processo, incluindo as etapas de avaliação pelo gestor imediato, autoavaliação, reunião de *feedback* e Plano de Desenvolvimento, foi definido com realização anual, em um período de cinco meses, que é definido pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, observando o calendário de atividades corporativas, para evitar sobrecarga de atividades gerenciais. Os resultados das avaliações subsidiam também ações de acompanhamento e *feedback* pontuais e informais no dia-a-dia de trabalho. Todos os empregados da organização devem ser avaliados, conforme recomendações do modelo, exceto Presidente e Diretores.

São atribuídos pontos para cada item avaliado, de modo a quantificar o grau de atendimento de cada profissional aos critérios estabelecidos e possibilitar a geração de relatórios conforme a figura 8 – Resultados da Avaliação.

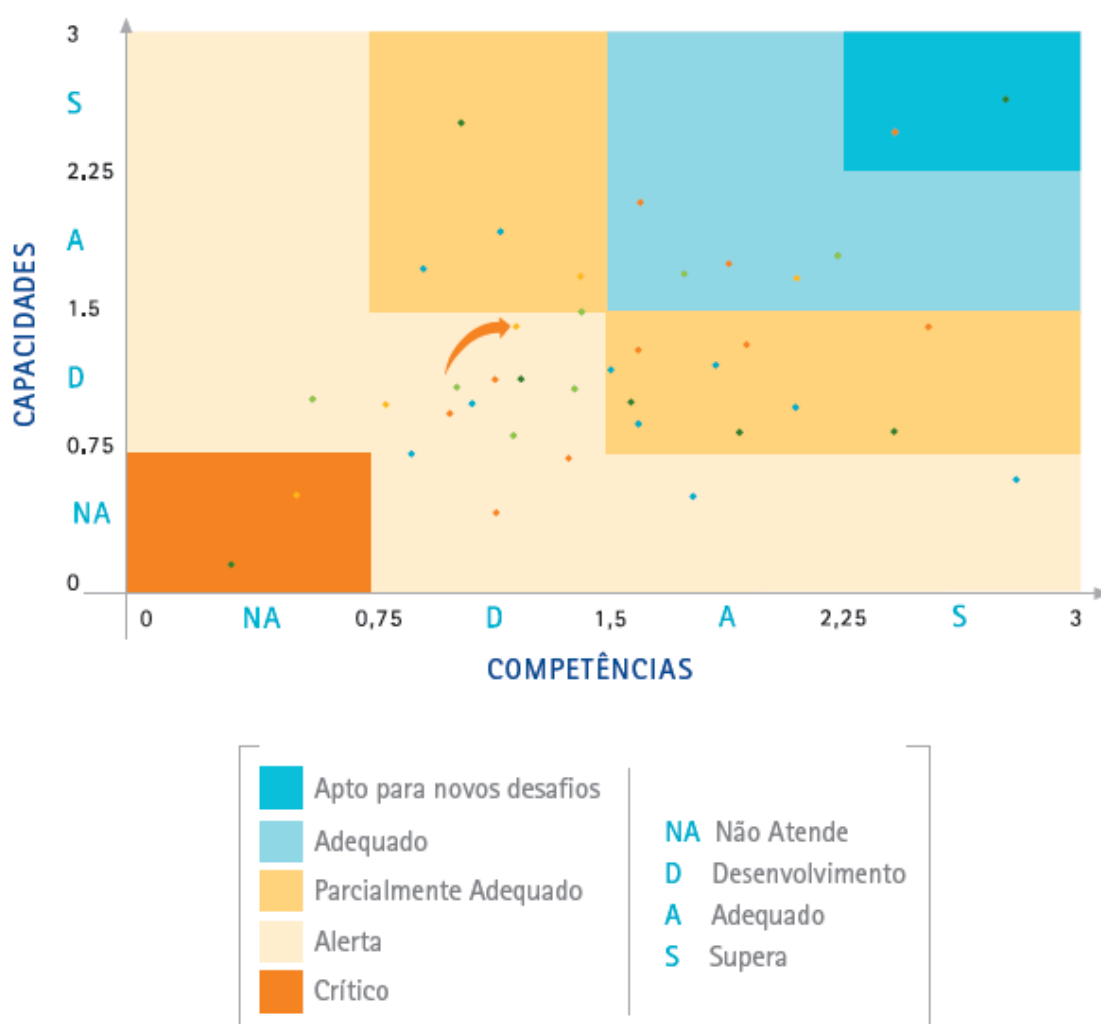


Figura 8: Resultados da Avaliação.

Fonte: SIGMA, Manual do Gestor (2006, p. 20).

## 7.70 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS QUANTO À (DES) INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

Com o intuito de cumprir o objetivo central da dissertação, investigar a integração entre os processos de RH a partir do modelo de Gestão de Pessoas por Competências implementado na SIGMA, são apresentados os processos de RH definidos pela SIGMA e analisadas as suas interfaces a partir do GPC.



Este capítulo foi construído a partir da análise documental principalmente.

### 7.7.1 Treinamento e Desenvolvimento<sup>10</sup> de Pessoas

A lógica do processo de desenvolvimento de pessoas é estruturada segundo a afirmação de que os princípios e valores representam o propósito organizacional durador, com base no qual é firmado o intento estratégico e os diferenciais que sustentam a organização. A partir da estratégia organizacional, as competências humanas orientariam e subsidiariam o desenvolvimento profissional, retroalimentando a lógica com a prática dos princípios e valores organizacionais.

As ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas na SIGMA estão apoiadas na lógica de suprir *gaps* registrados nos resultados das avaliações, quer *gaps* em competências, quer em capacidades (conhecimento e habilidades).

Como consequências do processo de avaliação estão desenhadas três ações de desenvolvimento de pessoas integradas aos resultados das avaliações de desempenho por competências, conforme prevê o Manual do Gestor da Sigma revisado (2008):

---

<sup>10</sup> Cabe distinguir os termos Educação (Qualificação), Treinamento (Capacitação) e Desenvolvimento (ações formais e não formais, de amplo espectro), correntes em Gestão de Pessoas. Os conceitos frequentemente utilizados como sinônimos por estudiosos de outras áreas de atuação. Educação, treinamento e desenvolvimento constitui um dos subprocessos da área de Recursos Humanos, por vezes constituindo setor. As ações de educação e qualificação visam a formação educacional formal do empregado, com enfoque, em geral, em conteúdos teóricos; as ações de treinamento, também formais tem por objetivo a formação com resultados de curto prazo, com resultados focados no cargo atual, podendo ter conteúdo informativo, teórico e/ ou prático; as ações de desenvolvimento trazem por enfoque a aprendizagem de longo prazo, para o cargo atual, bem como para o futuro na carreira do empregado, podem constituir ações formais ou informais, proporcionadas pela organização ou de autodesenvolvimento, e necessariamente não precisam ser desenvolvidas em salas de aula ou a distancia intermediadas pela tecnologia da informação. As ações de desenvolvimento formalizadas, em geral, conjugam módulos e pressupõe o desenvolvimento de competências, comportamentos, hábitos e atitudes tanto individuais como organizacionais.

**Ações formais de desenvolvimento** consistem em Programas de desenvolvimento, treinamentos com instrutor/ instituição externa, treinamentos com instrutores internos, programa de bolsa de estudos, programas de qualificação e programas de formação profissional. Estas ações de cunho geralmente corporativo são de responsabilidade da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas e visam a desenvolver competências com *gaps* coletivos ou individuais. A revisão do programa de treinamento corporativo e das iniciativas de treinamento formais das áreas é realizada anualmente após o período de Avaliação. A partir de 2008 os resultados da Avaliação individual de Desempenho por Competências substituiriam a realização do Levantamento de Necessidade de Aprendizagem gerando interface entre os processos de Avaliação e E,T&D.

**Ações não-formais de desenvolvimento** são aquelas realizadas por iniciativas da própria área, sem formalização pela organização, como treinamento no local de trabalho (*on the job*), *benchmarking*, visitas técnicas, reuniões internas, reuniões externas, *coaching* interno, *coaching* externo, rodízio (*job rotation*). A responsabilidade por estas ações são do gestor imediato do empregado em qualquer nível hierárquico (APÊNDICE A).

**Ações de autodesenvolvimento** são aquelas que enfocam a coparticipação do empregado em seu processo de desenvolvimento para as atividades de trabalho. Com tais ações a organização reduz sua parcela de responsabilidade para capacitação profissional e devolve ao trabalhador a autonomia e risco por seu próprio desenvolvimento na carreira. Estas ações foram fortemente enfocadas a partir do segundo ciclo de avaliações realizado entre Setembro de 2007 e Janeiro de 2008, sendo objeto de cartilha com conteúdo de leitura, filmes, atividades relacionadas ao desenvolvimento de cada uma das competências da SIGMA. As cartilhas foram distribuídas por eixo de carreira a todos os empregados da organização e também foram objeto da análise documental e entrevistas realizadas.

O planejamento dos treinamentos está alinhado à Gestão de Pessoas por Competências, considerando os eixos de carreira e os níveis de complexidade para a definição das soluções de aprendizagem.

O programa anual de E,T&D dos empregados da empresa é construído sempre levando em consideração a relevância e criticidade dos temas para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Segundo orientações encontradas nos documentos da organização, as demandas identificadas a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho por Competências e Capacidades são divididas em um Programa de Treinamento Institucional direcionado a empregados de toda organização; e outra de treinamento específico das áreas que são priorizados pelos gestores imediatos e atualizados pelo analista de Recursos Humanos, especialista do processo de Treinamento e Desenvolvimento, conforme anteriormente afirmado.

Nesta priorização o gestor considerara como critério a relevância e criticidade dos temas para o atingimento dos objetivos estratégicos e de sua área. Os demais temas que não puderem ser contemplados, tendo em vista a limitação orçamentária, devem ser tratados com ações não-formais de desenvolvimento que não envolvam custos para a SIGMA, ou através de autodesenvolvimento (responsabilidade do próprio empregado).

O suporte para a priorização das demandas de desenvolvimento é realizada pelos consultores de RH das áreas, observando as diretrizes estabelecidas para o processo de Educação, Treinamento e Desenvolvimento.

Conforme política divulgada pela SIGMA, os Programas de Educação são planejados e implementados de acordo com as metas e/ ou estratégias da empresa relacionadas ao estímulo a: a) formação profissional; b) certificação profissional, de acordo com critérios estabelecidos para cada programa; c) incentivo a realização, pelos empregados, de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, relacionados ao negócio, nas condições definidas no Procedimento de Bolsas de Estudos e do Procedimento do Programa de Mestrado e Doutorado.

Ainda quanto ao processo E,T&D foi identificado projeto de Educação Corporativa em fase de planejamento pela organização, apontando para continuidade da construção da interface em relação a Gestão por Competências.

### 7.7.2 Recrutamento e Seleção

As bases para o Recrutamento e Seleção de profissionais são as competências, associadas à complexidade do trabalho, ou seja, aos desafios previstos e capacidades demandadas como requisitos de referência para posição. Esse conjunto de qualificações, definido pela Gestão de Pessoas por Competências forma os perfis profissionais necessários para os recrutamentos internos e externos.

A Gestão de Pessoas por Competências disponibiliza um banco de dados com informações sobre as avaliações nas competências de todos os empregados, facilitando a identificação dos candidatos qualificados a novos postos, conforme figura 8 – Resultados da Avaliação. Tais resultados disponíveis em sistema para pesquisa dos gestores e dos profissionais de RH, com filtro que permite visualizar todos os empregados da SIGMA, todos os empregados de uma ou mais áreas selecionadas, bem como um empregado individualmente.

Alguns benefícios foram identificados pela área de RH após a integração do processo de Recrutamento e Seleção à Gestão por Competências: seleção feita com mais foco, mais objetividade e por um processo sistemático; seleção alinhada à estratégia da empresa, por considerar as competências definidas a partir da perspectiva atual e futura da organização; facilidade para prever o desempenho futuro dos empregados; utilização de critério baseado em desempenho já demonstrado no trabalho; fortalecimento da parceria entre área requisitante e área de Seleção e Recrutamento.

Em sua política de R&S a SIGMA prioriza o recrutamento interno, e o realiza de forma concomitante ao externo somente nos casos em que o recrutamento interno não ofereça candidatos com pré-requisitos em quantidade suficiente (mínimo de três por vaga). Tal diretriz demonstra inclinação para valorizar o desenvolvimento da carreira dos profissionais já empregados na Empresa, configurando também instrumento de retenção e captura do investimento prévio realizado através das ações de desenvolvimento e da experiência adquirida nos processos internos da organização, fator relevante no cotidiano para produtividade e alcance dos objetivos.

### 7.7.3 Remuneração: responsabilizando o trabalhador por sua carreira

Como consequência da aplicação do modelo de Gestão por Competências é recomendada atenção ao equilíbrio entre os desafios e capacidades instaladas do profissional para melhor aproveitamento e bem estar deste e da organização.

Em relação a equivalência entre as **entregas** e remuneração, Hipólito (2002) sugere uma alta correlação entre o nível de complexidade das **entregas** (resultados) com o posicionamento das pessoas na empresa e com os níveis salariais, ou seja, à medida que o profissional agrega mais valor para a organização, sua condição para buscar novas oportunidades aumenta, o que converge para contrapartida, descrita por Zarifian (2001) em sua conceituação de competência. Assim, um dos objetivos propostos pela aplicação do modelo de Gestão por Competências é avaliar o equilíbrio e os desafios propostos para os profissionais nos cargos que ocupam e o valor que agregam aos processos e produtos da empresa, tomando por fator de medida a complexidade de suas atribuições e responsabilidades.

A Gestão de Pessoas por Competências possibilitaria, então, aos profissionais, caso aplicada nos moldes prescritos, uma gestão de seu desenvolvimento, uma vez que a evolução de cada um nos eixos de carreira ficaria atrelada a critérios de avaliação, como proposto na figura 9 – Valor Agregado e Remuneração.

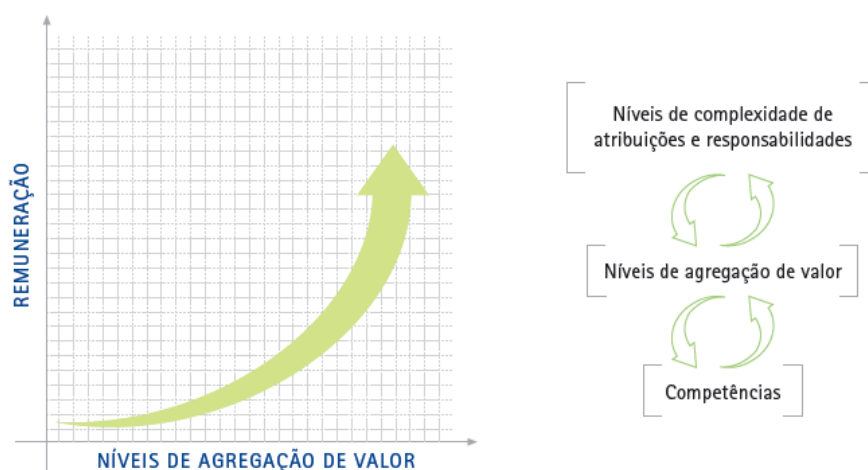


Figura 9: Valor Agregado e Remuneração.  
Fonte: SIGMA, Manual do Gestor – revisado (2008, p. 6).

No que diz respeito a remuneração fixa, às movimentações salariais da SIGMA é aplicado um instrumento de avaliação que tem por objetivos: aferir a real condição do empregado em assumir um conjunto de responsabilidades compatível com o nível de remuneração proposto; permitir consistência nas movimentações salariais, reduzindo eventuais interferências decorrentes de posturas gerenciais distintas; e sustentar judicialmente as diferenciações salariais na organização. O que significa haver um outro mecanismo de avaliação para remuneração.

Cabe definir movimentação salarial como processo que envolve promoção (mudança para cargo de nível de complexidade mais alto) e evolução (mudança de nível salarial dentro da curva do mesmo cargo).

São descritos critérios gerais para elegibilidade à movimentação salarial (promoção ou evolução) na organização. A decisão do gestor para submeter o empregado à avaliação de movimentação salarial deve basear-se na obtenção de positivos resultados dentro do escopo atual de responsabilidades e no comportamento adequado do empregado diante do grupo de trabalho. Deve considerar ainda os seguintes critérios: resultado igual a supera a entrega das competências e/ ou capacidades, obtida na Avaliação de Desempenho individual por Competências; e atende aos requisitos de acesso (formação e experiência, conforme figura 11) definidos para a posição (cargo, função e nível de complexidade) pretendida (SIGMA, MANUAL DO GESTOR CARREIRA TÉCNICA, 2008).

Uma vez que o empregado tenha atendido aos critérios de elegibilidade é decisão de seu superior imediato submetê-lo ou não a avaliação para movimentação salarial. Caso isso ocorra, e o mesmo atinja os resultados necessários, existem ainda critérios para efetivação da evolução salarial, quais sejam: para cargos do grupo técnico-operacional, aprovação pelo gestor imediato do avaliado, pelo chefe de departamento e pelo gerente da área, nesta ordem hierárquica (APÊNDICE A); para cargos com exigência de formação superior (graduação) os níveis de aprovação variam chegando a necessitar de aprovação colegiada incluindo Diretoria. A figura 10, a seguir, apresenta os níveis de aprovação para tais cargos.

ELEGIBILIDADE E NÍVEIS DE APROVAÇÃO		ANALISTA/ENGENHEIRO			ESPECIALISTA/ COORD. TÉCNICO		MÁSTER	
		JÚNIOR	PLENO	SÊNIOR	PLENO	SÊNIOR		
1	Elegibilidade	Resultado Avaliação Desempenho (Apto para Novos Desafios)	Amarelo	Verde	Marrão	Ciano	Azul	Verde Escuro
2		Experiência no Cargo Anterior	Amarelo	Verde	Marrão	Ciano	Azul	Verde Escuro
3	Existência de espaço organizacional						Azul	Verde Escuro
4	Indicação pelo Gestor Imediato		Amarelo	Verde	Marrão	Ciano	Azul	Verde Escuro
5	Avaliação de Carreira Técnica (pontuação exigida na grade de critérios)		Amarelo	Verde	Marrão	Ciano	Azul	Verde Escuro
6	Aprovações: níveis hierárquicos correspondentes	Gestor imediato área solicitante GG área solicitante GGARH	Amarelo	Verde	Marrão	Ciano	Azul	Verde Escuro
7		Colegiado com dois GG's de áreas correlatas			Marrão	Ciano	Azul	Verde Escuro
8		Diretor (pelo menos um)					Azul	Verde Escuro

Figura 10: Níveis de aprovação para promoção de profissionais de Carreira Técnica (Cargos que exigem graduação).

Fonte: SIGMA, Manual do Gestor Carreira Técnica (2008, p. 19).

No caso dos enquadramentos em movimentação horizontal, exige-se um intervalo mínimo de seis meses entre as alterações salariais e de no mínimo um ano entre avaliações para evolução salarial.

Os critérios para evolução se estendem em minúcias detalhadas incluindo as classificações júnior, pleno e sênior dos cargos e seus respectivos grupos salariais intermediários.

O detalhamento da classificação foi definido pela autora como complexo, chegando a relacionar tantas variáveis que levam a dificuldade de entendimento e exaustão. A afirmação da lógica burocrática, centrada nas regras, exigências dos cargos e funções é demarcada pelas normas e padronização divulgadas aos gestores em material unificado através do Manual do Gestor – Gestão por Competências (2006; 2008). Os fatores considerados para descrição, avaliação e classificação dos cargos na organização utilizam a metodologia apresentada pelo entrevistado RH1 (APÊNDICE G). Os fatores utilizados para definição dos diferentes níveis de complexidade são similares para definição dos níveis de complexidade, observando forte convergência entre estes aspectos. Para definição dos níveis de complexidade

são considerados o grau de conhecimento; a autonomia em relação a tomada de decisões; e o grau de abrangência e responsabilidade decorrentes das decisões e ações relacionadas ao cargo. Tal confrontação anuncia ambivalência com a afirmação anterior de que o modelo GPC da SIGMA estaria dissociado da lógica de cargos.

A possibilidade de ocorrerem exceções aos critérios estabelecidos é contemplada, conforme a seguir, seguindo igualmente o sistema rigoroso e criterioso de normas:

[...] (casos em que o empregado não atenda a alguma das condições estabelecidas) devem ser avaliados com critério e com suporte técnico do analista de Recursos Humanos da área, do gerente da área, do gerente de Relações do Trabalho (para cargos do grupo técnico-operacional), do gerente geral da área e do gerente-geral de Recursos Humanos e Administração (para cargos com exigência de nível superior). Os motivos e justificativas para as exceções devem ser devidamente documentados (SIGMA, MANUAL DO GESTOR – REVISADO, 2006, p. 32).

O sistema de recompensas da SIGMA responsabiliza os empregados pelos resultados da empresa, independente do nível hierárquico e de sua área de atuação, desconsiderando que os resultados dependem de fatores outros não diretamente gerenciáveis pelos mesmos empregados, independentemente de seu nível hierárquico. Esta prática mostra-se antagônica a lógica competência por definição (Zarifian, 2001). A empresa estabelece Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados – PLR composto por metas organizacionais, por equipe e individuais, sendo estas últimas para gestores e profissionais CATE, aqueles que ocupam cargos com exigência de graduação.

O sistema de remuneração proposto pela SIGMA afirma impulsionar os empregados a refletirem a respeito de sua trajetória de carreira e do planejamento do seu desenvolvimento na organização. Além disso, fornece uma ferramenta para gestores de linha e para profissionais de Recursos Humanos orientarem os empregados nos processos de desenvolvimento. A lógica apoia-se novamente na noção de auto responsabilização do empregado não só pela evolução em sua carreira como também pela remuneração decorrente da posição ocupada. Contudo, cabe ressaltar que, conforme observado durante o estudo e durante trajetória profissional da autora, o número de posições é limitado para cada cargo/ função, bem como os recursos financeiros destinados às evoluções salariais (limitação orçamentária). Tais fatores são alheios à responsabilidade individual do trabalhador no cotidiano de



trabalho o que implica questionar a responsabilidade única do trabalhador em relação ao processo de desenvolvimento de carreira na organização.

A SIGMA considera a política de remuneração através dos critérios avaliados como fonte para reforço a ênfase nos resultados organizacionais, valores e crenças da empresa, além de estímulo a aquisição e o compartilhamento de conhecimentos, por sua vez adquiridos também pelas ações de autodesenvolvimento, conforme documentos analisados e entrevistas junto ao RH.

A Política de Remuneração oficial anuncia como objetivos: recompensar a contribuição real do empregado a organização; estabelecer um equilíbrio salarial, tanto do ponto de vista interno quanto em relação ao mercado, através da realização das pesquisas salariais (com resultados não divulgados aos empregados, exceto quando da ocorrência de equiparação salarial) fundamentar as decisões salariais; reforçar a imagem da SIGMA diante dos seus empregados, do mercado de trabalho e da sociedade; e contribuir para a retenção de profissionais (SIGMA, MANUAL DO GESTOR – REVISADO, 2008).

A interface entre a Gestão de Pessoas por Competências e a remuneração se situa no resultado das Avaliações de Desempenho por Competências e Capacidades utilizado como subsídio para decisões que envolvam a remuneração fixa. A avaliação por competências procura orientar a gestão da carreira e do desenvolvimento dos empregados, mas não é suficiente para justificar diferenciações salariais, tampouco a decisão de submeter empregados a avaliação de movimentação salarial. Tais resultados, quando situados no quadrante APTO PARA NOVOS DESAFIOS da matriz de Resultados da Avaliação (Figura 8) funciona como critério para identificar os empregados que podem ser elegíveis às movimentações. Estes empregados precisam ainda ser designados por seu gestor imediato a pleito de realização da Avaliação de Carreira<sup>11</sup> (movimentação salarial) disponibilizada pela Gerencia de Remuneração e Relações do Trabalho. Uma vez que o resultado seja satisfatório, a evolução salarial ou promoção requer aprovação de níveis hierárquicos superiores, quer individualmente, quer na formação de

---

<sup>11</sup> Ao longo do texto são mencionados diferentes ferramentas de avaliação, a citar com objetivo de esclarecimento do leitor: Avaliação Psicológica e Potencial para processos de movimentação interna e R&S; Avaliação individual de desempenho por competências; Avaliação de Carreira (para movimentação salarial do empregado – exceto gestores); (Avaliação) dos resultados das metas para pagamento de remuneração variável (participação dos lucros e resultados).

comitês, dependendo do nível de evolução/ promoção ao qual o empregado esteja sendo cogitado. Tais informações foram obtidas através da análise de documentação e do conteúdo das entrevistas realizadas junto ao RH, conforme anteriormente apresentado.

Assim, segundo a política oficial da SIGMA, confirma-se a relação indireta presente entre o resultado das avaliações de competências e o sistema de remuneração fixa da organização, uma vez que tal resultado funciona como “filtro” nos critérios de elegibilidade para pleito de submissão a avaliação de carreira e movimentação salarial.

Cabe ressaltar que a avaliação de carreira tem caráter evolutivo, e se destina ao próximo nível da curva salarial do empregado avaliado, não sendo livre para saltos para cargos de maior nível de complexidade conforme definido pelos requisitos de referência ou acesso (Figura 11). Tal observação se confirma pelo trecho do documento: “Quando da mudança da pessoa de um cargo para outro, deve-se considerar a existência do espaço organizacional e o atendimento à Política de Remuneração” (SIGMA, Manual do Gestor – revisado, 2006, p. 30). O conceito de espaço organizacional traduzido como vaga pela SIGMA, diverge do conceito apontado por Dutra (2008) focado como espaço construído na organização pela atuação diferenciada do profissional que aproveita oportunidades para realizar entregas além do seu cargo.

Não foi demonstrada nem na análise documental, nem na análise de conteúdo das entrevistas, relação indireta ou direta entre o a Gestão por Competências e a remuneração variável da organização.

Requisitos de referências ou acesso, anteriormente citados, referem-se ao conjunto composto pela formação escolar e experiência profissional do empregado. São utilizados como parâmetro de consulta e referência nos processos de evolução e promoção para desenvolvimento do empregado na carreira, conforme exemplificado na figura 11 – Requisitos de Referência/ Acesso. Tais requisitos são estabelecidos por grupos de cargos, a citar: operacional, técnico, com exigência de graduação (nível superior), exceto gestores. Estes não são contemplados pela política de remuneração pesquisada.

	Nível	Experiência mínima	Formação	Descrição
Cargos do grupo operacional	Básico	Não tem	Ensino médio	Profissional em início de carreira. Indicado para atividades de menor complexidade, necessitando de apoio para dimensionar soluções.
	Pleno	2 anos como básico	Ensino médio	Profissional habilitado ao pleno exercício de suas atividades, com conhecimentos suficientes para desenvolver seu trabalho e encontrar soluções em seu campo de atuação.
	Sênior	5 anos como pleno	Ensino médio	Profissional habilitado ao exercício de suas atividades, com conhecimentos suficientes para desenvolver seu trabalho e encontrar soluções diferenciadas no seu campo de atuação. É reconhecido como referência interna em sua área de conhecimento/atuação.

Figura 11: Requisitos de Referência/ Acesso (exemplo).  
 Fonte: SIGMA, Manual do Gestor – revisado (2008, p. 33).

Confirma-se mais uma vez a permanência da noção de cargo como associada ao desenvolvimento de carreira, ao contrário do que preconiza o modelo. A existência de requisitos de acesso por grupos de cargos indica que a evolução na carreira ocorre nos limites do cargo, e não apenas de acordo com a **entrega** do empregado e valor agregado à organização de forma ilimitada. O fato de que a **entrega** pode se circunscrever a complexidade do cargo, como também pode excedê-la é desconsiderado. Aqui o elemento contrapartida, exigida a lógica competência (Zarifian, 2001), mostra-se incongruente na prática organizacional.

A Estrutura de Cargos e Salários adotada pela SIGMA é a desenvolvida com base na metodologia que pontua todos os cargos da organização através de avaliação dos cargos em equidade com o mercado, considerando os fatores: **Know-How**: as habilidades, conhecimentos e experiências requeridas por um cargo de maneira a propiciar desempenho satisfatório, independente da forma como foram obtidos; **Processo Mental**: a intensidade e a complexidade – em termos qualitativos – do processo analítico requeridas pelo cargo ao identificar e definir problemas, elaborar soluções e expressá-las; **Responsabilidades por resultados**: é a mensuração dos efeitos e da parcela monetária atribuídos aos cargos nos resultados finais da organização.

Dois aspectos decorrem de tal avaliação. Primeiro, a interface da metodologia de avaliação de cargos com o conceito de nível de complexidade, anteriormente apresentado conforme Figura 6 – Níveis de Complexidade. Analisando o conteúdo

observa-se que o que é descrito como *nível de autonomia* guarda similaridade de conteúdo com o que é definido como requisito *responsabilidade* para cargos. O mesmo ocorre entre *abrangência da atuação*, *escopo da responsabilidade*, *tratamento da informação*, *autonomia*, e *estruturação das atividades e processo mental* para cargos. Segundo, os cargos são escalonados nos eixos de carreira ou na pontuação de cargos da faixa ou curva salarial de acordo com os requisitos do cargo. Como referencia é mantida a noção de cargos.

## 8 UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: AS DIFERENTES VISÕES

### 8.1 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO “MODELO” DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA VISÃO DO RH: VERSÃO OFICIAL

Foram elaboradas categorias relativas às condições de sucesso ou insucesso da implantação e implementação do modelo de gestão por competências na SIGMA, a partir da análise dos conteúdos dos documentos oficiais e das entrevistas realizadas junto aos gestores e analistas de RH.

Como categorias decorrentes da análise destacavam-se: dinamicidade do modelo, apoio da alta direção e a constância de propósito.

A premissa de que competências precisam ser **dinâmicas** refletem as necessidades de atualização e mudança das competências e elevação dos níveis de sua conceituação, de tempos em tempos, buscando tanto o alinhamento com a estratégia como superar as saturações de competências em níveis de desenvolvimento já alcançados pelas pessoas. Tais aspectos previstos em Dutra (2008) foram pressupostos quando da elaboração do modelo entrarão em vigência no terceiro ciclo de avaliações que será antecedido pela revisão dos conteúdos do modelo, conforme planejamento informado nas entrevistas.

Tanto alterações na estratégia como mudanças culturais, como projeto em desenvolvimento na SIGMA a partir de 2006, implicam necessidade de adequações no modelo de gestão por competências em decorrência de exigências diferenciadas aos empregados (O caráter dinâmico do modelo foi corroborado nas três entrevistas realizadas com os profissionais de RH).

O desejo organizacional, momento/ contexto organizacional e *sponsor* (ter um patrocinador, mais que financeiro, simbólico do projeto) foram categorizados neste estudo **como apoio da alta direção**: que conforme entrevistas este aspecto influenciou influi significativamente o sucesso deste modelo e derrocada do anterior.

O apoio da alta direção foi responsabilizado pela velocidade ou não das decisões corporativas e manutenção do modelo vivo na organização, através das ações de comunicação e da prática de avaliações e apresentação de resultados.

Segundo análise apresentada na entrevista RH 1, as ferramentas de gestão estariam a serviço do contexto organizacional dinâmico, importando menos o seu conteúdo, e mais o momento, a ênfase atribuída pela direção, os aspectos políticos relacionados ao envolvimento e articulação de interesses, e a credibilidade que se desejaria imprimir a ferramenta. Quando uma ferramenta deixa de ser vista como desejada pela direção, muitas vezes pelos desafios de aprimoramento que possa trazer na prática organizacional, como aumento dos ajustes de remuneração como no caso do GIRH fase 3 (apresentado no próximo item), as decisões a respeito daquela ferramenta passam a ser mais morosas, o tema vai caindo no esquecimento aos poucos e ela deixa de existir na organização, sem que para isso nada precise ser afirmado ou negado.

Como **constância de propósito** pode-se traduzir os conteúdos relativos a se cumprir o que foi definido no modelo. Foi apontada certa contradição entre as recomendações técnicas da metodologia e a força política, poder de influência. Contradição é apontada como geradora de muitas exceções no processo de avaliação, por exemplo, como privilégio na avaliação de alguns, devido a fatores outros que não o desempenho. Segundo dois dos três entrevistados de RH tal postura descaracteriza a exceção tornando-a regra e desqualifica, desacredita o modelo (“ferramenta”), conforme observa-se na afirmação: “O que faz as ferramentas funcionarem ou não é o uso efetivo. É reduzir o que foi combinado. É reduzir a política definida. A gente discute, discute, discute e no final não se cumpre o definido. Há exceções em grande número, e é a regra que vira exceção”. (Entrevista RH 1).

O papel do RH como “animador” do modelo é fundamental, baseado na afirmação de que é considerado o uso efetivo, observando as recomendações que contribuem para a manutenção e consolidação do modelo.

Apresentadas as categorias identificadas como fonte de sucesso e insucesso, passa-se a apresentação do histórico de modelo anterior ao estudado, denominado GIRH – Gestão Integrada de RH. Seu histórico compõe o contexto do surgimento do

modelo atual, indicando iniciativas anteriores que propiciaram o aprendizado e maturidade organizacional quanto a mecanismos de avaliação de pessoas e a formação do conceito de competências.

### **8.1.1 Histórico de avaliações: aprendizado relevante para o modelo**

Tanto na análise documental quanto nas três entrevistas realizadas com atores de diferentes áreas da Gerência Geral de RH predomina a afirmação de que o modelo anterior de gestão de pessoas foi fator influenciador no sucesso do modelo de gestão por competências da organização.

Denominado GIRH – Gestão Integrada de Recursos Humanos sua relevância histórica é apontada como fonte de aprendizado, incluindo nesta categoria a construção gradual de modelo de gestão de pessoas tornando a população empresarial sensível a modelos de avaliação; ao processo de avaliação recomendado e apoiado pelo RH; e aos impactos provocados pelo modelo como fonte de aprendizagem organizacional. Alguns pressupostos a relação direta com remuneração fixa; a ausência de periodicidade definida, a descentralização e falta de acompanhamento pelo RH; a morosidade na tomada de decisões quanto a alterações no modelo e necessidade de apoio da diretoria. O quadro comparativo a seguir visa estabelecer relações entre os modelos GIRH e GPC, enfatizando aspectos relevantes a elaboração, comunicação e resultados para organização e ressaltando a contribuição pedagógica do modelo anterior para com o modelo estudado. Poder-se-ia afirmar que o GIRH pavimentou o aprendizado de acertos e erros para o sucesso empresarial da implementação do GPC.

O modelo anterior foi composto por três fases intituladas GIRH 1 (destinado ao público de gestores), GIRH 2 (para cargos com exigência de graduação) e GIRH 3

(para público operacional e atrelado a remuneração fixa). O modelo também foi orientado por competências e tinha por conceito a noção de CHA (conhecimento, habilidade e atitude) de McClelland (1973), tendo sido desenvolvido pela Consultoria Hay.

Houve informações confusas durante as entrevistas junto ao pessoal de RH quanto à definição de datas nas quais esteve vigente o GIRH e, como foi informado não haver documentos ou sistemas com registro de sua existência, optou-se por traduzir as datas definidas por um dos responsáveis por sua implementação, também sujeito desta pesquisa. Assim, as fases históricas do GIRH seriam: (1) 1998, com foco em gestores; (2) 1999 e 2000, direcionada aos ocupantes de cargos que exigissem graduação; e (3) 2001, 2002 e 2003, extensão do programa para os cargos operacionais. Nas fases 1 e 2 o modelo trazia por resultados o foco em desenvolvimento. Na terceira fase, marcada pela inclusão da relação direta entre os resultados da avaliação de competências com a remuneração fixa, insurgem os aspectos que iriam culminar com o abandono do GIRH

Quando a gente avalia o GIRH, o que não deu certo, uma série de fatores podem ter levado a não ter dado certo – aqui atrás tem um quadrinho comparando os dois (abaixo) – mas primeiro, ele era um modelo que foi criado sem muito envolvimento com as áreas, um modelo que veio meio pronto; era uma avaliação bastante complicada, não era fácil pro empregado entender, ele tinha as competências, os conhecimentos as habilidades, que exigia trabalho em equipe, mas não tinha um foco que a gente coloca hoje – da competência, da entrega. Então avaliávamos se o empregado tinha conhecimento de solda: fez o curso de solda? Fez. Então ele está atendendo. Mas o que ele está fazendo com esse conhecimento de solda, é o que a gente avalia hoje (ENTREVISTA RH 2).

### Modelo Anterior

- Dois modelos de avaliação;
- Avalia conhecimentos para o Tecoper e competências para PNS;
- Foco em remuneração;
- Auto-avaliação somente para empregados de nível superior;
- Período de avaliação e *feedback* aberto para Tecoper.

### Modelo Atual

- Modelo único para todos os empregados;
- Avalia capacidades e competências;
- Foco em desenvolvimento;
- Auto-avaliação para todos os empregados;
- Período de avaliação e *feedback* definido.

Quadro 6: Comparativo Modelo Anterior x Modelo Atual.

Fonte: Material interno da empresa (*Power Point*) – citado na ENTREVISTA RH 2.



Como forma de promover análise comparativa entre ambos os modelos, a autora elaborou o quadro 7 – Comparativo entre o GIRH e GPC, a partir das análises das entrevistas do RH e dos documentos organizacionais.

GIRH - Gestão Integrada de Recursos Humanos 1998 a 2002*	GPC - Gestão de Pessoas por Competências
1998 - Público Diretoria e Gestores 1999 e 2000 - Inclusos Cargos com exigência de Nível Superior 2001 e 2002 - Inclusos Cargos Operacionais 2003 a 2005 - Lacuna de processo de Avaliação de Desempenho  *Algumas fontes citam a Fase 3 do GIRH com término em 2002 e outras em 2003.	2006 - Treinamentos, campanha de comunicação, Implementação e 1 o Ciclo de avaliação para todos os empregados e gestores 2007 e 2008 - Treinamentos repescagem, campanha de comunicação (Teatro) e 2º Ciclo de avaliação para todos os empregados e gestores - Cartilhas de autodesenvolvimento (consultoria) / Capacidade Segurança 2009 - 3º Ciclo de Avaliação - não foi objeto da Pesquisa  Histórico e aprendizado do GIRH Expectativa positiva em relação ao GPC (devido ao período de ausência de avaliações - 3 anos) após GIRH
	Alinhamento estratégico claro, representado no mapa estratégico da organização (BSC) Apoio da Alta Administração
	Forte interface e apoio do projeto de mudança da cultura com ênfase ao desempenho individual <i>feedback</i> e patrocínio da alta administração.
Modelo reconhecido no mercado Utilização de consultorias	Modelo reconhecido no mercado Utilização de Consultorias
Base conceitual CHA. Ênfase na capacitação.	Base conceitual Entrega. Ênfase no desempenho e resultados.
Modelo desenvolvido pelo RH e Consultorias.	Envolvimento de gestores e empregados na elaboração e capacitação conceitual do modelo, com desenvolvimento coordenado pelo RH com suporte de Consultorias e formação de multiplicadores internos. Resultados das avaliações apresentados em fóruns gerenciais e disponíveis em sistemas 2 o Ciclo não envolvimento dos Gestores e Empregados na elaboração das cartilhas de autodesenvolvimento e inclusão da capacidade segurança - críticas recorrentes durante a pesquisa - indicativos de resistência.
Comunicação discreta: cartilhas, <i>workshops</i> com empregados, intervenção com gestores (mais discreta que em relação a GPC).	Forte campanha de comunicação interna em todas as unidades: <i>indoor</i> , cartilhas e manuais, teatro, treinamentos, boletim informativo, <i>intranet</i> , gestão a vista - mural, reuniões mensais de desempenho, acompanhamento de indicadores, informe gerencial.
Morosidade da aprovação e revisões do modelo gerou descrédito	Autonomia do RH para revisões do modelo
Treinamento e sensibilização inexistentes ou discretos.	Treinamento para todos os gestores e empregados (conceitual - "mapa de aprendizagem" e <i>feedback</i> )
	Desenvolvimento das lideranças com enfoque comportamental. Papel do gestor como responsável pelo processo de avaliação e <i>feedback</i> .
Empregados a serem avaliados de acordo com a definição do superior imediato, sem definição de critérios <i>a priori</i> .	Definição corporativa de que todos os empregados sejam avaliados
Público alvo expandiu paulatinamente a cada ano de desenvolvimento do modelo: iniciando por Gestores, seguido de Profissionais NS e depois expandido para cargos operacionais.	Iniciou tendo por público alvo todos os gestores e empregados. Cada empregado é avaliado ao menos 1 vez ao ano.
Gestão Integrada dos Processos de RH por Competências. Foco remuneração fixa na fase 3.	Gestão Integrada dos Processos de RH por Competências Foco Desenvolvimento, forte interface com Seleção, e relação com remuneração de forma indireta. Identificada relação com os valores da organização.
	Resultados das avaliações como <i>input</i> para os Programas Corporativos de Desenvolvimento (interface com estratégia). Empregado como corresponsável pelo desenvolvimento de sua própria carreira
Definição <i>a priori</i> do número de pessoas por cargo e nível de complexidade (limitação dos números de pleno e seniores).	Relação com promoção é indireta. Existência de requisitos de acesso (indicativos de tempo de experiência) para promoção e evolução salarial.
Periodicidade de avaliações não definida - definição totalmente facultada ao gestor.	Periodicidade de avaliações definida, acompanhada pelo RH e desdobrada por nível hierárquico
Inexistência de <i>feedback</i>	<i>Feedback</i> entre gestor e avaliado como etapa formal do processo de avaliação
Baseado em cálculos estatísticos complexos e pouco transparentes, e média ponderada.	Escala transparente de avaliação e sem vínculo automático com remuneração (critério de elegibilidade). Média simples.
Senso de injustiça (esforço desproporcional a evolução salarial) e discrepância entre a ação gerencial com práticas isoladas diversas entre os gestores.	Senso de justiça em construção - reconhecimento crescente e relacionado indiretamente ao desempenho (critério de elegibilidade).
Discrepância quanto ao número de avaliados, critérios de avaliação e escolha dos contemplados com evolução salarial (alguns até 2 vezes por ano, outros por um longo período sem avaliação) e ações gerenciais isoladas.	Avaliação de todos os empregados no mesmo período (senso de justiça e ação gerencial corporativa).
	Indicadores de aderência e realização das avaliações acompanhados pela alta direção nas reuniões de Desempenho Organizacional (inexistência de metas gerenciais).

Quadro 7: Comparativo entre Modelos de Gestão por Competências aplicados na Organização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise das entrevistas realizadas junto ao RH.

As dificuldades com os cálculos do GIRH foram afirmadas como gerando um sentimento de não transparência.

Os resultados se você colocar aí se estava ou não atendendo, tinha uma estatística por trás disso, um monte de conta, as pessoas não conseguiam por que tinha peso, cada peso, eram matrizes, ela valia 1000 pontos e no final das contas ela tinha uma pontuação que era 900 pontos que ela valia em função desses cálculos que faziam estatísticos. Tinha duas pessoas que montaram este programa, eram engenheiros, uma coisa desnecessária, mas que pra área, na época eles queriam isso, os gestores achavam que cada capacidade tinha que ter um peso [...] É então entender isso como empregado e: tem alguma coisa errada! Ta justo isso? Dá um sentimento de não transparência, entre outros motivos ele tinha um foco basicamente de remuneração, era uma avaliação que não era do desenvolvimento do empregado, se fazia a avaliação dele pra remunerar ou não, para progredir, tanto que era uma coisa automática, tinha um corte: de tantos a tantos pontos ele é Junior, de tanto a tanto ele é pleno... E tinha até um corte de pontuação que o gestor fazia a avaliação, não necessariamente dava *feedback*, não tinha esse compromisso de dar *feedback*. A remuneração, era, trabalhava, e com o resultado, dava 500 pontos – a remuneração vai pra pleno, o gestor assinava, mandava pra remuneração fazer o enquadramento (ENTREVISTA RH 2).

Outro fator de descontentamento relatado era a necessidade de vaga para ocorrer evolução salarial ou promoção, o que significa que mesmo que o empregado alcançasse a quantidade de pontos, sua remuneração não era alterada até haver a vaga para o enquadramento ser realizado. Além disso, o empregado não tinha o retorno recomendado pelo RH quanto a esta situação, ou qualquer outra, não havendo compromisso com o *feedback*. O modelo tinha um nível de autonomia e gestão ainda mais descentralizado que o modelo atual, sem acompanhamento próximo pelo RH. Um exemplo era relacionado a periodicidade que ficava a cargo do gestor, não era anual, dependia do desejo do gestor, gerando ações isoladas e discrepantes em relação a realização da avaliação, conforme relato recorrente nas entrevistas RH 1, 2 e 3.

Não era anual. Então tinha gestor que fazia de dois em dois anos, nem deu o ciclo todo, então tinha uns que faziam mais de uma vez por ano, por que às vezes fazia a primeira vez não dava a pontuação que ele queria pra passar, fazia a segunda vez. Então era “uma coisa” por ter o foco em remuneração, e não no desenvolvimento do empregado, ele estava solto, então tinha esse sentimento de injustiça dos empregados, por que tinha um chefe lá que fazia todo ano e o dele não fazia. Não era padronizado, não era regido pelo RH, então causava muito incomodo. Desvalorizava muito o acumulo de habilidades e não a entrega. E o modelo diferente. Para os gestores era um tipo muito mais focado nas habilidades do que no conhecimento (ENTREVISTA RH 2).

O Comparativo entre GIRH e o GPC envolve alguns fatores de convergência e outros de antagonismo. As convergências encontradas a partir da análise envolvem conteúdos das competências com a dificuldade de tradução pelos níveis técnicos e operacionais, e por vezes gerenciais; e o fato de ser um modelo de baixa customização para realidade organizacional, tendo sido adquirido na mesma formatação comumente utilizada no mercado, através da contratação da consultoria (observou-se grande similaridade entre os modelos teóricos de Dutra (2008) e o Manual do Gestor (2006 e 2008)).

Quanto aos aspectos que diferenciam o GIRH e o GPC reafirmou-se que o GIRH não teve envolvimento das áreas na sua construção (aspecto de adesão valorizado pela na SIGMA); que a avaliação envolvia aspectos complexos para o entendimento do empregado (cálculos complexos e baseada em pesos); que os resultados tiveram grande ênfase em remuneração; que as competências eram medidas pela capacitação e participação nos eventos de treinamento; e que a periodicidade de quem seria avaliado ficava a cargo do gestor. Em comparação ao GIRH, o GPC, apesar de também ter sido comprado de uma consultoria, com baixa customização (cofirmado após análise de convergência ente os conceitos de Dutra e os documentos oficiais da organização) contou com o envolvimento na elaboração do modelo por pessoal interno; apresentou por conceito de competência a noção de **entrega** (o que é que o empregado faz efetivamente), um sistema de cálculo simplificado, apoiado em médias simples de fácil entendimento, incluiu programa de capacitação e comunicação abrangente, e com periodicidade e acompanhamento sob a responsabilidade do RH.

O espaço de tempo que decorreu até a extensão do GIRH até pessoal do nível operacional de 1998 a 2001 foi denunciado como de grande expectativa para os empregados em relação principalmente a remuneração que estava represada.

Durante este período por iniciativa dos chefes da área de pelotização, foram realizadas avaliações de capacidades (habilidades e conhecimentos técnicos) elaborados e aplicados pelos próprios chefes com objetivo de subsidiar treinamentos. Tais avaliações consideradas de conteúdos mais concretos por

gerarem menos contra-argumento subsidiaram com informações a elaboração das capacidades no GPC (ENTREVISTA RH 2).

A lacuna de três anos não foi anunciada. O GIRH deixou de realizar ações paulatinamente sem qualquer anúncio oficial aos empregados. O compromisso firmado simplesmente não mais ocorreu, marcando a ausência do apoio da alta direção. Durante os anos 2003, 2004, 2005 não houve avaliações de desempenho individual de pessoas na empresa, sendo 2005 marcado como ano da elaboração do modelo de Gestão de Pessoas por Competências objeto deste estudo.

Os três anos seguintes foram marcados pela implantação, implementação, maturação do GPC. Em 2006 com os treinamentos para todos os empregados, distribuição de material didático e promocional, para esclarecimento, e adesão e realização do primeiro ciclo de avaliações por competências no GPC para todos os empregados da empresa. Previsto para ocorrer entre Março a Novembro de 2006, a avaliação foi definida por períodos para cada nível hierárquico, iniciando com os Gerentes Gerais para gerar o exemplo e aderência.

De Setembro de 2007 a Janeiro de 2008 ocorreu o segundo ciclo de avaliações da GPC com inclusão da lógica relativa ao enfoque dos empregados em autodesenvolvimento e sua responsabilização por sua carreira, tendo sido desenvolvido projeto de valorização dos profissionais de carreira técnica (CATE), como contrapeso na ênfase a carreira gerencial.

Nesta fase foi detectada contradição na construção coletiva do GPC.

Dois pontos centrais marcaram o descompasso deste período: (1) a inclusão das capacidades relacionadas à segurança que não foram discutidas na organização como um todo; e (2) o alinhamento entre as competências e as ações de autodesenvolvimento, elaboradas pela consultoria com revisão do RH, mas sem o envolvimento do público alvo do modelo.

No primeiro caso houve inclusão compulsória decidida pela Gerencia Geral de Segurança e acatada pela coordenação da Gestão por Competências no RH.

Contrária à forma como as adaptações implementadas, baseadas na construção coletiva, estas ações foram impostas e motivo de críticas severas e reclamações

durante o período das avaliações no segundo caso o mesmo ocorreu com os conteúdos de autodesenvolvimento inclusos a GPC nesta época, que contrariamente a seu objetivo de coresponsabilização das pessoas por suas carreiras, alijou do processo de construção coletiva e negociação dos conteúdos.

Ambos aspectos foram alvo de crítica nas entrevistas realizadas. Exceto os aspectos de segurança para o público operacional, seu principal foco, e as ações de auto desenvolvimento para aqueles que sequer chegaram a conhecer o conteúdo da cartilha.

Cabe salientar ainda que menos pessoas se lembraram da cartilha de 2007, o que pode ser explicado pela campanha de comunicação e engajamento do projeto em 2006, minimizada pelo caráter de rotina e menores investimentos no ciclo de avaliações iniciado em 2007.

E em de 2009, quando da finalização da etapa de obtenção de dados da pesquisa, estava prevista a realização do terceiro ciclo de avaliações, conforme entrevista realizada junto ao RH (ENTREVISTA RH 2). O terceiro ciclo teria início estimado para Junho incluindo como revisões do modelo: (1) revisão de conteúdos e níveis de complexidade das competências; e (2) inclusão da competência segurança (em 2007 foi avaliada como capacidade) com análise do grau de exigência considerando área, processo, cargos, eixo, e níveis de complexidade (ENTREVISTA RH 2). Tal alteração em relação a segurança se faria necessária como correção da homogeneização indevida da capacidade segurança inclusa no 2º ciclo como capacidade institucional, aquelas capacidades que são demandadas de todos na organização.

Os conteúdos das entrevistas realizadas junto aos gestores e analistas de RH são unânimes ao afirmar que pode haver saturação das competências instaladas na organização, deixando estas de serem orientadoras para o crescimento organizacional, não gerando desenvolvimento, que é o objetivo maior do modelo: desenvolver as pessoas e a organização, o que justificaria a revisão dos conteúdos e níveis das competências. O projeto de mudança de cultura foi apontado como fator que acelerou o processo de alcance e superação dos conteúdos das competências pelos avaliados, havendo necessidade de adequação das competências às novas exigências da organização. Tal adequação foi prevista desde a construção e

implantação do modelo, como relataram as entrevistas de RH 1, 2, 3; e Gerencial 2. Contudo é questionada a velocidade com que os conteúdos das competências foram alcançados pelos trabalhadores, considerando um intervalo de apenas 02 anos de avaliações (ENTREVISTA RH 2).

Ambos os modelos, GIRH e GPC, foram descritos como flexíveis quanto a alteração do conteúdos e réguas de avaliação para acompanhar as mudanças contingenciais. Apesar de o GIRH ter sido definido como de uma complexidade de cálculo maior e com menor velocidade para implementação das mudanças necessárias devido à ausência ou menor apoio da alta direção, uma de suas contribuições foi gerar expectativa positiva para o GPC principalmente pela decorrência de um longo período sem avaliações formais (ENTREVISTA RH 2). Assim o aprendizado do GIRH forneceu bases para implementação e manutenção do GPC, foco dos próximos tópicos.

### **8.1.2 A implantação e implementação do modelo atual**

A metodologia utilizada na elaboração do GPC é considerada participativa, como afirmam os dados analisados a partir de documentos organizacionais elaborados e divulgados pelo RH, como o Manual do Gestor, e conforme registro recorrente em diferentes entrevistas junto a gestores e pessoal de RH.

Porque assim, nada melhor do que você desenvolver uma ferramenta ouvindo as pessoas que estão diretamente ligadas as equipes ali, que conhecem as necessidades dos empregados [...] foram convidadas também a participar, que formou aquele comitê, então tiveram pessoas representantes de várias áreas, desde a área produtiva, administrativa, e principalmente pessoas de carreira gerencial, depois começaram a entrar pessoas de carreira técnica também no grupo, um engenheiro, um analista, para contribuir com o modelo (ENTREVISTA RH 2).

O RH aplicou a metodologia de gestão de mudanças ao projeto de implantação, realizando mapeamento dos influenciadores organizacionais e indicando o perfil das

peças elegíveis para participação nos grupos de trabalho, incluindo o perfil dos multiplicadores dos treinamentos. O RH funcionou como elo de ligação entre a consultoria, com aporte técnico, e intermediando a construção de um modelo que fosse apropriado efetivamente por gestores e empregados. Um dos objetivos da participação coletiva foi citado como a minimização de resistência e apropriação dos conceitos do novo modelo, facilitando a aplicação prática no momento da avaliação.

O processo de revisão coletiva de conteúdos e sistemas envolveu gestores e propiciou reflexões dos mesmos a respeito do processo, gerando engajamento, como demonstra o trecho a seguir: “participei do grupo que estava discutindo *software*, melhoria e etc.. Eu venho pensando bastante, como que eu vou fazer” (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

O trabalho foi desenvolvido a partir do trabalho de 04 grupos representativos, incluindo a discussão dos parâmetros de avaliação, o conteúdo e a construção conjunta da ferramenta de avaliação, através de reuniões, o que foi identificado pelos gestores e profissionais de RH durante as entrevistas como fator central para adesão dos gestores de linha ao modelo.

O grupo de coordenação foi formado pela equipe de RH e pela Consultoria contratada para etapa de elaboração do modelo. Teve por responsabilidade aportar o referencial conceitual e metodológico, e potencializar a produção dos demais grupos, bem como fornecer o suporte técnico e ferramental para as suas atividades.

O grupo diretivo ocupou-se por delimitar as expectativas organizacionais em relação ao GPC e estabelecer parâmetros básicos do modelo, além de validar os encaminhamentos decorrentes de cada uma das etapas de desenvolvimento do projeto corporativo. Tal grupo foi formado pelo Gerente Geral de Recursos Humanos e pelos Diretores da empresa.

Denominado grupo de modelagem, representativo dos gestores da organização, foi incumbido de modelar e sugerir ações estratégicas de implementação do Modelo, bem como conteúdos de competências alinhadas a estratégia organizacional.

Para definição das capacidades (conhecimentos técnicos requeridos pelos cargos/ funções) foram constituídos nove grupos com representantes de todas as áreas. Tais grupos foram denominados grupos de conhecimentos ou grupos de consulta.



O processo de implantação do projeto de Gestão de Pessoas por Competências realizado em 2006 teve caráter corporativo, tendo ocorrido em todas as unidades organizacionais no Brasil simultaneamente. De forma recorrente nas entrevistas realizadas junto ao RH (gestores e analistas) apresentaram-se ações que compõe a implantação do modelo, sendo apresentadas a seguir.

#### 8.1.2.1 Suporte por Consultorias externas

Atuaram no primeiro e segundo ciclos de avaliação 05 consultorias, sendo identificadas e descritas a seguir.

No primeiro ciclo para elaboração e implantação do modelo a Growth prestou consultoria técnica quanto a tecnologia gestão por competência na concepção de **entrega**. A mesma consultoria foi contatada para elaboração dos conteúdos de autodesenvolvimento no segundo ciclo de avaliação e no terceiro ciclo para as revisões conceituais.

Ainda no primeiro ciclo para os eventos de capacitação foram contratadas a Idea para elaboração do conteúdo e materiais do treinamento Mapa de Aprendizagem e para capacitação dos multiplicadores internos deste treinamento.

Durante o segundo ciclo de avaliações foi contratado grupo de teatro Grafite para sensibilização através de intervenção lúdica em todas as áreas da empresa.

Para elaborar e desenvolver os conteúdos dos treinamentos relacionados a *feedback* foram contratados a consultoria Muttare, responsável pelo treinamento de gestores táticos e operacionais e de todos os empregados; e Betânia Tanure, da Fundação Dom Cabral de Minas Gerais, para desenvolver o tema junto a gestores de nível estratégico (Presidente, Diretores e Gerentes Gerais). A FDC foi designada

para este treinamento com objetivo de garantir o alinhamento entre o processo de *feedback* e o projeto de mudança cultural que vinha conduzindo na organização desde Agosto de 2006.

Como base para implantação do modelo e realização das avaliações (ou impressão de formulários para empregados que não tem acesso ao sistema) a organização utiliza sistema informatizado SAP do sistema integrado de gestão empresarial (ERP).

#### 8.1.2.2 Custos de desenvolvimento e implantação

O investimento no projeto de gestão por competências não foi informado por nenhum dos entrevistados. Todos os entrevistados do RH afirmaram desconhecer tal informação.

A única informação a respeito de investimentos foi relativa a capacitação e campanha de comunicação prévios ao primeiro ciclo de avaliações, quando da implantação do projeto, considerando o desenvolvimento dos conteúdos, material, confecção dos mapas de aprendizagem, cenário para os treinamentos lúdicos do mapa de aprendizagem, apresentado a seguir, materiais de comunicação entregues a todos os empregados após o treinamento (mochila, cartilhas, manuais, pastas dos gestores), *indoor* etc.

### 8.1.2.3 Capacitação

Conforme entrevistas do RH 2 e 3, e Gerencial 1 e 3, a capacitação pré primeiro ciclo de avaliação foi composta pelos seguintes eventos: Treinamento no Mapa de Aprendizagem e Treinamento de *Feedback*.

O treinamento Mapa de Aprendizagem com duração de 04 horas teve por instrutores empregados da empresa como multiplicadores internos, sendo realizado *in company*, com o objetivo de capacitar todos os empregados e gestores nos conteúdos e conceito de competências, no processo de avaliação e na relevância de cada processo produtivo para o todo organizacional. Apesar de ter enfoque em conteúdo, o treinamento foi desenvolvido de forma lúdica, com participação de pequenos grupos como competidores de um jogo que avança à medida que os conceitos são desenvolvidos durante o treinamento, conforme demonstra trecho da entrevista: “o mapa na mesa assim, e tem um grupo de no máximo 6 pessoas, e a gente vai passando conceitos, a implementação, o objetivo, ganhos... assim, tudo que gente quer passar a respeito do modelo através do mapa” (ENTREVISTA RH 2).

A ENTREVISTA RH 3 descreve o treinamento no mapa de aprendizagem

tinha tipo um jogo, que você fazia onde cabia aquela competência, é bom para memorizar. Então isso tudo foi usado na dinâmica para poder passar o conceito, foi super prático, super bem aceito. E assim aí foi feita toda uma campanha. [...] Todos os empregados foram e participaram (ENTREVISTA RH 3).

Ao final do treinamento do mapa de aprendizagem tanto gestores quanto empregados recebiam os seguintes itens componentes da campanha de comunicação especial do projeto de implantação: cartilhas com conteúdo relativo aos conceitos da GPC, e processo de avaliação de competências uma mochila e um *tag*, caracterizando que

[...]a ideia da capacitação é de que quando você adquire uma competência, você tá enchendo sua bagagem, porque competência o conceito você adquire, você não deixa de ter essa competência, você desenvolve. Mesmo que você vá pra outra empresa, pra outra área, mas você desenvolveu aquilo, tá com você? É... e aí a ideia da competência, a ideia do treinamento é assim: quanto mais conhecimento e competência você vai desenvolvendo, você vai podendo contribuir para sua carreira, então você vai aumentando sua bagagem profissional. Aí a gente dá a mochila de brinde, então pra

associar com a questão da competência, da capacidade, com a... como você se prepara para carreira (ENTREVISTA RH 2).

A partir das entrevistas foi confirmada a capacitação abrangente do modelo GPC através do treinamento no mapa de aprendizagem para todos os empregados, de forma dinâmica e lúdica.

Não ficou claro como os novos empregados são capacitados nos conteúdos da GPC quanto ao processo de avaliação e *feedback*, nem se recebem os cartilhas. Para um dos entrevistados de RH parece ser um conteúdo tratado no treinamento de integração do novo empregado, contudo tal informação não foi confirmada.

O treinamento em *feedback* foi composto por carga horária diferenciada de acordo com o público ao qual se destinava. Para os empregados teve duração de 04 horas esclarecendo os objetivos e aplicabilidade do *feedback*. Para os gestores durou 16 horas com recomendações específicas quanto a condução da avaliação e do processo de *feedback* junto a seus empregados. No caso dos gestores além do enfoque teórico, coube desenvolver o aspecto comportamental, considerando como premissa que os gestores são os condutores do processo.

Para os gestores veio o que o foco dele é de zona gerencial. Pros empregados a mesma consultoria, só que, outros consultores deles, que ele trouxe, até porque foi todo mundo, aqui [...] simultaneamente, então, tinha uma equipe aqui, uma equipe lá, e treinamento, assim, muitas turmas, porque a gente pegou desde o operacional até o cargo que é de carreira técnica, o analista e o engenheiro, então todos eles participaram (ENTREVISTA RH 2).

O diferente enfoque para gestores e empregados quanto ao treinamento de *feedback* ressalta o papel dos gestores no processo de avaliação e desenvolvimento dos empregados, e traz os empregados como corresponsáveis por suas carreiras. Aos gestores cabe fornecer *feedback* para direcionar o desenvolvimento do empregado, e ao empregado demandar tal postura gerencial e direcionar seu comportamento e desenvolvimento.

Demorou alguns meses até que todos fossem treinados, avaliados e avaliadores, no mapa de aprendizagem e na parte comportamental do *feedback*. Turmas de repescagem foram necessárias em 2006, gerando certo atraso no período de avaliação propriamente dito.

Houve ainda treinamentos nos sistemas informatizados por meio de metodologia de autotreinamento pela *intranet* e por orientação dos consultores internos de RH para todos os gestores (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Antes do segundo ciclo de avaliações, como etapa preparatória, ocorreu um módulo de capacitação para novos gestores elaborado e ministrado pela equipe de RH. Naquele momento foram capacitados também nos conteúdos de Gestão por Competências, conceitos, avaliação e *feedback*, além de receberem Manual do Gestor, pasta e encartes relativos a GPC.

Dentre as ações de treinamento, a mais lembrada por gestores e empregados foi a relacionada ao mapa de aprendizagem, tendo sido mais citada durante as entrevistas pela dinâmica empregada no formato de jogo e pela entrega das mochilas ao final da capacitação. Dois dos entrevistados foram multiplicadores do treinamento do mapa de aprendizagem e citaram com maior riqueza de detalhes o treinamento, além de enfatizarem seu papel neste processo, bem como a internalização do conceito de competência como **entrega**, confirmando a construção e disseminação coletiva dos postulados do modelo (ENTREVISTAS SUPORTE AO NEGÓCIO 4; GERENCIAL 1). A capacitação quanto ao *feedback* foi menos enfatizada. E a etapa de sensibilização pelo teatro que antecedeu o segundo ciclo de avaliações não foi abordada pelos entrevistados espontaneamente.

#### 8.1.2.4 Campanha de comunicação pré-avaliação

As informações relativas à campanha de comunicação intensa realizada nos dois ciclos pré-avaliação de desempenho tiveram por fonte de análise principal o conteúdo da entrevista RH 3. No 1º Ciclo quando da implementação do modelo a campanha foi extensa, abrangente e utilizou de inúmeros veículos internos, tendo em vista o caráter de projeto daquele momento de implantação e os recursos a ele destinados. No 2º Ciclo a campanha tornou-se mais modesta, contudo ainda houve utilização de todos os veículos de comunicação interna, exceto *indoor*.

Os meios de comunicação interna utilizados nos dois ciclos de avaliação incluem: Acontece (boletim informativo semanal); Jornal Mural (murais dispostos em pontos centrais da organização nos quais circulam grande volume de pessoas – Centro de Treinamento, Posto Médio, Área produtiva, Áreas Administrativas – e com atualização também semanal); *Intranet*; Enquetes; Descanso de tela de computador; *link* com caminho direto para autoavaliação; *indoor* (utilizado apenas no 1º ciclo).

O Informe Gerencial foi apresentado como um meio de comunicação interna da empresa, através do qual um e-mail é enviado para todos os gestores com orientações quanto a algum tema relevante. Trata-se de informação padronizada para gerar alinhamento no discurso e prática dos gestores, como suporte aos mesmos. O enfoque é fortalecer a comunicação direta entre gestor e seus subordinados, e alinhamento da mensagem de todos os gestores da organização. Este mecanismo foi utilizado no GPC para monitorar o acompanhamento do indicador de realização das avaliações e do *feedback* (considerado após o encerramento da avaliação no sistema pelo gestor). Ao fim do 2º ciclo de avaliações, a Gerencia de RH solicitou envio novamente com objetivo de intensificar a prática do *feedback*. O conteúdo demonstrava a evolução do resultado do indicador de avaliação em gráficos e visava aumentar a realização das avaliações e do *feedback*, devido principalmente ao declínio do indicador de encerramento de entrevistas do segundo ano de avaliações, conforme discutido a seguir.

Os meios de comunicação vêm assim apoiando, suportando e buscando gerar dinâmica à ação organizacional, inclusive neste caso. Apesar do monitoramento dos indicadores de realização, conforme afirmado anteriormente, não há metas relacionadas ao mesmo no nível do desempenho dos gestores. A ação do RH é individual através dos consultores de recursos humanos junto aos gestores que atendem e a intervenção informativa junto a Diretoria e Gerentes Gerais. Logo, não há dispositivos que levem ao exercício efetivo de tal prática gerencial.

Segundo o ENTREVISTADO a filosofia que a organização tem adotado para a função comunicação é trazer significado aos fatos, assim para a avaliação de desempenho por competências foram utilizados indicadores visualizados através de gráficos com os resultados para apresentar e acompanhar a evolução do processo

de avaliação, partindo do princípio de que a maior parte das pessoas fixa informações visuais com maior facilidade.

Conforme informado no item relativo à capacitação, a mochila e *tag* distribuídos no primeiro ciclo ao final do treinamento do mapa de aprendizagem tiveram por objetivo simbolizar a bagagem de conhecimento que as pessoas levam consigo ao longo de toda vida e que compõe estoque essencial a entrega de competências. Além da mochila outros materiais físicos também foram distribuídos e são apresentados no quadro 8 a seguir, conforme público ao qual se destina, conteúdo e fase do modelo.

Ano	Público	Material distribuído
2006	Gestores	Carta aos Empregados assinada pelo Gerente Geral de RH e Gerente de Desenvolvimento de Pessoas
		Pasta do Gestor estilo AZ personalizada e com divisórias
		Manual do Gestor
	Empregados	Encartes por eixo de carreira - cores específicas para cada eixo
		Relaciona conceito de competência para cada cargo (nível de complexidade)
		Mochila pós treinamento Mapa de Aprendizagem
2007/2008	Gestores	Carta aos Empregados assinada pelo Gerente Geral de RH e Gerente de Desenvolvimento de Pessoas
		Manual do Gestor - Revisado - principalmente Treinamento e desenvolvimento
		Cartilhas de Auto-desenvolvimento de todos os eixos de carreira - cores específicas de cada eixo (mesmo padrão 1o ciclo)
		Encartes por eixo de carreira - cores específicas para cada eixo - mesmo padrão 1o ciclo
		Relaciona conceito de competência para cada cargo (nível de complexidade) com as ações de desenvolvimento respectivas
	Empregados	Carta aos Empregados assinada pelo Gerente Geral de RH e Gerente de Desenvolvimento de Pessoas
		Cartilha de auto-desenvolvimento referente ao eixo de carreira correspondente a lotação atual do seu cargo

Quadro 8: Materiais de Comunicação distribuídos aos Gestores e Empregados nos Ciclos de Avaliação da Gestão por Competências.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do conteúdo das entrevistas.

O manual do gestor apresenta todo o modelo, sua relação com os processos de RH: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, e Remuneração. Foi entregue a cada um dos gestores após treinamento no primeiro ciclo de avaliações, depois na capacitação dos novos gestores, que teve como um dos módulos a Gestão por Competências, e redistribuído após revisão em 2008. As cartilhas distribuídas no 1º ciclo parecem funcionar tanto para gestores quanto para os empregados como uma referência para todos os temas, políticas de RH. Muitos falam dos gráficos, das competências e principalmente referem-se aos requisitos de tempo para que os empregado possa ser submetido à avaliação de remuneração.

O 2º ciclo de avaliações GPC foi marcado pela introdução da temática do autodesenvolvimento, distribuição de cartilhas quanto ao tema acompanhadas de carta a cada um dos empregados assinada pelo Gerente Geral de RH. Os gestores receberam todas as cartilhas de autodesenvolvimento, cada uma referente a um eixo de carreira, para que pudesse orientar seus subordinados quanto ao próprio desenvolvimento. Houve também um manual específico focado no autodesenvolvimento do próprio gestor.

O conteúdo das cartilhas de autodesenvolvimento indicam como explorar formas lúdicas e informais de desenvolvimento e extrair delas reflexão e aprendizado, como por exemplo, através de livros e filmes. Indicam auto reflexões que podem ser obtidas em relação às competências, levando ao autodesenvolvimento não apenas de aspectos técnicos específicos de cada profissão, como também das competências mais amplas de cada eixo de carreira. O conteúdo desta cartilha, desenvolvido pela consultoria Growth e revisado internamente pelo RH, não contou com a participação de empregados nem gestores da SIGMA. Três percepções foram encontradas nas entrevistas de gestores e empregados em relação a esta cartilha, que foram categorizadas a seguir.

Armário: Tanto gestores como empregados afirmaram que se lembram de ter recebido, ouviram falar sobre o conteúdo, mas não utilizaram pois a cartilha foi direto para o armário e lá se encontra desde então. Estes afirmam não ter utilizado por falta de tempo. (ENTREVISTAS GERENCIAL 3; OPERACIONAL 2).

Lugar comum: Entre os gestores e empregados de CATE repetidamente os entrevistados se referem ao conteúdo de autodesenvolvimento como desnecessário, algo que já fazem na rotina, como lugar comum, ou com alguma menção de não relevância. Além da pouca relevância efetiva do conteúdo para este público, inclusive um chefe de equipe, outra interpretação levantada neste estudo é a de que o fato de não ter havido envolvimento principalmente das lideranças e público de CATE leva o conteúdo a não ser alvo de atenção. Este foi um fator observado nas entrevistas e desenvolvido a seguir. (ENTREVISTAS TÉCNICO 1; GERENCIAL 1; SUPORTE AO NEGÓCIO 2 e 4).

Não me lembro: afirmação da maior parte dos empregados.



As três categorias apontam para ineficácia deste conteúdo entre os entrevistados e reforçam a necessidade de que processos de construção de metodologias de gestão e pessoas sejam construídos de forma coletiva e representativa, conforme foi a elaboração do material relativo ao modelo no primeiro ciclo de avaliações.

O 2º Ciclo de avaliações não contou com ações de capacitação específicas, exceto as de repescagem e de inclusão dos novos gestores no processo. Como o conteúdo desta fase visava incluir os empregados no processo de autodesenvolvimento, a preparação e sensibilização do 2º ciclo foi realizada através de intervenção teatral que percorreu todas as unidades e turnos, utilizando o teatro para encenar a metáfora do autodesenvolvimento através da analogia com malabares. Durante a apresentação com duração de cerca de 15 minutos, os empregados, em suas próprias áreas de trabalho, foram convidados a participarem de brincadeiras e de experimentarem a visão da realidade por outro prisma através de molduras de papel celofane de cores diferentes distribuídas pelos atores) e se auto observarem (através de espelhos) como analogia a assumir a responsabilidade por sua própria carreira e autodesenvolvimento.

Justamente, o teatro ele foi no turno, foi de noite, ficou aqui, rodou a área. Então assim, para o turno que entra aqui e trabalha seis horas, chega aqui de madrugada ou a noite, vai para a torre de controle, fica lá e não pode nem sair, o teatro foi na sala de controle, foi na manutenção o turno, foi no laboratório, foi no porto (ENTREVISTA RH 3).

Apesar de o momento da realização da intervenção teatral ter sido lúdico e acompanhado de brincadeiras e descontração, tal momento não foi citado espontaneamente em entrevista alguma.

Para o 3º ciclo de avaliações até a data da realização da entrevista (17 de Outubro de 2008) não havia iniciativas planejadas junto à área de comunicação interna, também subordinada a Gerencia Geral de Administração de RH.

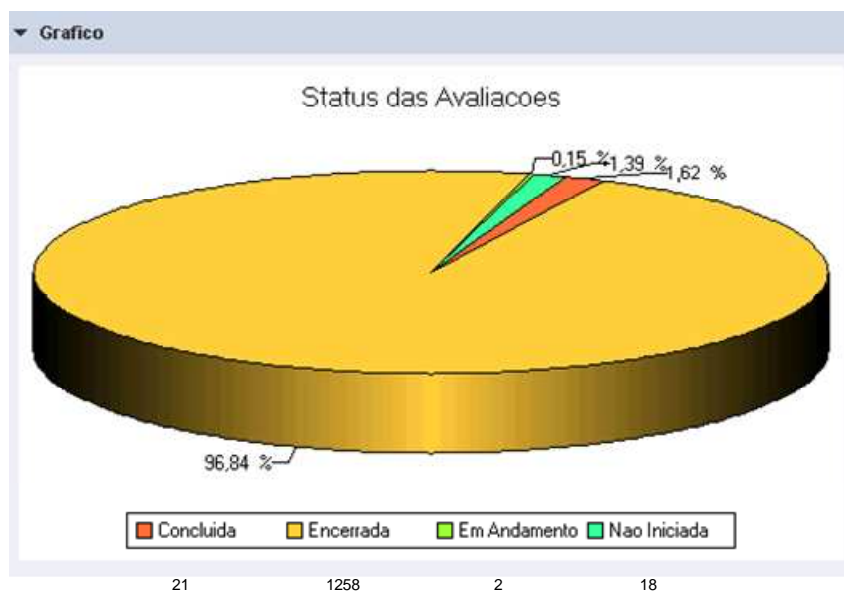
#### 8.1.2.5 Resultados e Comunicação pós-avaliação

Nos dois ciclos de avaliação, o enfoque de apresentação dos resultados se refere ao indicador de adesão, de realização e encerramento das avaliações no sistema. O caráter do indicador é quantitativo e visa responder: Quantas pessoas foram avaliadas e receberam *feedback* na organização.

Como a participação no processo de avaliação decorre apenas de uma recomendação organizacional advinda do RH, o apoio da alta direção fator de enorme relevância. Não há outros dispositivos que levem a garantir a prática efetiva da ação no modelo. Resultados de adesão no primeiro e segundo ciclo demonstram redução natural do processo, segundo ENTREVISTA RH 2, por haver redução na campanha de envolvimento e por deixar de ser projeto e tornar-se processo com menor ênfase em comunicação e menor participação da diretoria (apoio da alta direção). Conforme observado anteriormente não há metas de remuneração variável atrelada à realização de avaliação de desempenho para gestores, tampouco regras de consequência para os gestores que não cumprem a avaliação.

A consultoria responsável pela elaboração do modelo junto a SIGMA informou que um o índice aproximado cerca de 85% de adesão, segundo *benchmarking* de mercado nacional para ciclos de implantação seria adequado.

A seguir os resultados de adesão observados na SIGMA para os dois ciclos.

**Nota:**

Total de Empregados Dez 2006 = 1383

Total de Avaliações estimadas = 1299

Fonte: BW – Disponível a todos Gestores

**Legenda**

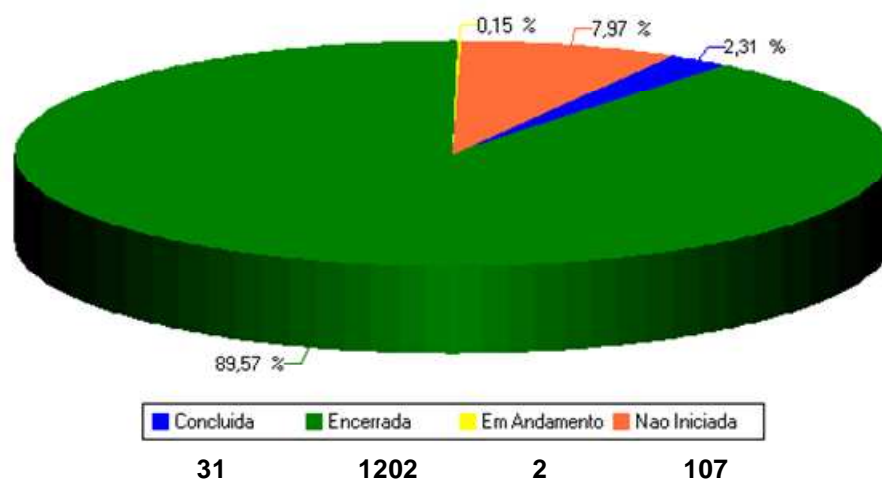
Encerrada: AA + Gestor + Feedback

Concluída: AA + Gestor

Em Andamento: AA ou Gestor

Gráfico 6: % de Realização (Adesão) das Avaliações em 2006 – 1º Ciclo.

Fonte: Sistema da organização – informações cedidas por ENTREVISTA RH 2.

**Nota:**

Total de Empregados Dez 2007 = 1.779

Total de Avaliações estimadas = 1342

Fonte: BW – Disponível a todos Gestores

**Legenda**

Encerrada: AA + Gestor + Feedback

Concluída: AA + Gestor

Em Andamento: AA ou Gestor

Gráfico 7: % de Realização (Adesão) das Avaliações em Setembro 2007/ Janeiro 2008 – 2º Ciclo.

Fonte: Sistema da organização – informações cedidas por ENTREVISTA RH 2.

Entre primeiro e segundo ciclos a redução de realização é de 97% para 90%, totalizando 7% aproximadamente. Para este indicador computam-se as avaliações encerradas no sistema, aquelas que pressupõe terem sido resultante de consenso junto ao trabalhador, após reunião de *feedback*.

Não foi realizada análise de forma sistemática, padronizada para investigação da queda do índice de realização das avaliações entre os ciclos. Segundo o ENTREVISTA RH 2, contudo houve repasse para as gerencias, estratificando os indicadores por área hierárquica. As análises ficaram a cargo dos consultores internos junto aos gestores, contudo não houve metas nem direcionamento claro de quais as consequências para aqueles que não cumpriram a avaliação ou o *feedback*.

Segundo análise da consultoria Growth a queda não foi tão significativa, ocorrendo dentro do esperado, uma vez que o índice de adesão inicial de 97% superou em muito os esperados 85% com base em referencia de implantação de outros projetos no Brasil pela mesma consultoria.

Como argumentação apresentada principalmente na entrevista RH 2 para redução do índice de adesão entre os ciclos foram citados: a mudança de *status* de projeto para processo no segundo ano de avaliações; mudança de gestores de algumas áreas e falta de iniciativa dos mesmos em consensarem entre si as avaliações, configurando elemento dificultador; projetos de expansão com pessoas deslocadas para novas gerencias e localidades; não haver metas atreladas nem a visibilidade nem a recompensas financeiras e/ ou simbólicas.

Fator relevante que pode auxiliar na interpretação de tal redução é a identificação que desde o primeiro ciclo os gestores de nível estratégico e tático apresentam de forma inversamente proporcional níveis de adesão mais baixos, quanto mais alto é o nível hierárquico, conforme pode ser observado no gráfico 8 a seguir.

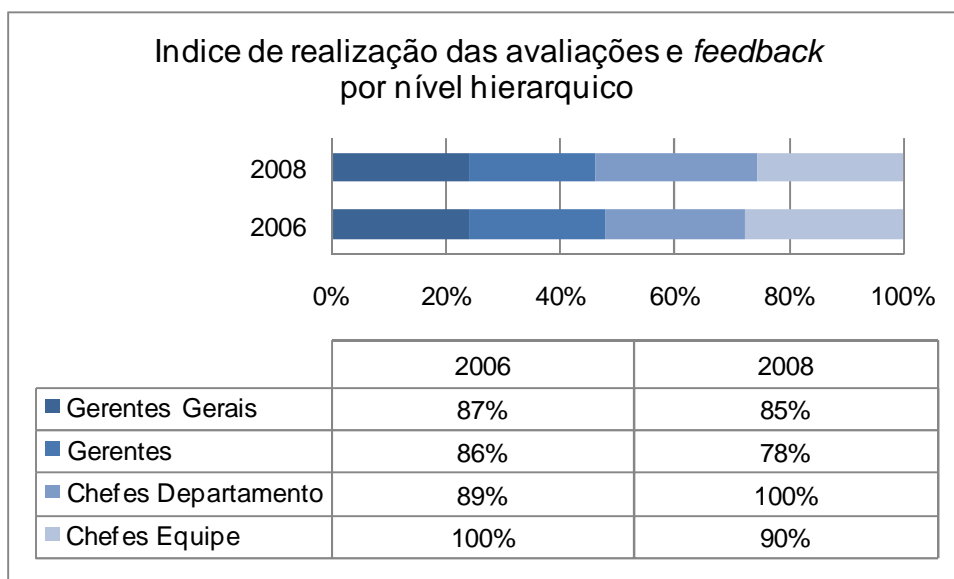


Gráfico 8: Índice de realização de entrevistas por nível hierárquico.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados informados pela entrevista RH 2 e Análise Documental.

Os resultados demonstram uma menor adesão por parte da alta direção, ao contrário do que se supunha com a metodologia adotada no primeiro ciclo de realizar as entrevistas por períodos começando pelos níveis superiores da hierarquia para gerar exemplo. No segundo ciclo tal metodologia não foi utilizada e não houve diferença significativa nos resultados exceto pelo nível tático dos gerentes. Outra interpretação possível é a de que a categoria criada relativa a apoio da alta direção não se refira a realização da avaliação e sim a divulgação e ênfase no dia-a-dia da organização quando os Diretores e Gerentes Gerais se referem ao tema ou solicitam tal informação. Outra interpretação que pode justificar o fato de a adesão à avaliação ser maior nos níveis hierárquicos operacionais foi encontrada na entrevista Gerencial 4: “existe muita cobrança pra se seguir, padrões, procedimentos, normas e etc. do nível do chefe de equipe pra baixo, do operacional, e esse mesmo nível de cobrança não é pros outros níveis...”. Tal referencia a ausência de regras de consequência para os níveis de gestores é reforçada nos aspectos relativos aos valores da organização em diversas entrevistas, inclusive e principalmente nas do eixo gerencial e profissionais de cargos da Carreira Técnica (CATE).

Uma questão para refletir é próprio do nível de gestão, quer dizer, deve ser assim mesmo, pois os níveis táticos e estratégico atuam em esferas mais abstratas, ou será que as regras de consequência e exemplo da alta direção deveriam conferir exemplo do que é relevante para organização? E porque investir tanto tempo e

recursos no desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação de pessoas e a alta direção demonstrar menor aderência ao mesmo?

Longe de pretender responder tais questões reflexivas, fica a indicação de tema complexo impactado por inúmeras variáveis, que possa ser uma questão para a organização e seus gestores refletirem a respeito.

No 2º ciclo de avaliação houve a divulgação dos resultados de índice de realização da avaliação, através do acompanhamento do indicador desde o início da avaliação até o encerramento do ciclo através dos meios de comunicação interna principalmente via Acontece e Jornal Mural, ação que pode ter contribuído positivamente para a manutenção do índice de realização acima do esperado.

Quanto aos resultados qualitativos, ao final do primeiro ciclo de avaliações, durante o ano seguinte, os resultados qualitativos corporativos foram estratificados por competência e apresentados aos Diretores e Gestores da empresa. A apresentação dos resultados focava a estratificação do indicador de adesão por nível hierárquico e os principais *gaps* de competências e os relacionava a necessidade de programas corporativos de educação, treinamento e desenvolvimento. Os mesmos resultados foram estratificados por cada um dos consultores internos de RH e analisados junto aos gestores que estes atendem com o objetivo de promover os resultados da avaliação de desempenho como instrumento de subsidio a gestão de pessoas nos demais processos de RH.

#### 8.1.2.6 Sistema informatizado

Tanto as avaliações quanto os resultados têm por base o sistema SAP, anteriormente abordado. Os resultados tanto quantitativos quanto qualitativos são acessíveis por todos os gestores respeitando-se os filtros de abrangência por nível

hierárquico e área a que estão ligados. Apenas o Presidente e o RH visualizam informações de toda a organização através do sistema, evitando quebra de confidencialidade e *benchmarking* interno.

O fluxo da avaliação parametrizado no sistema contempla os seguintes passos: (1) auto avaliação pelo avaliado (no sistema ou formulário impresso, informado anteriormente); (2) avaliação pelo gestor (houve um impasse nas entrevistas do RH em informar se o gestor tem ou não acesso as informações respondidas na auto avaliação antes da reunião de *feedback*, parece haver discrepância de orientação entre o 1º e 2º ciclos, sendo possível visualizar no primeiro e não no segundo pela filosofia de que a auto avaliação é documento do empregado para sua utilização no momento do *feedback*); (3) reunião de *feedback* e consenso dos resultados seguido de contratação de metas e desenvolvimento para o próximo ano. O fluxo foi representado pela figura 12 a seguir nos treinamentos para gestores.

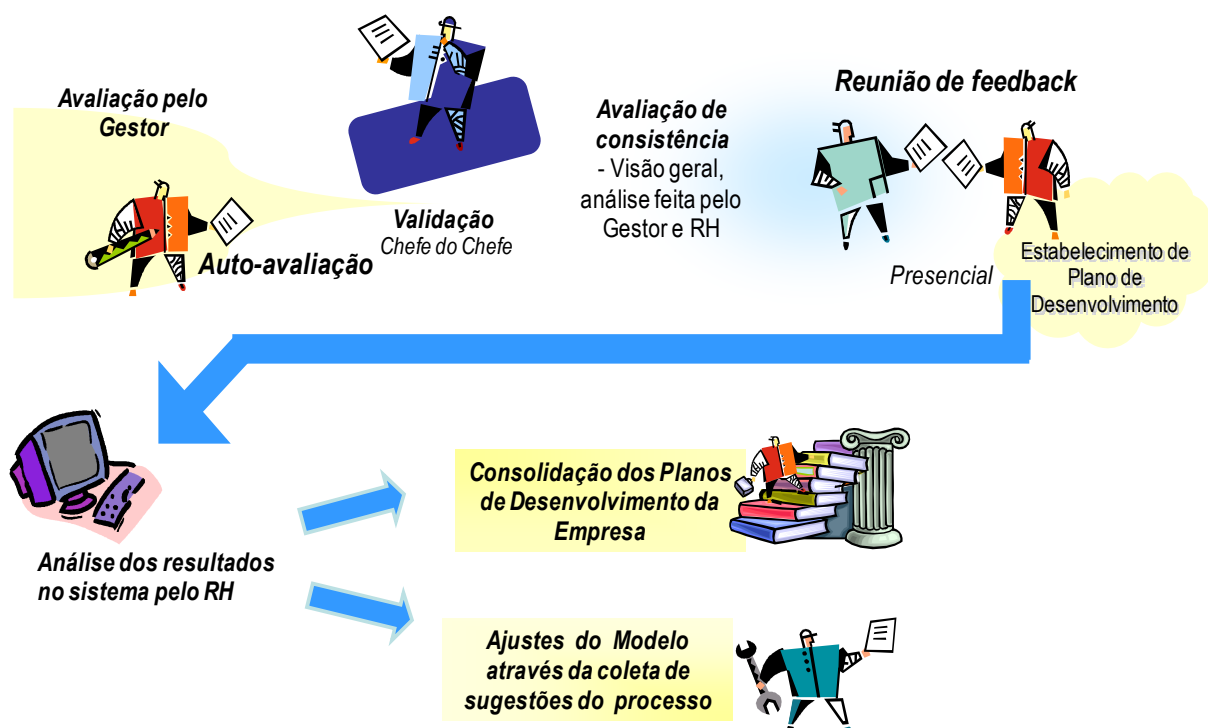


Figura 12: Etapas do processo de avaliação de desempenho por competências.  
Fonte: Análise documental – Treinamentos para Gestores (arquivo ppt).

### 8.1.3 Benefícios advindos da GPC: *Feedback* e papel do gestor

Este trecho do trabalho busca apresentar os resultados encontrados nas recomendações do RH, bem como as contraposições e confirmações a partir das entrevistas de gestores e empregados.

Após a realização das etapas formais de avaliação anual pelo gestor e autoavaliação pelo empregado, ambas individuais e com base no mesmo formulário de avaliação, por sistema informatizado ou impresso em papel, é recomendada pelo RH a realização da reunião de *feedback*, etapa que encerra o processo de avaliação daquele ano, obviamente gerando os *inputs* para os processos de RH decorrentes, através dos resultados obtidos pelo sistema informatizado.

O encerramento oficial de cada avaliação de empregado no sistema tem por critério a realização do *feedback* pelo gestor. Tal etapa é considerada um dos pontos críticos do modelo pelo RH, demanda cerca de duas horas de duração tendo em vista a apresentação dos resultados por ambas as partes, e a apresentação das evidências (fatos e dados) que justifiquem a classificação atribuída por cada um. Tal apresentação, em geral é fruto de registro por ambos gestor imediato e empregado ao logo do ano, a medida que os fatos vão ocorrendo, cada qual a sua forma, uma vez que o sistema não disponibiliza local adequado para tais registros ao longo do ano.

Seguido o consenso ou não quanto à classificação de cada um dos critérios, é realizada a informação pelo gestor do que é esperado do empregado quanto ao desenvolvimento das competências no próximo ano, bem como discutido formas de desenvolvimento possíveis para cada uma das mesmas. Assim é preconizado o processo de contratação pelo RH. Na ausência de consenso quanto à classificação, o gestor assume a autoridade de aferir a nota final no sistema para cada competência ou capacidade na qual houve discordância, caso ocorra. (ENTREVISTAS RH 2 e 3).



A ênfase para o processo de *feedback* repousa na orientação do empregado para seu próprio desenvolvimento na carreira e autogestão no sentido de conhecer com clareza as expectativas em relação a seu trabalho.

*Feedback* é composto por momento do contrato: quando o gestor deixa claro em quais competências o empregado precisa se desenvolver. Foco claro para desenvolvimento. *Feedback* também é considerado momento de negociação e a autoavaliação prepara o empregado para discordar e negociar seu resultado. Avaliação pressupõe subjetividade e no *feedback* é o momento das argumentações para negociação e esclarecimento das percepções entre gestor e empregado. Trata-se de um momento de reflexão formal ao longo do ano.

O objetivo do *feedback* no final é você fechar o contrato com ele: “olha, então das competências que você tem que desenvolver... esta, esta e esta, espero isto, isto e isto, fechar o contrato, pra ficar claro com o empregado qual é o ponto que ele precisa ser desenvolvido(...) O gestor fala que é um momento muito rico pra ele, porque as coisas ficam mais claras, mas tem essa questão do tempo. Porque o empregado faz a autoavaliação, ele vem muito preparado; embora não seja reunião que o objetivo seja consenso, das notas e tal, há uma discussão: “concordo, não concordo”, e traz exemplos e tal, isto é demorado (...) *feedback*, ela se torna menos subjetiva, que é o que demora um pouco a reunião: é a subjetividade de um e de outro, é argumentação, então quando você tem isso já diminui e muito, então foi um processo que ajudou. (ENTREVISTA RH 2).

Os resultados relacionados ao *feedback* demonstraram grande convergência entre os entrevistados, tanto gestores como empregados evidenciando tanto a relevância das evidências para redução da subjetividade no processo de avaliação, quanto a importância de este momento de reflexão subsidiar o desempenho e desenvolvimento futuro do empregado, quanto a oportunidade de negociação dos próprios resultados pelo trabalhador, mesmo que em última instância a autoridade seja do gestor, muitos exemplos foram apresentados no sentido de ter havido reversão na classificação tanto da avaliação pelo gestor quanto da avaliação do empregado.

Dentre as 15 entrevistas realizadas, 05 fizeram afirmações quanto a desvios da atuação do *feedback*, sintetizadas da seguinte forma: dois entrevistados do RH afirmam que apesar de ter havido avanços da inexistência para a presença da prática do *feedback* na organização esta encontra-se em desenvolvimento para se tornar corporativa; em um terceiro caso há a afirmação de que a prática não ocorra gerando dilema na atuação profissional uma vez que o gestor entrega mais

responsabilidades ao reclamante, e ainda assim encerra sua avaliação. O mesmo já solicitou o *feedback* e se sente perdido quanto às expectativas do gestor, o que vem lhe causando certo sofrimento, a considerar que o entrevistado chorou durante a entrevista; em um quarto caso, o entrevistado do eixo operacional afirma que apesar de haver o *feedback* formal com espaço inclusive para negociação, o *feedback* informal é definido pela ocorrência de necessidade de ações corretivas; e por fim, numa quinta situação a afirmação do *feedback* apoiado em aspectos pessoais como aparência e presença em eventos festivos da organização ou não como reflexo da competência Articulação de Relacionamentos, contradizendo as orientações do modelo.

Momento do *feedback*, que é onde o gestor tem que estar muito bem respaldado sobre o que ele vai falar sobre a percepção dele daquele empregado, evitar julgamentos, então ele tem que estar todo preparado para esse momento do *feedback* (ENTREVISTA RH 3).

Segundo afirmam as entrevistas junto ao RH, a GPC trouxe mudança para o papel do gestor reduzindo a ênfase em seu aspecto técnico e aumentando a responsabilidade por sua equipe e pelo contrato firmado junto ao empregado durante o *feedback* formal e acompanhamento do empregado ao longo do ano, com *feedback* informais.

Ao papel do gestor, a responsabilidade a situação dele, eu acho que ele teve que mudar não empresa mais o lugar dele, o lugar do gestor, antes ele tinha um papel mais técnico, avaliar pra remunerar, “preciso dar um ganho de remuneração”, agora ele tem um papel mais gerencial. Eu vou avaliar por que eu vou fechar um contrato com meu empregado e vou ter ações e desenvolvimento com ele. Então é mais gerencial que antes, quando você fala em mudança me lembra o que mudou ou o que tem que mudar, essa a visão (...) dele se preparar pra fazer o *feedback* o encontro, e a outra de como receber, não no sentido de forçar a facilidade, mas no sentido de ouvir, de não sair da sala sem resposta do gestor muito mais comportamental (ENTREVISTA RH 2).

Papel do gestor como autoridade no processo de avaliação e definição da velocidade na evolução da carreira do subordinado fica marcado nesta etapa. Gestor é a pessoa que define o resultado final da avaliação de competências e quem poderá ser submetido ou não a avaliação de remuneração, mesmo que atendendo ao critério de elegibilidade e requisitos de acesso. Não há outras pessoas a quem recorrer. Apesar do momento de negociação durante o *feedback*, a definição final está centrada na autoridade do gestor.

Como decorrência na ênfase ao *feedback*, o papel do gestor como corresponsável pelo desenvolvimento de seus subordinados tomou maior destaque, objetivando-o.

Papel do gestor no acompanhamento da carreira de seus subordinados, através dos *feedbacks* informais ao longo do ano, tende a evitar surpresas e a reduzir o tempo de duração do *feedback* formal. A duração excessiva do *feedback* formal nestes dois primeiros ciclos de avaliação é justificada pelo RH por ter havido longo período sem a prática do *feedback* na organização, tendendo a reduzir com o objetivo de o *feedback* se tornar instrumento gerencial na organização. Além da capacitação relativa ao *feedback* especificamente, os gestores contam com o apoio da consultoria interna de RH que pode promover a análise da equipe e suporte ao seu próprio desenvolvimento no seu papel de gestão das pessoas.

O papel do gestor é ressaltado no processo de GPC e seu desenvolvimento vem sendo focado como fundamental. Para subsidiar o desenvolvimento dos gestores dos diferentes níveis hierárquico o RH disponibilizou programa modular interno e externo de formação dos gestores, abordando temas como comunicação, *feedback*, gestão de negócios etc.

Pode haver discordância entre gestor e empregado quanto à avaliação de uma ou outra competência ou capacidade. Ambos são recomendados a justificarem com evidências a classificação. Tanto gestor pode concordar com o empregado quanto o inverso, quanto podem não concordar. Pode ocorrer uma negociação, que nem sempre está presente em ambos os lados.

Outro fator considerado relevante e um desafio para realização do *feedback* de qualidade é a diferença no número de empregados por gestor: uns tem 50 subordinados, outros gestores contam com 10 pessoas em sua equipe, aspecto apontado como possível dificultador no processo. Um dos entrevistados do RH chega a se questionar se um gestor consegue efetivamente gerir diretamente uma equipe com 30 a 50 pessoas.

Finalmente é abordada a relevância do *feedback* para a coresponsabilização do funcionário em relação ao desenvolvimento de sua própria carreira.

E pro empregado... a questão da sensibilização é importante pra ele fazer a avaliação, a autoavaliação. Porque aí na hora que vai sentar com o chefe, com isso pronto, fica muito mais rico? E aí... e também é uma forma de que ele pressione, entre aspas, de certa forma o gestor, pra ter esse retorno. Quando ele faz a autoavaliação, ele fica aguardando o gestor chamar, marcar, pra ter a reunião de *feedback*? É quando ele vê importância nisso, que é importante fazer avaliação, importante ter *feedback*, ele mesmo

pergunta ao chefe, ao gestor: “quando que vamos fazer? Você vai marcar agora? Vai marcar depois?” é até uma forma dele mesmo cuidar da carreira dele, de ter essa preocupação também. Então o teatro teve muito esse objetivo, de retomar (ENTREVISTA RH 2).

A premissa é que uma vez clareadas as expectativas da empresa em relação ao empregado, através da figura do gestor, o empregado tanto se responsabilize por buscar seu desenvolvimento por ações formais e/ ou informais, a despeito da contrapartida da organização, bem como se perceba como não merecedor naquele momento das contrapartidas organizacionais tendo em vista seus *déficits* de desenvolvimento e desempenho.

#### **8.1.4 Principais dificuldades decorrentes do modelo**

As principais dificuldades encontradas no processo de implantação e implementação do GPC são relatadas a seguir e tem como fonte de informação as entrevistas do RH e as entrevistas de gestores, principalmente. Além destas, outras três entrevistas anunciam o desvio de função entre o eixo gerencial e eixo suporte ao negócio, e operacional.

As dificuldades abordadas foram tratadas pelo RH a medida que as demandas surgiram, contudo afirma-se a necessidade de atenção para tratamento corporativo e renormalizações do modelo que incluam tais dilemas de forma a garantir a participação coletiva e consolidação do GPC, principalmente pelo fator cultural da necessidade de haver participação coletiva nos processos e metodologias implantados, conferindo validade e credibilidade, bem como adesão a prática dos modelos.

#### 8.1.4.1 Período de Avaliação

A implantação se alongou mais que o previsto inicialmente devido à ação de treinamento pré 1º ciclo de avaliações. O cronograma necessitou ser alterado com a realização de turmas de repescagem para gestores, turmas extras (Entrevista RH 2). A argumentação dos gestores foi relativa a motivo de férias ou excesso de atividades prioritárias. Assim, houve atraso quanto a data da implantação devido a necessidade de turmas de repescagem para treinar todos os empregados e gestores, com necessidade de novas turmas, além do planejado inicialmente.

Outra dificuldade encontrada em relação ao período de avaliação trata da expectativa dos gestores, mesmo após 2 ciclos de avaliação, de que o sistema fique aberto ao longo de todo ano pois há muita gente para avaliar, segundo os mesmos e segundo confirma as entrevistas de RH. Este conflito com os gestores principalmente de nível operacional é deflagrado pela delimitação do RH em 4 meses para realização das avaliações. Após tal período o sistema é fechado para alteração, estando disponível para visualização dos gestores.

Como motivos para delimitação do período de avaliação a entrevista com RH 2 principalmente aponta quatro argumentos: (1) “nestes primeiros ciclos a gente precisa fazer com que as pessoas se educassem pra fazer esse *feedback*, então quando você estipula um período assim, eles focam naquilo” (Entrevista RH 2). Foi necessário educar os gestores a realizarem o *feedback*, com um momento específico para tal, além de haver momento destinado para sensibilização e capacitação; (2) o segundo motivo trata da necessidade de adaptação a nova realidade de avaliação na empresa e de o RH dedicar esforço concentrado neste processo; (3) há uma expectativa de que se o período for aberto não haja prioridade quanto à avaliação e que esta seja relegada ao final do ano, também havendo acúmulo de avaliação devido ao grande número de empregados por gestor operacional; e (4) trata da necessidade de conhecer os *gaps* para estabelecer o programa de desenvolvimento do próximo ano (ENTREVISTA RH 2).

#### 8.1.4.2 Mudança de gestores

Avaliação tem por enfoque o último ano de desempenho do empregado, segundo recomendação do modelo através da análise documental e reafirmado na entrevista com RH 2. Assim, a mudança de gestores de áreas, ou de eixos de carreira, alguns para CATE, ou a mudança de empregados, intensificada pela existência de projetos de expansão da planta organizacional foram aspectos enfatizados pelos gestores como dificultadores do processo de avaliação e *feedback*.

As alternativas do RH foram insuficientes em relação a esta questão indicando necessidade de atenção e cuidado para os próximos ciclos. Tais recomendações foram divulgadas discretamente a medida que a demanda surgia e não foram consensadas formalmente na organização. Dentre elas apresentaram (1) realizar a avaliação e o *feedback* o gestor que atuou com o empregado durante maior parte do tempo durante o ano que está sendo avaliado; (2) realizar a avaliação por consenso de ambos os gestores e ou ambos apresentarem o *feedback*, ou o gestor atual realizar o *feedback* facilitando o processo de contratação para o próximo ano; (3) o gestor atual realiza avaliação e *feedback* e toma por base informações repassadas pelo gestor anterior (ENTREVISTAS RH 2; GERENCIAL 2).

Por parte dos gestores tais recomendações esbarravam nas dificuldades de ritmo acelerado dos profissionais alocados nos projetos de expansão (ENTREVISTA GERENCIAL 1) e grande quantidade de empregados a serem avaliados por cada um dos gestores operacionais, chegando a 30 empregados. (ENTREVISTAS RH 2 e 3).

a) Projetos de Expansão: avaliação não é para todos

A fase de implantação coincidiu com grandes projetos de expansão da empresa. Segundo as entrevistas RH 2 e Gerencial 1, muitas pessoas foram “afastadas” da rotina e deslocados para o projeto, incluindo gestores e empregados principalmente profissionais de CATE. Tal cenário é avaliado como pouco propício ao momento da avaliação pois apresenta demandas de velocidade diferenciada e ritmo bastante rápido, havendo pouca possibilidade de gerar momentos de avaliação e consenso por exemplo com gestores da rotina quanto à avaliação de empregados. O enfoque passa a ser total para o projeto de expansão.

Os indicadores corporativos demonstram que o índice de realização das avaliações não chegou a ser afetado significativamente por estes casos, superando a expectativa nos dois ciclos. Cabe citar que tal deslocamento é feito de maneira informal, e que os dados de sistema não acompanham tal mudança. Tampouco há matrizes de competências e capacidades diferenciadas para tais profissionais com ênfase momentânea em gestão e desenvolvimento de projetos suspendendo temporariamente os critérios de avaliação relacionados à rotina.

Contudo, cabe a interpretação de que os gestores e empregados deslocados para projetos de expansão são vistos como numa realidade distinta: maior velocidade, muitas atribuições justificam a não realização da avaliação. Tais justificativas são bem aceitas pela organização (ENTREVISTAS RH 2; GERENCIAL 1), mesmo que com sua recorrência levem a acarretar a não prática do modelo. É como se os projetos de expansão fossem vistos como à parte da organização, como se num negócio distinto, focado em projetos.

Como as ações de expansão vêm se tornando recorrentes para o crescimento organizacional, estudo específico a respeito da avaliação de pessoas deslocadas para estes projetos está sendo desenvolvido por analista de desenvolvimento organizacional em nível de mestrado, conforme informado em entrevista RH 2.

Apesar das dificuldades encontradas em efetivar as avaliações de desempenho dos profissionais deslocados para os projetos de expansão as mesmas são vistas positivamente conforme entrevista Gerencial 1 (gestor que retornou recentemente de projeto de expansão):

vejo com bons olhos, porque é uma metodologia que você está aplicando e dando igualdade pra todo mundo, todo mundo vai ser, pelo menos fazer esse tipo de processo de *feedback*, você vai estar de certa forma, trocando experiência, discutindo o que você fez de bom e o que você fez de ruim (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

b) Desvio da função gestão de pessoas: uma versão extraoficial pela voz dos trabalhadores

Aspecto evidenciado de forma recorrente nas entrevistas tanto do eixo gerencial (GERENCIAL 3), quanto de trabalhadores (TÉCNICO 1; SUPORTE AO NEGÓCIO 1; 3 e 4; OPERACIONAL 2 e 3; RH 2), refere-se ao desvio da competência gestão de pessoas sendo exercida formal e/ ou informalmente por pessoas lotadas nos cargos não classificados no eixo gerencial, logo sem autoridade e/ ou responsabilidade para gestão de pessoas. Tais profissionais tem exercido a gestão de equipes quer no momento da avaliação, quer no momento do *feedback*, quer no dia-a-dia organizacional.

A interface entre a coordenação técnica e a gestão propriamente dita relativa a autoridade administrativa também foi enfocada.

Das 15 entrevistas realizadas, 8 entrevistados voluntariamente abordaram o tema, sem que houvesse qualquer pergunta específica a este respeito. As respostas emergiram em geral ao se perguntar a respeito da avaliação e do *feedback*, quando técnicos (operacionais) e profissionais CATE (especialistas, coordenadores e analistas) foram apontados como atuando com função de avaliação informal no dia a dia e no momento da avaliação formal. A partir da análise de conteúdo foram



elaboradas por similaridade e frequência do conteúdo 03 categorias: gestores de fato e não de direito; conselheiro; hierarquia sobre a hierarquia. As três categorias visam explicitar a prática da gestão de pessoas e equipes por profissionais lotados em cargos não gerenciais.

Nas três categorias a função de gestão de pessoas foi deslocada para alguém que não ocupa cargo condizente com o exercido de tal autoridade.

Os gestores de fato e não de direito podem ser analistas, coordenadores técnicos e também técnicos do turno que acompanham as equipes, inclusive composta também por pares que ocupam o mesmo cargo que eles no organograma, contudo assumem responsabilidade por decisões, organização da equipe, distribuição de tarefas, ânimo do pessoal, realização da avaliação em conjunto com o gestor.

Na hierarquia meu chefe imediato seria meu técnico de área, técnico de área e técnico de sala de controle, e acima deles é o chefe de equipe, que é o supervisor (nomenclatura inexistente no organograma oficial da organização), no caso, a gente chama de chefe de equipe, mas é supervisor, é (suprimida identificação) que era o meu chefe, e agora vai ser o (suprimida a identificação) (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

O técnico também, como ele é responsável pela equipe, ele é o gerente, ele gerencia a equipe durante o turno (ENTREVISTA OPERACIONAL 3).

Por conhecerem mais de perto o dia-a-dia dos trabalhadores, e assumirem a maior parte da gestão das pessoas no cotidiano, por estarem mais perto, são demandados a realizarem as avaliações em papel ou em conjunto com o gestor, e algumas vezes inclusive realizando o *feedback* pelo gestor. Houve destaque para tal ocorrência na área administrativa.

A categoria conselheiro diz respeito ao papel desempenhado por técnicos do turno ou por profissionais da carreira técnica quando no momento da avaliação, o gestor procura o profissional para obter informações quanto ao funcionário avaliado. Tal situação é apontada por alguns com desconforto, pois denuncia o não conhecimento do gestor quanto à atuação de seu subordinado direto. Outros apesar de nunca terem exercido a função de gestores oficialmente afirmam ser esta uma prática na SIGMA, reforçando a relação com os valores, denominado entre os pesquisadores do NETES de “efeito BBB” (menção ao Big Brother Brasil na metáfora de visibilidade total de ações e a todos os momentos, por todos), descrito mais a diante no texto. A categoria conselheiro é recorrente tanto no turno quando o gestores em geral não acompanham a equipe, que fica a cargo das decisões de técnicos, quanto no horário administrativo quando teoricamente o chefe está presente, contudo não é possível

que acompanhe o desempenho efetivo de toda a sua equipe, passando a confiar na afirmação de terceiros.

Não, o chefe de equipe, que é o nosso gerente pergunta pro técnico responsável nosso, que como o técnico que está junto com a gente no turno, ele é o braço direito do meu chefe de equipe que é o gerente, que é o chefe de equipe, ele é o braço direito, então ele faz uma reunião com o técnico e pergunta sobre cada funcionário (ENTREVISTA OPERACIONAL 3).

Ocorre também quando a função gerencial não coincide com a função de referência técnica para a equipe, assumindo o coordenador ou especialista algumas orientações e condução de atividades junto a equipe e reportando-as segundo sua avaliação para o gestor.

Cabe ressaltar que nas duas categorias os profissionais de carreira técnica ou do eixo técnico não foram capacitados quanto aos requisitos de avaliação no processo de gestão por competência e metodologia de avaliação, tampouco quanto ao processo de *feedback* como o foram os gestores. Estes também não foram preparados para os compromissos do papel de gestores e representação organizacional a este embutida. Tal fator é agravado pelo risco da denúncia trabalhista por efetivo desvio de função quanto as tarefas, decisões e responsabilidades assumidas sem preparo para tal, nem responsabilidade formal atribuída.

A situação é vivenciada de formas distintas: para alguns a deleção da função de gestor de fato e não de direito ou de conselheiro é percebida como oportunidade de carreira, mesmo que ainda informal, como sinal de reconhecimento, responsabilidade e autonomia, conforme no trecho a seguir: “Não sei se é porque eu estou pensando em um nível mais alto, vou falar assim... você tem turma, você tem metas, tem desafios gigantes aí como esse *Lean Seis SIGMA*...” (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 4); para outros apesar da gratidão pela responsabilidade delegada, há o sentimento de despreparo e descrédito neste papel informal, pois em algumas situações a intervenção do gestor de direito contradiz a do gestor de fato, minando qualquer construção anterior de credibilidade conquistada. A contradição é deflagrada, pois o mesmo gestor que demanda o desvio de função é aquele que desautoriza o lugar conquistado pelo desviante, como exemplificado pelo dilema de um entrevistado que durante a entrevista chorou ao abordar este assunto: “A

sensação que tenho que estou tampando buraco até que ele arranje outra pessoa também” (ENTREVISTA sem identificação para evitar comprometer o entrevistado).

A hierarquia sobre a hierarquia remete a característica curiosa apresentada nas relações entre os profissionais da SIGMA. Foi observada principalmente nas entrevistas de operadores uma autoridade reconhecida para cargos de maior complexidade, assim o técnico seria a voz da decisão na ausência do gestor, seguido pelo operador sênior, seguido pelo operador pleno e seguido então pelo operador. É como se a autoridade e responsabilidades conferidas apenas a cargos de gestão representantes formais da organização em suas relações com os empregados fossem deslocadas para todos os demais cargos da organização. Tal “cascateamento” de autoridade é justificado pelo conhecimento técnico e experiência adquirida ao longo dos anos na atividade de trabalho, conferindo maior possibilidade aos profissionais de cargos de maior complexidade de assumirem as soluções por problemas, e gerarem entrega diferenciada. Neste aspecto tanto o valor da experiência atribuído por Le Boterf (2003), quanto o reconhecimento da competência pelo grupo, afirmado por Zarifian (2001; 2003) endossam o conceito de competência subjacente a solução de situações eventuais. Contudo a deleção de autoridade como se fosse formal gerando níveis hierárquicos inexistentes remete aos valores organizacionais.

Uma questão central resulta do desvio da função técnica para gerencial no que diz respeito a avaliação por competências: com quem contratar o desempenho e consensar o *feedback*? Quem efetivamente acompanha o desenvolvimento do avaliado no dia-a-dia e pode auxiliá-lo em seu desenvolvimento de carreira? De quem efetivamente é a gestão de pessoas na organização. Como a avaliação por competências abstrai-se das tarefas do cargo, pode-se apontar para um vazio de normas para os casos em que se aplicam tal desvio. Se a avaliação por competências está dissociada da lógica de cargos, como afirmam Dutra (2008) e Hipólito (2002) afirmam, como os profissionais dos eixos técnico, suporte ao negócio e operacional que realizam ações de gestão de equipes são avaliados pela entrega diferenciada de gerir pessoas (competência presente apenas no eixo gerencial, para cargos de designação hierárquica com responsabilidade de gerir pessoas)? Os profissionais que sofre o desafio de função se não avaliados pelas competências de gestão de pessoas entregues a organização, são reconhecidos formalmente e

recompensados por tal entrega? Tais questões parecem apontar contradições do modelo ainda em construção na SIGMA e se impõem como desafios para consolidação do modelo.

Algumas outras questões são citadas a seguir apenas a título de contribuição à organização uma vez que deflagradas, contudo não engendram o objeto deste estudo, a citar: a sobreposição no limite de atuação entre a função gerencial e técnica (CATE), conforme exemplifica o trecho: “Minha função é técnica, eu sou coordenador técnico, eu não tenho subordinado eu não respondo pelas pessoas, mas na prática não é assim que acontece (...). O que está no sistema hoje lá (risos), claro, eu junto com o gestor, a gente definiu lá, fomos nós que fizemos. Inclusive, antes de estar no sistema, ele me chama para avaliar juntos. Porque na verdade também, quem fica mais perto das pessoas sou eu, e não é ele” (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 4).

Deveria então a competência gestão de pessoas ser incluída em todos os eixos organizacionais e gerar *gaps* de desenvolvimento para capacitação corporativa? Pelo modelo teórico, ao legitimar saberes se reconhece competências. Quais os impactos compensatórios e organizacionais desta definição?

Cabe mencionar por fim que o papel dos profissionais não gestores ao menos no caso dos entrevistados por este estudo extrapola a prescrição e que apesar de muitos coordenadores (ex consultores) terem sido gestores no histórico da organização, este não foi o caso de nenhum dos 08 entrevistados que reafirmaram o desvio da função gestão de pessoas na SIGMA.

#### 8.1.4.3 Estrutura e conteúdo da avaliação

##### a) Campo para registro de fatos e dados

Tendo em vista a ênfase na recomendação de que a avaliação e o *feedback* se apoiem em argumentação sustentada por fatos e dados observados na rotina durante o período avaliado, com objetivo de minimizar a subjetividade e fatores

peçoais no processo de avaliação, observou-se a demanda verbalizada ao RH da necessidade de o sistema ter campo para anotação de evidências, fatos e dados que ao longo do ano possa ser preenchido e recuperado no momento da avaliação formal. Tal alteração foi sugerida para o 3º ciclo de avaliações.

## b) Escala

As entrevistas dos gestores e RH 1 reforçam a necessidade de um nível de classificação neutro para o cálculo da avaliação com significado não se aplica. Tal observação recorrente pelos gestores se objetiva a neutralizar na avaliação aspectos que não se apliquem a alguns empregados especificamente e que, apesar de não se aplicarem, são demandados em seu formulário de avaliação, construídos pela conjunção de competências e capacidades requeridas para o eixo de carreira no qual se encontra seu cargo e sua função.

Indicativos de contradição são apontados neste aspecto, pois se os formulários de avaliação foram construídos com base nas competências e/ou capacidades requeridas para os eixos de carreira (atrelados a cargos e funções), com anuência de cada um dos gestores das áreas, como poderia uma competência e/ou capacidade não se aplicar a um empregado específico atrelado a tal eixo?

Exceto em situação de projetos especiais para profissionais deslocados temporariamente para expansão, conforme anteriormente apresentado, não haveria motivo para não aplicação do conteúdo do formulário a realidade e expectativa de desempenho em relação ao empregado. Esta vem sendo a justificativa do RH em não desenvolver um nível de classificação neutro denominado pelos seus defensores como classificação “não se aplica” nas classificações da avaliação (ENTREVISTA RH 2).

Caberia neste aspecto a reflexão de como lidar com tal crítica e gerar adesão na organização, pois este pode vir a ser um fator de desmobilização em relação a ferramenta.

Outra questão referente a escala se refere a distinção entre as classificações EM DESENVOLVIMENTO E NÃO ATENDE. Para esclarecer o RH, conforme ENTREVISTADO RH 2

Os amarelinhos que são os alertas ou em desenvolvimento podem ser por dois motivos: ou por que o empregado é novo e é mais do que natural estar aqui, ou por desempenho mesmo, onde realmente o “cara” está a dez anos fazendo a mesma coisa e esta em desenvolvimento é um problema, então são essas duas possibilidades (...) em meio a desafios que ele ainda não está pronto pra enfrentar. As pessoas que estão em desenvolvimento, a gente vai avaliar cada caso, são as que mudaram de função, são as que temos um desafio maior pra eles e ainda esta em desenvolvimento ta dando a entrega, mas é natural. Esses casos que estão a mais tempo que podem ser uma alternativa, ai você vai avaliar será que esta falando treinamento pra essas pessoas?

Aqui é afirmado o forte vinculo do GPC com a lógica de desenvolvimento preconizada por Dutra (2008). A análise dos resultados da avaliação remetem as ações de treinamento para suprir *GAPs* no desempenho, calcada na premissa de que capacitação gera estoque para competências, derivada do conceito de conhecimento, habilidade e atitude, anteriormente discutido. Uma vertente parece esquecida na análise de tais resultados, a de que empregados com desempenho supera podem ser disseminadores das competências em que alcançam resultados positivos, como forma de ampliá-los, potencializá-los e disseminá-los coletivamente na organização.

### c) Competências com conteúdos abstratos

Os conceitos e conteúdos das competências para cada nível hierárquico nos eixos de carreira foram apontados como nem sempre traduzíveis, identificáveis na prática organizacional. Dito de outra forma haveria certa dificuldade de alguns avaliadores e

avaliados identificarem no cotidiano de seu trabalho a entrega de algumas competências tomando por base as descrições abstratas para os níveis operacionais com necessidade de tradução prática, como exemplifica o trecho a seguir:

eu acho que até ali tá claro a descrição, agora principalmente pro nível operacional, acho que pra quem ocupa um cargo de nível superior, ele ajuda mais, pela natureza da atividade. Agora quando você pega isso pra quem é um operador, um mecânico, uma pessoa que tá lá na mina, um motorista... Então você vê assim... O que é pra mim articulação de relacionamento? O que eu tenho que fazer pra desenvolver isso? Ou o que você vai me avaliar nisso? Ai você tem que traduzir isso num nível mais prático (ENTREVISTA RH 2).

O nível de abstração de generalização dos conteúdos de competências conferem maior alinhamento a estratégia e perenidade, com maior espaçamento entre as revisões segundo recomendações teóricas para o modelo (Dutra, 2008). Contudo, segundo o RH existe uma necessidade de tradução das competências para o dia-a-dia das atividades operacionais que podem ser propiciadas pelos gestores dos níveis operacionais. Pensando nos cargos mais operacionais como mecânico, operador, haveria necessidade de incluir nos conceitos de competências alguns exemplos relacionados à prática.

O alto nível de abstração de cada conceito de competência gera consenso entre os gestores quanto à tradução prática de cada competência avaliada em relação as ações do dia-a-dia organizacional. Houve inclusive uma iniciativa de alguns chefes de equipe da pelotização através a realização de reuniões periódicas dos chefes de equipe para discutir e exemplificar os conteúdos das competências, depois junto aos empregados em cada reunião de segurança que havia ou outra reunião de rotina era exemplificado um conceito de competência com ações da prática cotidiana. Esta foi uma iniciativa dos gestores (ENTREVISTA RH 2).

Para os chefes de equipe em sua maioria, que fizeram carreira na empresa e são todos graduados há dúvida se é mais fácil traduzir as competências, pois foi afirmado não existir consenso no entendimento dos conceitos das competências.

Durante a apresentação dos resultados do primeiro ciclo de avaliações o responsável pelo processo na época, presenciou dois Gerentes Gerais discutindo a respeito do significado e tradução do conteúdo da competência visão sistêmica, com forte discordância quanto à tradução prática do texto mesmo num nível gerencial estratégico no qual se pressupõe forte abstração.

### 8.1.5 Desafios para futuro

Como desafios marcantes para a GPC foram apontados nas entrevistas de RH dois fatores centrais: (1) transformar a GPC em processo e (2) integrar de forma consolidada os processos de RH (Educação, Treinamento e Desenvolvimento; Carreira; e mudança cultural; a noção de competências.

É inclusive nós do RH, nós tiramos todo ano uma equipe, duas, três às vezes quatro pessoas, pra poder preparar o ambiente, em termos de metodologia de pegar ferramentas de sistema de sensibilização de treinamento, pra começar um ciclo de avaliação. Isso tem que ser um processo mais natural, tem que ter essa mobilização toda, este é um desafio que vamos ainda enfrentar (ENTREVISTA RH 2).

Existe uma etapa pré avaliação de preparação do modelo (revisões de conteúdo) e sistema (as parametrizações). As alterações de admissões, demissões, mudanças de áreas, aposentadorias, promoções, mudança de cargos e eixos são realizadas na área de registro dos funcionários (Departamento de Pessoal) e através do próprio sistema SAP, contudo os módulos de Departamento Pessoal e Competências do SAP são distintos e há necessidade de refazer todas as alterações novamente pré avaliação. Após todo este retrabalho pode ser gerado o “modelo” (formulário padrão) de avaliação e conferido, para só depois gerar as avaliações. Em todas estas etapas o sistema depende de intervenção de pessoas diretamente. São combinações exaustivas de cerca de 3500 empregados para serem conferidas. Rotina pesada sem melhorias. O sistema não está conectado às mudanças ocorridas no DP.

A entrevista RH 2 cita ainda que este seria o principal desafio do modelo, transformá-lo em processo, uma vez que hoje ainda demanda a mobilização de uma equipe de RH de 3 a 4 meses antes da avaliação com o objetivo de realizar não as mudanças dinâmicas do modelo, mas as de rotina. Tal demanda de 3 a 4 meses é em tempo integral. Por este motivo, conforme reafirma algumas vezes a entrevista RH 2, a GPC ainda não é um processo mesmo após seus dois ciclos de implementação, não está desdobrada para rotina organizacional. Ainda tem características e requer alguns investimentos característicos de projeto, mesmo em seu 3º ciclo de avaliação.



O segundo desafio citado de forma recorrente nas entrevistas de RH, foi o relativo a integrar os processos, a prática dos processos de RH por competências cada vez mais.

O processo de Recrutamento e Seleção é abordado como aquele que apresenta a integração melhor definida; seguido de treinamento e desenvolvimento considerado em consolidação através do projeto de Educação Corporativa que está sendo trabalhado; ficando ainda como necessidade de maior integração dos processos de remuneração de forma indireta (a considerar os critérios de desenvolvimento da carreira do empregado); de forma a tornar o modelo um processo integrado.

Ainda no sentido da integração dos processos de RH são citados, deixar claro para o gestor seu papel através do desenvolvimento de lideranças e da consolidação do *feedback* como prática organizacional (hoje ainda caracterizada como iniciativa crescente, contudo não total na organização) e a integração do modelo à estratégia da organização através das competências organizacionais a serem revistas no projeto Educação Corporativa. (ENTREVISTA RH 2 e 3.)

Quando a gente pega essas dimensões que são as interfaces que a competência tem com todos os nossos processos de RH, então a interface com o processo de desempenho, que é isso o que nos estamos focando muito, treinamento, remuneração, ou seja, é, acho que a expectativa e que a gente consiga que isso tenha uma integração cada vez maior, que a gente consiga, tenho como base a competência, acho que a gente evoluiu bastante, um momento em que se fala que a seleção é feita com base nas competências, a gente já utiliza isso, plano de desenvolvimento é com base nas competências, o sistema de remuneração partiu da avaliação de competências, ou seja, tem um *link* esse processo todo, eu acho que o nosso desafio é a gente consolidar isso, que isso deixe de ser um projeto todo ano, e vire uma rotina, que isso seja internalizado na nossa prática de RH, e que ajude o gestor a não ter dúvida de como é que ele vai fazer cada processo desse, onde que é o papel dele, acho que esse é o resultado que eu vejo assim, pode ser até uma coisa assim, mais estratégica, mais ampla (...) (ENTREVISTA RH 2).

O projeto de desenvolvimento de carreira e sucessão estava previsto quando das entrevistas para 2010 e tinha por objetivo ser alinhado ao modelo de competências.

Quanto ao processo de mudança cultural iniciado em 2006, a ferramenta GPC é citada neste momento como adequada, alinhada a cultura e a fatores do negócio e como aliada no desafio da internalização e prática dos novos aspectos culturais da organização.

O desafio o que é? São as pessoas realmente utilizarem, entenderem o que é a gestão por competência e também internalizar ou começar a praticar e fazer com que isso vire um hábito essa nova, esse novo ciclo de cultura da SIGMA, acho que o grande desafio são as pessoas, eu vejo que a ferramenta é uma ótima ferramenta (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

Desafio apresentado de forma mais discreta foi a necessidade de padronizar e sistematizar os resultados das avaliações a serem apresentados aos gestores de cada área de forma a subsidiar a gestão efetiva das pessoas. Nos dois ciclos anteriores houve apresentação dos resultados em reuniões gerenciais, contudo as análises com gestões de área individualmente ficaram a cargo da atuação dos Consultores Internos de RH sem sistematização das ações, ou apreensão dos resultados e aprendizados, conforme relato de entrevista RH 2. O objetivo a partir do 3º ciclo de avaliações seria estabelecer metas mais claras de resultados e de tratamentos dos mesmos.

## 8.2 AS COMPETÊNCIAS: VISÃO DOS TRABALHADORES

### 8.2.1 Como os trabalhadores vivenciaram a implantação do modelo GPC

Prática de avaliação varia de acordo com conceitos e modos operante de cada gestor. A que se construir consensos quanto aos conceitos e ações que reflitam as competências no dia-a-dia. Tal fator atrelado à abstração dos conceitos aponta para efetiva necessidade de revisão dos conceitos de competências e para o impasse entre a generalização que permite abrangência e maior perenidade e flexibilidade na mobilização da competência e o maior detalhamento de cada competência por nível de complexidade, que leva ao engessamento e menor periodicidade de revisão dos conceitos. O aspecto é ilustrado pela fala a seguir: “indiferente de ter ou não a metodologia, o que a gente percebe hoje, é que o gestor faz a avaliação muito mais

na sua... na sua... no seu modo de operar, da forma que ele pensa” (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 2), fator também relatado na entrevista RH 1.

De forma convergente entre os empregados foi observada clareza quanto ao processo de avaliação principalmente quanto ao encadeamento das etapas: avaliação pelo gestor, autoavaliação, *feedback*, contratação. O que se confirma também nos resultados dos gestores.

Dois fatores, porém demonstram certa divergência, e são relevantes não pela sua recorrência, mas pela relevância qualitativa da informação. O primeiro é concernente a pergunta sem resposta entre alguns gestores e empregados da CATE: O gestor tem acesso ao resultado da auto avaliação antes do *feedback*? A questão aponta para a confidencialidade ou não da etapa de autoavaliação, colocando em cheque se trata de uma etapa para sensibilização e preparação do empregado rumo ao seu próprio desenvolvimento ou a dados para balizar a avaliação do gestor.

O segundo caso, isolado ainda assim relevante, trata da entrevista operacional 2 na qual em diferentes momentos parece haver uma certa confusão em relação aos múltiplos processos de avaliação do empregado pelo RH: desempenho por competências; avaliação de remuneração (relativa a processos de movimentação e promoção interna); avaliação psicológica. Ao ser perguntado sobre como é avaliado, o entrevistado apresenta aspectos contraditórios as informações encontradas nas entrevistas junto ao RH e análise da documentação relativa às orientações do modelo. A periodicidade é informada como bienal (a cada 02 anos); o empregado faz referencia a avaliação ligada a cargos. Quanto ao conteúdo da avaliação o empregado reconhece: histórico de suas avaliações anteriores, suas ações, aspectos relativos a promoção da segurança no trabalho, treinamentos. Não fica claro se o empregado concebe a existência de avaliações distintas ou se refere a uma única avaliação. As recomendações informadas pelo RH são confirmadas em dois aspectos, por o empregado afirmar que a avaliação é feita com todos e que o chefe de equipe chama individualmente cada empregado para conversar (se refere ao *feedback* apesar de não utilizar o termo). A conversa individual entre chefe e empregado traz por conteúdo se este será promovido ou se há aspectos a desenvolver (“melhorar”).

Quanto à adoção de cargos generalistas, a mesma entrevista anterior contradiz entrevista da analista de RH 2 ao afirmar que apesar do cargo ser operador de produção, sempre atuou na pelotização. O rodízio e visão generalista do processo não se concretizaram em 11 anos para o caso do entrevistado operacional 2.

Com relação aos aspectos conceituais categorizados a partir da fala dos empregados observou-se como componentes do conceito de competências categorizados a prevalência dos conteúdos: entrega e conhecimento técnico. O conceito de entrega foi utilizado nas entrevistas de forma recorrente o que poderia indicar a absorção da organização, situando a empresa no que Dutra (2008) denomina a 4ª fase do modelo de competências, havendo integração entre a concepção do resultado com as estratégias organizacionais. Contudo cabe observar a distribuição e frequência da palavra entrega nas entrevistas: 32 vezes nas entrevistas gerenciais; 32 vezes nas entrevistas do eixo suporte ao negócio; 24 vezes nas entrevistas RH 2 e 3; 3 vezes nas entrevistas do eixo operacional; e 1 vez na entrevista do eixo técnico. Observe-se que a recorrência acentuada está circunscrita aos eixos gerencial, suporte ao negócio, e às entrevistas realizadas junto aos profissionais RH responsáveis pelo modelo GPC. Diante destes dados tanto poder-se-ia afirmar a absorção do conceito de entrega pela expressão voluntária do conceito, conforme propõe Dutra (2008), como pode-se supor o alinhamento dos eixos gerencial, suporte ao negócio (cargos e funções em geral administrativos e de apoio) e dos profissionais de RH a versão oficial divulgada do modelo através dos manuais e treinamentos, ou seja, este público teria maior aderência ao discurso, a prescrição, a racionalização ao abordar o tema competências. Esta pesquisa não dispõe de dados que permitam a afirmação tampouco a generalização de nenhuma das argumentações, sugerindo estudos futuros e ampliados, conforme encaminhamento que vem sendo realizado pelo grupo de estudos em competências do NETES – UFES.

Cabe ressaltar que o modelo definido por Dutra (2008) e implementado na SIGMA toma os conhecimentos técnicos, ou capacidades, conforme denominação adotada, como estoques, como bagagem a ser utilizada na mobilização das situações cotidianas em que as competências emergem, enquanto entregas para organização.

## 8.2.2 Competências reconhecidas e traduzidas pelos trabalhadores

A partir das entrevistas realizadas e em comparação as competências pré-definidas para cada eixo de carreira pelo modelo GPC, este item visa responder a duas perguntas, Se os trabalhadores reconhecem suas competências mobilizadas no trabalho? Se o fazem, quais as competências que os trabalhadores identificam e reconhecem em sua atuação? E se eles se consideram reconhecidos pelos gestores/empresa?

Para viabilizar a análise os conteúdos foram analisados e sintetizados na categorias *a priori*, tomando as competências do modelo por referência. Competências *a posteriori* foram criadas para explicar o processo de mobilização e as recorrências não previstas no modelo, conforme apresentado a seguir.

As competências reconhecidas de forma mais recorrente foram respectivamente em frequência e abrangência nos eixos de carreira destinado aos cargos de trabalhadores: Orientação para Resultados e Trabalho em Equipe, ambas demandadas, segundo o modelo proposto, a todos os empregados da organização.

Orientação para Resultados considera os aspectos relativos a recursos, prazos, qualidade e a busca de alternativas/soluções para ampliar a geração de valor agregado, o que se reflete na resposta dos empregados, conforme exemplificado a seguir.

Há situações que ocorrem também com certa frequência como vazamento de caixa d'água e que não estão prescritas ou normalizadas. Longe de serem insignificantes, pois dependendo da extensão pode parar um forno para fazer a manutenção, tal situação não se acha normatizada dependendo da decisão e experiência do operador para manejá-la (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

As questões relativas a custo, qualidade e rapidez são enfatizadas de forma recorrente em todos os níveis, principalmente no operacional. (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

Também neste item foram discutidos os conteúdos relativos à captura da decisão, autonomia, iniciativa e experiência mobilizadas, uma vez que não há competência específica relacionada aos conceitos, e que as soluções para situações inesperadas demandam tais conteúdos (Zarifian, 1999; 2001; Salerno, 1999), conforme fala dos entrevistados principalmente do eixo operacional e suporte ao negócio. Houve discrepância entre os entrevistados quanto a este conteúdo, havendo uma variação relacionada ao estilo do gestor e não a orientação organizacional. No nível operacional, enquanto um empregado percebe autonomia inclusive para lidar com a ausência de recursos e tomar decisões cabíveis para continuidade do trabalho, e outro se entende como referência no que diz respeito a decisão técnica em sua área devido a sua maior experiência, orientando inclusive o gestor, um dos gestores entrevistados (ENTREVISTA GERENCIAL 4) afirma que a decisão e autonomia frente a ausência de recursos é definida pelo mesmo.

No caso dos profissionais dos eixos de CATE além da solução das situações é solicitada análise das possibilidades e restrições de forma a subsidiar a decisão gerencial com conhecimento técnico. (ENTREVISTAS TÉCNICO 1; SUPORTE AO NEGÓCIO 4).

Eu vou te falar o seguinte: aproveitando os documentos que a gente viu aqui para trás aqui. Se a gente cumprir, como eu vou falar, com todas as atividades... Se a gente fizer, cumprir com a descrição de cargo, cumprir com as legislações, cumprir as atividades diárias e procurar sempre melhorar processos, ver pontos de melhorias. Isso daí inclui, interação com as outras áreas, disponibilização de informação para as outras áreas em tempo hábil, isso daí para mim é ser competente. (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 4).

Trabalho em Equipe, segundo o manual elaborado pelo RH, diz respeito ao processo de interação com as pessoas de forma adequada, empática e espontânea e à manutenção de comunicação na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias.

A competência é enfatizada pelos entrevistados dos eixos suporte ao negócio, e principalmente no eixo técnico.

A comunicação foi enfatizada por dois dos entrevistados do eixo operacional (1 e 2), cabendo, contudo uma ressalva: equipe é considerada aquele grupo de pessoas com o qual se trabalha diretamente no dia-a-dia, da mesma área, do mesmo horário. Tal conteúdo é explicitado em duas passagens, ao se abordar que os problemas da

área ficam na área não sendo informados para outra área correlata (ENTREVISTA OPERACIONAL 3).

Ainda quanto à comunicação relativa às interfaces foram abordadas dificuldades comunicação da passagem de turno. Na passagem do turno, existem informações que não são repassadas, pois parte-se do pressuposto que uma vez resolvido o problema não voltaria a ocorrer. Contudo, o entrevistado acredita ser necessário tal repasse, a informação pode ser útil (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

Observou-se pelos relatos não haver momento concedido pela empresa no horário de trabalho, não há momento de encontro entre as letras do turno propiciado pela empresa para passagem de turno, tampouco registro ou pagamento de horas extras relativa a esta atividade. Cada letra cede alguns minutos de sua folga para realização do diálogo que dura em torno de 15 minutos: a letra que chega, entra 5 minutos mais cedo; e a que sai, deixa efetivamente as atividades 15 minutos depois, e entra no ônibus 30 minutos após o término do expediente. Outro aspecto de atenção indica não haver orientações organizacionais quanto ao conteúdo a ser comunicado na de troca de turno, tampouco ao que é ou não crítico ao ponto de ser relatado. A forma de repasse das informações também é orientada. Tais análises decorrem de duas entrevistas com entrevistados do eixo operacional.

Quanto à ajuda por iniciativa própria, extremamente enfatizada em uma das entrevistas, indicando que a iniciativa é fator avaliado e central para promoção, certa contradição foi apontada no relato de que para ajudar em outras áreas o empregado requer autorização da chefia, indicando que o trabalho em equipe se concentra no limite da área, da turma de trabalho (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

A terceira competência reconhecida pelos trabalhadores em grau de frequência foi Articulação de Relacionamentos, que envolve a construção e o gerenciamento de redes de relacionamento na busca por preservar e/ou maximizar a imagem positiva da SIGMA, de identificar e manter parcerias, conforme os documentos da organização.

Presente nas entrevistas do eixo suporte ao negócio, na fala de 3 dos 4 entrevistados deste eixo (ENTREVISTAS SUPORTE AO NEGÓCIO 1; 2 e 4), o conteúdo foi abordado apontando para o aprendizado relacionado ao jeito de cada

um com quem interage, a necessidade de integração com as outras áreas, e ao reconhecimento da capacidade de agregar essas pessoas em torno de um evento ou projeto.

Consideração relevante cabe a evidência da competência Articulação de Relacionamento como uma competência que os empregados se percebem sendo avaliados inclusive nos outros eixos em que não há tal exigência, no operacional e no técnico, como demonstrado no trecho: “se você dá apoio à área, se você apoia sem... sem ser chamado, ou se você tem que ser chamado pra ajudar o outro, isso tudo tá sendo avaliado” (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

A importância da competência Articulação de Relacionamentos parece apoiada na citação de que a opinião de outras pessoas influencia a avaliação pelo gestor. Assim cativar as pessoas é importante para os que pretendem avaliação positiva relata o entrevistado operacional 2, apesar de articulação de relacionamentos não ser uma das competências requisitadas em seu eixo de carreira.

As competências Articulação de Relacionamentos e Trabalho em Equipe (juntamente com a iniciativa em ajudar) por vezes parecem confundir-se, passando a articulação de relacionamento a ser considerada como troca de favores na organização, conforme a seguir.

Promoção parece depender tanto do que o profissional faz quanto do que é dito a seu respeito tanto pelos colegas de turma, quanto pelos técnicos, quanto por outros de outras áreas. “Tem pessoas que se oferecem para ajudar, tem pessoas que não. Não se oferece, só faz se solicitado. Isso vai de cada um também, não vai muito para o lado da afinidade não, porque cada um depende do outro” (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

No mesmo rumo aponta o entrevistado do eixo técnico 1, “você ser competente é o seguinte, você tem que ter um bom relacionamento com todo mundo”.

Outras competências definidas a priori pelo modelo de gestão por competências da empresa são reconhecidas pelos empregados, porém com frequência menor de citação, a citar:



Aprendizagem Organizacional que de acordo com os documentos organizacionais “diz respeito à internalização e ao uso que o profissional faz do conhecimento adquirido, abrangendo: busca constante pelo próprio desenvolvimento e pelo (desenvolvimento) das pessoas com quem interage; e sistematização, registro e disseminação do conhecimento na SIGMA, foi afirmada tanto pelo reconhecimento a pessoa que ensina, que contribui para a formação do profissional conforme entrevistas suporte ao negócio 2 e operacional 2, como a grande preocupação em formar profissionais principalmente dos empregados dos eixos de CATE mais experientes, conforme citado pelos entrevistados do eixo técnico 1 e suporte ao negócio 2 e 4. A questão do registro de informações para fomentar a gestão do conhecimento foi abordada também como uma preocupação dos trabalhadores do eixo suporte ao negócio nas entrevistas 2, 4 e na entrevista do eixo técnico 1. Interessante observar que apesar de esta não ser uma competência demandada para o eixo suporte ao negócio esta se faz presente.

Questão não respondida nesta dissertação diz respeito a como são avaliadas, como são reconhecidas as competências mobilizadas e que não são exigidas formalmente no eixo de carreira, no qual o empregado é enquadrado e avaliado a partir do cargo e função que ocupa. Mais uma vez observa-se aqui o atrelamento limitador da classificação dos cargos nos eixos de carreira.

Visão sistêmica foi outra competência que demonstrou reconhecimento por profissional de eixo que não a demanda. Refere-se à compreensão do seu papel nos processos da SIGMA, visando à integração com outros movimentos que ocorram no ambiente organizacional. Contempla a leitura dos sinais de mercado de modo a tomar ações proativas no posicionamento organizacional. Assim, a competência foi reconhecida tanto em entrevista do eixo técnico (1)

competência é isso, você não pode ter o foco pontual, você tem que enxergar, examina lá, se eu pegar um material de menor qualidade, a minha mina vai reduzir a vida útil, até lá no cliente, na hora que ele usar isso ai vai provocar isso no reator dele. Então, quando eu faço estudo eu tenho que abranger a cadeia toda (ENTREVISTA TÉCNICO 1).

Como no eixo operacional (2): “Porque as nossas tarefas é uma sequencia, eu dependo (...) Por exemplo, se eu estou hoje no forno, eu dependo do cara que trabalha no pelotamento” (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

A Orientação Estratégica que envolve o grau de responsabilidade por definir estratégias, a partir da análise do ambiente interno e externo foi abordada em entrevista do eixo suporte ao negócio 2 ao tratar da sua responsabilidade enquanto empregado da CATE em olhar para fora e estar atento a inteligência de mercado de sua área para subsidiar gestor com informações para fomentar a estratégia.

Gestão de Pessoas concernente ao eixo gerencial e que se refere a responsabilidade dos gestores por delegar com precisão os desafios propostos e acompanhar seu desenvolvimento, foi confirmada pela deleção limitada segundo o entrevistados dos eixos suporte ao negócio 3 e técnico 1, tanto pela falta de condição da equipe que busca sempre o gestor, no primeiro caso, compartilhando a decisão e evitando a responsabilidade individualizada, quanto no segundo caso por uma exigência dos gestores que querem ser participados de todas as decisões, mesmo que o parecer técnico seja apresentado pelo subordinado, conforme entrevistado citado.

A competência negociação foi citada junto à resposta à pergunta de como lidar com recursos escassos. A amizade, camaradagem foram tônico nesta resposta, bem como a atitude mais extremada de informação ao gestor de que uma atividade não foi realizada por ausência de recursos. Negociação de recursos – amizade ou informe no relatório (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

Você consegue porque... mas aí você vai usar um argumento diferente. Quando é na amizade você: - "Ó bicho, eu to precisando fazer uma manobra aqui e tem água até no pescoço, tem como você me arrumar uma bomba (...) aí? - "Ok, beleza, vou arrumar pra você, to chegando aí". Agora quando não é na base da amizade é assim: - "Ó bicho, to precisando de uma bomba (...) pra um lugar assim" - "Ah... que não dá..." - "Ó, vai parar, e eu vo colocar no relatório que é porque a elétrica não conseguiu uma bomba (...) - Já mudo o discurso e aí ele, aparece. Quando você vai acionar... vai colocar em relatório ou vai passar pra alguém ele... - "Opa" (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

A camaradagem foi abordada como um indicativo da competência negociação e articulação de relacionamentos demandadas e valorizadas para o eixo técnico, conforme entrevista técnico 1.

Dentre as competências definidas a priori pela organização a que os empregados reconheceram espontaneamente em suas entrevistas foi Planejamento e Organização que diz respeito à necessidade de gerenciamento do tempo e à responsabilidade por organizar e planejar as ações e o trabalho para obter respostas mais eficientes. A única menção a esta competência foi relativa à limpeza e

organização da sala de operação na passagem do turno, realizada na entrevista operacional 2.

Não foi identificado na análise de conteúdo das entrevistas dos empregados referencia as competências Antecipação e Adaptação à Mudanças, cujo conceito se interfaceia fortemente com Orientação Estratégica; Aprimoramento de Processos/ Inovação, bastante relacionado a Aprendizagem Organizacional; e Orientação para Mercado.

Como categorias *a posteriori* relativas aos conteúdos das competências foram consolidadas:

Capacidade, referente a conhecimento técnico fortemente apontado nas entrevistas em todas as entrevistas do eixo operacional, técnico e suporte ao negócio;

Tecnologia da informação, referenciada apenas uma vez como diferenciadora para profissionais do eixo operacional;

Segurança, comum a todas as entrevistas do eixo operacional e a uma entrevista em especial do eixo gerencial, que será abordado no item a seguir. A questão da segurança apresentou-se sempre atrelada a competência Orientação para Resultados, podendo ser indicativa da inclusão desta como competência no terceiro ciclo de avaliações. Neste ponto observa-se articulação entre um valor organizacional, Valorização da Vida, e uma competência inexistente segundo o modelo preconizado indicando possibilidade de renormalização.

### **8.2.3 Consequências da Gestão por Competências na visão dos trabalhadores**

Com o objetivo de analisar as concepções dos diferentes públicos organizacionais quanto as gestão por competências e suas consequências práticas para o cotidiano

das pessoas e da organização busca-se responder a questão se os empregados se consideram reconhecidos pelos gestores/empresa, observou-se os conteúdos que extrapolaram o reconhecimento das competências avaliadas e abordou-se os temas correlatos a avaliação, e apresentados pelos empregados elaborando-se as seguintes categorias *a posteriori* tomando por critério a reincidência dos conteúdos.

### 8.2.3.1 Mérito pela voz dos trabalhadores

Como uma das consequências decorrentes da gestão por competências identificou-se especialmente nos empregados do eixo operacional a referência a ideia categorizada como mérito. Quanto melhor o desempenho maior a propensão a promoção e reconhecimento relacionada ao senso de justiça, conforme exemplo de senso de justiça baseado no mérito, atrelado ao desempenho e reconhecido através da avaliação e da promoção dos profissionais.

pleno 7, e eu era pleno...5. eu nunca cheguei a ser pleno 3, fui direto pra pleno 5. e as pessoas me ensinaram. Na minha avaliação, meu chefe chamou ele pra ser avaliado primeiro, aí chamou, e ele não foi promovido pra Sênior, ele continuou como 7, na época era 3, 5 e 7. Aí depois, foi e me chamou, me chamou e foi, na hora da minha avaliação, me promoveu pra 7, aí eu falei com ele assim: - "O bicho. Tá errado" - "A mas porque que tá errado?" - "Tá errado. Não tem como eu ser pleno 7 e a pessoa que me ensinou... não tem como eu ser 7 como ele cara! O cara sabe muito mais do que eu, e ele está me ensinado, não tem como" - Aí ele falou assim: - "Rapaz não esquenta a cabeça não, que o que é dele está guardado. E então eu vou... rebaixar<sup>12</sup> você." - "Não aí não. Aí não" - Aí passou um tempo depois e ele foi promovido pra técnico, ao invés de ser pra Sênior foi pra técnico. Aí depois ele chamou o cara e disse: - "Bicho, o cara te defendeu aqui" - Mas eu achei interessante entendeu? Na hora eu falei assim: - "Não. Se o cara é melhor do que eu, ele tem que ser valorizado". Mas nem sempre isso acontece (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

Numa entrevista do eixo suporte ao negócio certa contradição se evidenciou. Após o empregado relatar que precisou argumentar arduamente com seu gestor a respeito de sua promoção e evolução salarial, o mesmo afirma "Da minha equipe lá eu te falo que, Acho que nós não temos essas injustiças, ou esses pontos aí falhos não. É merecedor? Isso daí eu tiro o chapéu para o gestor lá. Ele corre atrás, vai, justifica,

<sup>12</sup> O termo "vou rebaixar você" indica que o gestor sugere um rebaixamento para gerar diferença entre o entrevistado e a pessoa que o ensinou (já pleno 7 e que não havia tido promoção).

cumpra os prazos, cumpra as normas e consiga” (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 2). A entrevista citada parece apontar contradição pois em momento anterior o entrevistado relata que para que fosse realizada sua própria evolução salarial foi necessário que ele conversasse com sua Gerência a respeito, chegando a argumentar de forma veemente. Contudo, na citação acima, quando questionado em relação a evoluções e justiça em sua área, o entrevistado afirma que para a equipe há justiça no processo baseado em mérito. De qualquer forma o merecimento foi citado como fator atribuído a avaliação de desempenho também junto ao eixo suporte ao negócio.

#### 8.2.3.2 Remuneração, carreira e promoção na visão dos trabalhadores

Nas entrevistas dos empregados do eixo Suporte ao Negócio foi encontrada crítica a respeito da Política de Cargos e Salários principalmente no que tange a sua pouca clareza (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 2). Certa contradição se apresenta neste ponto uma vez que o entrevistado cita inclusive a metodologia utilizada para elaboração do PCS. A questão parece ser mais de discordância que de pouca clareza. Este aspecto apresenta-se alinhado ao questionamento da velocidade de evolução e grau de exigência diferenciado para promoção nas CATE em oposição a carreira gerencial, conforme ilustrado a seguir: “nível gerencial ela dá saltos, assim, são saltos enormes em uma investida só, você caiu na carreira técnica a lentidão com que isso anda é assustador (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 2).

Os empregados entrevistados do eixo operacional demonstraram conhecimento quanto aos requisitos de acesso para promoção relativa a tempo de experiência e a orientação de exceções quanto a casos em que o desenvolvimento apresentado

pelo empregado é mais rápido que o da média dos profissionais. A evolução na carreira nem sempre obedece aos requisitos de tempo, podendo haver avanço devido a desenvolvimento diferenciado por parte do funcionário. O próprio entrevistado vivenciou e seu “tutor” (pessoa que lhe ensinou o trabalho) também o exemplo de 02 casos práticos (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

Os requisitos de acesso descritos na Política de Cargos e Salários não foram questionados pelos empregados entrevistados do eixo operacional. No eixo suporte ao negócio o requisito de tempo foi abordado com menção a quebra da regra em algumas situações específicas, que não deveriam ocorrer (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 4).

A descrição do processo de movimentação pelo entrevistado operacional 2 foi contraditória a apresentada pelo RH e pela documentação analisada. Segundo entrevistado são os passos: Existência da vaga; Gestor informa a equipe, comunica pré-requisitos, e pergunta sobre interessados; Gestor indica empregado da letra para vaga; Chefes de equipe se reúnem para definir em colegiado qual dos indicados por cada uma das letras será o pleiteado (por votação); É realizado exame psicológico e médico. Há contradição na própria fala do entrevistado que anteriormente afirmou que o teste psicológico seria o fator para definição dos indicados e não tempo de experiência. A prática relatada pelo empregado não consta da descrição nem nos procedimentos de seleção, nem de promoção, nem de gestão quer nos documentos analisados, quer em entrevistas junto ao RH, ou de qualquer gestor ou empregado. Neste ponto forma-se um impasse, ou o empregado está se confundindo com as inúmeras avaliações necessárias ao processo de promoção; ou os documentos prescrevem normas para prática muito distante, contudo enunciada apenas nesta entrevista. Há ainda a possibilidade de um argumento que reúna os dois primeiros: alguns gestores se utilizarem de argumentos confusos para justificar a ausência ou morosidade de algumas promoções e não diretamente aspectos relativos ao desempenho do empregado. A dissolução de tal impasse careceria de mais investigação.

O exemplo a seguir demonstra a relação prática com cargos e salários, uma vez que se atinja o salário limite do cargo o empregado só passa a ter evolução salarial novamente quando e se houver mudança de cargo e promoção. Assim, ao remeter a

Gestão de Pessoas por Competências parece haver incoerência quanto ao alinhamento dos processos de RH por competências, inclusive de remuneração por competência, uma vez que esta se encontra atrelada a lógica de cargos, ao contrário de dissociada conforme afirma Dutra (2008), tampouco pode-se abordar o modelo híbrido ou de transição apresentado por DUTRA; SILVA e HIPÓLITO (2000), uma vez que em nada a prática de remuneração integra as competências, apenas como requisito sujeito a decisão gerencial posterior para submissão a avaliação de remuneração. Não há avanço ou desativação de parte da lógica de remuneração por cargos que sinaliza-se avanços metodológicos no processo de compensação.

Ele fala que você vai subindo, subindo e subindo e chega uma hora que você subiu, você está no topo da banheira e aí? o que você vai fazer, vai aumentar o nível da banheira ou vai buscar algo mais? Então ele fala que tem ter um certo cuidado (riso). E isso às vezes me incomoda, porque na minha atividade você pode se desenvolver sim, bastante, porém chega um momento que não mais, limita?! Tem um limite e aí eu acho que eu cheguei nesse limite, me causou um desconforto imenso, era um motivo de vez em quando eu ir na sala dele pra gente bater um papo franco. E agora eu descobri que enquanto não surge uma outra oportunidade, eu posso ir aprendendo alguma coisa com os meus colegas, eu não vou desenvolver a atividade, mas pelo menos eu vou conhecer (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 1).

Quando perguntados a respeito da relação entre avaliação por competências e remuneração a afirmação dos empregados é de que ou não há correlação (ENTREVISTAS SUPORTE AO NEGÓCIO 1; 3) ou há uma correlação indireta (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 4), vide a seguir: “na verdade quem conseguiu fui eu, porque se eu não tivesse sido bem avaliado, se eu não tivesse atendendo, se eu estivesse com as minhas competências lá para baixo, eu não ia conseguir isso nunca, né?” (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 4).

No que diz respeito aos fatores de exigibilidade foi apontado com clareza o resultado da avaliação por competências bem como a autoridade do gestor, conforme descrito no modelo pelos documentos e entrevistas junto ao RH.

Hoje você tem a avaliação de competências e aí pra você ser promovido, eu creio que depende da vontade do gestor, ou da necessidade da área em te promover. De alguma forma cabe ao gestor analisar: se ele ver que as suas competências estão muito altas pra um determinado nível, eu acho que automaticamente ele já vai propor uma melhora salarial (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 1).

Foi recorrente entre os profissionais de CATE que para haver promoção é necessária certa pressão ou através de certo enfrentamento pessoal junto ao gestor

imediatamente, ou através de oferta de emprego pelo mercado gerando barganha interna para retenção. Tal conteúdo foi informado nas entrevistas dos eixos suporte ao negócio 2 e 4; e na entrevista do eixo técnico 1, atreladas ao dilema de falta de reconhecimento a CATE.

Houve apenas uma citação de que a relação entre resultados da avaliação de desempenho por competências e remuneração fosse direta e marcada pela percepção de injustiça ao estar o processo centrado na autoridade do gestor. Enquanto o gestor não reconheceu o mérito no desempenho, apesar de o empregado discordar, não houve a promoção.

Não reconhecia, então quando ele foi reconhecer ele, pra se redimir do que aconteceu ao invés de me passar pra pleno três, me passou direto pra pleno cinco, eu pulei o pleno três, isso é um exemplo. Eu achava que eu merecia a promoção, mas eu não recebia (ENTREVISTA OPERACIONAL 3).

### 8.2.3.3 Aspectos relacionados aos valores anunciados pelos trabalhadores

Forte aspecto cultural foi indicado em 5 das 15 entrevistas realizadas a citar (SUPORTE AO NEGÓCIO 1; 2; 3 e TÉCNICO 1). A recorrência de relações baseada na ausência de conflitos, onde todos se ajudam, mesmo quando estão sobrecarregados ou sem recursos, a marca da harmonia aparente onde não é possível considerar o “não posso te ajudar” pois este é considerado como um não pessoal foi registrada repetidamente nas entrevistas dos empregados e irá se repetir nas entrevistas dos gestores conforme a seguir. A contradição é que tanto pessoas quanto tempo e os demais recursos não são ilimitados, então como ajudar sempre a todos? Se de um lado os valores organizacionais geram um ambiente confortável de outro apontam para a sobrecarga e para o não tratamento com transparência de ações necessárias ao desempenho da organização, ou seja, a competência não



pode ser dissociada da mudança de valores com a própria organização. A partir da avaliação de desempenho por competências e do processo de mudança organizacional há indicação segundo o entrevistado suporte ao negócio 3 de mudanças: “Cultura paternalista, e agora não, agora você tem que, tem que demonstrar... e correr atrás, nada vai vir de graça pra você” (ENTREVISTA SUPORTE AO NEGÓCIO 3).

#### 8.2.3.4 Sobrecarga percebida pelos trabalhadores

Três entrevistados da CATE mencionam o comprometimento com o tempo de trabalho acima das 8 horas diárias (ENTREVISTAS TÉCNICO 1; SUPORTE AO NEGÓCIO 2 e 3), além do acúmulo de atividades, extrapolando as metas contratadas outra questão é abordada no que tange a contrapartida (Zarifian, 2003). Comprometimento refletido no número de horas trabalhadas e independente do horário de trabalho é abordado escassez de tempo pessoal e para família, além do prescrito, então como remunerar este tempo? Como retribuir? Quanto vale este tempo e entrega para organização? E para o sujeito? Tais questões não estão respondidas nem flexibilizadas na política de remuneração da empresa, como se pôde perceber.

Todos os profissionais afirmaram pensar na organização mesmo fora dela. Durante o trajeto do ônibus, no primeiro dia de folga e no dia anterior ao retorno para se preparar. Quanto a este fator não houve exceções. Há aqueles que tentam se policiar e as preocupações são distintas, mas desde o nível operacional, todos afirmaram se preocupar de alguma forma.

### 8.2.3.5 Dilemas dos trabalhadores

Os dilemas foram abordados principalmente pelos profissionais de CATE, e para categorizá-los optou-se por distinguir os eixos de carreira, buscando maior alinhamento com a lógica competências uma vez que nem todos os temas refletem diretamente tal conteúdo.

#### Aprimorar processo x Não divulgar - Eixo técnico (entrevistado técnico 1)

Certa ambivalência paralisa o comportamento e gera dúvida, pois ao mesmo tempo que é demandada Articulação de Relacionamentos inclusive junto ao mercado, bem como Aprimoramento de Processos/ Inovação, segundo o entrevistado há cuidado excessivo com a não divulgação de descobertas e inovações, com tudo sendo tachado como confidencial. Assim a participação em congressos e eventos técnicos da área se torna limitada.

É, normalmente eles falam que tem uma comissão e tal, tem uma norma, mas na verdade é o seguinte, se o cara acha que ali vai comprometer a imagem da empresa, que é um dado confidencial e tal, então você fica entre a cruz e a espada, mas você quer apresentar, eles cortam as coisas que são interessantes, que vão te relevar, e a gente fica naquela dúvida (ENTREVISTA TÉCNICO 1).

Tal atitude organizacional foi apontada com certa desconfiança para com a organização, como tentativa de reduzir o reconhecimento externo para reduzir abordagem do profissional pelo mercado, uma forma de garantir a retenção do profissional, uma vez que são questionadas as estratégias de reconhecimento internos, principalmente nas entrevistas do eixo técnico (1) e do eixo suporte ao negócio (2).

#### Autonomia x Delegação – Eixo Técnico (1) e Suporte ao Negócio (2)

Tema anteriormente abordado refere-se a delegação limitada como expressão da competência gestão de pessoas pelo eixo gerencial. A limitação a autonomia implica que os gestores delegam a análise mas querem participar das decisões gerando certa contradição no processo, delegam mas não totalmente. A autonomia é limitada

pelas atribuições de autoridade e responsabilidade do cargo e não pela competência em decidir, segundo os entrevistados.

#### CATE x função gestor – Eixo Suporte ao Negócio (3) e Operacional (2)

Refere-se ao desvio da função ou competência do eixo gerencial sendo assumida como prática de outros eixos organizacionais (Entrevista Suporte ao Negócio 3 e Operacional 2). “Na hierarquia meu chefe imediato seria meu técnico de área, técnico de área e técnico de sala de controle, e acima deles é o chefe de equipe, que é o supervisor, no caso, a gente chama de chefe de equipe” (ENTREVISTA OPERACIONAL 2). O dilema se concentra no fato de não haver nem preparação para o desempenho da competência, nem reconhecimento da mesma, uma vez que não é demandada pela avaliação, tampouco RH reconhece formalmente que tal desvio ocorra, não fornecendo suporte nem capacitação aos profissionais que exercem tal função na informalidade. A dramática emerge na medida de que apesar de ser uma oportunidade de crescimento profissional, caso venha a ser concretizada com a promoção para o eixo gerencial, não há qualquer tipo de suporte para a realização no dia-a-dia organizacional até que a promoção ocorra efetivamente, caso ocorra.

#### Condição insalubre x gostar do trabalho e da organização - Eixo operacional

A condição insalubre relacionada ao calor foi apontada como sofrimento indicando ambígua relação com o trabalho: gosta do trabalho, mas a condição gera sofrimento físico relativo ao calor, roupas de proteção. O entrevistado utiliza como metáfora “pareço um robô” indicando a roupa que utiliza. A metáfora se expandida pode aludir a reproduzir o esperado (ações e fala esperadas pela empresa, marcada pela lógica da avaliação de desempenho, onde se espera contratar, deixar claro o que é esperado para gerar auto gestão, passando o controle a ser interno ao empregado). Neste ponto seria plausível encontrar em alguma entrevista “não fui promovido porque não cumpri o contrato feito no *feedback*, não porque a empresa não desejou ou oportunizou”. As oportunidades, como disse o empregado, são para todos. Ainda assim não afirma que não gosta do trabalho. Frisa o tempo todo que gosta do trabalho (ENTREVISTADO OPERACIONAL 2).

## 8.3 AS COMPETÊNCIAS NA VISÃO DOS GESTORES

### 8.3.1 Como os gestores vivenciaram a implantação do modelo?

Para os gestores o conceito de competências demonstra forte alinhamento nas entrevistas realizadas: o conceito de competência internalizado como conhecimento, habilidade e atitude para agregar valor ao negócio; entrega, parece decorado do manual elaborado pelo RH para os gestores.

A gente faz um mapeamento do que precisa, do que se espera dentro da organização e a gente fala assim: isso aqui é o que você tem que fazer. Se você tiver entregando aquilo que se espera, e agregando valor que a empresa espera você é considerado um profissional competente, esse é meu ponto de vista (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

As metas também são entendidas como entregas, e, portanto como decorrentes da mobilização das competências (ENTREVISTAS GERENCIAL 1 e 2), contudo por mais de uma vez foi realizada ressalva de que para a entrega de resultados outras contingências além das relacionadas ao próprio empregados são variáveis influenciadoras.

Outro aspecto de grande aderência entre o “discurso” do RH e dos gestores é relacionado à subjetividade implícita em qualquer processo avaliativo e a responsabilidade dos gestores na busca por objetivar a avaliação através da observância dos critérios pré estabelecidos e da busca de evidências no momento da avaliação, da observação dos fatos e dados, resultados no dia a dia organizacional (ENTREVISTAS GERENCIAL 2 e 3).

[...] ficar mais objetivo, então a gente usar uma série de critérios e ferramentas que vai tentar aproximar eu, te avaliar, e com outra pessoa também te avaliar, vai pelo menos ter claro, vamos dizer assim, que as duas pessoas tiveram experiências parecidas, os dois avaliadores, então usando as ferramentas eles vão chegar mais ou menos na mesma nota ou no mesmo conceito (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

A entrega é avaliada com base no papel e responsabilidades definidos para o eixo de carreira, cargo e função. As entregas que excedem a expectativa são consideradas em termos quantitativos na classificação supera. Contudo entrega de competências, soluções singulares, aprendizados, definidos para outros eixos de carreira ou não pré-definidos *a priori* não têm como ser valorizados no processo

avaliativo, logo não resultam em *inputs* para os demais processos de gestão de pessoas como: carreira, evolução salarial, desenvolvimento e movimentação interna.

A gente faz um mapeamento do que precisa, do que se espera dentro da organização e a gente fala assim: isso aqui é o que você tem que fazer. Se você tiver entregando aquilo que se espera, e agregando valor que a empresa espera você é considerado um profissional competente, esse é meu ponto de vista (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

### 8.3.2 *Feedback* na visão dos gestores

A etapa de *feedback* foi apontada de forma positiva para os entrevistados do eixo gerencial (ENTREVISTA GERENCIAL 1; 2; 3 e 4), mesmo que apontando razões distintas, contudo complementares e convergentes a metodologia orientada pelo RH, mais uma vez registrando forte alinhamento.

Primeiramente assim como na afirmação de igualdade de oportunidades do entrevistado operacional 2, o entrevistado gerencial 1 afirma que uma das contribuições é que a etapa iguala a todos em discussão quanto ao que foi positivo e o que não foi na atuação da pessoa.

Vejo com bons olhos, porque é uma metodologia que você está aplicando e dando igualdade pra todo mundo, todo mundo vai ser, pelo menos fazer esse tipo de processo de *feedback*, você vai estar de certa forma, trocando experiência, discutindo o que você fez de bom e o que você fez de ruim (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

O *feedback* informal também é mencionado como forma de gerar confronto e retorno para o empregado. O *feedback* informal foi abordado como mecanismo de desenvolvimento ao longo do ano, e reconhecimento no fim do ano na avaliação formal, desencadeando inclusive aumento de remuneração. Neste ponto observou-se divergência tanto em relação a política descrita pelo RH quanto pela maior parte dos empregados, o que chama atenção por se tratar da visão gerencial que implica desdobramentos para a equipe de subordinados em termos de promessas que não sejam efetivas na prática organizacional. “O *feedback* tem que ser uma coisa

constante , uma prática diária, é uma prática rotineira, tem que ser, não importa se ela não é diária, tem que ser rotineiro, eu tive já a possibilidade de ter *feedback*” (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

Acho que faz parte e esse conjunto de coisas que vai acontecendo durante o ano que chega lá no final, você pode estar fazendo uma avaliação boa e conseqüentemente elevando o patamar da pessoa, até dando um cargo melhor, aumentando salário e assim em diante (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Também foi afirmada a possibilidade de negociação e de argumentação com base nas evidências, inclusive com a possibilidade de alteração do julgamento pelo gestor (ENTREVISTAS GERENCIAL 1 e 3).

Um dos gestores afirma que apesar de haver uma prática descontinuada de *feedback* tanto para trabalhadores quanto para gestores: alguns anos recebe outros não, ele mantém a prática. Este aspecto confirma a realização do *feedback* por 100% dos Chefes de Equipe quando nem todos receberam o *feedback* de seus chefes de departamento em 2006 (ver fluxo previsto na figura 12) (ENTREVISTA GERENCIAL 4). Este mesmo gestor afirma a etapa como forma de reconhecimento particular e público, gerando senso de justiça para os empregados. Uma vez que registra ao longo do ano os fatos e dados em relatórios e passa a ser visto como parte da equipe, o que gera confiança entre os subordinados (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Eu vou lá, eu vou lá e falo pessoalmente com ele. Quando é alguma coisa assim mais pessoal, eu falo direto pra pessoa e quando é uma coisa que envolveu mais pessoas eu falo no grupo, eu cheguei e falei: pessoal, parabéns pra vocês. Por exemplo, na nossa medição de desempenho desse mês, a parte elétrica da gestão está muito boa, a parte de, preventiva, a parte corretiva, então está muito bem distribuído, então hoje mesmo eu cheguei e falei pro programador e falei pra equipe, e eu falo com eles o seguinte, né, todo dia a gente tem que olhar a atuação do turno, se tem alguma pendência na nossa área, aquilo que parou a usina eu tenho que responder por aquilo, fechar com a operação e pegar as pendências que são mais importantes do dia, pra ver se eu vou atuar ou deixar o turno atuar e passar pra minha equipe, né?! Eu falo pra eles o seguinte: gente, parabéns pra vocês, porque há semanas, há meses, as pendências são muito poucas, não tem pendência, vamos trabalhar só no que está planejado, é bom demais. Então o pessoal fica! E você, na verdade não é que você ganha a equipe, mas você fica fazendo parte da equipe, então você tem uma relação de confiança muito grande, melhora. (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Alguns empregados também registram as evidências para balizar a avaliação e o *feedback*. Apesar de não ser prática consolidada, alguns fazem, e segundo o gestor, sempre há aspectos positivos (ENTREVISTA GERENCIAL 4). O *feedback* é

confirmado como momento de negociação entre gestor e equipe, mas não em todos os casos da empresa.

### **8.3.3 Dificuldades da implementação segundo gestores**

Diante da recorrente transição gestores uma solução por iniciativa própria foi apresentada por um dos entrevistados: o gestor combinou de realizar a avaliação e *feedback* junto com o novo gestor da área tendo em vista ter ficado mais tempo com a equipe (9 meses do período relativo a avaliação) e para garantir a transição comunicada a equipe, gerando continuidade no processo de gestão (ENTREVISTA GERENCIAL 2). Tal atitude demonstra solução singular para problema anunciado pela maior parte dos gestores, inclusive os dos projetos de expansão. Cabe então ressaltar dois aspectos: que este é um gestor que no momento das entrevistas não tinha realizado ainda nenhuma avaliação desconhecendo as nuances do processo e que era um empregado recém admitido na empresa (menos de um ano) não afeto aos aspectos culturais da organização; e o exercício da autonomia do gestor para negociar as exceções mesmo sem iniciativa do RH.

### **8.3.4 Como os gestores identificam as suas próprias competências e a dos seus subordinados**

Ser competente como gestor resume-se a cumprir as metas de qualidade e custo; articular com pessoas para solucionar os problemas caso os indicadores não estejam a contento; nem sempre é quem resolve, mas é quem articula/ envolve

peças para solucionar e atingir as metas. Chefe tem que saber o que está acontecendo e articular pessoas para que ações sejam tomadas para normalizar os indicadores. Este trecho resume alguns dos principais pontos de atenção dos gestores ao se pensarem como avaliados.

[...] articulador, você tem que fazer com que isso volta pro verde, não pode ficar no vermelho. Então passar pra ele, porque ele não tem que ser aquela pessoa que vai resolver, mas talvez ajudar, provavelmente, mas não é ele sozinho, ele vai ter que fazer uma articulação envolvendo as pessoas que devem ser envolvidas pra poder trazer, envolver esse grupo pra fazer um trabalho, pra trazer, pra trazer as metas pra, aqueles indicadores pra dentro da meta, pro verde, então isso acho que é um passo, tem acompanhamento diário, acompanhamento rotineiro daqueles principais indicadores. E outra que eu acho que tem que olhar, que é fundamental, é você tem que olhar a questão da sua equipe, aquele acompanhamento diário, estar realmente próximo da equipe, pra ver como está o desempenho de cada um, se cada um está entregando o resultado e fazer aquele, como está o plano de desenvolvimento, mostrar o plano de desenvolvimento de cada um, é assim, um trabalho meio que diário, que eu não sei como poderia falar isso, mas é assim, ter um mapeamento da equipe (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

A prescrição do trabalho no eixo gerencial foi citada em três fontes, por ordem decrescentes em frequência: as metas de remuneração variável individual dos gestores; as normas da organização inclusive estabelecidas nos sistemas; e as competências. Também foi afirmado que tal prescrição serve como norte tendo em vista a imensa gama de variabilidade de situações enfrentadas pelos gestores e a necessidade de priorização rotineira. (ENTREVISTAS GERENCIAL 1 e 3).

A seguir apresenta-se as competências reconhecidas pelos gestores tanto em sua autoavaliação quanto aquelas demandas na avaliação dos empregados. A análise de conteúdo iniciou-se pela confirmação das categorias pré definidas no modelo e em seguida, se apresenta as categorias de competências reconhecidas pelos gestores que contudo escapam, vão além da prescrição do modelo.

Orientação para Resultados é competência reconhecida pelos gestores tanto no alcance de seus próprios resultados quanto no momento da avaliação de seus empregados. Conforme definido no modelo “trata-se da orientação para alcançar resultados, considerando recursos, prazos, qualidade e a busca de alternativas/soluções para ampliar a geração de valor agregado”. Os gestores estão atentos a responder adequadamente pelo que são demandados, considerando principalmente os fatores prazo e custo. Segurança, citada como competência, apesar de oficialmente ser anunciado como valor organizacional, foi categorizada como uma competência pela recorrência de identificação dos gestores, fator que é



convergente com o reconhecimento pelos empregados. Este aspecto, sempre atrelado ao atingimento de resultados será abordado a seguir. “que me satisfaz é resultado, eu gosto quando eu chego e não tem pendência” (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Os gestores afirmam conhecer o que é esperado como resultado do seu trabalho através dos instrumentos de definição de metas da organização, relacionadas a remuneração variável (ENTREVISTAS GERENCIAL 1 e 3).

O conceito de eficiência e eficácia perpassam a noção de competência como entrega atribuindo forte relevância aos resultados.

[...] ser competente, eu vou... eu vou...vou traduzir isso numa...vou entrar na direção, o quê que é ser defensiva na direção defensiva? né? - É você evitar o acidente, evitar que o outro se acidente, e fazer isso utilizando seu tempo, recursos, dinheiro. né? Então pra mim é...você trazer as coisas, como deve acontecer otimizando todo tipo de recursos que você puder (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

A inexistência de pendências é fator reconhecido também como orientação para resultados:

[...] estou vibrando os últimos, o último ano pra cá tem melhorado muitas vezes bem, nem vou te falar não, porque vai e quebra o “trem”, (bateu na madeira) mas a quantidade de pendência, não é de serviço, mas de pendências corretivas diminuiu muito, mas é sinal de que? Sinal de que nós estamos atuando bem na forma preventiva, e quando a gente atua corretivamente, está sendo de uma forma definitiva e não meia sola, que daqui uma semana tem que voltar lá de novo. Então é que buscar uma melhoria naquele componente pra não dá mais problema e conseguir ir com essa satisfação junto com a equipe (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Gestão de Pessoas, competência própria do eixo gerencial, “envolve a responsabilidade por: mobilizar esforços das pessoas para o cumprimento dos Objetivos e Metas da SIGMA, criando um clima motivador; orientar e estimular o processo de desenvolvimento das pessoas; delegar com precisão os desafios propostos e acompanhar seu desenvolvimento”, conforme Manual do Gestor 2006/2009, foi também reconhecida como fator de sua autoavaliação pela maior parte dos gestores.

O conteúdo *orientação* tanto em relação às atividades quanto ao relacionamento interno da equipe foi categorizado nesta competência (ENTREVISTA GERENCIAL 4). Demonstra o exercício da competência Gestão de pessoas no desenvolvimento de especialistas e gera interdependência como dinâmica da equipe para o trabalho,

através de saberes complementares. Apesar de não citar diretamente, neste ponto envolve a competência Aprendizagem Organizacional de forma discreta.

[...] procuro fazer alguns especialistas em várias áreas, em algumas áreas. Então eu tenho que, eu não consigo, e nem eu sou especialista em tudo, pouca coisa eu sou especialista, dentro da minha equipe eu tenho que dividir, a minha área é proteção, motores, transformadores, controle, automação, então eu tenho que ter uma pessoa ideal que eu tenha uma pessoa com um pouco mais de conhecimento em pelo menos uma dessas especialidades, essa pessoa ser referência pros outros e aí entre eles, um ficar dependente do outro (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Atenção aos *aspectos pessoais*, como dificuldades, preocupações: “Percebo, chamo em um cantinho pra conversar: o que houve e tal? Às vezes é um: estou com dor de coluna aqui, não é nada não, é o pai do cara que aconteceu, está com problema. Então vai lá então, pega um final de semana, sai na sexta, vai embora” também compõe este fator decorrente da interpretação de que ao entender necessidades individuais o gestor gera contrapartida a dedicação dos empregados. (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

O aspecto relacionado à *motivação* da equipe também foi focado como parte da responsabilidade gerencial considerando saber lidar e ouvir as pessoas, fornecer *feedback* pras pessoas de forma assertiva, elevar o ânimo da turma. (ENTREVISTAS GERENCIAL 1 e 2; SUPORTE AO NEGÓCIO 4).

No que concerne ao gestor também como um subordinado, o envolvimento do chefe imediato foi considerado em duas situações: (1) em caso de necessidade quando as alternativas se esgotaram (ENTREVISTA GERENCIAL 2) ou quando necessária negociação com superior imediato quanto ao não cumprimento de suas metas devido a prioridades circunstanciais aprovadas pelo próprio superior. (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Surpreendente o resultado relativo à competência Trabalho em Equipe, comum a todos os eixos de carreira e que “diz respeito ao processo de interação com as pessoas de forma adequada, empática e espontânea e à manutenção de comunicação na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias”.

Apenas um dos gestores abordou o conteúdo se referindo tanto a seus subordinados quanto a seus pares e superior. Ao abordar a relevância de

[...] “saber tramitar nessas esferas é importante pra você conseguir atingir aquele objetivo, tipo, eu vou precisar do TI, então eu tenho que ter uma

condição de argumentar com eles, e de uma forma mais sutil, às vezes um pouco mais agressiva no sentido de impor um ponto de vista que vai me ajudar” (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

O entrevistado conferiu ao conteúdo significado muito mais próximo a articulação de relacionamento que propriamente ao trabalho em equipe. Contudo o mesmo gestor aponta para a necessidade de tornar seus subordinados uma equipe efetiva de trabalho uma vez que sua gerencia recém formada trata da união de duas equipes que trabalharam em separado por longo tempo em gerencias distintas.

Outro gestor aborda o Trabalho em Equipe referindo-se a situações conflituosas para tratar como gestor de equipe (ENTREVISTA GERENCIAL 4). Neste ponto, observa-se uma divergência entre as competências reconhecidas e enfatizadas pelos gestores e pelos empregados, havendo uma ênfase muito maior para o reconhecimento dos empregados que para o dos gestores.

Categoria convergente entre o reconhecimento de gestores e trabalhadores foi Articulação de Relacionamentos, conforme análise de conteúdo. O trecho a seguir ilustra a combinação das competências reconhecidas pelo gestor com destaque para os relacionamentos:

Ser competente como gestor: cumprir as metas de qualidade e custo; articular com pessoas para solucionar os problemas caso os indicadores não estejam a contento; nem sempre é quem resolve, mas é quem articula/ envolve pessoas para solucionar e atingir as metas. Chefe tem que saber o que está acontecendo e articular pessoas para que ações sejam tomadas para normalizar os indicadores. Nem sempre é ele quem resolve. E ter mapeamento e proximidade cotidiana da equipe (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

Articulação de Relacionamentos “envolve a construção e o gerenciamento de redes de relacionamento na busca por preservar e/ou maximizar a imagem positiva da SIGMA, de identificar e manter parcerias” seu convívio com seus pares”, conforme Manual do Gestor 2006; 2008.

Mais que companheirismo entre pares, ou compartilhamento, o entrevistado gerencial 3 aponta para necessidade de construir aliados: “Buscar o aliado, nunca buscar o confronto, na área de (...) não é interessante à gente ter confronto” (GERENCIAL 3). Neste trecho além de enfatizar a necessidade de aliados, o gestor reforça a harmonia e ausência de conflitos citada anteriormente, e ainda afirma que caso as pessoas não se sintam participando, caso não estejam de acordo, mesmo

em relação a valores importantes da organização, elas simplesmente não cumprem a determinação. A ausência de regras de consequência é confirmada.

Orientação Estratégica atrelada a orientação de resultados foi reconhecida por dois gestores, um operacional e um administrativo, e reflete a lógica de que a entrega esteja direcionada a estratégia organizacional. A competência foi traduzida como forma de direcionar o crescimento da empresa, “maximizar resultados, ser uma empresa de referência mundial, pelas questões todas atreladas a estratégia, quer dizer, se eu fizer o meu trabalho bem feito e tiver condições de agregar valor pra empresa eu estou fazendo, é competitivo, sendo competente” (ENTREVISTA GERENCIAL 1 e 2). Tal competência foi considerada no caso da autoavaliação do gestor e demandada para equipe de suporte ao negócio (financeira) em específico.

Eu acho que assim, no meu ponto de vista a atuação específica, é conseguir fazer essa transição da equipe, quer dizer, tentar minimizar os impactos decorrentes desse monte de ações concomitantes e demandas, pra conseguir que a equipe se movimente, execute as atividades da melhor forma possível e com o menor esforço possível, então assim, a gente está tentando, como exemplo, tentando fazer vários projetos internos lá pra priorização dos projetos, pra gente poder ter recursos ilimitados, pra poder melhorar sistema etc., pra ganhar eficiência pra poder rodar no dia-a-dia de uma forma mais suave, quer dizer, tranquila, pras pessoas fazerem as atividades, ter tempo pra analisar, pra sugerir novas atividades, novas ações (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Negociação, competência exigida pelo modelo de GPC para o eixo técnico, é traduzida nos manuais produzidos pelo RH como categoria que “inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de acordo ou combinação que beneficie todas as partes envolvidas. Abrange, também, a construção de uma argumentação coerente e a abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos”. A competência é citada como fundamental para o eixo gerencial por envolver decisões/planejamentos negociados entre as áreas e não apenas unilaterais (gestor da manutenção). O gestor entende esta como uma competência relevante aos gestores e sua ausência na prática organizacional gera insatisfação para ele. (ENTREVISTA GERENCIAL 4). A negociação também foi citada como forma de viabilizar a priorização de atividades em momentos de sobrecarga. Neste sentido a competência foi abordada como critério de autoavaliação e de avaliação dos subordinados. Como expectativa desta visão analítica da equipe (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Alguns conteúdos não foram classificados nas categorias pré-definidas no modelo por ausência de similaridade entre os conteúdos, assim definiu-se categorias a *posteriori* de forma a complementar as competências reconhecidas pelos gestores a partir das respostas às entrevistas.

As capacidades ou conhecimento técnico é fortemente enfatizado pelos gestores entrevistados, assim como pelos empregados, sendo requeridas quer na autoavaliação do próprio gestor, quer na avaliação do empregado. Foi observada maior ênfase para os conhecimentos técnicos quando comparado a outras competências reconhecidas pelos gestores. (ENTREVISTAS GERENCIAL 1; 3 e 4).

O conhecimento técnico e experiência foram citados por gestor de setores operacionais (ENTREVISTA GERENCIAL 4) como forma de construção da relação de confiança na equipe. O gestor afirma valorizar o conhecimento instalado na equipe, reconhece o saber da equipe, e indica que o saber técnico e gerencial não concorrem. O conhecimento técnico é visto inclusive como forma de redução de prazos.

Apesar de serem avaliadas capacidades técnicas no mesmo formulário e momento da avaliação de desempenho por competências, as primeiras são concebidas como bagagem disponível para o alcance das entregas frente às situações de trabalho, e não como entregas, como competências propriamente ditas.

Mais uma vez a categoria segurança é reconhecida como competência organizacional, em contraposição ao modelo definido oficialmente pelo RH, no qual não há menção a tal conteúdo. Segurança foi inclusa no segundo ciclo de avaliações como conteúdo de capacidades a serem avaliadas e conforme RH deve ser reformulada como competência para o terceiro ciclo de avaliações.

Pela análise dos documentos organizacionais e entrevistas, segurança denominada na organização como valorização da vida, aspecto que extrapola a segurança no trabalho, é considerado valor organizacional, que segundo um dos gestores é observado no comportamento do empregado e de gestores inclusive no trajeto para casa e nos momentos de lazer quando o empregado está fora do expediente e da organização (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

Porém tanto gestores como trabalhadores reconhecem de forma enfática e recorrente segurança como uma competência relevante tanto em sua autoavaliação quanto na avaliação de seus subordinados, donde se pode indicar que a inclusão no futuro desta categoria como competência configure processo de renormalização. Segurança foi fator citado mais enfaticamente nas entrevistas dos gestores das áreas operacionais, contudo presente em todas as entrevistas (ENTREVISTAS GERENCIAL 1; 2; 3 e 4).

Iniciativa e autonomia foram categorizados como conteúdos reconhecidos dos gestores e requeridos dos empregados. São traduzidas em ações como solucionar a falta de recursos materiais e humanos, apenas comunicando ao gestor a decisão tomada pela equipe (ENTREVISTADO GERENCIAL 2) para solucionar questão de falta de colegas e redistribuição das tarefas; bem como a alocação de recursos para finalizar um trabalho mesmo fora do horário (ENTREVISTA GERENCIAL 1), sendo consideradas fator de comprometimento.

Por fim foi abordado por dois gestores como conteúdo reconhecido na equipe e categorizados como confiança, traduzido como pilares de relacionamento, a verdade (ENTREVISTA GERENCIAL 2) e a construção coletiva de relacionamento baseado em soluções coletivas do passado, gerando ações inclusive de liberação de serviços internos na ausência do gestor: “Aí quando eu cheguei no outro dia de manhã, aí eu vi que no dia anterior eles liberaram, eles liberaram com um dia, então foi um esforço em função de que? De uma conversa e o pessoal correndo atrás” (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Em síntese, as competências reconhecidas pelos gestores para sua autoavaliação foram: (1) categorizadas **a priori**: Orientação para Resultados; Gestão de Pessoas; Articulação de Relacionamentos; Aprendizagem Organizacional; Orientação Estratégica; Negociação (caso o modelo incluísse a avaliação de pares); e (2) categorias **a posteriori**: Capacidade; Segurança.

Não foram abordados conteúdos relativos às competências: Antecipação e Adaptação à Mudanças; Aprimoramento de Processos/Inovação; Planejamento e Organização; Visão Sistêmica; Orientação para mercado, nem para a própria autoavaliação do gestor, nem para avaliação dos subordinados.

Analisando os critérios que os gestores utilizam para avaliar as competências de seus subordinados observou-se a ênfase ao registro de fatos e dados ao longo do ano como metodologia desenvolvida por alguns gestores para evitar que as ocorrências tanto reconhecidas nos *feedback* informais quanto as ações de correções tomadas ao longo do ano se perdesse da memória. A ênfase às evidências para argumentação no momento do *feedback* junto aos empregados foi salientada.

Como competências que os gestores demandam na avaliação dos seus subordinados foram abordadas: (1) categorizadas **a priori**: Orientação para resultados; Trabalho em equipe (grau menos enfatizado que o pelos empregados); Orientação Estratégica e Negociação (CATE – Suporte ao Negócio – Equipe finanças); e (2) categorias **a posteriori**: Segurança; Iniciativa e autonomia; e Confiança.

Em relação às competências objetivadas pelos trabalhadores que coincidem com as competências reconhecidas pelos gestores cabe citar: 1) categorizadas **a priori**: Orientação para Resultados; Trabalho em equipe apesar de fortemente enfatizada pelos empregados, não foi encontrada ressonância proporcional na análise das entrevistas do gestores, sendo abordada a Gestão de Pessoas como forma de desenvolvimento de equipes com clima saudável, tônica deste item para os gestores; Articulação de Relacionamentos; e (2) categorias **a posteriori**: Capacidade; Segurança; Iniciativa e autonomia; e Confiança.

### **8.3.5 Decorrências do modelo para os gestores**

#### **8.3.5.1 A carreira gerencial em foco: formação e papel de gestores**

Os chefes de equipe em sua maioria fizeram carreira na empresa e são todos graduados. Alguns são *ex trainees*. Para os que fizeram carreira na empresa não parece ser mais fácil traduzir as competências, pois alguns chefes de equipe da pelotização (equipe mista entre os de carreira da empresa e alguns *trainee*) criaram

espontaneamente grupo realizando reuniões periódicas para gerar consenso através da prática coletiva de reflexões. A diferença apontada nas entrevistas de RH é que o funcionário de carreira tem legitimidade de saber fazer (técnica) e o *trainee* tem a gestão como principal competência (saber extrair dos subordinados).

E até a forma de gerenciar, esse que vêm, eles tem uma legitimação técnica mesmo que vem de carreira, é o conhecimento técnico... "é o saber fazer" e esses mais novos não tem o domínio técnico, mas tem uma capacidade de gerenciar muito boa, e uma capacidade boa de fazer com que as pessoas desenvolvam o conhecimento por elas, que ele não tem ainda condição, então não chega a falta do conhecimento, não completamente falta por que são engenheiros metalúrgicos de minas, eles tem uma parte acadêmica (ENTREVISTA RH 2).

Os *trainees* aprendem no turno como chefes de equipe, o que acelera a curva de aprendizado na carreira, para adquirir maturidade profissional (ENTREVISTA RH 2):

É e quando eles entram na empresa, eles entram no programa *trainee*, a empresa entende que o melhor lugar de aprendizagem pra eles é no turno que é onde eles conhecem todo o processo, passa por todas as dificuldades, e apertos que tem que passar pra poder ajudar, como eles falam "no aperto que vai aprender", não sabem se é bem assim, mas eles usam dessa forma, com isso, acaba depois indo pro turno, depois assume uma equipe e vai ficando, depois, volta outro dia com outra carreira, mas é um momento de aprendizagem também pra eles (ENTREVISTA RH 2).

A dinâmica organizacional, marcada por mudanças a todo momento foi enfatizada pelos gestores como uma não garantia de evolução ou permanência no eixo gerencial, havendo transição constante entre o eixo gerencial e o eixo técnico ou suporte ao negócio. Assim profissionais da CATE foram gestores no passado.

[...] dinâmica, na SIGMA eles dizem que a SIGMA é muito dinâmica. Então, ao mesmo tempo em que você tá aqui e agora como, como ges... chefe de departamento, pode ser que amanhã você seja convidado pra um cargo técnico na (expansão), que vai ter? (ENTREVISTAS GERENCIAL 1 e 2).

A capacitação de novos gestores também foi abordada como forma de preparação para avaliação de desempenho e *feedback* e como orientação prática do dia-a-dia organizacional, apontando para relação entre a GPC e a formação dos gestores (ENTREVISTA GERENCIAL 2). Em contrapartida, foi apresentada queixa relacionada ao desconhecimento do PCS por parte de um dos gestores, que apesar do longo tempo na organização como gestor, afirma não ter como gerir sua equipe neste aspecto por falta de informações disponíveis e autonomia (ENTREVISTA GERENCIAL 4). Tal aspecto aponta para uma descontinuidade na formação de gestores, donde para alguns temas é cuidada e para outros é restrita ou inexistente, o que precisaria ser investigado com maior especificidade. Este mesmo gestor



afirma não perceber relação entre a avaliação de desempenho e o processo de evolução na remuneração:

Nós temos sempre que estar pedindo benção, eu não tenho acesso livre a minha equipe, eu tenho que estar sempre pedindo alguém do RH: ah me informa isso, como está? Eu não tenho acesso livre. Eu tenho que estar sempre ped..., a gente acha que a gente tinha que ter um acesso mais fácil pra checar, pra não precisar consultar terceiros aí (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

#### 8.3.5.2 Dilemas dos gestores

Um dos dilemas abordados pelos gestores refere-se a aspectos pessoais contém forte interface com o trabalho, tais como a prática de valores na vida pessoal, fora do trabalho, como segurança, e uso de drogas e álcool. A política organizacional para tratar de tais temas é considerada adequada, contudo, ainda assim envolve certo conflito na gestão do dia-a-dia, sendo necessário que o gestor se prepare para abordagem. O desenvolvimento de lideranças, através de ações de capacitação foi abordada como uma alternativa para preparação dos gestores neste aspecto.

[...] uma pessoa, às vezes está desconfiado que está bebendo no trabalho, chega um colega e fala: aquele chega meio bêbado, está com bafo, o cara não está rendendo. E aí? Como é que vc aborda? É uma situação muito complicada e aí às vezes a gente acha que é simples, ele como se fosse o papel do empregado que está bebendo e aí você chega lá: então beleza, você vai ser o meu gestor (...) imagina, você sabe que é, você tem que mencionar um cara que falou, que as vezes um colega dele de trabalho, imagina o sentimento que você vai criar dentro da equipe, aí o cara já começa a olha atravessado pro outro e já começa ter um racha, aí uns vão ficar a favor do cara que bebe, outros vão ficar a favor do cara que denunciou, bicho, vira uma confusão danada, você pode estragar uma equipe em uma situação dessa (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

### 8.3.5.3 Gestor de tempo integral: sobrecarga?

Fator abordado na questão relativa às preocupações que acompanham o gestor fora do horário de trabalho foi recorrente a afirmação de estar a disposição da organização em tempo integral, propiciada principalmente pelos instrumentos da tecnologia da informação como celular, *laptop*, e outros aparelhos correlatos. Além disto, e mesmo que fosse possível desligar os equipamentos, o que não o é, os gestores relatam momentos em que o pensamento é tomado quase que automaticamente por questões profissionais: atitudes, reflexões, conversas etc.

Um dos exemplos mais explícitos trata da área de segurança e da área de produção que não contam com um sistema de plantão comum em outras organizações do mesmo segmento. A ausência de planejamento numa tendência mais conservadora implica o estado de prontidão, de sobreaviso do gestor mesmo em seus momentos de folga “teórica” como durante as noites e fins de semana em que a empresa continua suas operações industriais de risco elevado. “Não tem o recurso. Eu sou o recurso. [...] É vinte quatro horas, duas baterias... preocupação” (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

Um dos entrevistados que entende segurança como competência propõe sua extensão na vida pessoal, marca do fordismo presente nas organizações forjando trabalhadores (o homem contemporâneo inserido na sociedade). Segundo ele a competência requerida na profissão deve ser observada pelo exemplo que a pessoa apresenta nas ações cotidianas da vida pessoal. Dois exemplos foram citados para este caso, um referente ao empregado que dirigia em alta velocidade fora do trabalho (almoço), uniformizado, e foi demitido, e outro dos aspectos e preocupações que o empregado estende para a casa e família, como as competências como segurança. (ENTREVISTA GERENCIAL 3). Como a localização das unidades da empresa permite que sejam reconhecidos como empregados da SIGMA, a obediência as competências fora do horário de trabalho é considerada aspecto preponderante para a imagem organizacional. O limite entre público e privado parece comprometido para algumas pessoas, como no exemplo do

empregado que recebeu *feedback* por estar com a barba por fazer e por não comparecer a eventos da organização, conforme relatado na entrevista do eixo técnico 1. Este fator parece apontar para valores relevantes nas relações da SIGMA, podendo interferir inclusive nos resultados com maior grau de subjetividade nas avaliações de desempenho.

Parece haver uma forte relação vida pessoal e profissional: exige-se convergência maior de valores pessoais e organizacionais. Não basta o desempenho, pois parte do pressuposto que este é influenciado por aspectos pessoais, aspecto empírico que pode ser articulado à concepção dos valores como base da expressão das competências. “Vou ser reconhecido como o cara da SIGMA ou trabalha na SIGMA. Então tem algumas coisas que você tem que se preservar, para preservar inclusive a empresa” (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

Outro aspecto também citado como fonte de preocupações fora do trabalho foi reuniões principalmente com acionistas, pois em geral não há tempo suficiente para preparação ao longo da semana (ENTREVISTA GERENCIAL 1 e 3) e a questão emergencial definida como crise financeira (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

A sobrecarga de trabalho e horas extras foi atribuída devido a carência de recursos tanto de pessoas, como tecnologia da informação, neste último caso havendo necessidade inclusive de operacionalização manual de alguns processos. (ENTREVISTAS GERENCIAL 1; 3; e 4). A necessidade de repriorizações foi citada algumas vezes como possibilidade de garantir o atendimento das demandas emergenciais, quase como se houvesse necessidade de repriorizações a todo o momento.

TI, faz um programa e etc. Mas quando é uma coisa pequena e a gente não tem o suporte imediato da TI porque, por várias razões de limitação de recursos, a gente tem que fazer manualmente, então ao invés de fazer no sistema, vai no Excel, faz na mão e adéqua pra mandar informação no tempo hábil (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Além da escassez de recursos quantitativos, outro aspecto abordado foi qualitativo das pessoas. A organização estaria demandando de seus profissionais entregas qualitativamente superiores, em nível de análise e abstração, e os profissionais ou por ausência de senioridade ou por falta de maturidade profissional não demonstram estar aptos a atender, o que foi definido como escassez qualitativa de recursos humanos (ENTREVISTA GERENCIAL 1). Demanda organizacional aumenta e

peças ainda não estão preparadas, gerando um descompasso entre qualidade da demanda estratégica e adequação dos profissionais. Tal aspecto foi abordado por três gestores (ENTREVISTAS GERENCIAL 1; 2 e 4), e contradiz a saturação dos níveis de competências superiores alcançados segundo os resultados da avaliação de desempenho e informados pelo RH. Se as competências orientação estratégica, visão sistêmica estão saturadas, estão sendo avaliadas em seu limite máximo, os profissionais não deveriam apresentar desempenho superior nestes temas? Parece haver neste ponto uma contradição entre o que é informado como resultado da avaliação de desempenho e a exigência cotidiana para o trabalho.

[...] mão de obra, às vezes o nível de exigência vai aumentando da corporação, as pessoas ainda não estão adequadas ou são jovens, entrando, *turnover* pode acontecer um *turnover* qualquer, pessoas entrando, ainda tem um ciclo de aprendizado e as demandas vão aumentando, mudança de legislação, vai acontecendo uma série de, até a própria direção começa a ter aquele foco mais estratégico, de acionista e etc., então vai pedindo mais informação, relatórios mais refinados, informações mais precisas e etc. e a gente tem um corpo que não está adequado, então você chegar naquele patamar, você tem um “sofrimento”, sofrimento entre aspas, muito grande, então o excesso de horas, extra-horas é muito grande, pelo menos na minha área lá é muito grande (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Para lidar com ausência inesperada de recurso resolve a situação assumindo responsabilidades além do escopo:

O que a gente pode fazer? A gente coloca um outro com capacidade maior, menor, a gente coloca um com capacidade menor e acerta a operação pra trabalhar com carga reduzida, a gente dá os pulos, eu acho que nós damos pulos até demais, porque a gente coloca *o nosso na reta*. (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

A sobrecarga parece ser tema complexo na organização e envolto em inúmeras variáveis. Outra razão apontada pelos gestores refere-se a diferentes projetos ocorrendo simultaneamente na organização. São citadas as mudanças de legislação, com demandas novas dos acionistas, e mão de obra superdemandada por sobreposição de atividades; a necessidade de fazer mais e de melhor qualidade com o mesmo recurso requerendo otimização

[...] essa sobrecarga de, não diria atividades, mas de demandas, seja ela por várias razões, pela corporação, às vezes, isso podia está acontecendo anteriormente, mas agora eu sinto, não porque eu estou agora na posição, mas eu estou vendo a empresa como um todo, eu sinto que está existindo uma série de esforços generalizados por várias frentes de batalha (...) Oh, nós estamos fazendo Seis SIGMA, PNQ, reformulação da estratégia, refazendo plano de negócio da empresa (...). É, revisão da cultura, do ciclo da cultura que foi revigorado agora de novo, então assim, você está com uma série de tentáculos pra fazer melhorar estrategicamente e etc. e você tem um recurso limitado porque é o que você sempre teve, além disso, somado a isso, você tem questões legais, que sempre surgem novas, você tem questões de demanda de acionistas que estão mudando os

comitês de conselhos e estão tornando eles mais robustos, então vai demandar mais informação, então assim, você está em um ambiente de mudança muito rápido e forte, e aí você tem que atuar no dia-a-dia, fazendo o que você sempre fez e ainda atuar nessas questões estratégicas (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

A sobrecarga é vista como fator que impede o atendimento dos objetivos. O que foi recorrente é que durante a semana o pensamento é contínuo em relação a empresa uma vez que nem as atividades repriorizadas são absorvidas, havendo necessidade de trabalhar em casa, e pensamento constante no trabalho. Nos fins de semana apesar de os gestores citarem a necessidade de checarem alguns *e-mails* e, relatam a tentativa de desligar (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Este ponto parece convergente entre gestores e alguns profissionais CATE, quando houve a citação em três diferentes momentos da entrevista com ênfase no convívio familiar pelo pouco tempo disponível (ENTREVISTA TÉCNICO 1).

Uma denominada sobrecarga administrativa foi abordada pelo entrevistado gerencial 4:

[...]sobrecarga administrativa do chefe de equipe é muito grande, eu tenho que ver o treinamento, eu tenho que ver as condições de segurança, eu tenho que responder pela área, eu tenho que ver o custo, eu tenho que ver se o cara faltou, o apoio administrativo de RH é zero, tudo: ah o treinamento vocês fazem aí (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

O gestor se refere a um movimento que parece cada vez mais forte nas organizações de descentralização das atividades de apoio para as áreas fim, se queixa por exemplo da falta de apoio logístico para realização dos eventos.

#### 8.3.5.4 Erro como fonte de aprendizado implica registro das soluções e situações

Apesar de não ser citada como competência avaliada pelos gestores, um dos entrevistados aponta para relevância do registro das soluções e situações que podem voltar a se repetir. Tal preocupação indica aproximação com a noção do aprendizado coletivizado de soluções singulares pela mobilização de saberes (Zarifian, 2001) quando o saber mobilizado a partir da situação antes inusitada pode

ser normalizado e se tornar fonte de normas coletivamente construídas pelas equipes. Resolve a situação e não documenta a situação inesperada e a solução paliativa. Não gera aprendizado nem correção da situação para próximas vezes. Não renormatiza. Não tratam a informação, não há análise profunda e nem regra de consequência, as causas não são sanadas. O entrevistado já havia mencionado a ausência de tratamento de informação quando da falta de recursos materiais e necessidade de improviso para alcançar resultados.

resolveu aquele lá e nós temos que resolver, só que a gente não oficializa(...) manutenção é uma “disgrama”, a gente faz o negócio e a gente já parte pra outra, não é que o outro seja responsabilizado, mas a gente tem que responder por aquilo ali (...) é não tratar a informação, eu tenho a informação e eu não trato aquela não conformidade, eu não avalio aquilo ali, vou empurrando com banho-maria, ninguém me cobra e eu faço o que eu quero e quebro o equipamento, eu vou lá e corrijo e ninguém fala nada, faz uma avaliação, uma análise lá, muitas vezes não chega na causa fundamental, muitas vezes é o processo em si e não o fato, o processo continua, não aconteceu, aconteceu com aquele equipamento e aí consertou, daqui a pouco vai acontecer com outro (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Ainda em relação ao aprendizado autor reforça o conceito de Zarifian (2001; 2003) que a aprendizagem tem um tempo de assimilação, conforme trecho a seguir:

[...] começou em um sábado, deu no sábado, deu no domingo, aí na segunda-feira a gente chegou, aí eu peguei todas as pendências: opa aconteceu duas vezes, o que aconteceu? E aí eu comecei a olhar, já olhando aconteceu de novo, e agora? Fizemos a atuação porque esse equipamento para a usina, se mexer nele para a usina, então tem que ser ou em uma troca de carro ou que ocorre em cinco minutos que tem que atuar. Então nesse tempinho, naqueles cinco minutinhos você tem que fazer alguma coisa, seguindo todos os procedimentos de segurança, então... Então você faz o levantamento, ó pode ser isso, então parece que pode ser isso, então vamos atacar isso, já atacamos isso aqui, resolveu ou não resolveu? Passou dois dias ocorreu de novo, então pô não é aquilo, vamos pra outro, então aconteceu em um sábado, no outro sábado a gente conseguiu resolver, mas nesse intervalo você ouve. (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

A fala do gestor reforça a demanda por resultados não apenas na avaliação de desempenho, mas no dia a dia organizacional.

## 8.4 GESTÃO (DES) INTEGRADA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

### 8.4.1 Como o RH integra às suas ações o modelo implantado

Conforme apresentado anteriormente no modelo GPC os cálculos da avaliação não podem ser refeitos e a classificação no quadrante (resultado do empregado na Matriz) só é visualizada após ser finalizada a avaliação (para ser finalizada no sistema a avaliação precisa ter passado por todas as etapas: autoavaliação, avaliação pelo gestor e *feedback*). Interessante observar que depois há análise para consolidação dos resultados feita por cada um dos gestores, com ou sem consultoria do RH, e, algumas vezes, ocorre o estranhamento da classificação de um empregado em determinado quadrante. Conforme legenda a partir de 2,75 até 3,00 no *score*, inicia o nível *supera*, indicando que o empregado supera as expectativas em capacidades e competências para aquele cargo/ função, classificado em um dos eixos de carreira.

Esse gráfico, quando você faz avaliação, se faz não é pra ter, você vai colocando as pontuações ali e não imagina como vai sair isso aqui, por que ele tira a média com pontos e tal, aí quando você olha aqui que você vai ver se é coerente ou não, nossa esta pessoa está em desenvolvimento? Não! Esta pessoa não está em desenvolvimento pra mim, por que aqui sai a media final da avaliação, isso não impede dele ir lá e rever isso (ENTREVISTA RH 1).

A análise do gráfico deve observar orientações do Manual do Gestor (2006; 2009) conforme a seguir na figura 13 - Quadro de Análise Gerencial, no qual de acordo com os quadrantes e suas orientações correspondentes, o gestor pode orientar sua tomada de decisão nos diferentes processos de gestão de pessoas. Tais quadrantes estão definidos conforme Dutra (2008) e reproduzidos nos manuais divulgados no modelo SIGMA.

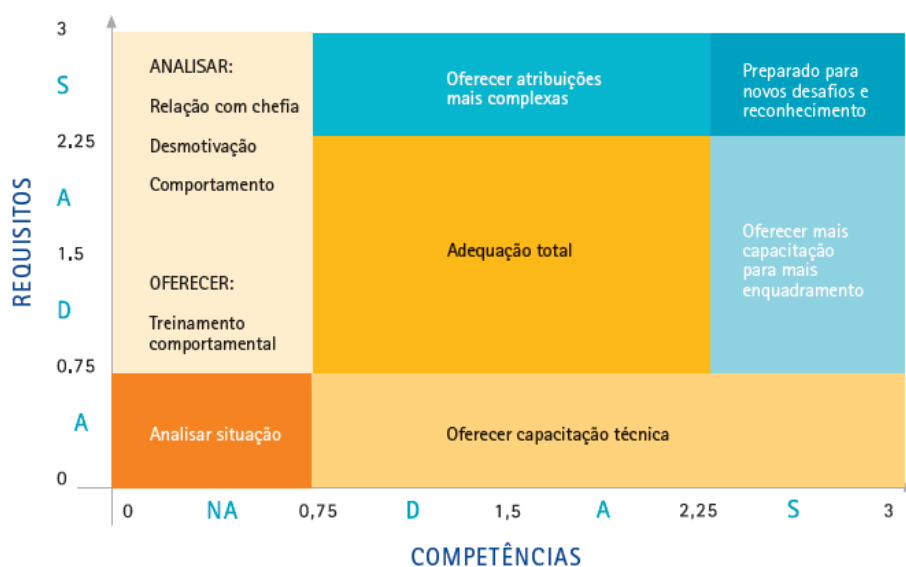


Figura 13: Quadro de Análise Gerencial 1.  
Fonte: SIGMA, Manual do Gestor (2006, p.9).



Figura 14: Quadro de Análise Gerencial 2.  
Fonte: SIGMA, Manual do Gestor (2006; p. 10).

A seguir é possível observar os resultados da SIGMA nos 1º e 2º ciclos de avaliação de desempenho por competências. Há duas formas de apresentação, uma demonstra através de pontos a aglomeração e dispersão dos empregados e gestores avaliados, todo público da SIGMA, na matriz de resultados. Tais gráficos podem ser extraídos por quaisquer gestores através dos sistemas informatizados que oferecem suporte a GPC.



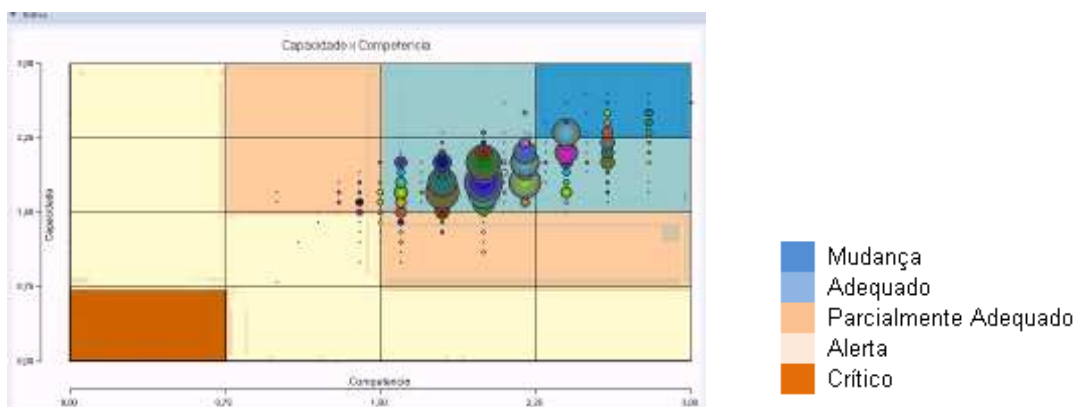


Figura 15: Resultados SIGMA Avaliação de Desempenho 1º Ciclo – 2006/ Dispersão x Concentração.  
Fonte: Apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa.

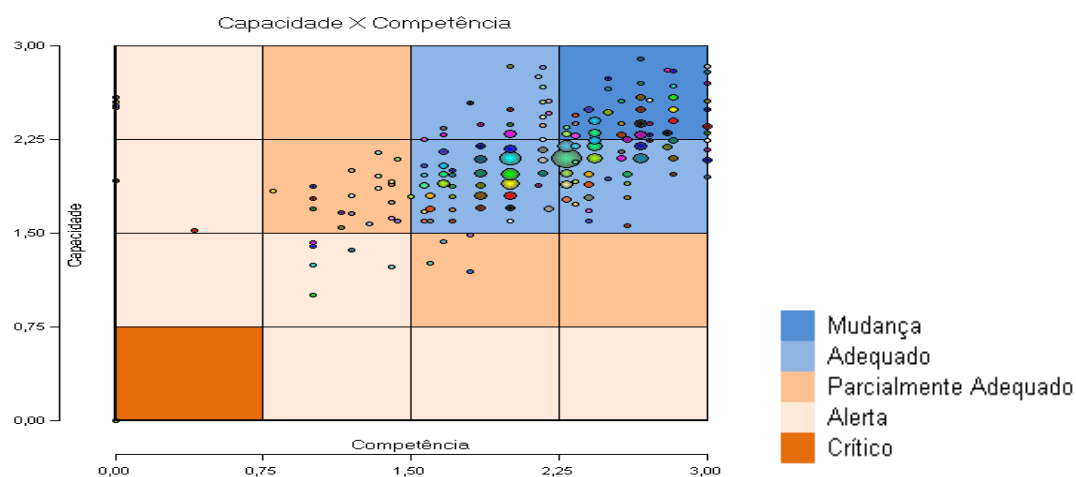


Figura 16: Resultados SIGMA Avaliação de Desempenho 2º Ciclo – 2007/ Dispersão x Concentração.  
Fonte: Apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa.

Pode-se constatar que os resultados dos 1º e 2º Ciclos de avaliação refletem concentração dos empregados avaliados nos quadrantes de atendimento do desempenho esperado. No 2º ciclo há leve aumento da dispersão para os quadrantes parcialmente adequados, contudo ambos os resultados refletem que mais de 70% dos empregados e gestores estariam nos quadrantes de adequação. A maior dispersão observada no 2º Ciclo pode indicar certo refinamento do instrumento de medida e apropriação dos conceitos viabilizando avaliação que reflita maior relação com o desempenho cotidiano, ou seja, com o amadurecimento do modelo haveria uma tendência aos resultados da avaliação refletirem de forma mais fidedigna a realidade do desempenho intra organizacional no momento da avaliação. De qualquer forma é possível se constatar que desde o primeiro ciclo de avaliações,

mantendo-se no segundo ciclo, os resultados de atendimento são considerados altos, o que pode ser explicado pela necessidade de amadurecimento da ferramentas, pela necessidade de apropriação dos conceitos das competências que se mostraram abstratos e nem todos traduzidos ou reconhecidos a partir do dia-a-dia organizacional, bem como um possível traço cultural de proteção interna no processo de avaliação, por as pessoas ainda não conhecerem ao certo que impactos tais resultados poderiam trazer internamente.

Outra forma de apresentação dos resultados anteriormente citada também indica a relação concentração *versus* dispersão desta vez através de número, quantidade de pessoas por quadrante, conforme demonstrado a seguir no comparativo dos resultados do eixo operacional, referente aos dois anos de avaliação.

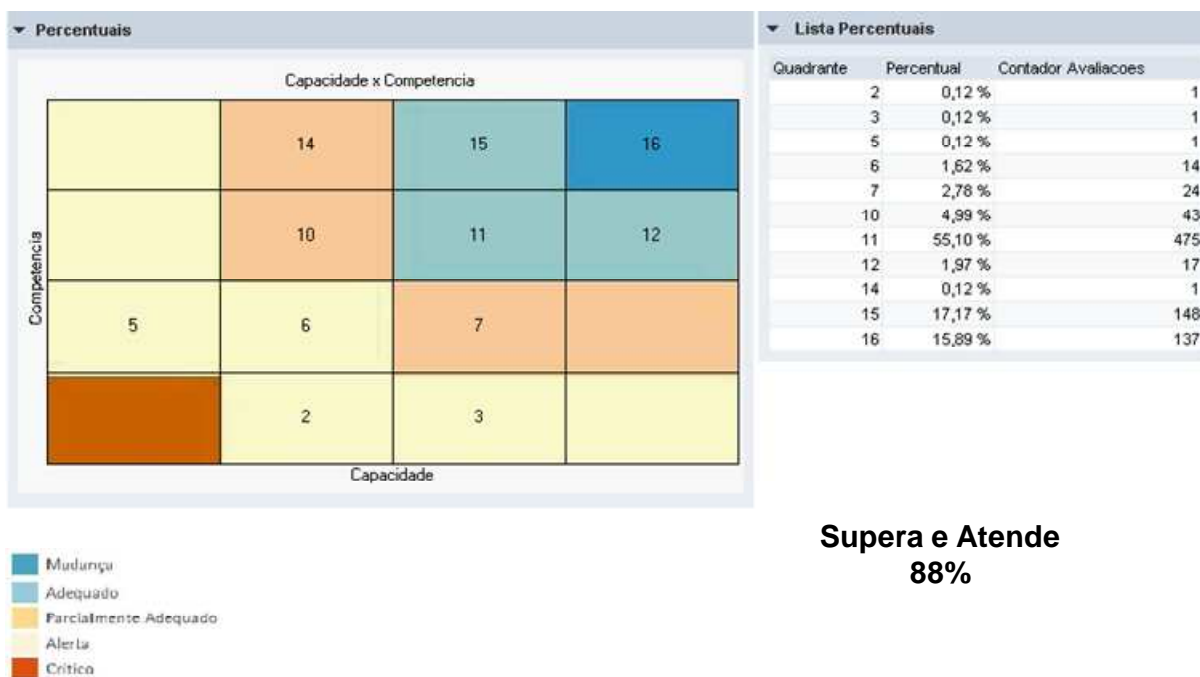


Figura 17: Resultados Eixo Operacional 1º Ciclo – 2006/ Dispersão x Concentração Numéricas.  
 Fonte: Apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa, extraído dos sistemas de informação que subsidiam o GPC.

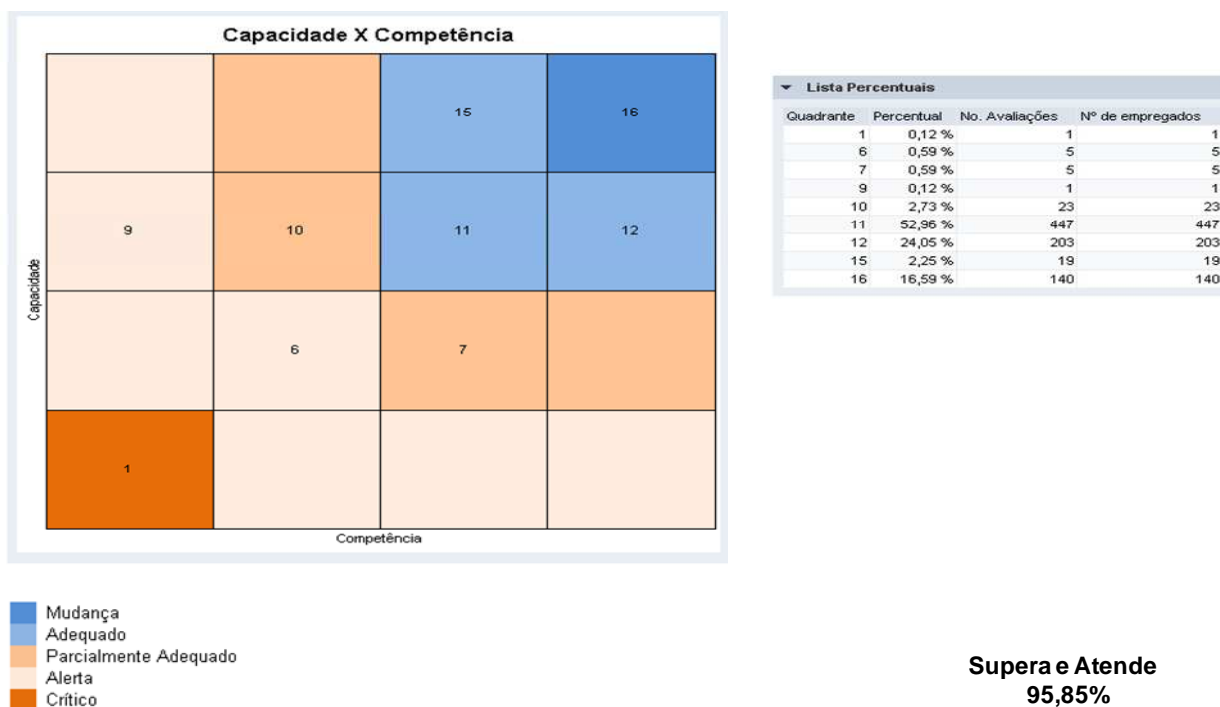
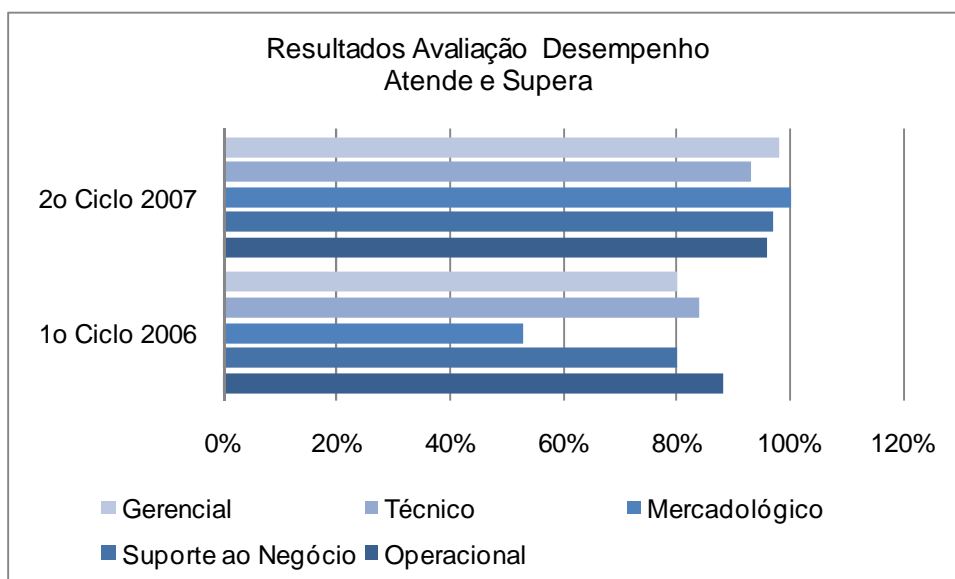


Figura 18: Resultados Eixo Operacional 2º Ciclo – 2007/ Dispersão x Concentração Numéricas.

Fonte: Apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa, extraído dos sistemas de informação que subsidiam o GPC.

Pode-se observar um aumento significativo entre os resultados da avaliação por competências do eixo operacional nos quadrantes relativos ao atendimento (de 88% para 96% aproximadamente).

O aumento de resultados nas classificações Supera e Atende, monitoradas pela Análise de Desempenho Organizacional através de metodologia estratégica do *Balanced Scorecard* (BSC) a cada mês com visibilidade para todos os gestores, foi observado não apenas no eixo operacional, como em todos os demais eixos de carreira conforme a seguir. A relação entre estratégia e a GPC é confirmada conforme orientação do conceito adotado pela empresa: "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (FLEURY, 2002, p. 55), e também citado de forma direta no Manual do Gestor (2006; 2009 – Revisado).



Eixo	Atende e Supera	
	1o Ciclo 2006	2o Ciclo 2007
Operacional	88%	96%
Suporte ao Negócio	80%	97%
Mercadológico	53%	100%
Técnico	84%	93%
Gerencial	80%	98%

Gráfico 9: Crescimento Classificação Atende e Supera entre 1º e 2º Ciclos de Avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa, extraído dos sistemas de informação que subsidiam o GPC.

Assim, resultado já bastante alto segundo RH alcançado no primeiro ciclo de avaliações é ainda avançado no segundo ciclo. Alguns questionamentos são levantados a partir daí: como obter resultados tão altos em um modelo ainda em consolidação? Já haveria certa superação das competências no primeiro ciclo de avaliações? Como afirmar a tradução das competências de forma consolidada se ao longo da pesquisa apontou-se para carência de tradução dos conceitos das competências interpretados de forma diferenciada por vários gestores? Como avaliar competências que sequer são reconhecidas por gestores e trabalhadores? O resultado poderia estar de alguma forma sendo influenciado por certa competição interna para gerar visibilidade positiva nas reuniões estratégicas da organização, gerando distorções na análise? Seria o 3º ciclo momento de revisão do modelo e das competências tendo por motivo a saturação, ou como fonte de coparticipação dos atores organizacionais para gerar comunicação e revisão dos conceitos como

prática de disseminação e desenvolvimento das lideranças? Estas variáveis, em forma de questões, são apresentadas como contrapartida a organização, e necessitariam de atenção no sentido de garantir a consolidação do modelo, desafio anteriormente sinalizado pelas entrevistas de RH.

#### **8.4.2 Principais interfaces, identificadas durante a pesquisa, da GPC na integração dos processos de RH**

Para análise de como se integram os processos de RH tomando por referência o modelo de gestão por competência optou-se por conjugar: (1) categorias definidas **a priori**, aquelas previamente apresentadas no modelo de gestão de pessoas por competências pela empresa, a citar Treinamento e Desenvolvimento; Recrutamento e Seleção; e Remuneração, conforme Manual do Gestor, 2006 e revisão 2009; e (2) categorias elaboradas **a posteriori**, definidas como aquelas que foram construídas após análise de conteúdo pelo agrupamento das interfaces da GPC com outros processos da organização. Foram categorizados conteúdos recorrentes nas entrevistas a Mudança Cultural e Valores com maior interface com a CPC. Processo de demissão e Competitividade do mercado foi abordado de forma discreta por apenas um dos entrevistados e não compondo fator relevante e distintivo para a pesquisa.

Os resultados das entrevistas dos gestores e analistas de RH confirmam a metodologia disseminada nos documentos organizacionais, demonstrando forte alinhamento e preparação deste público quanto aos conceitos do modelo proposto. A avaliação de desempenho é reafirmada como coração do modelo, tendo como principal *input* dos resultados plotados na matriz por competências (1) ações de desenvolvimento para carreira do empregado, desde o *feedback* para conscientização, negociação e contratação de desempenho futuro, até a definição

de treinamentos corporativos para o próximo ano; e (2) orientação de ações informais de desempenho (como participação em reuniões, rodízio, leituras, reflexões). O foco principal é citado como desenvolver pessoas, coincidindo com a proposição de Dutra (2008).

Observou-se ainda em alguns conteúdos que a palavra treinar é utilizada como sinônimo de desenvolvimento, havendo uma redução do conceito de desenvolver que inclui tanto ações informais, ações de autodesenvolvimento, por iniciativa do próprio trabalhador, além das ações formais.

#### 8.4.2.1 Alinhamento com Programa de Desenvolvimento e Treinamento Corporativo

Os dados das entrevistas confirmam a proposta de Dutra (2000; 2008) quanto à utilização do modelo de Gestão de Pessoas por Competências para gerar alinhamento dos processos de RH quanto ao processo Treinamento e Desenvolvimento, no que tange principalmente ao Programa Corporativo de Desenvolvimento as ações de autodesenvolvimento.

Os *gaps* gerais resultantes da avaliação de desempenho consolidados de todos os empregados da SIGMA são apresentados na matriz de resultados de competências e são os *inputs* para o programa corporativo de treinamento, juntamente com as orientações estratégicas para os próximos anos.

Então com base nos *gaps* foram identificados na empresa toda você consegue ó: "precisamos focar em orientação por resultado, é uma competência que está baixa na empresa toda", por exemplo. Ai a gente consegue direcionar o treinamento de acordo com o resultado da empresa toda; esse foi o objetivo (ENTREVISTA RH 2).

A seguir os primeiros resultados dos *gaps* de competências identificados no primeiro ciclo de avaliação e a decorrente relação com os programas de desenvolvimento da organização no período citado. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Não foi possível estabelecer a mesma relação para os dados do segundo ciclo, pois não concedido programa de desenvolvimento decorrente do mesmo pela empresa, pois os dados ainda não se encontravam disponíveis.

Após análise dos resultados de adesão a avaliação e de dispersão nos quadrantes da matriz, o terceiro fator analisado pelo RH e apresentado aos gestores foram os *gaps* de desenvolvimento tanto agrupados de toda organização como por eixos. Tal prática ocorreu principalmente no primeiro ciclo de avaliações como forma de devolutiva de resultados aos gestores, para consolidação do modelo e demonstração dos resultados e indicadores tangíveis com os quais os gestores poderiam contar para tomar suas decisões quanto à gestão de suas equipes. E ainda demonstrar algumas das consequências para com a gestão de pessoas, principalmente em relação ao processo de desenvolvimento conforme preconizado pelo Manual do Gestor (2006; 2008 – revisado) conforme idéia de Dutra (2008).

Em 2006, após avaliação, era possível observar os seguintes resultados:

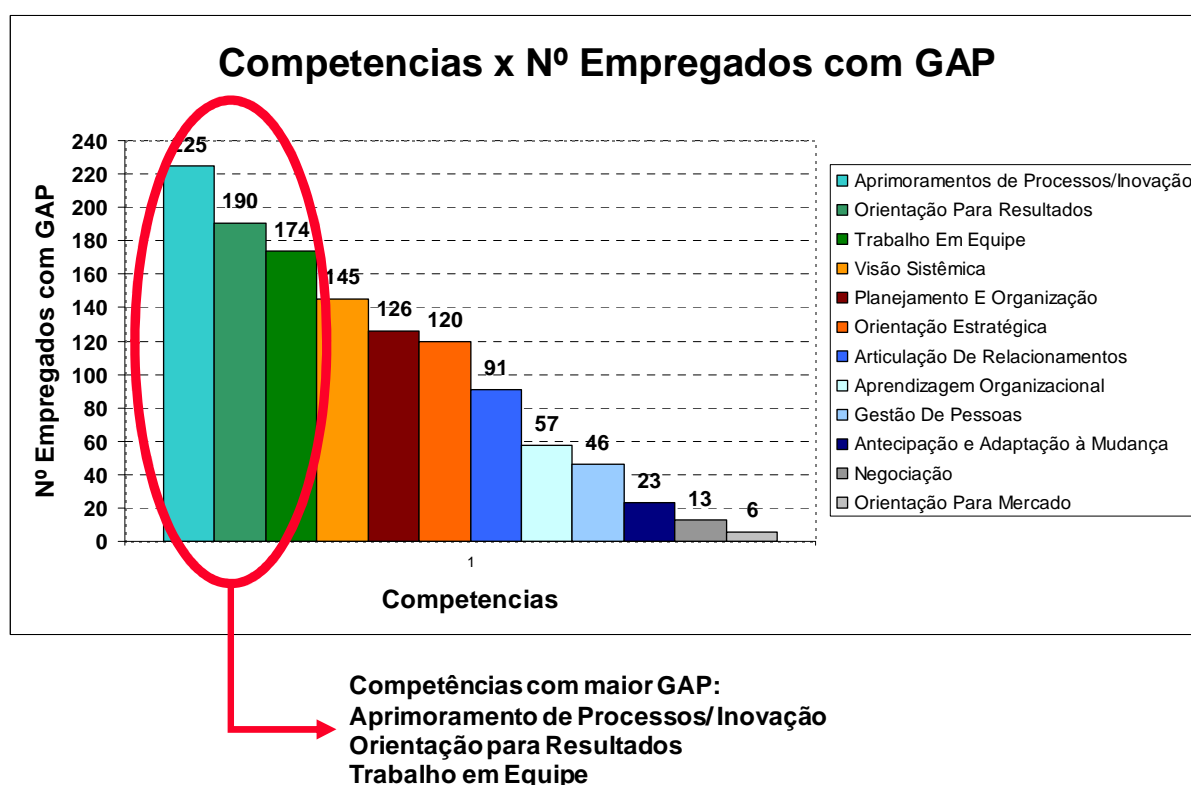


Figura 19: Número de empregados com *gaps* por competências.

Fonte: Apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa, extraído dos sistemas de informação que subsidiam o GPC.

As competências avaliadas com maiores *gaps* na organização foram: Aprimoramento de Processos de Inovação (eixo operacional, suporte ao negócio e técnico), que não foi reconhecida nem por empregados nem por gestores nesta pesquisa; Orientação para Resultados e Trabalho em Equipe (ambas competências

que se estendem para todos os eixos de carreira e que são reconhecidas por gestores e trabalhadores). Nesta primeira análise observou-se que as competências que apresentavam maiores *gaps* (aquelas com classificação EM DESENVOLVIMENTO ou NÃO ATENDE) eram as demandadas a um maior número de empregados da organização, logo estando a análise enviesada pela quantidade de pessoas e não apenas por *gaps* relativos.

Assim, nova análise foi providenciada. Após identificação das competências que no somatório organizacional obtiveram maiores *gaps*, foram investigadas as competências que tiveram maiores *gaps* em cada um dos eixos de carreira, conforme exemplificado a seguir e em seguida abordada análise ponderada dos *gaps* de competências relativizando seu impacto na organização.

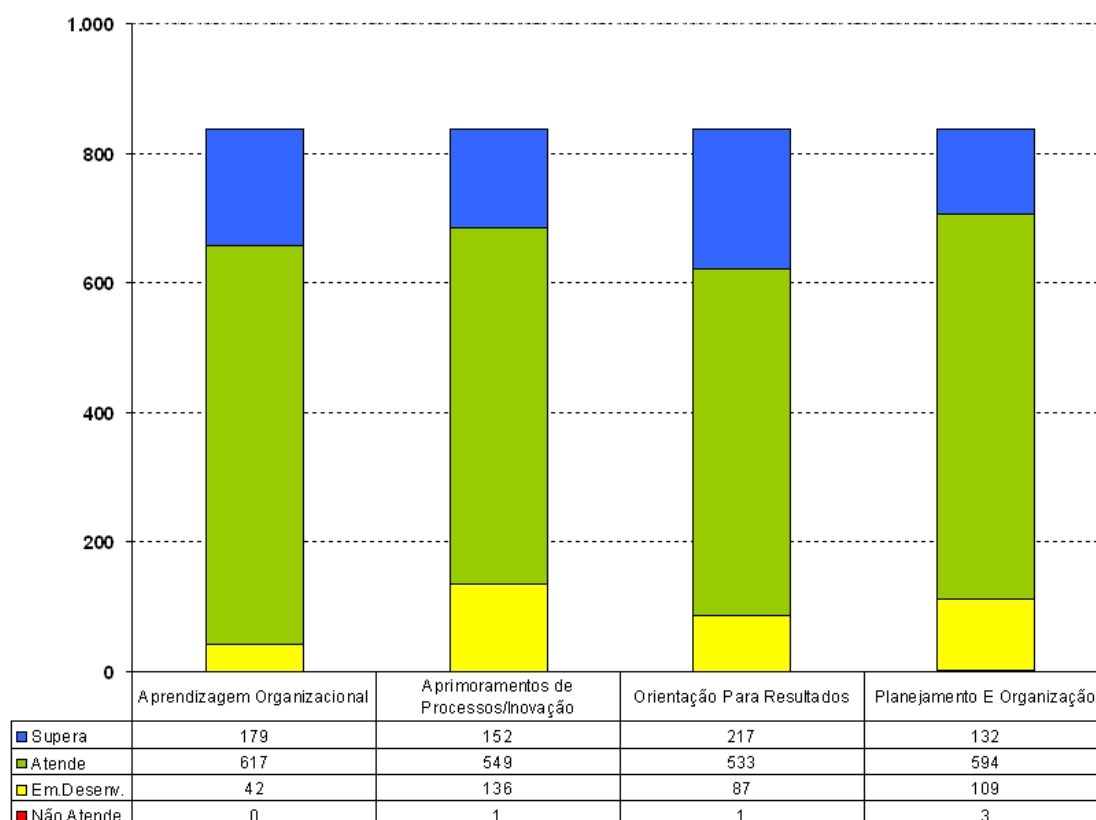


Figura 20: Exemplo de Resultados *Gaps* de competências - Eixo Operacional 1º Ciclo – 2006.

Fonte: Apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa, extraído dos sistemas de informação que subsidiam o GPC.



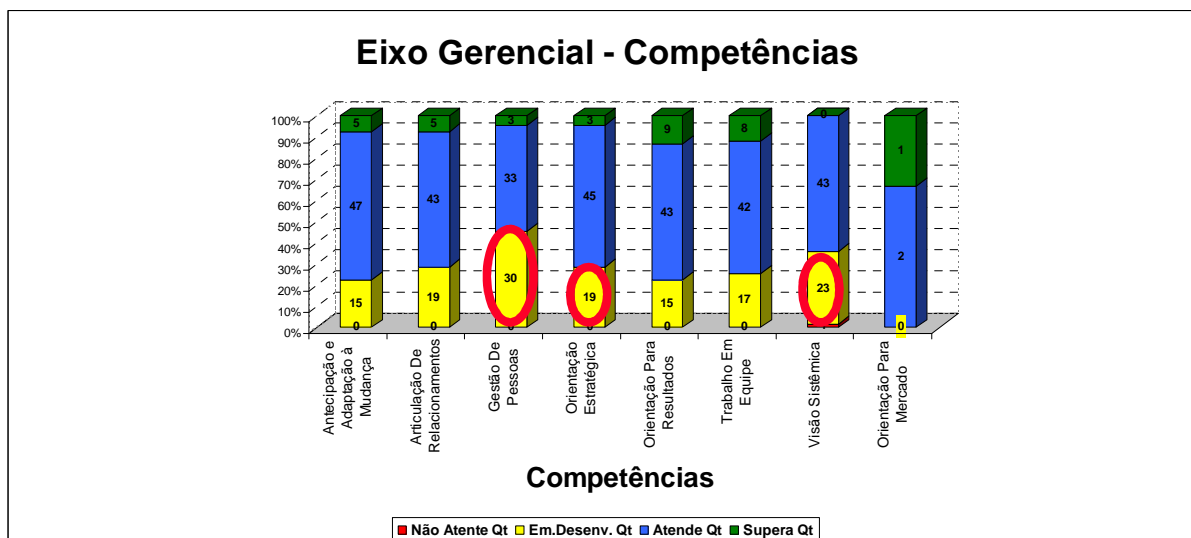


Figura 21: Exemplo de Resultados *Gaps* de competências - Eixo Gerencial 1º Ciclo – 2006.

Fonte: Apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa, extraído dos sistemas de informação que subsidiam o GPC.

Após ponderação, a síntese dos *gaps* corporativos e dos eixos de carreira foram analisados e apresentados aos gestores para justificar os investimentos em Programas Corporativos de Treinamento e Desenvolvimento em 2006. Este foi o início do alinhamento entre GPC e T&D, com respaldo estratégico uma vez que as competências estavam alinhadas a indicadores estratégicos com BSC.

Os *gaps* corporativos da organização após ponderados foram: Visão sistêmica, para 112 pessoas (eixos gerencial, suporte ao negócio, técnico e mercadológico), o equivalente a 30% das pessoas para as quais era demandada a competência. Cabe ressaltar que esta competência não foi reconhecida pelos gestores; seguida de Articulação De Relacionamentos (eixos gerencial – chefes de equipe e suporte ao negócio) com 76 pessoas apresentando *gaps* o equivalente a 25% das pessoas demandas para a competência; e Orientação Estratégica (eixos gerencial – gerentes gerais e gerentes e técnico) com 92 pessoas com *gap* representando 24% das pessoas com demanda desta competência. A análise foi realizada a partir dos índices relativos, conferindo proporcionalidade na demanda relativa. As três competências que inicialmente apareciam com maiores *gaps* absolutos na organização passaram a ser consideradas em segundo plano uma vez que sua frequência relativa em relação ao número de empregados demandados pela competência demonstrou menor prioridade de desenvolvimento que as anteriormente citadas.

<b>Competência</b>	<b>Gap absoluto No de Pessoas</b>	<b>Gap Relativo</b>
Aprimoramento Processo/ Inovação	192	17%
Orientação Resultados	171	14%
Trabalho em Equipe	142	12%

Figura 22: Resultados *gaps* de competências após relativização – 1º Ciclo – 2006.

Fonte: Adaptado pela autora da apresentação Resultados aos Gestores, documento em *Power Point* cedido pela empresa, extraído dos sistemas de informação que subsidiam o GPC.

O Programa Anual de Educação, Treinamento e Desenvolvimento desenhado a partir dos resultados das avaliações de competências de 2006 e apresentado aos gestores era composto por três grandes ações de capacitação: (1) O programa específico para cada área, apoiado nos *gaps* de capacidades e competências de cada um dos setores da organização, que seria apresentado aos gestores apenas para validação e priorização das ações ao longo do ano; (2) o programa estratégico para os gestores com temas definidos pela diretoria e a partir dos *gaps* do eixo gerencial por nível hierárquico; e (3) o programa institucional focado na atualização de normas e procedimentos relativos a consolidação de demandas institucionais e preparação para novas plantas em processo de entrada em operação naquele momento. Assim, o Programa se vinculava tanto a GPC de forma inequívoca, quanto a demanda estratégica quanto a manutenção da rotina organizacional.

A partir da análise dos resultados das entrevistas sinalizando coincidência entre as competências menos reconhecidas e aquelas que apresentaram maiores *gaps* por eixo de carreira resultantes dos resultados das avaliações, sugere-se a necessidade de ações formais de treinamento e desenvolvimento com conteúdo para as mesmas, tanto motivado pelo déficit da competências na pratica organizacional, carecendo desenvolve-las, quanto motivado pela necessidade de desenvolver sua a clareza de seus conteúdos nos gestores, para que consigam traduzir sua pratica já efetivada em reconhecimento no momento das avaliações.

Como conteúdos para capacitação decorrente foram firmados os seguintes compromissos: para o eixo gerencial capacitação de novos gestores e gestão de pessoas e orientação estratégica (englobando o conteúdo visão sistêmica); para os eixos suporte ao negócio, mercadológico e técnico, ênfase na visão sistêmica, convergente com o resultado desta pesquisa pela necessidade de consolidar tal competência na organização uma vez que apesar de requerida para todos estes eixos não foi reconhecida por nenhum deles durante as entrevistas; e para o eixo operacional foco no aprimoramento do processo e inovação considerando o *gap* absoluto apresentado, e a entrada em operação de nova planta, o que parece ter sido priorização adequada para promover o reconhecimento desta competência na organização.

Assim, o processo de treinamento e desenvolvimento apresenta ênfase na interface com os resultados da avaliação de desempenho no primeiro ciclo de avaliações, além de suplantando a tarefa de realização de levantamento de necessidades de treinamento junto aos gestores.

Observa-se forte ênfase aos *gaps* e necessidade de tratamento paulatino priorizando tempo para o aprendizado e investimentos disponíveis. Os recursos escassos são priorizados para garantir o desenvolvimento do que ainda era requerido naquele momento. Interessante observar que os níveis de resultados atingidos no segundo ano de avaliação podem indicar a eficácia dos programas de treinamento uma vez os índices de supera e atende cresceram significativamente em todos os eixos conforme demonstrado anteriormente.

Outros motivos ainda são apontados para a saturação das competências vigentes até o segundo ciclo das avaliações. Novos profissionais chegam num novo patamar (já atendendo a descrição dos plenos, principalmente os *trainee*); ênfase no desenvolvimento de gestores propiciado pelo projeto de mudança de cultura, com novo papel das lideranças sendo exigido; e foco no desempenho diferenciado são fatores abordados nas entrevistas junto ao RH (ENTREVISTA RH 2). Ainda assim, há alguns questionamentos pelo próprio RH se o fato de a construção coletiva do modelo exigiria maior tempo para saturação dos níveis de complexidade? E é apontado tanto pelo RH com por alguns gestores que a mudança de cultura pode ser um dos processos que vem acelerando a saturação das competências, tanto

pelo desenvolvimento das lideranças como pelo foco em desempenho. A mudança de cultura coincide com o período de implantação da avaliação: GPC Março 2006/ Mudança de Cultura Agosto 2006, ambos sendo apontados como influencia ao papel do gestor, sua atuação e o desenvolvimento dos empregados. Este tema foi um dos recorrentemente enfocados nas entrevistas e terá interface trabalhada a seguir nas categorias elaboradas *a posteriori*.

A avaliação de desempenho pressupõe a construção de plano de desenvolvimento informal para o empregado no momento mesmo do *feedback*, complementando as quatro ações decorrentes anteriormente apresentadas. Destes planos, algumas ações são sanadas com programas corporativos formais, outras com ações de autodesenvolvimento informais colocadas em ação por iniciativa do próprio empregado. Em 2007, esta foi a tônica do 2º ciclo de avaliações. Para cada eixo de carreira e competência foram recomendadas ações de desenvolvimento que auxiliassem o empregado. Tais ações foram desenvolvidas pela consultoria representada pelo Professor Joel Dutra, a Growth, reproduzidas em cartilhas no mesmo modelo do material distribuído no 1º Ciclo de avaliações, com intuito de gerar imagem de continuidade, e distribuídas a todos os gestores e empregados, conforme anteriormente apresentado.

[...] avaliação gera um plano de desenvolvimento. Aí esse plano de desenvolvimento tem ações que podem ser da empresa, como treinamento, dependendo da capacidade que estão sendo colocadas lá como déficit, aí pode ser através do treinamento, visita, ou seja, tem uma série de sugestões, na hora da entrega. Você vai ver o que pode ajudar a desenvolver aquela competência, aquela capacidade, mas tem ações que são também da pessoa de autodesenvolvimento, que aí foi até uma cartilha (ENTREVISTA RH 2).

A “nova” interface do Treinamento e Desenvolvimento parece ainda não estar consolidada uma vez que um dos entrevistados do RH ainda faz menção ao levantamento de necessidades de treinamento, o que parece natural no processo de transição do modelo, porem deflagra não consolidação da interface. Além do Programa Corporativo de Desenvolvimento, e das ações informais e de auto desenvolvimento recomendadas pelo gestor e pela cartilha para cada competência em seu eixo de carreira e complexidade, existe o plano de treinamento específico de cada área, anteriormente comentado, que é decorrente da análise do gestor com base nos resultados da avaliação de desempenho. Neste ponto a ENTREVISTA RH 2 parece se confundir com as etapas de transição entre o processo de treinamento ainda vigente antes do 1º ciclo de avaliações que contempla LNT – Levantamento de

Necessidades de Treinamento; e como processo instaurado a partir dos resultados destas avaliações com saídas automáticas para treinamento baseadas nos *gaps* dos resultados das avaliações de desempenho por competências, conforme apresentado.

Como um dos desafios relacionados ao modelo foi apontada a integração com o processo de Educação, expandindo a idéia de Treinamento e Desenvolvimento através Projeto Educação Corporativa iniciado em 2007 com a Professora Marisa Eboli (Vários Autores, 2002), estudiosa do tema, consultora e também professora da USP, assim como os professores Dutra, Hipólito e Fleury, todos coautores do livro *As Pessoas na Organização* (2002).

#### 8.4.2.2 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção foi abordado principalmente nas entrevistas realizadas com os profissionais de RH que afirmam forte interface da GPC em relação ao processo de recrutamento e seleção.

Em relação aos gestores e empregados apenas uma manifestação foi realizada sugerindo que o fator experiência tivesse mais peso nos processos de seleção interna, em detrimento de outros fatores como avaliação psicológica entre outros. (ENTREVISTA OPERACIONAL 2).

A ênfase na interface repousa na etapa de seleção, uma vez que quando se busca as pessoas interna ou externamente, o foco do processo é nas pessoas que apresentam aquelas competências requeridas pelo eixo de carreira no qual o cargo está relacionado. As competências são inseridas no perfil desejado para vaga. (ENTREVISTA RH 2).

Uma questão que surge na interface com processo de seleção externa é como avaliar a competência no conceito de entrega quando ainda não se conhecem a prática, o desempenho da pessoa?

O que é de fato a competência instalada! O processo de seleção a gente trabalha é com o conceito de potencial, tem potencial para desenvolver a competência! Você consegue avaliar através de entrevistas por competência, algumas entregas que a pessoa já fez na vida dela... , é meio que um histórico, porque o modelo de entrevistas por competências é em cima das realizações que a pessoa já fez na vida, não necessariamente profissionais, né, então a gente direciona as entrevistas muito pras realizações, porque, às vezes, as pessoas nem tem experiência de emprego e tal, mas assim, muito da vida dela (ENTREVISTA RH 2).

Assim o processo de seleção está apoiado no potencial através de entrevistas por competências (entrevistas por eventos comportamentais) que investigam as realizações da pessoa na vida, considerando vida acadêmica, familiar, algumas dificuldades que teve que passar, como resolveu, as perguntas são voltadas para aquela competência que se quer identificar, mas não necessariamente votada para atividade profissional de empresa. Pode ser profissional liberal ou coisa assim, então o que se tem é um conceito de potencial de entrega, em cima do percurso, em cima da história de vida que a pessoa traz.

Após a seleção e admissão ocorre uma devolutiva do laudo para gestor e empregado, caso este último deseje, que orienta o desenvolvimento do empregado recém-admitido.

Eu acho que o nosso modelo de seleção melhorou com base nisso também, que a gente tá mais focado, a gente sabe o que a gente tá querendo buscar, e quando o empregado entra o gestor tem uma avaliação já do que ele é mais forte, do que ele não é. O empregado quando ele quer, ele recebe um *feedback* do laudo para se direcionar (ENTREVISTA RH 2).

Como resultado da assertividade do processo de seleção por competências é apresentado como comprovação o baixo índice de rotatividade e alto aproveitamento das pessoas contratadas.

#### 8.4.2.3 Remuneração: evolução salarial, promoção e carreira

Quanto à relação com os processos de evolução na remuneração e promoção e carreira os resultados da avaliação de desempenho por competências foram apontados como preponderantes. Tais resultados se confirmaram tanto nos documentos, quanto na fala dos entrevistados como critério de elegibilidade, de triagem para submissão do empregado a avaliações e validações no processo de remuneração, com ênfase para o desempenho como fator meritocrático para evolução na carreira, como demonstra a citação a seguir: “se o meu resultado não for supera eu não vou nunca ser avaliado adiante” (ENTREVISTA RH 1).

A percepção dos gestores varia entre o reconhecimento da relação indireta e entre a percepção de inexistência de relação entre a avaliação por competências com a remuneração. Alguns não percebem relação direta entre o resultado da avaliação por competências e promoção ou não e ainda afirmam haver ausência de uma lógica de reconhecimento salarial por mérito, conforme a seguir: “esse lance de ser bem avaliado, mal avaliado e salário já há muito tempo que eu sei que ‘tá, ‘tá desconecto [...]. Não é uma linha direta. Eu acho que não é uma linha direta. E também deve ter algum tipo de reconhecimento que a SIGMA também não tem” (ENTREVISTA GERENCIAL 3). Ou,

Então eu tenho João, Maria e José, são as pessoas do nosso departamento, então, passando, todos já com tempo de casa pra atingir o salário base, independente do resultado você vai ganhar aquilo, então o meu rendimento ou não, não vai, monetariamente não vai afetar nada, o que vai afetar seria um *feedback* que a gente tem, ano sim de uma forma melhor, ano não (...) salário é um embate pra gente separar essa questão da avaliação do salário, na verdade é interligado, mas pra não deixar, que eu faço uma boa avaliação não quer dizer que o salário dele vá aumentar (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Assim, a GPC garante a relação indireta com a remuneração de acordo com a classificação do desempenho dos empregados em quadrantes da matriz de competências e capacidades (Figura 8 – Resultados da Avaliação). A classificação no quadrante atende, funciona como critério de elegibilidade para movimentação horizontal na carreira, o que significa permanência no cargo e no nível de complexidade (Básico ou Júnior, Pleno e Sênior) permitindo a evolução nos grupos

salariais por exemplo, para Pleno grupos 3, 5 e 6, uma espécie de escala que agrega *steps* na remuneração (ENTREVISTAS OPERACIONAL 2; RH 1). A classificação no quadrante supera permite a movimentação vertical, neste caso evolução não apenas entre grupos salariais, mas também nos níveis salariais de Básico ou Júnior, para Pleno ou deste para Sênior. É relevante, contudo, observar que existem ainda requisitos de acesso, que indicam o tempo de experiência no cargo/ função anterior permitindo a evolução nas carreiras vertical e/ ou horizontal, variando de 2 a 4 anos dependendo a evolução pretendida, conforme apresentado Figura 11 - Requisitos de Referencia/ Acesso (exemplo) (ENTREVISTA RH 1; 2).

Neste aspecto volta-se a afirmar a relação do modelo de Gestão por Competências com a lógica de cargos e funções não estando este dissociado, conforme afirmado inicialmente por Dutra; Hipólito; Silva (2000) e Dutra (2008).

E nesse sentido prático que tiveram essas mudanças, o próprio processo de remuneração ele teve que mudar, por que a gente não faz mais como era antes, então a pessoa faz essa avaliação, ai está tudo” ok, ela está superando alternativas, se ele está superando o gestor pode fazer uma avaliação de remuneração pra ele, ai existe uma tabelinha de remuneração que o gestor vai fazer uma avaliação pra ver se o empregado tem condição de mudar de nível (ENTREVISTA RH 2).

Quanto à clareza da política de evolução na remuneração não pareceu haver transparência nem para gestores nem para empregados, conforme relatado nas entrevistas muitos afirmam não conhecer tal política (ENTREVISTA GERENCIAL 4). Mesmo com classificação no quadrante supera o empregado precisa atender as regras da avaliação de remuneração e requisitos de acesso para progredir na carreira. Isso precisa estar claro, esta é a recomendação do RH, mas não há garantias de que os gestores deixem claro no momento do *feedback*, inclusive porque alguns afirmam desconhecer como funciona o processo. Estas são regras do processo de remuneração que reforça a relação indireta com o modelo GPC.

No exemplo a seguir o gestor parece acreditar que a evolução salarial seja um processo direto, cabendo apenas a decisão do gestor. Não parece ter conhecimento das etapas e de como ocorre o processo de remuneração:

É ele está elegível a ter novos desafios, se ele é Júnior ou não, ele está elegível então pra ser pleno, porque está entregando muito mais do que se espera da carreira Júnior, então ele já está elegível, se eu for gestor dele está tudo superando, se eu fiz bem feito o feedback, a avaliação e etc., eu posso pleitear junto ao recursos humanos, que já tem uma classificação lá: oh! Essa pessoa aqui superou todas as atividades e tal. E ele vai fazer, aí você parte pra uma tabela que o recursos humanos tem já pronta, também de supera e etc.(...) Uma nova avaliação, dos eixos estratégicos, se tem



relacionamento com acionista, se tem não sei o que lá, e aí você coloca de novo o grau e aí você vai ver quanto que está dando na escala Hay (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

O risco de perda do profissional para o mercado, bem como a flexibilização dos requisitos em alguns casos de exceções foram confirmados, como quando o empregado veio de outras organizações e antes que cumpra o requisito de acesso relacionado a tempo de experiência no cargo, o mesmo demonstra maturidade e plenitude na função para avançar na carreira (ENTREVISTAS RH 1; 2; OPERACIONAL 2; GERENCIAL 1).

A relação que existe de salário, de cargos e salário é, aliado a competência, está atrelado naquele quadro, naquela de supera ou não. Se a pessoa chegar lá supera, no feedback, naquela formalização toda, estiver todo supera lá, ele está apto, se assim o gestor quiser, a fazer a solicitação pra elevar o seu patamar de cargo ou salário (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

O texto a seguir, transcrito a partir de uma das entrevistas de RH, afirma a relação entre remuneração e a recomendação aos gestores a partir do modelo GPC:

Não sei te dizer se todos deixam claro, se criam essa expectativa, mas o que a gente orienta, que fique claro pro empregado é que ele tá superando, só que tem outros critérios que ele precisa atender por que muitas vezes ele está superando, mas pra ele passar pra um nível superior ele precisa de uma outra formação um curso superior ou o tempo no cargo e aí o gestor explica isso pra ele, fica claro pra ele. Lógico que incomoda muito, ele tem que submeter a esses critérios mais é a regra de remuneração. Nem é de avaliação por que são regras pra que haja promoções na carreira. Isso não é rígido, temos processos que o gestor argumenta com a área de remuneração, a pessoa tá entregando correndo risco até de perder essa pessoa pro mercado, não tendo nenhuma remuneração de formação de crescimento, e abrem-se algumas exceções, dependendo do nível, por exemplo: a pessoa está aqui como Júnior e está superando, ah, mas você não pode ir pra pleno ainda por que você tem que esperar dois anos, mas as vezes a pessoa já vem com uma bagagem interna de outras empresas, que rapidamente ele consegue dar uma entrega de pleno, em função do que ele já está trazendo, não é tão rígido, também acontecem mudanças tem que estar...(ENTREVISTA RH 2).

Foi confirmada ainda a existência de regras específicas para profissionais de Carreira Técnica evoluírem salarialmente. Para estes profissionais, cujos cargos exigem escolaridade em nível de graduação, a aprovação para alguns evoluções para cargos de nível sênior, conforme anteriormente apresentado, coordenador e especialista exige a formação de comitês de avaliação formado por mais de um gestor, inclusive de outra área que conheça o trabalho da pessoa. Para estes cargos é necessário que exista espaço organizacional (número de vagas disponíveis) e o consenso é relevante devido a alta complexidade do cargo. Não faria sentido a formação de comitê para validar promoção de todos os empregados, inclusive no

nível operacional, devido a quantidade de pessoas e o baixo nível de complexidade dos cargos.

Conforme apresentado nas entrevistas RH 2 e Gerencial 1, a Evolução salarial para profissionais da CATE obedece as seguintes etapas: Supera na Avaliação de Desempenho; Recomendação do gestor imediato; Avaliação de Remuneração CATE; Conta de chegar para evitar saltos realizada pelo gestor imediato; e Fórum de aprovação compatível com a mudança solicitada.

[...]cada passagem de coordenação, de cargo, se está Júnior pra pleno, eu tenho um nível de aprovação, é o gestor mais o gerente geral, se é de pleno pra sênior é o gestor mais dois gerentes gerais, de sênior pra coordenador tem que ter um comitê, então tem os fóruns pra fazer essa passagem, de Júnior pra Pleno acho que é só o gerente e o aval do gerente geral, a partir do pleno você tem que ter mais dois gerentes gerais de outras áreas pra fazer a, assinar a avaliação dele (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Em relação ao senso de justiça relacionado a remuneração, de um lado há afirmação de que a empresa pratica equilíbrio com mercado uma vez que realiza pesquisa salarial e baliza a remuneração pelos resultados da pesquisa. (ENTREVISTA GERENCIAL 1; 4). Conforme citações: “exatamente, a avaliação do salário é o mercado que diz, posso ser excelente aqui, mas o meu pico salarial, o meu teto não tem mais como. O mercado paga aquilo ali” (ENTREVISTA GERENCIAL 4). E,

[...] normalmente é feito *benchmarking* no mercado, se está fora, se estiver fora tem um enquadramento que você é submetido, mesmo se não, por exemplo, um analista Júnior, se fizer um *benchmarking* nas empresas como um todo, verificar que o Júnior da SIGMA está muito abaixo da linha de mercado, ele faz um enquadramento pra essa média de mercado. (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Contudo também foi observada afirmação relativa a busca por senso de justiça: pessoas se perceberem com contribuições distintas e com o mesmo salário; e privilégio de áreas técnicas em detrimento de suporte ao negócio (ENTREVISTA GERENCIAL 1; 3; RH 2), gerando certa contradição neste aspecto.

Na prática com pessoas podem até perceber isso, nossas, assim, vê a outra pessoa que não foi o mesmo resultado que ele, pelo empenho, comprometimento, e ganhar a mesma coisa! Pode desmotivar, isso, sem dúvida, isso é uma coisa que a gente já viu! (ENTREVISTA RH 2).

[...] é difícil manter a motivação dessas pessoas? Então a gente vê buscando... O quê que ele busca? Ele busca outro lugar. Por exemplo, tem 2 meu, tem 2 técnicos de segurança meu que estão fazendo engenharia mecânica. No fim de carreira não há mais crescimento na carreira suporte ao negócio – chega no topo, começa a estudar para migrar de eixo de carreira ou para outra organização (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

A importância da área, a produção como a empresa é produtiva a área operacional vai ter mais importância do que uma que é suporte, mas não necessariamente uma atividade pode ser mais trabalhosa do que a outra, entendeu? Então esses são os pontos, quer dizer, acho que é uma boa referência do mercado e etc., só que aí traduz para as diversas áreas da companhia, esse censo de justiça pode ser diminuído um pouco pela questão da atividade que não é ligada ao fim da empresa, de certa forma é justo você observar o ponto da estratégia da tabela, outro ponto também, se uma gerencia lá, sei lá, meio ambiente, é tudo hipotético, trabalha com uma pessoa só, um gerente e mais duas pessoas, então, trabalha muito arduamente, tem que fazer isso, coisa pra conselho, etc. etc. e etc. isso assim, vinte e quatro horas por dia ele vai ser menos remunerado (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Os profissionais com experiência em outras organizações, anteriormente a SIGMA, consideram o sistema de remuneração claro, justo e organizado, quando comparado com outras organizações na qual atuaram (ENTREVISTAS GERENCIAL 2; 3).

Quanto à remuneração variável esta é relativa ao alcance das metas por cada uma das áreas, logo, pessoas lotadas em áreas diferentes podem receber valores diferentes de acordo com a proporcionalidade do alcance das metas, com a variação do resultado da organização e de acordo com seu salário base, conforme explicação da entrevista RH 2, não havendo influência qualquer do modelo de gestão por competências.

A relação observada é que a GPC gera melhoria nos resultados de cada área, logo podendo gerar aprimoramento da remuneração variável pelo alcance das metas.

Agora, eu acredito que quando você faz uma gestão de pessoas no modelo de competências, ou seja, você avalia, desenvolve, dá *feedback*, isso interfere diretamente no resultado da área, na motivação, na preparação das pessoas, agora a gente não consegue mensurar o quanto que isso pode ajudar ou não, ainda, isso daria uma excelente pesquisa, como é que consegue. Porque não sei como a gente consegue isolar esse elemento da gestão das pessoas, no resultado da equipe, porque ele permeia tudo, né, permeia uma decisão que o empregado vai tomar, se ele tem mais autonomia, se ele não tem, se ele tem mais conhecimento, se ele não tem, então assim, isolar, tirar isso e dizer que o resultado é ou não em função disto a gente não tem, não sei se a gente consegue fazer, (ENTREVISTA RH 2).

As metas relacionadas à remuneração variável foi uma das formas apontadas para visibilidade do que a organização espera do eixo gerencial e de CATE (ENTREVISTAS GERENCIAL 1; 3; TÉCNICO 1).

No geral constata-se uma relação indireta entre a GPC e os diferentes aspectos da remuneração, conforme havia sido observado na apresentação do modelo, estando este processo muito mais relacionado à lógica de cargos que a de competências, quer pela definição de tempo a ser cumprido em cada cargo; pela definição de

escolaridade; pela limitação da avaliação as exigências de competências e capacidades relacionadas ao eixo de carreira, classificação que ocorre com base nos cargos e funções; quer pelo não reconhecimento de entregas que excedam as demandas do cargo, como desvio de função gestão de pessoas para cargos do eixo operacional ou suporte ao negócio; quer pelos requisitos de elegibilidade característicos de cada grupo de cargos; quer pela definição das metas coletivas e/ou individuais de remuneração variável. Neste aspecto o processo de remuneração apresenta-se muito mais calcado nas prescrições *a priori* do trabalho que nas entregas individuais realizadas pelos sujeitos, havendo grande desafio para desenvolvimento do modelo conforme proposto por Dutra, Hipólito e Silva (2000) e por Dutra (2008).

Quanto as categorias *a priori* a interface entre os processos de RH e a GPC, e no que tange aos processos entre si, confirma-se o que havia sido apontado pelo RH. Houve desenvolvimento da integração entre os processos, contudo ainda em desenvolvimento. Enquanto Seleção e T&D encontram-se em estágio de forte integração e buscando desenvolvimento de outros processos que alicercem a consolidação, remuneração mostra-se desvinculado, com carência de transparência, com regras pouco claras para alguns e atrelada essencialmente a lógica de cargos, vinculada a competências apenas pelo requisito de acesso do quadrante supera na avaliação por competências. Apesar do avanço sinalizado pelo RH, desafios ainda estão pela frente para consolidação do modelo na SIGMA.

#### 8.4.2.4 Aspectos organizacionais relacionados aos valores

Foi apontada preocupação com a uniformidade de práticas em geral, incluindo *feedback* e avaliação, principalmente do grupo de Chefes de Equipe, por ser o nível de gestores mais diretamente ligado aos empregados. Esta preocupação pode ser

confirmada pelos fatos anteriormente apresentados de ter sido o único grupo que no primeiro ciclo de avaliações realizou 100% das mesmas e grupo que teve a iniciativa de consensar os conceitos de competências. O trecho a seguir ilustra tal preocupação: “Porque se tiver uma des... se destoar muito gera um mal-estar pra todo mundo, então a gente tem essa preocupação. Isso fica mais forte pra gente, no chefe de equipe, porque nós somos os primeiros a sofrer, isso também vai chegar lá em cima” (ENTREVISTA GERENCIAL 4). A gestão da mudança da cultura é apontada como trazendo esta unidade de práticas entre os gestores (ENTREVISTAS 2; 4).

Foi observado que as formas de tratamento ainda são em alguns momentos precárias, e que as ferramentas e tecnologias de gestão estão ancoradas nos aspectos estratégicos e de valores da organização, podendo estes limitar ou impulsionar o sucesso da implementação. Formas de tratamento baseadas no grito e na repreensão ainda são encontradas, bem como o privilégio de pessoas pela relação de amizade ou camaradagem entre elas foi afirmada de forma recorrente (ENTREVISTA GERENCIAL 1; 2; 3; 4; RH 2). “Das pessoas, ainda tem muito discurso, ainda tem muita panela, “panelinha”, eu acho que isso está mudando, não se muda isso de uma hora pra outra, forma as “panelinhas”, aí naquela panelinha ali tudo pode” (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Foi caracterizado como camaradagem todo tipo de solicitação com enfoque no aspecto pessoal em detrimento das condições profissionais efetivas, limitadas por recursos, por critérios pré-definidos, tanto no dia-a-dia de trabalho para solução de eventos quanto para burlar regras pré-estabelecidas para promoção, remuneração, avaliação. Observou forte envolvimento pessoal entre os trabalhadores, e os pedidos de ajuda com característica passional e menos profissional.

Então você acaba que: não, lógico, vamos fazer aqui e tal. Acaba que você vai ajudando, ajudando e ajudando, aqui na SIGMA tem muito esse perfil, é uma empresa de certa forma já profissional, já vem mudando, mas esse comportamento é daqueles de amizade, de camaradagem. A meritocracia já está aumentando bastante, a questão de valorizar quem faz direito e etc., acho que assim nos últimos anos aumentou muito, acho que dez anos atrás era, pelos históricos, eu não estava aqui, mas pelos históricos era muita camaradagem vem em numa crescente muito forte. (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

Pedido de ajuda às vezes nem tem como ajudar, nem é a forma de fazer, mas há sempre a expectativa. Quando ajuda o outro, gera a expectativa de ser ajudado, e

nem sempre recebe a ajuda. (ENTREVISTA GERENCIAL 2; 4). Ainda em relação ao pedido de ajuda, foi apontada a dificuldade em dizer não gerando motivo de conflitos entre departamentos diante da cobrança alta e expectativa de ajuda. (ENTREVISTA GERENCIAL 1; 2; 3; 4).

[...] é um pessoal bem cabeça aberta, sabe que a pessoa não está fazendo não é porque ela é corpo mole, é porque realmente o “bicho está pegando”, então a gente sempre tenta negociar, eu acho que, eu vejo a questão de uma ajuda mútua assim, mas eu acho que ainda às vezes as pessoas ainda não estão assim, ainda falta aquele, aquela questão assim, beleza, é igual a questão do barco, o barco é assim, tá beleza, o barco está furado, mas o furo está do lado de vocês, entendeu? Ele está furado, mas se afundar, afunda todo mundo, mas resolve o furo aí de vocês, então (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

A dificuldade em dizer não, relatada pelos quatro gestores entrevistados parecem apoiadas em alguns motivos se todos ajudam sempre e não dizem não, se reforça a expectativa de que o outro sempre faça mais que possível e ajude, mesmo que não tenha no que ajudar como citou o entrevistado gerencial 2, e passa a idéia de que os recursos são ilimitados, inclusive a disponibilidade pessoal para a organização. Além disso, devesse contar com a possibilidade de o não gerar inimizades, ser relatado ao superior, conforme narrou entrevista operacional 2, e no momento da avaliação este ser um fator desfavorável, na medida em que o que é dito a respeito da pessoa ser considerado no momento da avaliação, como se o empregado fosse avaliado por todos a todo momento.

Foi afirmada a relação entre mudança de cultura e gestão por competências, uma delas está apoiada no papel do gestor que vem sendo fortemente trabalhado no modelo de gestão da mudança, gerando inclusive maior abertura de diálogo entre gestores e empregados principalmente do eixo operacional (ENTREVISTA GERENCIAL 2). Outro gestor (entrevistado gerencial 1) aponta para inter-relação entre todos os projetos e processos em relação ao projeto de mudança de cultura da organização por ser um movimento que atravessa toda organização.

A ausência de regras de consequência baseada na camaradagem foi apontada como uma das questões que vem sendo alavancadas pela mudança de cultura e que impactam desempenho.

É respeito e justiça, porque se... Igual aconteceu um caso da minha letra que você tem que fazer um periódico e quando a pessoa por descuido está lá descuido, o cara cria uma advertência verbal, então o cara descuidou, não fez o periódico que é uma coisa muito importante pra SIGMA em termos legais e até pra própria pessoa, e aí descuidou, errou as datas lá e não fez. Então: olha é o seguinte, houve um descuido, você não seguiu a

orientação que tem que fazer, sabe da importância, a gente sempre conversa sobre isso, você não fez, então seguindo aqui o procedimento de gestão de consequência, estou aplicando uma advertência verbal. O cara nem reclama, sabe que estava errado, então eu estou sendo justo, porque estou seguindo uma norma e ele sabe que eu estou sendo justo. Era transparente, é uma questão também de respeito até com as outras pessoas que fazem na data correta e, vamos dizer,... principalmente acho que justiça, estou, tem que acontecer: ah mas não foi advertência e tal (ENTREVISTA GERENCIAL 2).

Relacionada à ausência de regras de consequência é apontada a descontinuidade das ações da empresa, ou o que foi denominado Constância de propósito. O movimento de mudança da cultura foi observado como algo que envolveu os gestores, mas que, contudo não vem demonstrando ações de continuidade (ENTREVISTA GERENCIAL 3) o que implica esforço e descontinuidade da ação.

Implantação de novos projetos em tempo recorde de mercado, inclusive para as consultorias, é citada como uma marca da empresa. Exemplo citado, o projeto de implantação do SAP e este é considerado um aspecto positivo para a organização, pelos entrevistado, como demonstrado na entrevista gerencial 1, ao citar que no momento da realização da pesquisa ao menos 06 projetos de vulto com atuação dos profissionais de CATE estariam sendo realizados, gerando ainda maior sobrecarga de atividades. A sobreposição e sobrecarga de projetos recorrentes não foi objeto de mapeamento desta pesquisa, porém emerge como consequência deste, envolvendo os temas relacionados à gestão por competências, quais sejam: demanda de iniciativa e autonomia dos profissionais lotados em cargos que exigem graduação na priorização das atividades e soluções a serem apresentadas diante da sobrecarga; necessidade de negociação com a própria equipe, com os clientes internos e externos quanto as demandas apresentadas em paralelo; reconhecimento de competências coletivas e delegação de atividades a colegas com competências necessárias a resolução das situações; e maior insurgência de eventos uma vez que os projetos em elaboração não se encontram ainda padronizados em suas atividades.

A partir desta entrevista, algumas reflexões foram trazidas pela autora, inclusive alimentadas por sua atuação na organização: O que significa atuar em inúmeros projetos paralelamente: O melhor porque mais rápido; Ou ainda, não absorção e maturação da metodologia implantada, com investimento não capturado; Deficiência na transição do projeto para o processo, para rotinas administrativas, conforme observado no GPC que em seu segundo ano ainda não estava consolidado;

Sobrecarga desnecessária para os profissionais, alguns relatando sofrimento na repriorização constante de atividades (conforme relatado pelo entrevistado gerencial 1); Encurtamento do tempo de aprendizagem organizacional; Saturação das ferramentas antes de seu ciclo de aprendizagem ser cumprido; uma cultura focada em projetos, em detrimento dos processos organizacionais; Dificuldade na consolidação de práticas e constância de propósito; Valorização e eventos emergenciais e urgentes, marcado pela falta de planejamento identificada inclusive na ausência de plantão para segurança do trabalho, anteriormente citada.

Como valores apontados espontaneamente pelos gestores da empresa foram reconhecidos os seguintes: valorização da vida, como o mais citado e principal valor da empresa e relacionado fortemente a segurança do trabalho (ENTREVISTAS GERENCIAL 2; 3; 4); respeito e justiça (ENTREVISTADO 1; 2); ética nas relações que estabelece (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

Foi enfatizado ainda o entendimento de que valores organizacionais são valores pessoais, que devem ser praticados pelas pessoas que compõe a empresa quando estão fora do trabalho também (ENTREVISTA GERENCIAL 3).

Em relação a pratica efetiva dos valores organizacionais, contradições foram apontadas, ora sendo enfatizada a pratica dos valores, ora considerados como um elemento do discurso oficial da organização. Tal contradição foi observada tomando por exemplo o valor segurança, segurança que em duas entrevistas foi apontado como preterido frente a produtividade (ENTREVISTAS GERENCIAL 3 e 4), mas que foi valor espontaneamente relatado pelos gestores e empregados ao longo das entrevistas.

[...] o valor da segurança, está no papel etc., mas eu acho que realmente na SIGMA, vendo outras empresas, ela tem um alto grau de valor, o respeito pela pessoa também, acho que tem bastante respeito, os relacionamentos... Lógico que tem situações que às vezes não é respeitosa, tipo promove uma pessoa, isso aí em qualquer lugar vai ter, isso em qualquer lugar, mas eu acho que de modo geral a saúde e segurança do empregado é um valor, é o respeito também, ele sempre está atrelado (ENTREVISTA GERENCIAL 1).

[...] de segurança eles são buscados, eles são buscados pelas equipes, tem um filtro nisso tudo. O filtro é uma forma de tratar o problema, muitas vezes a gente dá uma minimizada no problema, então tem um corporativismo, tem um corporativismo. Segurança, vamos dizer, eu diria segurança em operação, na parte operacional, em alguns momentos eu acho que é salutar, em outras vezes eu acho que você está ludibriando o sistema, mas assim... Ocorre um acidente, por exemplo, aqui, se você ver ao pé- da- letra aquilo ali, vai ser um nível dois...se aí acerta, porque se for, vai acontecer



isso, pa, pa, pa, o momento é muito delicado, aí tem uma decisão política pro negócio (ENTREVISTA GERENCIAL 4).

Assim, há indicativo de que a prática de valores não seja corporativa, ou seja que existam iniciativas distintas em relação aos mesmos.

Observou-se uma convergência significativa entre o conteúdo dos valores organizacionais divulgados oficialmente pelo RH e o conteúdo das competências e aspectos afetos a avaliação de desempenho. O conjunto de dados pesquisados indica a possibilidade de pesquisas futuras que abordem a relação entre valores e competências na prática organizacional.

## 9 CONCLUSÕES

Para chegar a conclusões com esta pesquisa realizada cujo objetivo principal foi contrapor proposição de modelagem a efetiva prática da Gestão por Competências e suas interfaces, dos processos de recursos humanos entre si e destes com a estratégia, foi percorrido caminho que aponta para gestão por competências como efetiva tecnologia de gestão alternativa no sentido que amplia as formas de controle e manejo dos trabalhadores e gestores num contexto dinâmico e competitivo, no qual a punição e controle explícito têm dificuldades em produzir resultados. A gestão por competências como modo de organização do trabalho mantém a herança mecanicista no sentido de viabilizar a produção e reprodução da adaptação da força de trabalho às exigências do mercado competitivo e adaptável da contemporaneidade e ainda a serviço do acúmulo de capital. Assim, a gestão por competências não se põe como alternativa no sentido de romper com a lógica de continuidade do acúmulo e expropriação, e sim como forma da manutenção do estado das coisas, em ambiente tão diverso e mutável.

Cabe observar que o trabalhador na lógica competência é imbuído de demandas e desempenho arvorado de aprendizagem, iniciativa, autonomia, corresponsabilidade, criatividade, chegando a se auto responsabilizar pelo seu autodesenvolvimento e pela ausência de recompensas quando não atinge as metas de competências definidas pela organização.

O processo de participação dirigida para construção do modelo no caso SIGMA traduz a reprodução de modelo idêntico ao transcrito na literatura, Dutra (2008), donde a conclusão de que a participação funcione como mecanismo de controle coletivo sutil para gerar engajamento em torno do modelo e minimização de resistências.

Entre possibilidades críticas de efetiva definição compartilhada por parte dos trabalhadores e as abordagens *top down* com ênfase das definições enrijecidas, a

gestão por competências no caso estudado apresenta-se no meio de uma linha contínua, ainda como forma adaptada e de geração de controle, contudo utilizando de mecanismos sutis envoltos a imagem de participação e ganhos incrementais no processo decisório. Como contrapartida, o empregado entrega sua criatividade, comprometimento, desempenho aos objetivos organizacionais.

A ruptura, ou dissociação apontada na literatura brasileira sobre competências, especialmente em Dutra, Ruas e Fleury (2008) e Dutra 2008, em relação a gestão taylorista e a burocrática definição de cargos, não foi observada no modelo implementado na SIGMA. O estudo demonstra a lógica de cargos como base para a classificação e formação dos eixos de carreira, não viabilizando o reconhecimento quer simbólico, quer financeiro, através da remuneração, de entregas que excedam a expectativa dos cargos como no caso relatado do desvio das funções gerenciais.

Por sua característica qualitativa, este estudo de caso apresenta resultados circunscritos à realidade em foco, não cabendo generalizações. Contudo sua contribuição reside na interlocução entre o prescrito e o real e as possíveis negociações adaptativas decorrentes destes, que se presentificaram no caso SIGMA que busca revisões no modelo e nas definições dos conceitos de competências já em seu 3º ciclo de avaliações. A preocupação em gerar adesão ao modelo é significativa como forma de garantir o investimento e obter comprometimento dos gestores e empregados.

No que diz respeito às interfaces entre os processos de RH, Recrutamento e Seleção, e Treinamento e Desenvolvimento apresentam maior aderência ao modelo de competências, utilizando os resultados das avaliações individuais de desempenho como fonte de planejamento e de informação para ações decorrentes de promoções internas, seleção, capacitação corporativa e priorização de treinamentos apoiados nos principais *gaps*. Ainda não sedimentada a interface é apontada como fonte de desafio no que se refere ao desenvolvimento de dois projetos: Sucessão e Carreira, Educação Corporativa. Além disso, foi apontada para necessidade de desenvolvimento das lideranças no que se refere a se apropriarem dos resultados das avaliações decorrentes da GPC como fonte de informação para a gestão de pessoas em nível corporativo, e não como iniciativas isoladas como apontado nas entrevistas.

Quanto à modelagem de gestão por competências apontada na literatura como alternativa contemporânea a gestão por descrição de cargos, observa-se a empresa hierarquizada (seis níveis hierárquicos: presidente, diretor, gerente geral, gerente, chefe de departamento e chefe de equipe), e apesar de ter abolido a descrição das atividades e tarefas de cada cargo como forma de gestão de pessoas, conserva grade de cargos e hierarquia de cargos bastante delimitada nos eixos de carreira. Agrega-se a esta observação o fato de haver cuidadosa descrição dos comportamentos esperados para cada uma das competências e seus diferentes níveis de complexidade distribuídos nos eixos de carreira.

O processo de remuneração encontra-se baseado na lógica de cargos, de herança taylorista e burocrática, tendo sido constatada relação indireta na medida em que os resultados da avaliação de desempenho por competências atuam como um dos critérios de elegibilidade para a submissão a avaliação de remuneração. A autoridade do modelo firma-se no papel dos gestores e foram identificadas práticas descontinuadas e distintas entre os gestores em relação à gestão por competências de acordo com as diferentes áreas, turnos, e relacionamentos na organização, podendo indicar que na ausência de entendimento do conceito da competência e possibilidade de tradução do mesmo para prática organizacional, os valores pessoais assumiram papel relevante na tradução da competência e sua identificação na ação.

Quanto ao reconhecimento e tradução das competências por empregados e gestores na organização, houve convergência quanto a ênfase ao mérito e contraditoriamente a ênfase nos relacionamentos pessoais dos avaliados, havendo distinção entre os avaliados, não apenas pela variação da tradução da competência dificultada pela abstração dos conceitos, como também pela interveniência de muitas pessoas no processo de avaliação, a percepção de ser avaliado por todos foi citada mais de uma vez, bem como a força das relações traduzida na competência articulação de relacionamentos.

Coincidem ainda as competências orientação para resultados, trabalho em equipe, e capacidade técnica (esta última apesar de não configurar como competência, compõe o modelo) na tradução e reconhecimento de gestores e empregados. Surpreendente a categorização de conteúdos reconhecidos como competências que

não eram demandados formalmente pela organização, durante a realização da pesquisa, a citar, segurança no trabalho, autonomia e iniciativa e confiança. Neste sentido há forte aproximação com as definições de Zarifian (2001; 2003) em relação ao conceito de competências.

No que diz respeito à apropriação conceitual, nas 15 entrevistas realizadas para o estudo de caso, a palavra entrega foi citada 92 vezes, demonstrando, segundo Dutra (2008), o alinhamento entre modelo e prática da GPC. Aspecto questionável porém uma vez que o modelo não se encontra consolidado, levando ao questionamento se houve efetiva internalização da noção de entrega no cotidiano das avaliações. Também foi apontada forte convergência dos elementos centrais dos conceitos de Le Boterf (1995) no que concerne a valorização da formação profissional e experiência organizacional; e de Zarifian (2001; 2003) referente ao reconhecimento da competência pela coletividade; autonomia do trabalhador pelo evento mediada pela experiência e reconhecimento; aprendizagem coletiva e registrada em normatizações que se tornam referencia; iniciativa com envolvimento integral do trabalhador inclusive em seus momentos fora do trabalho e a corresponsabilidade, bem como a ausência desta quando não acompanhada de contrapartida equivalente, aspecto frequentemente questionado pelos trabalhadores e gestores tendo em vista o desalinhamento do processo de remuneração com a lógica de competências na organização.

Em relação às consequências práticas para o cotidiano das pessoas e da organização são apontadas tanto para gestores quanto para trabalhadores a ênfase crescente a questão do desempenho e do autodesenvolvimento. Valores organizacionais também foram indicados como fatores em processo de mudança na organização bem como os dilemas que afetam a todos na organização, sendo os mais comumente relatados: dificuldade de dizer não; lógica de camaradagem para solução de eventos e escassez de recursos; necessidade de estar bem como todos; exercício da função gerencial sem o preparo e autoridade, bem como contrapartida para a mesma; discrepância entre a valorização da carreira técnica e da carreira gerencial; carência de momentos para compartilhamento de aprendizados e comunicações.

A percepção inicial foi confirmada, mesmo após dois ciclos de avaliação as informações sobre a gestão por competências se voltam com maior ênfase ao *feedback* anual, etapa de avaliação do ciclo, e esta avaliação está muitas vezes focada no aumento da remuneração e na evolução de cargos, apesar de oficialmente o modelo em vigente na empresa não contemplar tal relação direta (avaliação de desempenho x remuneração). A prática do *feedback* apesar de citada recorrentemente foi apontada como ainda não corporativa.

O programa “campo de ideias”<sup>14</sup> promove e aproxima os empregados e estimula à solução de problemas na produção ou adição de ideias a processos já estabelecidos, de modo a agregar valor ao produto final, o que vem alcançando resultados positivos com melhorias incrementais ao processo produtivo e agregando valor individual aos funcionários tanto no aprendizado quanto nas premiações recebidas (valor simbólico e financeiro).

Outro aspecto relevante nesta área é a otimização de recursos, em processos nos quais quem trabalha cotidianamente tem a possibilidade de enxergar novas maneiras de executar sua rotina de trabalho. A participação no “campo de idéias” não foi apresentada como critério de promoção e ascensão na carreira, e apesar de constituir agregação de valor perene a organização, a contrapartida apresenta-se como desproporcional ao trabalhador que recebe premiações temporárias. Deste aspecto algumas novas questões emergiram e podem contribuir para continuidade dos estudos, a citar: a contribuição dos funcionários para o “campo de idéias” é reconhecida pela organização durante a avaliação de desempenho como fator de mobilização de competências e entrega de resultados com agregação de valor? Os conteúdos dos projetos implantados no “campo de ideias” são interligados?

Buscando integrar as contribuições do trabalho distinguem-se três eixos: contribuições à organização, contribuições à gestão, contribuições acadêmicas.

---

14 O Campo de Ideias é um programa de estímulo e reconhecimento a participação através do qual empregados e contratados são estimulados a contribuir e pensar em soluções que inovem ou aperfeiçoem os diversos processos da empresa. É considerada "ideia" qualquer mudança que traga benefício à organização e seja implementável, incluindo reaproveitamento de ideias entre processos ou de outras empresas. São premiadas e reconhecidas em eventos internos ideias que foram colocadas em prática e trouxeram resultados: Em 8 anos observou-se o seguinte desempenho, das 8.035 ideias cadastradas, 4.242 foram aprovadas e 2.782 ideias foram efetivadas.

Quanto à organização as contribuições repousam na atenção a interface entre os movimentos de competências e valores carecem ser integralizados, bem como a captura do investimento realizado no modelo de competência que ainda encontra em fase de maturação, demanda esforços para consolidar-se como modelo corporativo de gestão de pessoas. As competências não reconhecidas em sua totalidade, e os profissionais apontam para lacuna em sua tradução pragmática para o dia-a-dia organizacional. A focalização apenas em *gaps* para o desenvolvimento enfatiza a lógica de competência como herdeira da qualificação, e aponta menos para seu alinhamento com aspectos antecipatórios e de preparação da empresa para as contingências ambientais. Outros dilemas organizacionais vivenciados por empregados e gestores foram citados ao longo do texto e não diretamente relacionados a lógica competência, podem ser analisados e utilizados como fonte de diagnóstico pela organização.

Quanto à gestão propriamente dita, a pesquisa reafirma a gestão por competência como tecnologia adaptativa, impondo mecanismos sofisticados de autorresponsabilização do trabalhador por seu desempenho e desenvolvimento. A gestão por competência apesar de abrir espaços de negociação entre empregados e organização o faz no sentido de garantir os resultados e produtividade continuados. Trata-se de um mecanismo de gestão apropriado ao contexto contemporâneo e suas necessidade dinâmicas para adequação do homem e pelo homem.

Quanto à academia, a contribuição do trabalho repousa na discussão da gestão por competências como alternativa efetiva ou como modelo continuado, herdeiro do taylorismo e burocracia, não propondo efetivas rupturas com seus antecessores. Avançando a análise interna da gestão por competências, o modelo mantém-se arcaico no que tange a remuneração, ainda não suplantando a lógica de cargos e pelo contrário apoiando-se nesta. A interface com os processos remuneratórios apresentam-se como desafios para estudos futuros, a fim de elucidar a lógica da contrapartida anunciada por Zarifian (2001; 2003). Outro aspecto relevante a salientar trata da relação entre a gestão por competências e a cultura organizacional, bem como a aprendizagem coletiva e gestão do conhecimento.

Assim, sem a pretensão de reduzir a questão da gestão por competências recomenda-se estudos que aprofundem a relação entre a consolidação da gestão

por competências como processo efetivo e suas consequências quanto a qualidade de vida dos trabalhadores, considerando a lógica da autorresponsabilização.



## REFERÊNCIAS

As medidas do emprego. **Estadão.com.br**. São Paulo, 9 de Fevereiro 2009, Disponível em: <http://www.estadao.com.br/especiais/as-medidas-do-emprego,47132.htm>. Acesso em 27 de junho de 2009.

AMARO, R. A. de. **As metamorfoses da qualificação diante da introdução da noção de competência nos espaços organizacionais**: o estudo em uma grande empresa de mineração e logística no ES. Dissertação/Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo, 2005.

AMARO, R. de A.; BIANCO, M. de F. **A noção de competência e a gestão: novos discursos e velhas prescrições no cotidiano de uma grande empresa**. In: JUNQUILHO, Gelson Silva [ et al.]. Org. Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES, 2007: 266-286.

BARBOSA, A. C. Q.. **Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social - experiências setoriais no Brasil**. Organização e Sociedade. Volume 14, Nº43, 2007.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. [Lisboa]:Edições 70, 2004.

BARROS, M. E. B. de; BARROS, R. B. de. **Da Dor ao Prazer no trabalho**. In: Programa de Qualidade de Vida, 2008, São Paulo: UNIFESP. Disponível em: <http://www.pqv.unifesp.br/textobethbarrosdadoraoPrazer.PDF>. Acesso em: 27 de junho de 2009.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"**. Rio de Janeiro. Campus: 2001.

BERGER, P.L; LUCKMANN,T. **A construção social da realidade**: tratado da sociologia do conhecimento. Petropolis, Vozes, 1966.

BEST, M. **The New Competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard, 1990: 29-45.

BIANCO, M.F. **Transformações na Dinâmica das Organizações e nas Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas**. Projeto de Pesquisa junto ao Departamento de Administração da UFES, 2008.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no séc. XX. Parte I: Trabalho e Gerência. LTC Editora, 1ª Ed., 1974.

CASTORIADIS, C. **O Estado do Sujeito Hoje**. In: O mundo fragmentado: Encruzilhadas do Labirinto III. São Paulo: Paz e Terra: 1992.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.. **Gestão de Pessoas por Competências**: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações - RAC, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000, p. 161-176.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. Orgs. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, J. H. de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: O dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: NOVA FRONTEIRA, 1999.

FERREIRA, J. M. C.. **Novas Tecnologias e Organização do Trabalho**. Organização e Sociedade. V. 7, n. 19, 2000.

FERNANDES, S. da C.. **A Influência da organização do trabalho-tecnologia e treinamento no aparecimento de lesões por esforços repetitivos: o caso do NPD da UFSC**. Dissertação/Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000: 5 - 15.

FIORIM, J. L. **Elementos de Análise do Discurso**. São Paulo: Contexto, 13<sup>a</sup>, 2005

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 51-61.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001:183-196.

HARVEY. D. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992: 107-134.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G.. **Avaliação Como Instrumento de Gestão**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 73-86.

HIPÓLITO, J. A. M.. **Sistema de Recompensas: uma abordagem atual**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 87-98.

JUNQUILHO, Gelson Silva [ et al.]. Org. **A ideia de gestão como prática social: as contribuições do PPGADM - UFES**. In: Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES, 2007: 287-299 (Estudo dirigido para entregar em 08/04/2009).

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1998: 19-32.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

MACHADO, L. D.; TOSCANO, M.S.; BIANCO, M.F.; PETINELLI-SOUZA, S.. **Apontamentos sobre o cotidiano de alguns trabalhadores**. In: Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar, vol. 2, 2007.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PETINELLI-SOUZA, S. **Análise da interface subjetividade e competências no campo do trabalho**. Dissertação/Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo, 2006.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L. **Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal**. XXV ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. Campinas, 2001.

RODRIGUES, J. M. **Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade?** R A E - Edição Especial: 2006. p 26-34.

SALERNO, M. S. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação - negociação**. São Paulo: Atlas, 1999: 55-89.

SANDBERG, J. **Understanding Human Competence at Work: Na Interpretative Approach**. The Academy of Management Journal, v. 43, n. 1, February 2000.

SANTOLIN, M. C. **Mobilização, articulação e entrega das competências aos processos de trabalho: um estudo na indústria do aço**. Dissertação/Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo, 2006.

SANTOS, A. C.. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **RAUSP**, São Paulo, v. 36, n. 2 - abril / junho, 2001.

SCHEIN, E. H.. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIGMA chega a acordo para licença com redução do salário. **Estadão.com.br**, São Paulo, maio de 2009, Caderno Economia. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,SIGMA-chega-a-acordo-para-licenca-com-reducao-do-salario,376667,0.htm>. Acesso em 27 de junho de 2009.

SIGMA. Relatório Anual, 2005.

\_\_\_\_\_. Manual do Gestor – Gestão por Competências, 2006.

\_\_\_\_\_. Revista Plano de Vão para os próximos anos. Agosto, 2006.

\_\_\_\_\_. Revista O Futuro em Números. Dezembro, 2006.

\_\_\_\_\_. Revista Confiança no Futuro. Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. Revista Valorização da Vida. Fevereiro, 2007.

\_\_\_\_\_. Revista Rumo a 2020. Maio, 2007.

\_\_\_\_\_. Manual do Gestor revisado – Gestão por Competências, 2008.

\_\_\_\_\_. Manual do Gestor – Gestão de Carreira Técnica, 2008.

SOUZA, A. M. et all. **Trabalho Interdisciplinar SIGMA Mineração S.A.** Vitória, FAESA, 2007.

TANURE, B. **Gestão a Brasileira: Somos ou Não Diferentes?** Uma Comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VASCONCELOS, J.G.M. (org) **Memórias do desenvolvimento. Vitória: Multiplicidade,** 2004.

VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

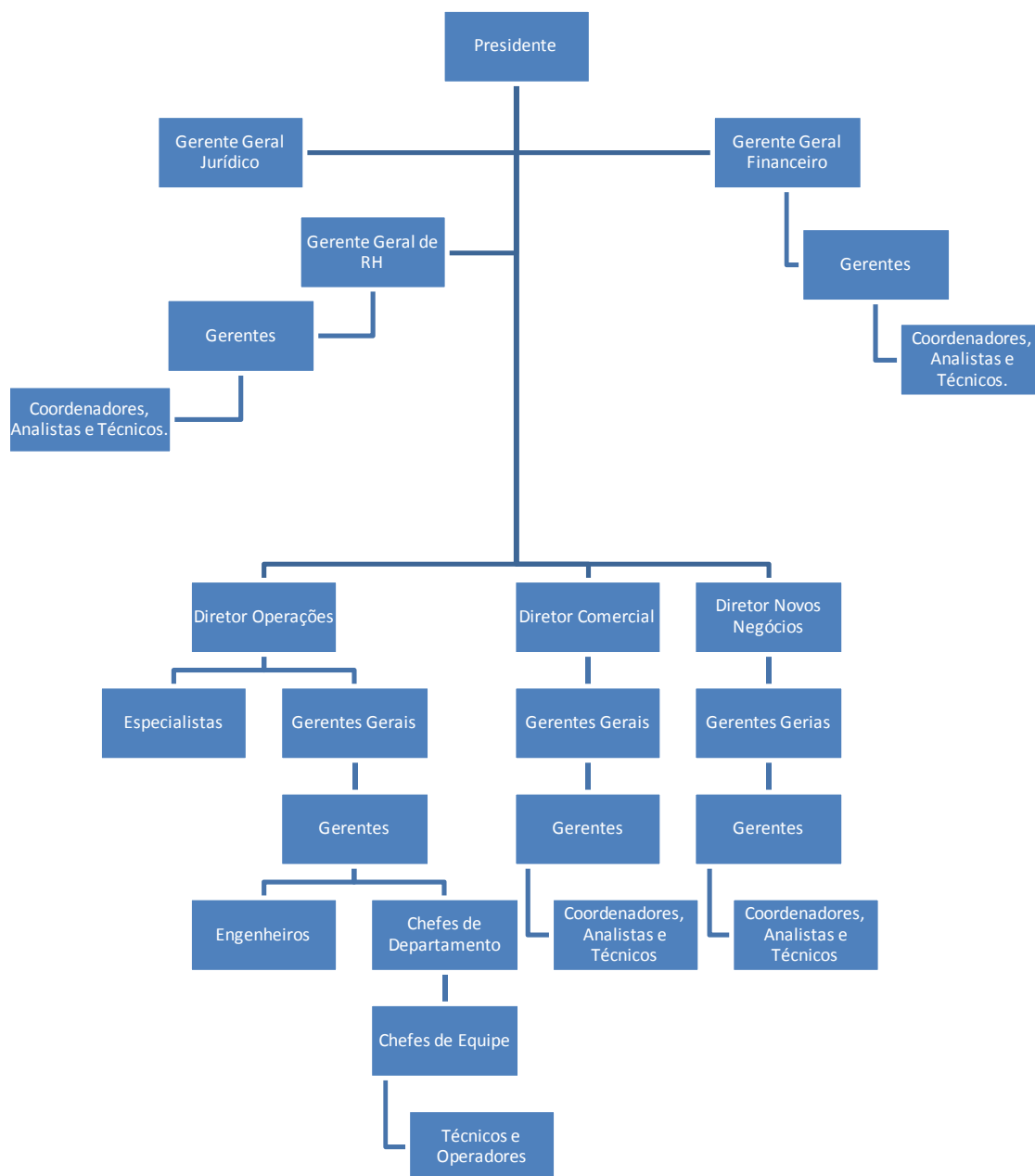
WEBER, M. **Os fundamentos da organização burocrática uma construção o tipo ideal.** In: CAMPOS, E. (org). Sociologia da burocracia. 4. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

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

\_\_\_\_\_. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Editora Senac, 2003.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – – Visão Aproximada Níveis Hierárquicos SIGMA (construído pela autora)**



## **APÊNDICE B – Relatório visita técnica: Conhecendo a SIGMA por dentro**

Em 14 de Novembro de 2009 quatro dos nove pesquisadores cadastrados no grupo de estudo em competências da UFES naquele momento, quatro participaram de Visita Técnica a SIGMA com objetivo de conhecer seu processo produtivo e elaboraram relatório decorrente desta aproximação fundamental para entendimento da realidade concreta de trabalho dos empregados da empresa, principalmente aqueles com cargos vinculados do eixo de carreira operacional.

Algumas percepções relevantes são transcritas aqui de forma a compor análises subsequentes, contudo com o cuidado de não promover a identificação da SIGMA através do detalhamento de seu processo produtivo.

A chegada na empresa ocorreu por volta das 07h45min, fomos recebidas com um café da manhã identificado para “pesquisadores da UFES”. Na sala do café havia um movimento bem maior do que os dias anteriores de inserção, inclusive com a presença de pessoas de outras unidades, a impressão era que algo diferente ocorreria ali naquele dia em relação ao RH, talvez alguma reunião importante, dada a movimentação e a presença incomum de pessoas de outra unidade da empresa.

A visita técnica foi conduzida por uma operadora do setor de preparação e após devida vestimenta dos EPI's – Equipamentos de Proteção Individual a visita foi iniciada às 8:45h, com 15 minutos de atraso de acordo com o previsto.

A planta da empresa é marcada por exemplos de inovação tecnológica desenvolvida internamente, e se citado implicaria o reconhecimento da organização.

Algumas áreas não puderam ser visitadas devido ao risco de acidente agravado pela chuva fina e constante. Foi visitada torre que permite a visualização panorâmica de toda planta, após a subida de 8 lances de escada com 17 degraus cada um (cerca de 30 metros de altura). Nos lances de escada mais altos dessa torre há muita sujeira, muito minério depositado nos degraus, nos corrimões e nos equipamentos. Tal constatação levou as pesquisadoras ao questionando se o depósito desse material em contato com as estruturas das escadas, com a ação do tempo, não

corrói tais estruturas e se a sujeira seria indicativo de ausência de manutenção preventiva, acarretando riscos de acidentes.

Algumas etapas do processo chamam a atenção pela grande quantidade de interrupções para manutenção e troca do material. Nesta mesma área ocorreu maior nível de ruído dentre todas as áreas percorridas na visita. Nesta área foi visitada uma sala de operação onde havia um computador, um frigobar, um bebedouro, uma pequena mesa, pia, relógio, entre outras coisas que os operadores do turno utilizam como apoio. Os pesquisadores puderam conhecer ali uma apresentação sobre a parte do processo produtivo chamada preparação. Havia na sala um rapaz que tentava limpar o chão e os móveis (já muito vermelhos pela ação do pó de minério) e um operador com muitos anos de experiência na empresa. O operador foi questionado pelas pesquisadoras quanto ao seu cargo, se ele era operador da preparação, ele reiterou uma informação fornecida pelo RH de que não há operadores especialistas, todos são generalistas e precisam passar por todas as fases do processo produtivo pois podem ser alocados em qualquer parte da produção, ele ratificou essa informação com um enfático “no momento estou na preparação, mas já passei por outras fases”. Contudo este é um aspecto que se mostra contraditório na medida em que a operadora que nos acompanhava nesta etapa da visita afirmava não conhecer bem outras etapas do processo que não aquela na qual atuava, talvez pela experiência limitada a apenas 2 anos de empresa. Um aspecto que pode afetar o conhecimento do processo produtivo é talvez o tempo de empresa, tendo em vista a contraposição dos 20 anos de empresa do operador da sala visitada e os 2 anos de empresa da operadora que acompanhava a visita naquele momento.

Surge então a questão: experiências anteriores impactam a entrega da competência, como preconizado por Le Boterf (2003) e Zarifian (1999, 2001)? Algumas vezes a operadora na presença do experiente operador se dirigiu a ele como se estivesse pedindo aprovação ao que ela dizia, e ele, dizia que estava aprendendo também naquele momento.

Os três turnos de trabalho foram mencionados: de 07h30min às 17 h denominado “Administrativo”, um de 19 h à 1 h e um de 1 às 7 h. A troca de turno foi enfatizada como momento em que se deve ter tudo organizado para entrega da sala: antes de



o horário finalizar, os operadores responsáveis precisam limpar a sala e organizar para passar para o outro turno tudo organizado.

A etapa de pelotização propriamente dita foi apresentada por um estagiário de engenharia que descreveu a operação. Os pesquisadores tiveram dúvidas quanto ao percentual de pelotas a serem retrabalhadas, contudo o estagiário não soube informar. A impressão é de que é grande o percentual de retorno.

Durante a apresentação rápida do processo produtivo, várias máquinas e equipamentos de medição foram visualizados, mas em nenhum momento foi citada a necessidade de intervenção humana. Ficou a impressão para os pesquisadores de que “tudo funciona sozinho”. Foi questionado pelos pesquisadores a operador que acompanhava esta etapa da visita: “em que momento o operado intervém?” A resposta: “ele intervém o tempo todo, precisa estar o tempo todo observando e atento ao que se passa”.

No retorno da visita a unidade produtiva para o RH, havia outro lanche e um breve intervalo para que os pesquisadores pudessem lavar rostos e mãos bastante sujos de minério. Em seguida uma Van encaminhou os pesquisadores até as etapas finais do processo produtivo relativas a logística de entrega aos clientes.

O motorista que acompanhou a visita guiando os pesquisadores a áreas mais distantes da planta disse ter mais de 20 anos de serviço e apresentou detalhes técnicos e informações quanto indicadores numéricos e, entre outras curiosidades do processo.

A estrutura avermelhada das plantas produtivas chama a atenção, definida pela cor do minério. A pergunta que rondou os pesquisadores foi quanto tempo seria necessário para uma planta completamente nova passar a cor avermelhada?

A rudeza (calor, ruído, sujeira, risco de acidente) do processo e concretude das atividades desempenhadas levam a perguntar como se dá o nível de abstração dos empregados em relação a identificação das competências em seu dia-a-dia pratico de trabalho? E como ocorre o processo de autodesenvolvimento?

Outra curiosidade explicada foi a cor dos capacetes: amarelo produção, laranja manutenção, marrom visitantes e assim por diante.

A visita técnica incluiu áreas com indicativo de radioatividade e exigência de dosimêtro, o qual não estava em posse da operadora que acompanhou a visita; foi observado também a precariedade de limpeza e manutenção das escadas mais altas das torres percorridas. Tais aspectos pareceram ao grupo antagônicos a ênfase ao valor organizacional segurança, manifesto recorrentemente nas entrevistas e documentação como “valorização a vida”.

Programa Campo de Idéias, explicitado a seguir, foi citado como forma de cadastrar sugestões e receber quantias monetárias como retorno. A citação começou com uma brincadeira entre dois operadores. O Campo de Idéias enquanto ferramenta de incentivo a sugestões e inovação relacionado a Gestão do Conhecimento foi explicado pela operadora que acompanhou a visita técnica.

A relevância da visita técnica foi comprovada quando da realização das entrevistas com operadores e gestores, facilitando a representação dos conteúdos e áreas de trabalho que foram mencionados ao longo das entrevistas.

Como material complementar a visita, uma apostila a respeito do processo produtivo foi prometida pelo Chefe de Equipe que remeterá para o RH entregar aos pesquisadores visitantes. Até Setembro de 2009, apesar de alguns lembretes e solicitações enviados a empresa, tal material não foi entregue para análise.

## **APÊNDICE C - Roteiro entrevistas com profissionais de RH**

(foco na elaboração e implantação do modelo, comunicação, primeiro e segundo ciclos de avaliação).

### Histórico de implantação dos modelos

- GIRH (Gestão Integrada de Recursos Humanos 1999 a 2003)

- Gestão por Competências 2006, 2007, 2008: Manuais, Sistemas, Resultados

1 – Fatores que motivaram a escolha de cada um dos modelos pela SIGMA? Que referência vocês buscavam em cada modelo?

2 - Qual o objetivo de cada um dos modelos implantados?

3 - A descrição dos Modelos - documentação existente, sistemas, avaliações.

4 - Quais os critérios de implantação e características?

5 - Quem foram as pessoas que construíram os modelos, os envolvidos, os avaliados.

6 - Há capacitação quanto aos modelos (conhecer documentos, apresentações, conteúdo dos treinamentos etc).

7 – Quais as áreas envolvidas no processo de construção e aplicação dos modelos? Houve consultoria, equipe interna, empregados envolvidos?

8 – Quais os investimentos de cada modelo?

### As mudanças

9 - Por que os modelos foram suplantados por outros? Quais os pontos críticos de cada modelo?

10- Quando foram implantados, quanto tempo ficaram em vigor e quando foram substituídos? Qual o processo de convencimento interno?

11- Que nível de mudança na SIGMA como um todo demandou a implantação de cada modelo?

### **As avaliações**

12 - Como os resultados (as avaliações) são tratados? Há documentos que sistematizem essas avaliações de cada modelo?

13 - Há comunicação (com os funcionários) antes e depois de cada ciclo de avaliação?

14 - As pessoas têm se adequadado ao autodesenvolvimento, como avaliam isso?

### **Obs:**

Quem fará a entrevista precisa estar atento, pois pelo fato de algumas questões estarem bem abertas, é possível que a pessoa responda uma questão na resposta de uma anterior, assim não precisa fazer os dois questionamentos.

## **APÊNDICE D - Roteiro entrevista empregados: eixos técnico, suporte ao negócio e operacional**

Não incluir nome – identificação

Solicitar autorização para gravar

Roteiro Entrevista Empregados - Dezembro 2008

Definido em 28/10/2008 – Reunião Grupo Pesquisa Competências

Alterações em vermelho após teste-piloto: 05/12/2008 com 03 entrevistas. A 19/12/2008

E em 2009?

Área de trabalho:

Tempo de Empresa (em anos):

Tempo de serviço na área (há quanto tempo não 'roda'?):

Formação/ Escolaridade:

Idade:

Eixo de Carreira:

1. Como é o trabalho em grupo? Como é a comunicação com os colegas no trabalho? Quais os problemas mais frequentes?
2. Como você age quando um colega do seu setor solicita ajuda? E quando é de outro setor?
3. Você sabe o que a empresa espera como resultado do seu trabalho? Você poderia explicar como é avaliado (Como o resultado da avaliação é comunicado a você, e você concorda com essa forma de avaliar? [Se ele responder tudo negativo, questionar se ele foi treinado sobre a avaliação])

4. O material da empresa (as cartilhas) te ajudou para o autodesenvolvimento?
5. Existe uma forma correta, definida por escrito para realizar seu trabalho?
6. O que significa ser competente em sua atividade? Ou Ser competente em sua atividade de trabalho é...
7. Que competências você usa no dia-a-dia do seu trabalho?
8. Como você acha que estão sendo avaliadas as suas competências?
9. Como as competências têm influenciado na sua remuneração?
10. Como você avalia o plano de cargos e salários da empresa para sua área?
11. Você pensa em seu trabalho quando sai da empresa? Que tipo de preocupações com o trabalho te acompanham?
12. Há muitas situações inesperadas em seu trabalho? Explique? Quando isso acontece o que você faz?
13. O que você faz quando percebe um colega de trabalho executando uma atividade de forma que lhe parece incorreta?
14. Quando um colega falta, como a situação é resolvida?
15. Quando um colega falta, como a situação é resolvida?
16. Seu trabalho tem supervisão direta? Como você percebe as relações com o supervisor? A comunicação com a chefia (imediate) é problemática?
17. O que Você sabe a respeito da mudança de cultura que se iniciou na SIGMA? Pelo que Você sabe, existe alguma relação com a avaliação de competências?
18. O que te satisfaz e o que não te satisfaz no seu trabalho?
19. Valores SIGMA (a confirmar inclusão)

No dia-a-dia da prática da Sigma qual a sua opinião a respeito das afirmações abaixo?							
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Se possível exemplifique sua resposta.(registrar o exemplo)
1	Age com justiça						
2	Valoriza da Vida						
3	Busca bem-estar coletivo						
4	Respeita às pessoas						
5	Busca comprometimento e superação na entrega de resultados						
6	Estabelece relações claras e duradouras						
7	Estabelece relações éticas						
8	Estabelece relações orientadas para a geração de valor a todas as partes de interessadas: acionistas, clientes, fornecedores, empregados e comunidade.						
9	Busca criatividade nabusca pelo desenvolvimento tecnológico						
10	Oferece produtos e serviços de qualidade e confiabilidade						

## **APÊNDICE E - Roteiro entrevista gestores: gerentes gerais, gerentes, chefes de departamento e chefes de equipe**

Área de trabalho:

Tempo de Empresa (em anos):

Tempo de serviço na área (há quanto tempo não 'roda'?):

Formação/ Escolaridade:

Idade:

Eixo de Carreira:

- 1 Existe alguma prescrição ou descrição de processo para realizar seu trabalho?
- 2 O que a empresa espera como resultado do seu trabalho? Você poderia explicar como é avaliado (Como o resultado da avaliação é comunicado a você, e você concorda com essa forma de avaliar? [Se ele responder tudo negativo, questionar se ele foi treinado sobre a avaliação])
- 3 Como você avalia o plano de cargos e salários da empresa para sua área?
- 4 Como está o processo de mudança de cultura que se iniciou na SIGMA? Existe alguma relação entre esta mudança e a avaliação de competências?
- 5 Como você vê contribuição do manual de autodesenvolvimento do Gestor e das cartilhas dos funcionários para o seu próprio desenvolvimento? E para o desenvolvimento dos seus funcionários?
- 6 Como você age quando falta algum recurso (material) para a execução da suas atividades ou atividades da sua equipe?
- 7 Como você percebe as relações e comunicação com o superior imediato? (Para Chefe de Equipe e Chefe de Departamento – há problemas)
- 8 O que significa ser competente em sua atividade de trabalho?



- 9 Se você fosse instruir alguém para realizar o seu trabalho com competência, como você o instruiria para realizá-lo? (Que competências você usa no dia-a-dia do seu trabalho?)
- 10 Como (com base em que aspectos) você pensa que estão sendo avaliadas as suas competências?
- 11 E quando você avalia, como é? (as competências dos seus subordinados?) (Descobriu algum modo de realizar essa tarefa de maneira fácil?)
- 12 Como as competências têm influenciado na sua remuneração? E, a remuneração da sua equipe?
- 13 No seu trabalho, o que te traz satisfação e o que não traz?
- 14 Você pensa em seu trabalho quando sai da empresa? Que tipo de preocupações com o trabalho te acompanham?
- 15 Como é o trabalho em grupo na sua equipe? Você poderia dizer quais os problemas mais frequentes? Como é a comunicação com seus subordinados diretos?
- 16 Como você age quando outro gestor do seu setor solicita ajuda? E quando é de outro setor? (Poderia me relatar um exemplo)
- 17 O que você faz quando percebe um funcionário de sua equipe executando uma atividade de forma que lhe parece incorreta?
- 18 Quando um funcionário falta, como a situação é resolvida?
- 19 Há muitas situações inesperadas em seu trabalho? Explique? Quando isso acontece o que você faz?
- 20 Valores SIGMA: Na sua percepção, quais são os valores que são praticados na SIGMA?

## APÊNDICE F – Minuta convite para entrevistas

Prezados Senhores,

A UFES em convênio com a SIGMA está desenvolvendo uma pesquisa a respeito de Gestão por Competências.

O Grupo de Pesquisa, formado por Doutores, Mestres e Graduandos em Administração já realizaram esta pesquisa em outras grandes empresas do ES com o objetivo de estudar o modelo de competências e propor melhorias adequadas ao atendimento das necessidades dos funcionários e da Organização. Agora é a vez da SIGMA por apresentar o modelo teórico mais moderno conhecido no Brasil.

Tal pesquisa tem objetivos acadêmicos e sua participação é voluntária, sendo apenas intermediada pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoas para garantir a organização da coleta de dados.

A coleta de dados inclui entrevistas, com garantia de confidencialidade dos dados junto a Convênio firmado com a SIGMA, e inclui participantes de todos os níveis hierárquicos da Empresa.

Você foi sorteado aleatoriamente para participar de uma entrevista e caso deseje contribuir deve comparecer o Centro de Treinamento, no dia e horário abaixo relacionados para responder a entrevista com Pesquisador da UFES.

Solicitamos a confirmação ou não de sua participação via e-mail, para que possamos organizar a agenda e cronograma das entrevistas.

Entrevistados	Horários	Gestor

Desde já agradecemos,

Grupo de Competências

UFES - Departamento de Administração

CCJE - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

### APÊNDICE G – Sujeitos de Pesquisa: sorteio aleatório

Qt	Eixo de Carreira	Identificação	Duração	Idade	Setor	Tempo de Empresa	Escolaridade/ Formação
1	Operacional	1	67 min	28 anos	Laboratório	4 anos e	Graduação
2	Operacional	2	74 min	NI	Pelotização	11 anos	Técnico
3	Operacional	3	65 min	27 anos	Laboratório	3 anos	Graduação
4	Suporte ao Negócio	1	56 min	28 anos	Manutenção	6 anos	Especialização
5	Suporte ao Negócio	2	79 min	NI	Suprimentos	18 anos	Especialização
6	Suporte ao Negócio	3	60 min	NI	RH	17 anos	Graduação
7	Suporte ao Negócio	4	44 min	42 anos	Adm	18 anos	Especialização
8	Gerencial	1	75 min	31 anos	Adm	6 anos	Graduação
9	Gerencial	2	72 min	29 anos	Operações	9 meses	Especialização
10	Gerencial	3	60 min	45 anos	Operações	5 anos	Especialização
11	Gerencial	4	57 min	43 anos	Manutenção	22 anos	Especialização
12	Técnico	1	60 min	40 anos	Operações	14 anos	Graduação
13	RH	1	52 min	NI	RH	30 anos	Graduação
14	RH	2	132 min	NI	RH	17 anos	Mestrado
15	RH	3	49 min	NI	RH	14 anos	Graduação

## APÊNDICE H – Competências x eixo de carreira

Legenda	
* Requerida em todos os eixos	
**Requerida em dois eixos de carreira simultaneamente	
***Requerida em três eixos de carreira simultaneamente	
****Requerida em quatro eixos de carreira simultaneamente	
Competência específica de apenas um eixo de carreira	
COMPETÊNCIAS SIGMA	
Conteúdo definido pela Sigma	
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS*	
Desdobra diretrizes da estratégia organizacional. Comuns a todos os eixos de carreira.	
1	Orientação para resultados*
Trata-se da orientação para alcançar resultados, considerando recursos, prazos, qualidade e a busca de alternativas/soluções para ampliar a geração de valor agregado.	
2	Trabalho em equipe*
Diz respeito ao processo de interação com as pessoas de forma adequada, empática e espontânea e à manutenção de comunicação na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias.	
EIXO OPERACIONAL	
Posições voltadas às atividades diretamente relacionadas à operação e seus processos de apoio.	
3	Aprendizagem Organizacional**
Diz respeito à internalização e ao uso que o profissional faz do conhecimento adquirido, abrangendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• busca constante pelo próprio desenvolvimento e pelo das pessoas com quem interage;</li> <li>• sistematização, registro e disseminação do conhecimento na Sigma.</li> </ul>	
4	Aprimoramento de Processos/Inovação***
Refere-se à responsabilidade por identificar oportunidades de aperfeiçoamento e de adoção de novas práticas e padrões, bem como à implementação de ações que concretizem as inovações na organização.	
5	Planejamento e Organização
Diz respeito à necessidade de gerenciamento do tempo e à responsabilidade por organizar e planejar as ações e o trabalho para obter respostas mais eficientes.	
SUPORTE AO NEGÓCIO	
Posições voltadas ao apoio à gestão e sistematização de informações gerenciais e processos administrativos da empresa.	
6	Orientação Estratégica****
Envolve o grau de responsabilidade por definir estratégias, a partir da análise do ambiente interno e externo. Inclui também o comprometimento com os Valores, Missão e Visão da Sigma e com a sua disseminação.	
7	Visão Sistêmica***
Refere-se à compreensão do seu papel nos processos da Sigma, visando à integração com outros movimentos que ocorram no ambiente organizacional. Contempla a leitura dos sinais de mercado de modo a tomar ações proativas no posicionamento organizacional.	
8	Articulação de Relacionamentos***
Envolve a construção e o gerenciamento de redes de relacionamento na busca por preservar e/ou maximizar a imagem positiva da Sigma, de identificar e manter parcerias.	
4	Aprimoramento de Processos/Inovação***
Idem citação anterior	
EIXO MERCADOLÓGICO	
Posições ligadas à comercialização de produtos, manutenção, desenvolvimento da relação com os clientes e análise de potenciais mercados.	
6	Orientação Estratégica****
Envolve o grau de responsabilidade por definir estratégias, a partir da análise do ambiente interno e externo. Inclui também o comprometimento com os Valores, Missão e Visão da Sigma e com a sua disseminação.	
7	Visão Sistêmica***
Idem citação anterior	
8	Articulação de Relacionamentos***
Idem citação anterior	
9	Orientação para mercado
Relaciona-se à compreensão do movimento do mercado - clientes concorrentes e potenciais concorrentes - agregando melhoria no serviço para cliente	
EIXO TÉCNICO	
Posições de apoio à operação voltadas ao desenvolvimento ou incorporação de tecnologia para a organização e ao aprimoramento, a partir de análises técnicas, de produtos ou processos internos.	
6	Orientação Estratégica****
Idem citação anterior	
7	Visão Sistêmica***
Idem citação anterior	
3	Aprendizagem Organizacional**
Idem citação anterior	
4	Aprimoramento de Processos/Inovação***
Idem citação anterior	
10	Negociação
Inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de acordo ou combinação que beneficie todas as partes envolvidas. Abrange, também, a construção de uma argumentação coerente e a abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos.	
EIXO GERENCIAL	
Posições voltadas à gestão de pessoas e recursos, para atingir os objetivos e resultados determinados pela organização.	
6	Orientação Estratégica****
Idem citação anterior	
7	Visão Sistêmica**
Idem citação anterior	
8	Articulação de Relacionamentos***
Idem citação anterior	
11	Gestão de Pessoas
Envolve a responsabilidade por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilizar esforços das pessoas para o cumprimento dos Objetivos e Metas da Sigma, criando um clima motivador;</li> <li>• orientar e estimular o processo de desenvolvimento das pessoas;</li> <li>• delegar com precisão os desafios propostos e acompanhar seu desenvolvimento.</li> </ul>	
12	Antecipação e Adaptação à Mudanças
Relaciona-se à identificação e/ou antecipação das necessidades de mudança para enfrentar os desafios do negócio de forma a contribuir de maneira efetiva para a obtenção de resultados.	