



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**VIVIANE ZANDONADE**

**A TEMÁTICA DAS COMPETÊNCIAS INSERIDA NO MUNDO DO TRABALHO  
CAPITALISTA: UM ESTUDO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA  
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

VITÓRIA  
2012

VIVIANE ZANDONADE

**A TEMÁTICA DAS COMPETÊNCIAS INSERIDA NO MUNDO DO TRABALHO  
CAPITALISTA: UM ESTUDO DAS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS DE TRABALHO  
EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito 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 Fatima Bianco.

VITÓRIA

2012

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

Z27t Zandonade, Viviane, 1976-  
A temática das competências inserida no mundo do trabalho  
capitalista : um estudo das relações de trabalho em uma  
indústria de alimentos / Viviane Zandonade. – 2012.  
170 f.

Orientadora: Mônica de Fátima Bianco.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Trabalho. 2. Divisão do trabalho. 3. Administração de  
pessoal. 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

**PPG** Programa de  
Pós-graduação  
**ADM** em Administração  
UFES

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)

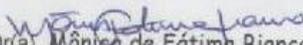
**"A Temática das Competências Inserida no Mundo do Trabalho Capitalista: Um Estudo das Relações de Trabalho em uma Indústria de Alimentos"**

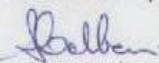
**Viviane Zandonade**

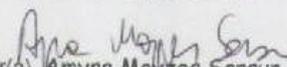
*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.*

Aprovada em 25/05/2012.

COMISSÃO EXAMINADORA

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

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

  
Professor(a) Dr(a). Amyra Moyses Sarsur  
Faculdades Pedro Leopoldo

Dedico este trabalho ao meu filho Marcelo Zandonade Xavier,  
meu grande tesouro.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço ao meu companheiro, Marcelo Lima, que durante esses anos todos foi o meu grande incentivador. Agradeço toda a sua paciência e sua persistência em me apoiar nessa caminhada acadêmica.

Agradeço aos meus pais, Anísio Zandonade e Amélia Fiorese Zandonade, que souberam compreender minha ausência e se orgulham de ter uma “filha estudiosa”.

Ao meu filho Marcelo Zandonade Xavier pelo seu carinho e incentivo. Sempre otimista com as possibilidades de tempo da mãe depois do mestrado.

Aos meus amigos da Prefeitura de Vitória que acompanharam desde o início minhas dificuldades e vitórias, mas agradeço especialmente o apoio e carinho da Fernanda Mayer, Rosângela Vargas, Lucimara Bispo, Mônica Washington e Virginia Bastos.

Aos meus professores da graduação em Administração, especialmente a Prof<sup>a</sup>. Adriana Rigoni Gasparini, com quem aprendi muito e a coordenadora do curso Prof<sup>a</sup>. Márcia Valéria.

Aos meus colegas do mestrado pelas discussões em sala de aula que permitiram muitas trocas de conhecimento. E a todos os professores do Mestrado, pois cada aula contribuiu para a construção desse trabalho.

Agradeço a minha orientadora, Prof. Mônica, pela paciência e por saber conduzir o processo com competência.

A Deus!!!! Obrigada!!!

“Não é a consciência do homem que lhe determina o ser, mas, ao contrário, o seu ser social que lhe determina a consciência.”  
Karl Marx

## RESUMO

Na prática organizacional o sistema de gestão de pessoas por competências é utilizado sistematicamente, sendo considerado um modelo eficaz na gestão de pessoas para ganho de produtividade (DUTRA, 2004). As pesquisas no Brasil apontam para uma gama diversificada de debates da noção de competências e sua relação com algumas variáveis, como por exemplo, a aprendizagem organizacional e a remuneração, que carecem de debates teóricos e averiguações empíricas (RUAS *et al.*, 2010; DIAS *et al.*, 2010). No entanto, é perceptível a escassez de trabalhos acerca do dimensionamento dos reflexos da noção de competências nas relações de trabalho; o que evidencia a necessidade de continuidade da pesquisa acadêmica acerca dessa realidade. Esta dissertação tem por objetivo, analisar a aplicação da noção de competências em modelos de gestão de pessoas e do trabalho, a fim de elucidar as transformações que ocorrem nas relações hierárquicas do trabalho, por meio de uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso organizacional. Investigou-se a realidade produtiva de uma indústria de alimentos por meio de documentos e entrevistas semi-estruturadas. Discutiu-se a categoria trabalho como fundante da práxis social, bem como, sua posição no sistema contemporâneo de produção em razão da divisão manufatureira do trabalho (MARX, 1989; BRAVERMAN, 1987; ANTUNES, 2000, 2005; LUCKÁCS, 2010) e sua interrelação com a noção de competências (ZARIFIAN, 2001, 2003; LE BOTERF, 2003; SCHWARTZ, 2004), contribuindo para a constituição de elementos teóricos que permitam a compreensão da complexidade do tema competências, sua materialidade e aplicabilidade em sistemas de gestão nas organizações contemporâneas. Nesse contexto analítico, fez-se as seguintes indagações: Em que medida a noção de competências inserida nas estratégias de gestão de pessoas da Chocolates Garoto determina (altera ou transforma) a configuração das relações hierárquicas do trabalho? O sentido assumido por essa configuração possibilita trazer de volta o trabalho ao trabalhador (valorizando seus saberes) ou caracteriza-se apenas como mais uma estratégia de mobilização das pessoas para atender aos objetivos da empresa? Assim, depois de analisar os dados, pode-se dizer que a realidade em tela não tem a proposição de trazer de volta o trabalho ao trabalhador. E apesar de apontar algumas mudanças nas relações hierárquicas do trabalho, não se pode afirmar que são oriundas da inserção das competências, primeiro porque estas estão atreladas a uma ferramenta de avaliação de desempenho, que foca no resultado, segundo, além de serem muito recentes, a empresa passa por outras mudanças oriundas da Nestlé. Contudo, a realidade aponta para uma apropriação das competências como desempenho superior e conota uma realidade da alta *performance*, atrelando a construção da temática competências à ferramentas de avaliação do desempenho. Desse modo, contribui-se para a discussão das contradições existentes entre a teoria e a prática das competências e aponta-se para futuras pesquisas sobre a construção de sua aplicação em organizações que se tornem realmente flexíveis, aproximando, de fato, a execução do trabalho de sua concepção, esvaziando o trabalho abstrato e reproduzindo seu aspecto ontológico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Trabalho; Competências; Relações do trabalho; Divisão do Trabalho; Gestão.

## ABSTRACT

In organizational practice management system for competence is used systematically, and is considered an effective model in the management of people to gain productivity (DUTRA, 2004). Research in Brazil point to a diverse range of discussions of the concept of competence and its relationship with some variables, such as organizational learning and reward, which lack theoretical debates and empirical investigation (RUAS *et al.*, 2010; DIAS *et al.*, 2010). However, it is noticeable shortage of studies on the dimensioning of the reflections of the concept of skills in labor relations, which shows the continuity of academic research on this reality. This thesis aims to analyze the application of the concept of competence in models of personnel management and labor in order to elucidate the changes that occur in hierarchical of work, through a qualitative research, a case study organization. We investigated the productive reality of a food industry through semi-structured interviews. We discussed the work category as the founder of social practice, as well as its position in the contemporary system of production because the manufacturing division of labor (MARX, 1989; BRAVERMAN, 1987; ANTUNES, 2000, 2005; LUCKÁCS, 2010), and its interrelation with the notion of competence (ZARIFIAN, 2001, 2003; LE BOTERF, 2003), contributing to the formation of theoretical elements that allow the understanding of the complexity of the subject expertise, their materiality and applicability of management systems in organizations contributing to the formation of theoretical elements that allow the understanding of the complexity of the subject expertise, their materiality and applicability of management systems in contemporary organizations. Before this analytical context, made the following questions: To what extent the notion of skills included in the strategies people management determines the Chocolates Garoto the configuration of the hierarchical relationships work? The direction taken by this configuration makes it possible to bring back work to the worker (highlighting their knowledge) or characterized as just another strategy for mobilizing people to meet business objectives? Thus, after analyzing the reality, can say that on the screen has the connotation of bringing back the work to the worker. And while pointing or some changes in reporting relationships work, can not be said come from the integration of skills, first because they are tied to a performance assessment tool that focuses on results. Second, besides being very recent, the company undergoes other changes arising from the multinational company that bought it. Thus, it contributes to the discussion of the contradictions between theory and practice of the concept of skills and points to future research on the construction of its application in organizations become truly flexible, approaching, in fact, implementation of their design work, emptying the abstract work, emptying the abstract work and reproducing its ontological aspect.

**KEY- WORDS:** Work, Skills, labor relations, Division of Labor; Management.

## LISTA DE SIGLAS

AD – Administrativo

AVOP – Avaliação Operacional

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

GA – Gestores Administrativos

GO – Gestores Operacionais

OP – Operacionais

PDG – *Progress and Devopment Guide*

PE – *Performance Evolution*

RH – Recursos Humanos

RAE – Revista de Administração de Empresas

REGE – Revista de Gestão

O&S - Organização e Sociedade

RAM – Revista de Administração Makenzie

RAC – Revista de Administração Contemporânea

READ – Revista Eletrônica de Administração

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional: Organograma Hierárquico .....	62
Figura 2 – Mapa Analítico .....	67
Figura 3 – Competências Garoto .....	84
Figura 4 – Competências PE .....	93
Figura 5 – Competências AVOP .....	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Publicações sobre o tema competências .....	44
Quadro 2 – Definições das competências no mundo .....	48
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados .....	64
Quadro 4 – Cronologia Nestlé a partir de 1921 .....	72
Quadro 5 – As competências Garoto .....	85
Quadro 6 – Definição dos objetivos.....	95
Quadro 7 – Sugestão de indicadores para Avaliação de Competências.....	97
Quadro 8 – Classificação final do Empregado .....	98
Quadro 9 – Exemplo de Avaliação Operacional.....	114

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO: TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>22</b>
<b>2 O APROFUNDAMENTO E ESVAZIAMENTO DA ONTOLOGIA DO TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE</b> .....	<b>23</b>
2.1 (SUB) DIVISÃO DO TRABALHO .....	30
2.2. AS MUDANÇAS OCORRIDAS NO MUNDO DO TRABALHO .....	34
<b>3 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E PRÁTICAS A PARTIR DA LITERATURA BRASILEIRA</b> .....	<b>40</b>
3.1 SITUANDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS.....	40
3.2 O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS .....	46
<b>3.2.1 A abordagem teórica americana</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2.2 A abordagem teórica francesa</b> .....	<b>52</b>
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>57</b>
4.1 OBTENÇÃO DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA .....	59
4.2 TRATAMENTO DOS DADOS .....	66
4.3 MAPA ANALÍTICO .....	67
4.4 CHOCOLATES GAROTO: UM ESTUDO DE CASO.....	68
<b>4.4.1 A história</b> .....	<b>68</b>
<b>4.4.2 O impacto da empresa na economia capixaba</b> .....	<b>71</b>
<b>4.4.3 A Nestlé</b> .....	<b>71</b>
<b>5 O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS BASEADO EM COMPETÊNCIAS NA CHOCOLATES GAROTO</b> .....	<b>74</b>
5.1 CONTEXTUALIZANDO A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS BASEADO EM COMPETÊNCIAS DA GAROTO/NESTLÉ .....	74
<b>5.1.1 Mudança da estrutura hierárquica piramidal para a estrutura em rede ...</b>	<b>74</b>
<b>5.1.2 Implantação das competências para mudança da estrutura em rede</b> .....	<b>79</b>
5.2 AS COMPETÊNCIAS GAROTO/NESTLÉ: UMA ANÁLISE DO CONTEÚDO E DE SUA ORIGEM NO DISCURSO EMPRESARIAL .....	84
5.3 A APLICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GAROTO/NESTLÉ: OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS .....	92
<b>5.3.1 PE: Performance Evolution</b> .....	<b>93</b>

<b>5.3.2 PDG: Progress and Development Guide .....</b>	<b>99</b>
5.4 A VISÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A APLICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR MEIO DOS MODELOS PE, PDG E AVOP .....	106
<b>5.4.1 O PE e o PDG .....</b>	<b>106</b>
<b>5.4.2 A Avaliação Operacional - AVOP .....</b>	<b>111</b>
<i>5.4.2.1 O setor industrial da Garoto e as discussões sobre as competências .....</i>	<i>115</i>
<b>6 AS COMPETÊNCIAS E AS RELAÇÕES DO TRABALHO .....</b>	<b>126</b>
6.1 A COMPETÊNCIA NO COTIDIANO DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS .....	134
6.2 A SUBSUNÇÃO DA TEMÁTICA COMPETÊNCIAS A UMA FERRAMENTA DE GESTÃO: A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	143
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	147
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE	
ANEXO	

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Delimitação do estudo: tema e problematização

A discussão sobre o tema *competências* tem ensejado diversas pesquisas no mundo acadêmico e também no meio empresarial. A noção de competências é considerada por muitos a solução para a gestão de pessoas, no que tange aos processos de trabalho, e vem sendo utilizada de forma sistemática em ‘modelos’ de gestão de pessoas, de modo específico, nas grandes empresas de diversos segmentos e mais recentemente tem se expandido a pequenas e médias empresas, inclusive na área de serviços (DUTRA, 2004).

Segundo Ruas *et al* (2010), a gestão de pessoas baseada em competências constitui um dos mais utilizados modelos de gestão nas organizações, entretanto afirmam que essa abordagem não ocupa mais um espaço atraente no contexto acadêmico. De acordo com os autores, as causas principais dessa dicotomia são a fragmentação e a simplificação da noção de competências tendo em vista a necessidade de facilitar sua aplicação no contexto organizacional, “num certo esgotamento do debate acadêmico acerca das possibilidades desse modelo” (RUAS *et al*, 2010, p. 11). No entanto, na prática organizacional, a noção de competências ou a temática *competências* tem sido utilizada sistematicamente em modelos de gestão de pessoas, considerada pelas organizações um eficaz meio para aumento da produtividade (DUTRA, 2004).

Sabe-se que a prática do modelo de gestão por competências tem mostrado incoerências e um aparente distanciamento de sua concepção teórica. De acordo com Dutra (2000, 2001, 2004, 2008, 2010), a principal dificuldade das empresas que adotam esse modelo é estabelecer um sistema de gestão de pessoas capaz de averiguar as competências necessárias às organizações, bem como mensurar, desenvolver e remunerar os empregados, demonstrando assim ser um sistema com alto nível de complexidade, pois a noção de competências não se apresenta claramente definida em sua aplicabilidade, exigindo para sua compreensão maior aprofundamento teórico e investigação da realidade produtiva para que seja possível avançar no debate.

As pesquisas<sup>1</sup> realizadas apontam para o início de uma discussão sobre o tema *competências* no campo administrativo na década de 1970. Entretanto, a base do surgimento do conceito se dá pela implantação do taylorismo, principalmente com a parcelização do trabalho na indústria e a “necessidade” de colocar o “homem certo no lugar certo” (ZARIFIAN, 2001, 2003), ou seja, com o início da definição do posto de trabalho e as capacidades técnicas necessárias para ocupá-lo.

O nome *competências* foi incorporado ao discurso empresarial por David McClelland, que o definiu como uma característica subjacente ao indivíduo, que está ocasionalmente relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação (McCLELLAND, 1976).

Na década de 1980, o conceito tornou-se ainda mais difundido por Boyatzis (1982), que coadunava com a ideia de McClelland (1976), acrescentando, entretanto, à aplicação desse conceito a definição de ‘perfil ideal’ de trabalhador. Para esse autor, o entendimento é que as competências não são características que apenas teoricamente ou supostamente levam ao desempenho superior, mas, sim, características que comprovadamente, isto é, empiricamente conduzem a esse desempenho, incluindo as características como motivos, traços de personalidade, habilidades, autoimagem e conhecimentos (BOYATZIS, 1982).

Nesse contexto, surgem algumas vertentes de análise, sendo as principais: a americana e a francesa (ou europeia), por serem as mais utilizadas. A primeira, composta pelos autores já citados, que difundiu no mundo acadêmico e empresarial o conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que levam a um desempenho superior (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982); e a segunda, composta por autores como Zarifian (2001, 2003), Le Boterf (2003) e Schwartz (2003, 2004), que agregam valor social ao conceito de competências, associando-o às situações de trabalho, à aplicação não somente do saber-ser, mas também do saber-fazer e do querer-fazer. Dessa forma, incorporam ao conceito a história do trabalho de cada indivíduo e de cada grupo imbuída de sua cultura e simbolismo.

---

<sup>1</sup> Pesquisas realizadas no Brasil e publicadas nas principais revistas que abordam o tema, bem como nos anais do principal evento na área da Administração, o EnANPAD (Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no período de 2000 a 2011: RAC (Revista de Administração Contemporânea), RAUSP (Revista de Administração da USP), RAE-FGV (Revista de Administração de Empresas) e O&S (Organizações e Sociedade).

No Brasil, a noção de competências vem sendo aplicada nas principais práticas de gestão de pessoas das organizações. Os autores que mais se destacam na pesquisa do tema são: Dutra (2000, 2001, 2004, 2008, 2010), Ruas (2003, 2005, 2010), Fleury (2003) e Fleury e Fleury (2001, 2004) com diversas publicações em anais, revistas e livros.

Esses pesquisadores concordam que a aplicabilidade da noção de competências nas organizações é complexa e que ainda não se chegou a um consenso em como realizá-la sem sua fragmentação ou simplificação. Porém, essa dificuldade não é questionada sob o aspecto principal: a visão do trabalhador. Essa dificuldade ou simplificação na aplicação das competências pode estar diretamente relacionada aos conflitos inerentes às relações do trabalho num sistema capitalista de produção e, inclusive, ao fato de que a maior parte das empresas ainda está sob a égide do modelo taylorista/fordista de trabalho. Aliás, esse é um fator apontado nas pesquisas, mas de forma sucinta.

É interessante ressaltar que, em livro publicado recentemente, Dutra *et al* (2010, p. 2) apontam três eixos principais de pesquisa em torno da temática *competências*, que são: a) o debate sobre a noção de competência e suas “diferentes configurações quando difundida no espaço organizacional”; b) o debate acerca da aplicação desse conceito nas organizações “sob a forma de um modelo ou abordagem da gestão”, sendo que trata-se da aplicação da noção de competência no campo da gestão de pessoas; e c) o debate acerca dos “impactos da noção de competências em outras esferas dos estudos organizacionais e das relações do trabalho”.

Esse último debate, sobre as relações do trabalho não é identificado nas categorias das pesquisas realizadas por Ruas *et al* (2010) e Dias *et al* (2010), demonstrando assim, uma lacuna de estudos que abordem as implicações do modelo de gestão por competências nas relações do trabalho. Sendo assim, diante das possibilidades do esgotamento do debate acadêmico acerca da temática *competências* (DUTRA *et al*, 2010; RUAS *et al*, 2010) e, por ser um dos modelos de gestão de pessoas mais recorrentes nas organizações, pretende-se discutir a relação da temática *competências* com o trabalho.

Zarifian (2001, 2003) quando aborda o tema *trabalho*, afirma que a noção de competências aplicada nas organizações irá trazer de volta o trabalho ao trabalhador. O autor chama *reapropriação do trabalho*, onde o elemento de análise para essa afirmação é: “a separação do camponês ou do artesão de sua própria atividade” (ZARIFIAN, 2003, p. 75), ou seja, com o surgimento da sociedade capitalista, o artesão, que detinha o controle de todo o processo produtivo, passa a ser empregado dos donos dos meios de produção e começa a executar uma parcela do trabalho. Sendo assim, para Zarifian (2003), a noção de competências irá possibilitar um cenário em que “o trabalho torna-se novamente expressão direta da competência possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha [...] uma volta da atividade ao sujeito que age” (ZARIFIAN, 2003, p. 77).

Todavia, não é possível discutir um possível retorno do trabalho ao trabalhador sem entender a influência ou reflexo desse tema nas ‘relações do trabalho’<sup>2</sup>. Para tanto, consideram-se como relações do trabalho uma “particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica” (FISCHER, 1992, p. 19), que são os trabalhadores (detêm a força de trabalho) e os empregadores (proprietários dos meios de produção). Essa análise, afirma ainda a autora, “serve aos objetivos ideológicos da denúncia social da exploração do homem pelo homem” (FISCHER, 1992, p. 20). Entretanto, analisar somente esse antagonismo estrutural entre as classes “não passa de um raciocínio simplista, que perde o detalhe e a profundidade com que as características dessa relação se apresentam concretamente” (FISCHER, 1992, p. 20). Também não é pretensão deste estudo fazer esse tipo de constatação, mas considerar, a partir dessa definição, as transformações que ocorrem nas relações do trabalho no modo de produção capitalista.

Propõe-se, portanto, uma análise não das estruturas das relações do trabalho no que diz respeito a uma denúncia das formas de expropriação dos saberes dos trabalhadores, mas das conjunturas, ou seja, dos acontecimentos dentro dessas relações e das mudanças que ocorrem no contexto da própria organização hierárquica do trabalho. Para tanto, consideram-se os aspectos abordados por Fischer (1992) para apontar os fatores que caracterizam ou determinam os padrões

---

<sup>2</sup> Em referência a Fischer (1992), será utilizado o termo *relações do trabalho* ao invés de *relações de trabalho*.

estabelecidos nessas relações, que são: a) a organização do processo de trabalho; b) as políticas administrativas/organizacionais e c) o cotidiano dos trabalhadores. Esses aspectos vão além de uma análise das relações interpessoais; são uma análise das relações dentro de um contexto organizacional. Para Fischer (1992), a análise das relações do trabalho não devem se limitar às relações interpessoais, pois essas constituem uma dimensão daquela, ou seja, as relações interpessoais são uma expressão das relações do trabalho existentes (FISCHER, 1992).

A discussão sobre a temática *competência* e seus possíveis reflexos ou influências ou decorrência na relação do trabalho, perpassa, no entendimento desse estudo, pelos reflexos das competências nas formas de organização do sistema produtivo, assumindo-se, assim, “que a organização do processo de trabalho é variável determinante das relações concretamente estabelecidas” (FISCHER, 1992, p. 40). Contudo, no sentido de delimitar ainda mais que tipo de análise será feita no âmbito da organização do trabalho, considerar-se-ão as relações hierárquicas constituídas a partir do processo de reestruturação produtiva da empresa estudada, verificando, assim, em que contexto se dá a implantação da temática *competências* e qual o seu objetivo principal na efetivação das novas relações hierárquicas de trabalho.

Essa delimitação se dá principalmente porque o que se verifica na prática conota certo pragmatismo e mimetismo dos modelos de gestão de pessoas baseado na noção de competências, não correspondendo à concepção teórica da temática *competências*, tornando sua aplicabilidade possível pela simplificação e subsunção do conceito ao simplismo das práticas gerenciais, ignorando dessa forma a complexidade das relações do trabalho e sua construção sócio-histórica.

Nesse sentido, a fim de elucidar as questões que implicam a volta do trabalho ao trabalhador, do retorno do trabalho ao trabalhador defendidas por Zarifian (2003), pretende-se discutir o trabalho como fundante da práxis social, bem como sua posição no sistema capitalista de produção em razão da divisão manufatureira do trabalho e sua relação com a noção de competências, contribuindo para a constituição de elementos teóricos que permitam a compreensão da complexidade do tema em questão, em modelos de gestão nas organizações contemporâneas e a possível subsunção da temática *competências* ao pragmatismo dos modelos que pretendem em si mobilizar os indivíduos para alcançar o resultado determinado por um planejamento estratégico.

Para tanto, a pesquisa, um estudo de caso, foi realizada na empresa Chocolates Garoto. Sua escolha como campo de pesquisa se deu por alguns motivos relevantes. Primeiramente, a indústria Chocolates Garoto tem uma história comprometida com o Espírito Santo e faz parte desde 1927 do fortalecimento de seu cenário econômico. Em segundo, além da história familiar da empresa, houve a transposição no ano de 2001/2002 para a multinacional Nestlé, demonstrando assim, a possibilidade de mudanças estruturais e produtivas, bem como as mudanças nos modos e modelos de gestão.

A Chocolates Garoto foi fundada há 80 anos e vem se restabelecendo e se adequando às novas demandas mercadológicas. Com a sua compra pela multinacional Nestlé, novas formas de organização do trabalho foram sendo estabelecidas e a temática *competência* foi então institucionalizada a partir de 2006 com a implantação de um modelo composto por treze competências: Liderar Pessoas, Desenvolver Pessoas, Praticar o que se Prega, Foco no Resultado, Iniciativa, Inovação/Renovação, Cooperação Proativa, Convencendo o Outro, Conhecer a si mesmo, Curiosidade, Coragem, *Insight* e Disposição em Servir, as quais são analisadas por meio de três modelos: PE (Evolução do Desempenho), PDG (Plano de Desenvolvimento da Carreira) e AVOP (Avaliação Operacional).

A empresa em questão, considerando as transformações e reestruturações produtivas ocorridas ao longo de sua história e a implantação de modelo de gestão por competências, advindos da multinacional Nestlé, bem como sua importância para a história econômica e social do Espírito Santo, justifica e favorece a investigação empírica e problematização do estudo proposto.

Diante desse contexto analítico, apresenta-se as seguintes questões de pesquisa: *Em que medida a noção de competências inserida nas estratégias de gestão de pessoas da Chocolates Garoto determina (altera ou transforma) a configuração das relações hierárquicas do trabalho? O sentido assumido por essa configuração possibilita trazer de volta o trabalho ao trabalhador (valorizando seus saberes) ou caracteriza-se apenas como mais uma estratégia de mobilização das pessoas para atender aos objetivos da empresa?*

Desse modo, a fim de elucidar tais questionamentos propõe-se o objetivo geral e objetivos específicos conforme próximo item.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral:

Analisar a aplicação da *temática competências* em sistemas contemporâneos de gestão de pessoas, a fim de elucidar as transformações que ocorrem nas relações hierárquicas do trabalho dentro do contexto organizacional da Chocolates Garoto.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- Analisar a *temática competências* no contexto do mundo do trabalho e as concepções teóricas desenvolvidas sobre o tema;
- Discutir a questão do trabalho como base fundante da práxis social tendo em vista a afirmação de Zarifian sobre o retorno do trabalho ao trabalhador, por meio da *temática competências*;
- Compreender e sistematizar por meio de estudo de caso a aplicabilidade da noção de competências em sistemas de gestão de pessoas;
- Discutir os modelos pragmáticos da administração que preconizam e supostamente aplicam a *temática competências*;
- Problematizar as implicações das competências nas relações hierárquicas do trabalho, ditas flexíveis, da Chocolates Garoto, tendo em vista a adoção das políticas de gestão de pessoas oriundas da Nestlé.

## 2 O APROFUNDAMENTO E ESVAZIAMENTO DA ONTOLOGIA DO TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

A fim de elucidar as questões que implicam a volta do trabalho ao trabalhador, defendidas por Zarifian (2003), pretende-se discutir o trabalho como fundante da práxis social, bem como sua posição no sistema capitalista de produção em razão da divisão manufatureira do trabalho e sua relação com a noção de competências, contribuindo para a constituição de elementos teóricos que permitam a compreensão da complexidade do tema em questão em modelos de gestão nas organizações contemporâneas e a possível subsunção da lógica ao pragmatismo dos modelos que pretendem em si mobilizar os indivíduos para alcançar o resultado determinado por um planejamento estratégico, não enfrentando no discurso acadêmico do campo da gestão, as questões relativas ao *modus operandi* do capitalismo e consequentemente do trabalho inserido nesse contexto.

No pensamento contemporâneo tornou-se comum falar sobre o desaparecimento do trabalho, ou em “substituição da esfera do trabalho pela esfera comunicacional (Habermas), em perda de centralidade da categoria trabalho [...] para citar as formulações mais expressivas” (ANTUNES, 2005, p. 39). Todavia, é fato que, enquanto se opera a “desconstrução do mundo do trabalho, no plano gnosiológico, no plano ontológico, ele se converte em uma das mais explosivas questões da contemporaneidade: trabalho e desemprego, trabalho e precarização, trabalho e gênero, trabalho e etnia” (ANTUNES, 2005, p. 39), sendo muitos os temas que passem o debate sobre trabalho.

Nesse sentido, não obstante as vertentes teóricas do fim do trabalho, adotar-se-á como referencial a perspectiva que afirma a centralidade do trabalho na produção e reprodução da espécie humana, de forma a caracterizar o trabalho como teleológico (ANTUNES, 2000, 2005; LUCKÁCS, 2010; MARX, 1989). Dessa forma, problematizam-se, com base na investigação da aplicação das competências em modelos de gestão, as afirmações otimistas de Zarifian (2003) que, valendo-se das possibilidades dos desdobramentos do uso na gestão de pessoas baseada na noção de competências, sinaliza em suas conclusões que estaria ocorrendo a volta do trabalho ao trabalhador.

Convergindo para a posição de Antunes (2000, 2005), segundo a qual existe nesse momento muito mais um incremento da heterogeneidade do trabalho do que uma superação das formulações marxianas sobre o trabalho, e tentando escapar da crença apologética de uma sociedade do conhecimento e da tecnologia em que estaria o fim do trabalho, escolhem-se como ponto de partida os sinais de uma particularidade, no estudo em questão, com o fito de possibilitar uma interpretação desse tema não para fins de uma conclusão teórica definitiva, mas apenas com o sentido de ajudar a problematizar esse campo de debate e contribuir para uma melhor compreensão da realidade atual do mundo do trabalho.

Desse modo, de acordo com Engels e Marx (1993), o primeiro ato histórico é a produção da própria vida material. De que forma isso acontece? Segundo esses autores, é na produção e reprodução da vida material que o ser humano se diferencia da natureza e se apropria dela, transformando-a e adequando-a às suas necessidades. Nesse ínterim, pode-se afirmar que o homem assegura sua existência física e material pelo trabalho, respondendo às necessidades de existência real e à forma como a objetiva. Do ponto de vista da ontologia do ser social, o trabalho é categoria fundante e fundamental na materialidade da vida humana (ANTUNES, 2000, 2005; LUCKÁCS, 2010; MARX, 1989; BRAVERMAN, 1987).

A fim de aprofundar o entendimento da categoria trabalho, tem-se em Braverman (1987) a compreensão de que se trata de uma atividade que altera o estado natural dos materiais para melhorar a sua utilidade.

O pássaro, o castor, a aranha, a abelha, ao fazerem teias, ninhos, diques ou colméias, por assim dizer: trabalham. A espécie humana partilha com as demais a atividade de atuar sobre a natureza de modo a transformá-la para melhor satisfazer desde suas necessidades mais básicas às mais complexas. (BRAVERMAN, 1987, p. 50)

Outras definições restringem a atividade trabalho à ação humana como, por exemplo, no dicionário de Economia, onde é definido como:

Toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, com o objetivo de satisfazer uma necessidade. O trabalho é uma condição específica do homem e, desde suas formas mais elementares, está associado a certo nível de desenvolvimento dos instrumentos de trabalho e da divisão da atividade produtiva entre os diversos membros de um agrupamento social. (SANDRONI, 1999, p. 609)

Percebe-se que, nessa análise, o trabalho é uma atividade especificamente do homem como ser que pensa e tem necessidades a serem supridas. O dicionário de Filosofia, escrito por Japiassu e Marcondes (1995), segue essa mesma linha de pensamento, onde o trabalho é definido de forma geral como atividade pela qual o homem modifica o mundo. Acrescentam que, a partir da teoria Econômica do século XVIII, principalmente na teoria de Adam Smith, o trabalho torna-se a noção central da economia política, em substituição à concepção clássica de que a riqueza de uma nação consistia no ouro que ela possuía.

No pensamento de Engels (2004), baseado em Marx (1989), o trabalho é a explicação para a humanização do homem. Por meio do processo de hominização (evolução do macaco para o homem) o ser humano transforma a natureza e se transforma na medida em que, como ser consciente, se eleva sobre a própria natureza, por meio da objetivação material. Nesse sentido, o trabalho é toda atividade que formará o ser do homem, que supera o nível da atividade instintiva e demonstra a posição do homem como ser que transforma aquilo que é dado, que é natural, inumano, em algo (objeto, serviço) que atende a (ou satisfaz) suas necessidades.

Aprofundando mais essa concepção, tem-se em Marx (1989) a ideia de trabalho como condição indispensável para a existência do homem, como mediador da relação entre o homem e a natureza. A partir desse autor a noção de trabalho torna-se um valor social universal, pois para ele

O trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza [...] atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza. Desenvolve as potencialidades nela adormecidas e submete ao seu domínio o jogo das forças naturais. (MARX, 1989, p. 202)

A definição do trabalho como um processo ressalta nessa categoria sua essência heterogênea, complexa e principalmente dinâmica, revelando seu antagonismo ao estático, puro e absoluto. Trata-se de um processo, ou seja, algo que está em movimento constante e que se constitui a partir desse movimento, pois está em construção permanente nessa relação recíproca do homem com a natureza.

Essa discussão descortina o sentido do trabalho na construção da humanidade, principalmente por seu caráter teleológico, que o difere de qualquer outra atividade exercida por outros animais. O trabalho do homem é teleológico, pois não se trata de uma simples ação, causal, mas de um ato pensado, onde se objetiva a subjetividade imbuída no pensamento.

O homem pensa, planeja e idealiza na sua mente a imagem para depois estampá-la no objeto e transformá-lo. Nas próprias palavras de Marx, ele “imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade” (MARX, 1989, p. 202).

O surgimento da teleologia se dá principalmente pelo fato de que não se trata de um ato espiritual, além-matéria. Pelo contrário, é a capacidade reflexiva do ser humano e de sua abstração do real que permite a existência da materialidade, objetivando o que foi construído pela consciência, pelo subjetivo (LUCKÁCS, 2010).

Nesse sentido é que Luckács (2010), depois de Marx (1989), defende o trabalho como constituinte da formação do ser social e principal causador do salto ontológico entre o ser puramente animal para um ser social. Dito de outra forma, o trabalho é o elemento primário na fundação da esfera social do ser, pois se trata de

Fato ontológico fundante do ser social [...] é um pôr teleológico conscientemente realizado, que, quando parte de fatos corretamente reconhecidos no sentido prático e os avalia corretamente, é capaz de trazer à vida processos causais, de modificar processos, objetos etc. do ser que normalmente só funcionam espontaneamente e transformar entes em objetividades que sequer existiam antes do trabalho. (LUCKÁCS, 2010, p. 44)

Para esse autor, o trabalho não é um ato simples, puro, comum, pois “introduz no ser a unitária inter-relação, dualisticamente fundada, entre teleologia e causalidade” (LUCKÁCS, 2010, p. 45), pois, antes do surgimento do trabalho, existiam na natureza somente “processos causais”. Essa dualidade só existe no trabalho por meio da práxis social, pois o “pôr teleológico modificador da realidade torna-se, assim, fundamento ontológico de toda práxis social, isto é, humana” (LUCKÁCS, 2010, p. 45).

Incorporando essa análise de Lukács (2010), pode-se afirmar que o trabalho é a base estruturante e formativa do homem enquanto ser inserido na sociedade e da própria sociedade. Entretanto, essa constituição não se dá por uma reprodução instintiva, mas consciente, partindo do princípio do conhecimento e operando por meio dele para mudar o que está dado.

O trabalho é, portanto, a síntese operante da teleologia e causalidade, pois é por ele e também nele que essas duas categorias se interagem e se colocam enquanto realidades complexas (LUCKÁCS, 2010). Em outras palavras, só no trabalho é possível concretizar o aspecto teleológico e transformar a realidade material e reconstruir não só a realidade, mas transformar o próprio pensamento (LUCKÁCS, 2010).

Nesse sentido, a compreensão de Luckács (2010) sobre trabalho permite uma aproximação maior da atual realidade produtiva, visto que incorpora uma análise da práxis social fundada no trabalho e o entendimento de uma relação dialética entre teleologia e causalidade, pois ambas se modificam mutuamente por meio de um processo. Fica claro que o pôr teleológico interfere na ação e a ação interfere no pensamento (planejamento da ação), de forma a constituir a práxis (ANTUNES, 2000, 2005).

Para Antunes (2000), que coaduna com esse pensamento, o trabalho se expressa por meio da relação de transformação da natureza pelo homem, como produtor de valores de uso, pois objetos naturais são transformados em coisas úteis. Entretanto, o trabalho não constitui um processo homogêneo e puro. Pelo contrário, é um processo dialético, dotado de contradição, que se constitui por meio das “formas mais desenvolvidas da práxis social” (ANTUNES, 2000, p. 140).

O trabalho não é, somente, um processo de humanização do homem, mas é também fundante do ser social e desenvolvido no âmago dessa práxis social. Isso mostra que existem contradições nas relações sociais do trabalho, particularmente no modo capitalista de produção. Não considerá-las é não permitir a compreensão da importância do trabalho na sociedade atual e suas especificidades, pois, apesar da práxis social constituída por meio do trabalho e tendo-lhe como base fundante e de ser eminentemente humanizadora, o processo de trabalho no sistema capitalista

de produção, tendo em vista as relações de conflito, proporciona um processo de desumanização (ANTUNES, 2000, 2005; LUCKÁCS, 2010; MARX, 1989).

Isso deve ser levado em consideração porque a produção, que é o campo de afirmação do sujeito, também se revela como espaço de sua negação, onde o homem se humaniza, mas também se aliena; onde o homem atua por liberdade, mas também por necessidade; e, principalmente, onde o ser humano se torna sujeito e objeto de sua própria história. Por isso trata-se de um processo dialético, complexo e determinado por diversas inter-relações (MARX, 1986; ANTUNES, 2000, 2005; LUCKÁCS, 2010).

Essa dialética se aponta principalmente na sociedade capitalista, pois a produção encerra dois momentos: o trabalho concreto e o trabalho abstrato. Nesse caso, o produto não se destina apenas à satisfação das necessidades de quem o usará, pois não será produzido simplesmente para esse fim. Há, no sistema capitalista de produção, a introdução do valor de troca. Assim, o produto deixa de ser oriundo somente do trabalho humano para produzir valor de uso e se torna mercadoria<sup>3</sup> (MARX, 1989; ANTUNES, 2000).

Para se tornar mercadoria o produto não pode ser produzido como meio de subsistência imediato para o próprio produtor. Ele é produzido a fim de ser comercializado, ou seja, tem imbuído em si o valor de troca, que transforma a essência do produto, pois todas as suas qualidades sensoriais se apagam. Veja que o produto deixa de ser, por exemplo, mesa, casa ou fio e se torna mercadoria. Não há a presença nítida do trabalho do marceneiro, do pedreiro ou do fiandeiro. Desaparece, portanto, o caráter útil do produto, a sua finalidade, e desaparece também o caráter útil do trabalho nele representado, o homem (ou mulher) que o construiu. Em outras palavras, o caráter útil do produto e do trabalho deixa de diferenciar-se, de existir de forma concreta e reduz-se a trabalho humano abstrato (MARX, 1989).

Esse trabalho abstrato é caracterizado pelo valor de troca da mercadoria, pois tem vida própria, ou seja, não depende das características particulares do trabalho e do

---

<sup>3</sup> Como explica Marx (1986, p. 45), “a mercadoria é, antes de tudo, um objeto externo, uma coisa que, pelas suas propriedades, satisfaz necessidades humanas de qualquer espécie. A natureza dessas necessidades, se elas se originam do estômago ou da fantasia, não altera nada na coisa, a questão é que é produzido um valor de troca”.

indivíduo que o produziu, pois os produtos do trabalho abstrato representam apenas que em sua produção foi despendida força de trabalho humano, dando sua vez para produzir valores de qualquer espécie (MARX, 1989; ANTUNES, 2000).

Apesar das diversas atividades que são desempenhadas pelos trabalhadores, pelos que produzem a mercadoria, na sociedade capitalista, “todas elas teriam uma característica comum, que Marx denomina *trabalho abstrato*” (MACHADO; SANTOS, 2000, p. 334). Isso se dá porque “todas essas atividades produzem valor, uma quantidade de trabalho humano, em geral, investida na produção das mercadorias” (MACHADO; SANTOS, 2000, p. 334), ou seja,

O trabalho abstrato se refere, portanto, à produção de valor da mercadoria, medido em termos do tempo socialmente gasto para produzi-las. Esse critério de medida permite a equiparação entre as mercadorias, apaga as particularidades, as especificidades que estão presentes em todo trabalho concreto. (MACHADO; SANTOS, 2000, p. 334)

O trabalho abstrato e o trabalho concreto podem ser encontrados em um mesmo produto, porém, em se tratando de produto no modo capitalista de produção, mercadoria, o trabalho final é tido com o trabalho abstrato, pois não há identificação de autoria, ou seja, não foi um arquiteto que fez ou um marceneiro ou um pedreiro, mas foi a junção da força de trabalho de vários trabalhadores que a produziu, por isso trabalho abstrato, onde a sua função final, mercadoria, prevalece sobre qualquer característica impressa no produto, fruto do trabalho do homem e da sua utilidade (MARX, 1989; ANTUNES, 2005b).

Percebe-se, dessa forma, as contradições e o caráter dialético do trabalho, pois

de um lado têm-se o caráter útil do trabalho, intercâmbio metabólico entre os homens e a natureza, condição para a produção de coisas socialmente úteis e necessárias. Trata-se aqui do momento em que se efetiva o trabalho concreto, o trabalho em sua dimensão essencialmente qualitativa [...] de outro lado, aparece a dimensão abstrata do trabalho, em que desaparecem as diferentes formas de trabalho concreto reduzindo-se a uma única espécie de trabalho, o trabalho humano abstrato [...] nesse caso, trata-se de um produção voltada para o mundo das mercadorias e da valorização do capital. (ANTUNES, 2005b, p. 69)

Nesse sentido, o trabalho encontra-se submetido a relações capitalistas que “alteram em grande medida seu sentido histórico original” (ANTUNES, 2005b, p. 69) e que pressupõem certo tipo de divisão do trabalho. É isso que será tratado a seguir.

## **2.1 (Sub) Divisão do trabalho**

O mundo do trabalho sofreu mudanças estruturais com a implantação da divisão manufatureira do trabalho, que tem como protagonista, principalmente, o taylorismo. Após os seus estudos meticulosos para padronizar os tempos e movimentos dos operários, aumentar o ritmo do processo produtivo e implementar técnicas de subdivisão do trabalho, Taylor determinou novas regras ao mundo do trabalho e os procedimentos implantados foram, de certa forma, naturalizados (BRAVERMAN, 1987).

Nesse sentido, deu-se início a uma nova organização do trabalho, colocando na “mão da gerência todas as informações básicas referentes ao processo” (BRAVERMAN, 1987, p. 102). Para esse autor, a organização industrial tem como princípio fundamental a divisão manufatureira do trabalho, que é tida como o “princípio inovador do modo capitalista de produção” (BRAVERMAN, 1987, p. 70).

Smith (1996) afirma que a divisão do trabalho proporciona mais habilidade, destreza e bom senso em sua execução e direção. Essa divisão manufatureira, “na medida em que pode ser introduzida, gera em cada ofício um aumento proporcional das forças produtivas do trabalho” (SMITH, 1996, p. 66), que aumenta a produção, pois a especialização gerada pela destreza permite que o mesmo trabalhador produza mais.

O aumento da destreza do operário, para esse autor, se dá pela redução da atividade a algo simples. Em outras palavras, a atividade a ser executada pelo operário é tão simples que há um aumento impressionante da destreza e uma possível especialização, a qual aumenta consideravelmente a quantidade de trabalho e a velocidade com a qual o operário executa suas tarefas, tendo em vista que são simplificadas e realizadas diariamente pelo mesmo operador (SMITH, 1996).

Nesse sentido, Smith (1996) considera que a riqueza advém da divisão do trabalho, já que ela aumenta a quantidade de trabalho por meio do aumento da destreza, da diminuição do tempo (não há mais a passagem do operador de um tipo de trabalho para outro) e da criação das máquinas, conforme se pode constatar em suas palavras:

É a grande multiplicação das produções de todos os diversos ofícios – multiplicação essa decorrente da divisão do trabalho – que gera, em uma sociedade bem dirigida, aquela riqueza universal que se estende até as camadas mais baixas do povo. Cada trabalhador tem para vender uma grande quantidade do seu próprio trabalho, além daquela de que ele mesmo necessita; e pelo fato de todos os outros trabalhadores estarem exatamente na mesma situação, pode ele trocar grande parte de seus próprios bens por uma grande quantidade, ou o que é a mesma coisa – pelo preço de grande quantidade de bens desses outros. Fornece-lhes em abundância aquilo de que carecem e estes, por sua vez, com a mesma abundância, lhe fornecem aquilo de que ele necessita; assim é que em todas as camadas da sociedade se difunde uma abundância geral de bens. (SMITH, 1996, p. 70)

Numa visão mais radical e em contraponto a Smith (1996), Marglin (1996, p. 41) afirma que a divisão do trabalho é extremamente necessária ao capitalismo, pois “a organização hierárquica do trabalho não tem como função social a eficácia técnica, mas a acumulação”. Para ele a divisão manufatureira do trabalho não foi adotada pela “sua superioridade tecnológica, mas porque garante ao empresário um papel essencial no processo de produção, o de coordenador que, combinado aos esforços separados dos seus operários, obtém um produto mercante” (MARGLIN, 1996, p. 41).

Para esse autor, que faz uma crítica à concepção de divisão do trabalho de Adam Smith, o sucesso da indústria é devido ao fato de que o operário não detém mais o conhecimento do processo de produção, é despojado de qualquer controle e esse tem a função de permitir a acumulação, ou seja, a riqueza não é “fruto” da divisão do trabalho, mas do fato de que o trabalhador não conhece mais o processo produtivo e seu trabalho é totalmente controlado pelo proprietário (capitalista). Esse tem o controle do capital (MARGLIN, 1996).

Entretanto, quando Smith (1996) afirma que a divisão do trabalho proporciona riqueza, não fica claro se ele está falando da divisão social do trabalho (divisão geral) ou da divisão manufatureira do trabalho. Em Braverman (1987) encontra-se tal distinção ao dizer que a divisão manufatureira do trabalho diz respeito à divisão das

tarefas no processo de trabalho da indústria, enquanto a divisão do trabalho social está relacionada às especialidades, às divisões do trabalho num âmbito maior como, por exemplo, a divisão entre engenheiros, médicos e arquitetos. Conforme o próprio autor afirma,

A divisão do trabalho divide a sociedade entre ocupações, cada qual apropriada a certo ramo de produção; a divisão pormenorizada do trabalho destrói ocupações consideradas neste sentido, e torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção. (BRAVERMAN, 1987, p. 72)

Segundo esse autor, no sistema capitalista de produção, a divisão social do trabalho é “forçada caótica e anarquicamente pelo mercado” (BRAVERMAN, 1987, p. 72), enquanto a divisão manufatureira do trabalho dentro da indústria é forçada pelo controle, pela necessidade de planejamento.

Para Braverman (1987), a divisão do trabalho na oficina subdivide o homem e a divisão social do trabalho subdivide a sociedade que pode fortalecer o indivíduo e a “subdivisão do trabalho, quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e contra a humanidade” (BRAVERMAN, 1987, p. 72).

A divisão manufatureira do trabalho é algo da sociedade capitalista de produção e está intrinsecamente ligada ao processo de trabalho, pois primeiro analisam-se os processos, definem-se quais são as etapas de trabalho e depois dividem-nas entre diferentes operários, criando-se então o trabalho parcelado.

O que se percebe é que esse processo promoveu uma desumanização do trabalho, assemelhado-o ao de qualquer outro animal irracional (BRAVERMAN, 1987). Esse é um aspecto importante a ser analisado. Considerando a concepção teórica adotada neste estudo, afirmar que o trabalho realizado na indústria se assemelha ao trabalho de qualquer outro animal é literalmente esvaziar o sentido teleológico do trabalho e da existência do homem enquanto ser social. Por isso a afirmação de Marx (1989) e depois de Luckács (2010) e Antunes (2000, 2005a, 2005b, 2010a, 2010b) que o sistema capitalista de produção alterou o sentido histórico do trabalho.

Isso é possível porque nesse contexto da subdivisão, o trabalhador se relaciona com o produto de seu trabalho como se este fosse um objeto estranho. O fato do trabalhador não conhecer o produto final e fazer a “milésima” parte do processo

torna-o estranho, pois, quanto mais ele produz, mais coloca de si no trabalho, mais poderoso o mundo exterior e objetivo se torna e menos ele próprio tem para si, ou seja, ele entrega a sua subjetividade num processo de objetivação do mundo externo e que não é identificado no mesmo.

O produto do trabalho aparece como um produto estranho ao trabalhador porque o próprio ato da produção é estranho. Em consequência, o trabalhador não se afirma em seu trabalho, antes, ele se nega; não se sente feliz, mas desventurado; não desenvolve uma atividade física e intelectual livre, mas martiriza seu corpo e seu espírito. Como resultado, o trabalhador só tem a sensação de estar consigo mesmo quando está fora de seu trabalho e, quando está em seu trabalho, sente-se fora de si (MARX, 1987; ANTUNES, 2000).

Friedmann (1972, p. 65) diz que a divisão manufatureira empobreceu as relações do trabalho, pois “o operário, não efetuando jamais um trabalho completo com o qual possa identificar sua atividade a sua pessoa, se acha privado de interesse e frustrado”. Nota-se como os autores concordam com a ideia de que o trabalho é primordial na formação do homem enquanto ser social. O fato de o autor afirmar que o trabalho incompleto frustra mostra como esse ato é importante na constituição do homem.

Diante dessa análise inicial da industrialização e da divisão manufatureira do trabalho, têm-se uma base estruturante da organização do trabalho que, de certa forma, é mantida mesmo com o processo de reestruturação produtiva. Posteriormente outras formas de gestão foram adotadas a fim de superar essa ‘frustração’ com a divisão entre concepção e execução. Desse modo discutem-se a seguir algumas das transformações ocorridas no mundo do trabalho a partir da década de 1970.

## **2.2 As mudanças ocorridas no mundo do trabalho**

As transformações ocorridas no mundo do trabalho são discutidas por Harvey (2005), Antunes (2000, 2005a, 2005b, 2010a, 2010b), Colbari (1995), Salerno, (1999, 2001), Correa e Gianesi (1993), Hobsbawm (2000), Fleury e Fischer (1992), Boltanski e Chiapelo (2009), dentre vários outros autores.

Desde o início do capitalismo, como afirma Braverman (1987), os proprietários dos meios de produção sentiram a necessidade de profissionalizar o processo de gestão e transferiu para especialistas, posteriormente chamados *gestores*, a função de comando dos processos produtivos dando origem à gerência. Com Taylor, asseverou-se a ideia, já discutida por Marx, de que não basta a alienação dos meios de produção para a realização do lucro, é também necessário a alienação do processo de trabalho, ou seja, cabe ao capitalista ou ao seu preposto controlar, comandar e gerenciar a produção.

Desse modo, a história da produção capitalista vem, sobretudo após Taylor, se desenvolvendo tendo como fito aumentar a produtividade humana para fins de acréscimo da extração de mais-valia absoluta e relativa, via formas cada vez mais sofisticadas de comando e de gestão do trabalho. Desse modo, evidencia-se a importância de se discutir e pesquisar os vários modos historicamente constituídos de administrar o processo de trabalho no interior das organizações.

Todavia, esse cenário nunca foi estático e essas constatações iniciais do sistema capitalista de produção possibilitam a elucidação da complexidade do mundo do trabalho inserido nesse sistema e sua base fundante, bem como as transformações que vão ocorrendo, pois o funcionamento do modo de produção capitalista exige que os empregadores busquem inovar permanentemente a estrutura produtiva (tecnologias e *layout*, por exemplo) e os modos de gestão dos trabalhadores (sistema de divisão do trabalho).

Nesse contexto, surgem as principais transformações na gestão do trabalho desde o nascimento da subdivisão do trabalho, descrito por Smith (2008) em 1760, até o surgimento da gerência científica implantada e concebida por Taylor (1990), em 1880. Posteriormente com a implantação do Fordismo (produção em massa) e do toyotismo.

Após a 'era de ouro' do capitalismo, como afirma Hobsbawm (2000), teve início nos anos 1970 a chamada *crise do fordismo* que deu origem à reestruturação produtiva que tem entre outros elementos constitutivos: a crise do Estado, a ideologia neoliberal, a revolução da microeletrônica e o surgimento de novas formas de comando que colocaram em xeque o taylorismo e as estruturas mais rígidas de gestão.

Visando à necessidade de superar a organização taylorista-fordista que não se adequava às novas condições competitivas, surge, de acordo com Harvey (1996), a chamada *acumulação flexível* que buscou implantar um modelo de fábrica integrada, com estoque zero, sem almoxarifados residuais e com tempos totalmente sincronizados, objetivando a eliminação total de perdas que se denominou *Just in Time*.

O que se sabe é que a reestruturação produtiva passou a exigir uma nova postura dos trabalhadores que, em grupo e individualmente, aderiram aos objetivos da produção. Essas mudanças iniciaram-se sob o advento do neoliberalismo com a transferência sistemática de capitais ao mercado financeiro e com a implantação de modelos de produção concebidos no ‘modelo japonês’ (ANTUNES, 2000).

Destacam-se como lugares experimentais desse processo Suécia, Itália e Japão, sendo esse o que ganhou mais espaço no mundo e cujo sistema foi denominado *toyotismo*. Essa característica se torna compreensível na explicação:

Uma produção vinculada à demanda visando a atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor [...] [que] fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções [...] [com] processo produtivo flexível, que possibilita ao operário operar simultaneamente várias máquinas. (ANTUNES, 2000, p. 54)

Percebe-se, portanto, que, ao contrário da produção fordista que se caracterizava por uma rigidez no processo produtivo, a produção no sistema toyotista caracteriza-se pela multifuncionalidade e pelo atendimento de demandas individualizadas, o *just in time*. A multifuncionalidade foi um avanço no sistema de divisão manufatureira do trabalho proporcionada pelo toyotismo. Ganha destaque nessa concepção a criação, por exemplo, dos CCQs (Círculos de Controle da Qualidade)<sup>4</sup>, nos quais os indivíduos procuram melhores formas de produzir, aplicando e transferindo conhecimento, proporcionando a criação do que chamam *gestão participativa*<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> São grupos formados por funcionários que participam voluntariamente de projetos que visam à melhorias das formas de produção, das ferramentas, das máquinas e do ambiente de trabalho (FIDALGO; MACHADO, 2000).

<sup>5</sup> “Entende-se por gestão participativa a ação de gerir uma atividade ou organização com o concurso e a colaboração dos seus membros, pressupondo que esses tenham pleno direito de livre discussão e intervenção no processo administrativo.” (MARÇAL, 2000, p. 176)

Alguns autores, no entanto, questionam a viabilidade das propostas de gestão no modelo flexível. Zarifian (1990, p. 73) afirma que as mudanças ocorridas nas indústrias, por meio da acumulação flexível, não geraram grandes transformações nas relações do trabalho, sendo, portanto, “mais uma combinação do que uma substituição entre formas antigas e novas”, denominada *retaylorização* pelo autor.

Antes da microeletrônica, o homem, através de seu conhecimento e sua atuação direta sobre o produto, mesmo em uma pequena parcela, poderia resolver os problemas não previstos. No entanto, a implantação das novas tecnologias de gestão aumentou a distância entre planejamento e execução, considerando pequena, ou inexistente, a influência do operário sob a programação das máquinas (SALERNO, 1999, 2001; ZARIFIAN, 2003).

Salerno (1999) afirma que a implantação de novas técnicas de produção e de gestão mantém a característica essencial de expropriação do conhecimento do trabalhador sobre o processo produtivo que tem o fito de adequar o comportamento dos indivíduos ao *modus operandi* determinado por esse modelo, alterando assim diversas políticas de gestão.

Nesse contexto, as mudanças ocorridas a partir da década de 1980, principalmente no que tange à mobilização das pessoas na organização à efetiva adesão ao “espírito do capitalismo”<sup>6</sup>, são discutidas por Boltanski e Chiapello (2009) que, por meio de uma pesquisa na literatura empresarial da década de 1960 e 1980, demonstram, principalmente, as transformações no plano das ideias e dos valores nas relações do trabalho inseridas no contexto capitalista de produção. Esses autores descortinam a forma como o sistema capitalista se apropriou da crítica e por meio do discurso empresarial promoveu a adesão dos trabalhadores aos novos sistemas de gestão.

Esses autores defendem a ideia de que a literatura de gestão empresarial exerce um papel normativo e que tem como principal aspecto a difusão do espírito do capitalismo, que é “um conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que

---

<sup>6</sup> Os autores afirmam que espírito do capitalismo é um “conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtude ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 42).

contribui para justificar tal ordem e para sustentar, através da legitimação, os modos de ação e as disposições que são coerentes com ela” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 46). Dizem eles ainda:

Enquanto ideologia dominante, o espírito do capitalismo tem, teoricamente, a capacidade de penetrar em um conjunto de representações mentais próprias de uma época determinada, de infiltrar-se nos discursos políticos e sindicais e de proporcionar representações legítimas e esquemas de pensamento aos jornalistas e investigadores, de tal forma que sua presença é, ao mesmo tempo, difusa e generalizada. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 94)

Ou seja, o discurso empresarial pós-fordismo, mais especificamente no toyotismo, na acumulação flexível, está vinculado ao surgimento de um “novo espírito do capitalismo”, o terceiro (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Esses autores consideram historicamente a existência de mais dois momentos: o primeiro espírito do capitalismo teve um lugar no fim do século 19, tendo como “epicentro a pessoa do burguês empreendedor e a descrição dos valores burgueses” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 54); e o segundo espírito se encontra entre as décadas de 1930 e 1960, quando se concentrou a empresa burocrática e centralizadora. Já o terceiro se enquadra no contexto capitalista contemporâneo, sustentado pelo discurso empresarial dos anos 90.

Nesse terceiro espírito vários outros pontos são discutidos, mas uma das características apontadas como mudança no campo dos valores é a rejeição à hierarquia, apesar das organizações não conseguirem prescindir-se dela. Para os autores a justificativa para essa

carga anti-hierárquica muitas vezes é de ordem moral e faz parte de uma recusa mais geral às relações dominantes-dominados. Também está relacionada com uma evolução inelutável da sociedade: os seres humanos já não querem ser comandados nem comandar. A elevação geral do nível educacional explica, para outros, por quê a hierarquia se transformou num modo de organização superado. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 99)

Tem-se a ideia, então, de que a equipe é o lugar da autogestão<sup>7</sup> e do autocontrole, que não se precisa mais de chefes para mandar, pois todos sabem o que deve ser

---

<sup>7</sup> “Designa a gestão de uma empresa ou uma coletividade por aqueles que ali trabalham ou vivem. Trata-se dos processos de gestão que contribuem para a criação de um ambiente (formal e informal) propício à partilha do exercício do poder nas organizações. Tal proposta é uma mudança radical, destinada a operar transformações profundas na ordem social, econômica e política, porque traduz,

feito. Nesse sentido, dissemina uma relação do trabalho mantida por meio da adesão do trabalhador às novas formas de gestão e não do comando à base do 'chicote', ou seja, nada é imposto ao trabalhador, pois ele passa a engajar-se no projeto sem que a organização recorra à força.

Em outras palavras, as práticas do início da industrialização, quando havia um controle exacerbado por parte do chefe e em alguns casos até mesmo do uso da força física para obrigar os trabalhadores a executarem suas atividades, denotando uma relação 'dominador/dominado', são extintas na nova organização flexível do trabalho por meio das novas práticas de gestão como, por exemplo, a autogestão, citada pelos autores, que requer uma posição de confiança, tanto por parte dos trabalhadores como dos 'líderes' e dos clientes, formando uma cadeia de controle baseado na confiança.

Outro aspecto que a nova gestão empresarial traz é a dimensão da realização pessoal, pois nesse universo as palavras de ordem são "criatividade, reatividade e flexibilidade" (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 121). Para isso, é importante nesse contexto organizacional a autonomia. Esse se torna um ponto importante e ao mesmo tempo complexo, pois a autonomia diante de tal contexto é limitada pois está subordinada em grande medida à heteronomia. As regras na organização são imprescindíveis, considerando a atual organização do trabalho, a divisão manufatureira.

Nesse âmbito de mudanças é que se inserem novas formas de gestão, onde predominam alguns temas: a participação, o trabalho em equipe, a autonomia e as competências.

Estes temas se destacam por terem um conteúdo aparentemente oposto ao discurso que sustenta o modelo taylorista-fordista clássico e a Administração burocrática de Fayol e, a nosso ver, também por dizerem respeito a questões que, historicamente, sempre fizeram parte das reivindicações dos trabalhadores. (BERNARDO, 2009, p. 34)

De acordo com a autora os temas estão intrinsecamente relacionados entre si, mas possuem características particulares. Desse modo, considerando a temática

---

na prática, os ideais de igualdade, liberdade, autonomia, criatividade, solidariedade e mutualidade [...] define um estado organizacional caracterizado pelo comportamento democrático participativo." (CORREA; SARAIVA, 2000, p. 29-30)

estabelecida, a característica a ser analisada neste estudo são as competências, considerando o universo da organização em que foi inserida, de um discurso de promoção e incentivo à autonomia, iniciativa e criatividade, onde se dissemina a implantação de 'modelos' de gestão que podem, de certa forma, configurar novas estratégias de apropriação dos saberes-fazeres dos trabalhadores e a formação e condução das subjetividades no processo de trabalho que visariam à adesão (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) destes às formas mais sofisticadas de aumento da produtividade do trabalho, mas que também podem colocar o trabalhador numa nova posição em relação ao processo produtivo.

Nesse sentido, a fim de delimitar as pesquisas brasileiras e se definir o que são competências para o estudo em questão, faz-se no próximo capítulo uma revisão bibliográfica na literatura brasileira.

### 3 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E PRÁTICAS A PARTIR DA LITERATURA BRASILEIRA

#### 3.1 Situando o conceito de competências nas pesquisas brasileiras

Em pesquisa realizada por Fischer *et al* (2010) sobre a concepção do conceito de competências pelos profissionais que atuam na gestão de pessoas no Brasil, foi possível detectar quatro tipos de definições:

1. a primeira está relacionada à linha americana (McCLELLAND, 1973; BOYATIZIS, 1982) onde o conceito de competências é tido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo que 58,4% das respostas estão relacionadas a essa categoria chamada *capacidade/capacitação* pelos autores;
2. a segunda refere-se à abordagem francesa (LEBOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001, 2003) vinculada à mobilização da capacidade em determinado contexto, nas situações de trabalho;
3. a terceira diz respeito ao conceito de entrega, ou seja, “a agregação de valor da pessoa para o meio onde se insere” (FISCHER *et al*, 2010), e os expoentes desse conceito são Dutra (2000; 2001; 2004), Fleury e Fleury (2000) e Fleury (2002);
4. a quarta, que representa 17,6% das respostas, não se enquadra em nenhum dos referências teóricos acima.

Na pesquisa bibliográfica<sup>8</sup> realizada por RUAS *et al* (2010), ficou evidente a predominância do conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Entretanto, os autores apontam para uma “ampliação da

---

<sup>8</sup> A pesquisa foi realizada nas revistas: RAC (Revista de Administração Contemporânea), RAUSP (Revista de Administração da USP), RAE-FGV (Revista de Administração de Empresas) e O&S (Organizações e Sociedade), por constituírem as principais pesquisas referenciadas no universo acadêmico da Administração, somando 44 artigos. Foram analisadas as seguintes categorias: 1) noção de competências: a) capacitação/qualificação; b) sinônimo de CHA; c) mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes orientados para uma entrega (RUAS *et al*, 2010); 2) tipos de competências estudados; 3) condições do ambiente e 4) abordagens metodológicas.

noção de competências na categoria vinculada à entrega, levando em consideração os impactos sobre a identidade profissional que encontram motivação no auto-reconhecimento frente à sensação de eficiência, podendo derivar em desempenhos” (RUAS *et al*, 2010, p. 13). O conceito de entrega foi concebido e difundido no Brasil pelos autores Joel de Souza Dutra e Maria Tereza Leme Fleury. Esse conceito é considerado como um avanço na concepção da noção de competências (DUTRA, 2001, 2004; RUAS, 2010; FLEURY, 2003), pois as pessoas são responsáveis, atualmente, por agregar valor à organização. Sendo assim, a mobilização das competências são entregas que geram valor agregado (DUTRA, 2004).

Outra constatação da pesquisa é a necessidade de averiguar na teoria e na prática a aproximação entre os conceitos de competências organizacionais e competências individuais, pois essa “associação ainda é frágil” e fica evidente a necessidade de sistematizar uma articulação entre esses dois campos (RUAS *et al*, 2010, p. 13).

Há também, conforme o diagnóstico apresentado pelos autores, a necessidade de compreender a noção de competências emocionais, “não só as de ordem técnica e comportamental [...] mas o aprofundamento de questões que tenham a ver com a formação da subjetividade do profissional” (RUAS *et al*, 2010). Além dessas verificações de investigações, os autores também afirmam que foi fácil identificar que, quanto mais o ambiente estiver sujeito a mudanças e for flexível, maior a probabilidade das gestões do trabalho serem definidas pela noção de competências.

Outra pesquisa realizada que também pode direcionar o presente estudo é a análise feita por Dias *et al* (2010) sobre noção de competências na produção acadêmica, definindo seus avanços e limites. A pesquisa foi realizada em periódicos<sup>9</sup> e anais de congresso no período de 2000 a 2004, totalizando 47 artigos, sendo as seguintes categorias de análise: 1) competências individuais e gerenciais; 2) competências coletivas e/ou grupais; 3) competência organizacional e 4) conceito de competência. A pesquisa demonstrou uma predominância da abordagem ‘competência individual’ (57%). Se forem considerados somente os anais do EnANPAD, esse número chega a 80%. Os autores afirmam que essa abordagem está diretamente relacionada à área/tema *gestão de pessoas*.

---

<sup>9</sup> Pesquisa realizada pela autora nas revistas: RAC (Revista de Administração Contemporânea), RAUSP (Revista de Administração da USP), RAE- FGV (Revista de Administração de Empresas) e O&S (Organizações e Sociedade).

Dentre os artigos analisados, os que tratam do tema *competências organizacionais* compreendem duas grandes interações: a interação estratégica, “que trata da adaptação e definição do portfólio de competências organizacionais à estratégia a fim de sustentá-la” e a interação operacional “que compreende o trânsito entre competências organizacionais e as atividades do dia-a-dia” (DIAS *et al*, 2010). Os autores apontam para uma

Grande variedade de expressões associadas ao que se denomina competências organizacionais: *core competence*, competências essenciais, competências organizacionais, competências funcionais, competências distintivas, competências seletivas, competências básicas, competências grupais, competências de suporte, competências dinâmicas e competências qualificadoras. (DIAS *et al*, 2010, p. 21)

A diversidade conceitual é grande e divergente, embora os autores apontem para uma predominância do termo *competências essenciais*, principalmente no mundo empresarial, sendo possível identificar dificuldades na aplicabilidade e operacionalização dessas competências bem como seu atrelamento às competências individuais (DIAS *et al*, 2010).

No que diz respeito às competências individuais, tema que consta em maior número de publicações, Dias *et al* (2010, p. 22) identificaram que primeiramente os artigos propõem-se a “definir ou caracterizar competências desejáveis a funções”; segundo ponto mais discutido é o diagnóstico das necessidades de novas competências “tendo em vista a perspectiva de novas situações de trabalho” e, por último, os estudos tratam de identificar as competências necessárias em determinado nicho de mercado.

É interessante ressaltar que os autores afirmam que as pesquisas realizadas são, na sua maior parte, estudos de caso e que podem ser considerados, assim, “diagnósticos que dificilmente podem ser transferidos para outro ambiente e que apresentam, em geral, baixa perenidade em função das constantes mudanças nesses ambientes” (DIAS *et al*, 2010 p. 22). Entretanto, os mesmos autores criticaram anteriormente a tentativa de fragmentar e homogeneizar o conceito de competências e sua aplicação.

Outra linha de pesquisa importante é a relação entre o conceito de competências e a aprendizagem organizacional, pois há uma necessidade de sistematizar tanto

teoricamente quanto por meio da pesquisa empírica a relação entre a aprendizagem organizacional e as competências, principalmente de que forma desenvolver as competências e se é possível por meio da aprendizagem organizacional (DIAS *et al*, 2010).

Quanto às competências individuais, outro campo estudado, entretanto com menos publicações, é o da remuneração por competências (DIAS *et al*, 2010). Segundo Plothow e Hipólito (2010), a revisão do modelo de recompensas de uma empresa está ligada ao estudo das competências das pessoas, suas responsabilidades e complexidade do seu trabalho. É inegável a necessidade de atrelar os modelos de gestão às recompensas financeiras, tendo em vista o sistema atual de relação salarial, até mesmo para que o engajamento às novas práticas de gestão seja maior, conforme afirmam Boltanski e Chiapello (2009).

Além desses pontos elencados por Dias *et al* (2010), há também a discussão sobre o próprio conceito de competência, onde pode-se reafirmar que se trata de um conceito em construção, pois

A heterogeneidade desse conceito não provém apenas de dificuldades de entendimento (o que também é factível de análise), mas especialmente da dinâmica e da mobilidade da ênfase em que a noção de competências é pensada e aplicada no contexto das organizações e do ambiente socioeconômico. (DIAS *et al*, 2010, p. 26)

Acrescentam, ainda, que, “apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa” (DIAS *et al*, 2010, p. 10). Essa dificuldade, segundo os autores, se dá devido ao fato de que o conceito de competências não pode ser tratado de forma hegemônica, conforme acontece, em geral, com a implantação das práticas gerenciais nas organizações.

Nota-se, na análise das pesquisas descritas até aqui, que os autores dos artigos estão preocupados em transformar ou aplicar o conceito de competências em modelos de gestão que possam ser absorvidos e operacionalizados em diversos tipos de organização, ou seja, criar modelos generalizáveis vai de encontro ao que propõe o próprio conceito quando se afirma que está diretamente relacionado às situações de trabalho, pois essas são específicas de um determinado contexto sócio-histórico-cultural.

A fim de compreender e identificar os aspectos levantados pelas pesquisas descritas até aqui, bem como demonstrar temáticas que ainda carecem de averiguação teórica e empírica, foi realizado, para confecção deste trabalho, uma pesquisa em artigos das principais revistas da área de *administração* de Língua Portuguesa, cadastradas no periódico CAPES<sup>10</sup>, totalizando 47 artigos, bem como nos anais do principal congresso de Administração, o EnANPAD, no período de 2006 a 2010, totalizando 58 artigos. O critério para seleção dos artigos foi o mesmo utilizado por Ruas *et al* (2010) e Dias *et al* (2010), sendo analisadas as pesquisas nas quais a palavra *competências* constou no resumo e/ou nas palavras-chave e/ou no título.

O que se pretendeu identificar nessa análise foi a utilização do conceito de competências e a qual abordagem se relaciona. Para isso, foram consideradas as seguintes categorias temáticas de análise: a) competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e b) competências como um “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade” diante de situações de trabalho, considerando o conceito de eventos.

Os aspectos levantados pelas pesquisas realizadas e apresentadas anteriormente foram identificados nesses artigos. Ademais, o período de análise é próximo, acrescentando dois anos (2009 e 2010). O Quadro 1 a seguir demonstra o quantitativo analisado por ano.

Ano	Revistas	Anais – EnANPAD
2006	8	9
2007	10	11
2008	9	10
2009	13	12
2010	7	16

**Quadro 1 – Publicações sobre o tema *competências***

Foi possível perceber que o conceito de competências é abordado, quanto às vertentes americanas e francesas, de forma complementar e entropostas, ou seja, não há nas pesquisas uma discussão das possíveis divergências conceituais dessas

10 FACES (Revista de Administração FACES); RAE (Revista de Administração de Empresas); REGE (Revista de Gestão); O&S (Organização e Sociedade); RAM (Revista de Administração Makenzie); RAC (Revista de Administração Contemporânea); REAd (Revista Eletrônica de Administração); UNIMEP (Revista de Administração UNIMEP) e Revista de Ciência da Administração.

duas vertentes. Uma hipótese, possível, é que a maior parte dos artigos possui uma proposição funcionalista. Dessa forma, como a pretensão é intervir na realidade, não somente investigá-la, há uma tentativa de homogeneizar o conceito e torná-lo mais operacional, a fim de que os modelos existentes possam alcançar melhores resultados para as organizações, efetuando, dessa forma, um recorte dos conceitos.

O que pode ser identificado é que a maior parte dos artigos, conforme já afirmado por Ruas *et al* (2010) e Dias *et al* (2010), trata o conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em si. Poucos artigos trabalham com profundidade a proposta de Zarifian (2001, 2003) e Schwartz (2003, 2004), onde a noção de competências é contextualizada, ou seja, o conceito de competências deve levar em consideração os aspectos econômicos, sociais e históricos não somente no âmbito das organizações e suas funções gerenciais, mas numa perspectiva de análise macro econômico-social do indivíduo inserido num contexto sócio-organizacional.

Outro ponto é que além das pesquisas serem de cunho quantitativo em sua maior parte, normalmente estão atreladas a variáveis como: remuneração, competências organizacionais, aprendizagem organizacional, no intuito de verificar novos métodos ou modelos de avaliação de competências.

Desse modo não se verifica, nesses artigos, a problematização dos conflitos entre capital e trabalho e de que forma um modelo de gestão por competências pode mudar as relações que se estabeleceram no decorrer da história no mundo do trabalho. Zarifian (2003), conforme foi discutido anteriormente neste trabalho, diz que a aplicação da noção de competências pode trazer de volta o trabalho ao trabalhador e que pode promover transformações estruturais das relações do trabalho. Sendo assim, entende-se como importante discutir os aspectos da categoria trabalho, do processo de divisão do trabalho e as transformações ocorridas nas relações do trabalho com a implantação do taylorismo e posteriormente da acumulação flexível, e quais as mudanças que estão ocorrendo e que podem ocorrer (ou não) com a implantação de um sistema baseado em competências.

Diante desse contexto, antes exposto, faz-se necessário, primeiramente, tentar elucidar as diferentes perspectivas de análise sobre a formulação do conceito de competências, ou seja, o que é realmente competência?

### 3.2 O Conceito de Competência

Para Zarifian (2001, p. 68, 72), “a competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ diante de situações profissionais com as quais se depara.” Segundo Medef (*apud* ZARIFIAN, 2001, p. 66) a competência é “uma combinação de conhecimentos, de saberes fazeres, de experiências e de comportamentos que se exerce em um contexto preciso [...] é constatada e validada quando de sua utilização em situação profissional.”

Le Boterf (2003, p. 90) afirma, por sua vez, que “a competência se limita a um saber-fazer descritível em termos de comportamento esperado e observável”. Na ótica desse autor, a competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto.

Para McClelland (1973), competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Em Fleury e Fleury (2001), o conceito se refere a um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dutra (2004) diz que competência é a entrega do indivíduo que leva à agregação de valor à organização, entendida como algo que a pessoa entrega de forma efetiva, isto é, aquilo que permanece mesmo após a saída do indivíduo.

Sendo assim, pode-se afirmar, até aqui, que competência é um conjunto de capacidades aplicadas em situações singulares no ambiente de trabalho, demonstrando a habilidade do trabalhador em se mobilizar frente aos eventos (problemas, situações) para produzir resultados.

No entanto, Araújo (2000, p. 57) diz que a noção de competência faz ‘contraponto’ com a noção de qualificação profissional<sup>11</sup>, considerando que essa não atende às especificidades do trabalho flexível. Zarifian (2003, p. 37) discute essa questão afirmando que não se deve fazer nenhuma ‘distinção conceitual’ entre qualificação e competência, a não ser que seja para afirmar que “o modelo de competência

---

<sup>11</sup> A qualificação profissional é definida por Machado e Aranha (FIDALGO; MACHADO, 2000, p. 274) como “um conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos para o exercício de uma profissão”.

específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação”.

Não se pode negar que o conceito de qualificação profissional, desenvolvido no sistema fordista e que determinava a relação salarial, demonstra, na atualidade, ser ‘insuficiente e inadequado’ para definir as políticas de recrutamento e seleção, remuneração, ascensão profissional, treinamento e desenvolvimento e avaliação dos trabalhadores (ARAUJO, 2000, p. 56), ou seja, os atributos, as capacidades e os pré-requisitos que eram tomados no âmbito do conceito de qualificação, típicas do modelo clássico, restabelecidas como pré-condição para atuação restrita no posto de trabalho, estão sendo considerados insuficientes no conceito de competência, já que esse pressupõe não só que o sujeito esteja preparado para produzir, mas que seja capaz de mobilizar os seus saberes no sentido não do saber em si, mas do saber-fazer e do querer-fazer.

Contudo, essa dicotomia entre qualificação e competência, no âmbito conceitual, pode ser considerada superada, pois, segundo Zarifian (2003, p. 37), “a competência é uma nova forma de qualificação [...] é uma maneira de qualificar”, mas, na prática, os paradoxos são acentuados. Esse mesmo autor afirma que o modelo da competência, no mundo do trabalho, “é uma transformação a longo prazo” e que ainda é emergente, tendo, inclusive, um grande desafio: “substituir os dois grandes modelos dominantes, que foram (e ainda são) o modelo da profissão e o modelo do posto de trabalho” (ZARIFIAN, 2003, p. 38-39). Para compreender essa complexidade analisar-se-ão, primeiramente, esses dois modelos.

O modelo da profissão baseado nas corporações de ofício é o mais antigo e faz parte da história do trabalho e do meio social dos trabalhadores, o qual se conhece bem, pois são frequentemente arguidos sobre a profissão que ocupam. O modelo do posto de trabalho, que foi instituído pelo taylorismo/fordismo, refere-se ao ambiente industrial estruturado em cargos, onde as pessoas não são mais reconhecidas pela profissão e sim pelo posto de trabalho que ocupam na organização. Existe, portanto, certa ‘disputa’ entre os dois modelos, mas “culturalmente, a profissão resistiu bem”, pois “ter uma profissão é uma expressão valorizada, muito mais do que ‘ocupar um cargo’ ou ‘ter um posto’ (ZARIFIAN, 2003, p. 44).

Nas organizações, o modelo de posto de trabalho como forma estrutural administrativa ainda prevalece, principalmente na composição dos planos de cargos

e salários, planos de carreira e para fins de remuneração, pois, conforme o autor afirma: “muitos supostos sistemas de gestão das competências ainda são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho” (ZARIFIAN, 2003, p. 49).

Essa discussão mostra as contradições existentes nos modelos de gestão sob a lógica da competência e o desafio na sua implementação numa concepção de trabalho onde as atividades desenvolvidas estão sob a égide taylorista, quando se fala em empresas privadas, e sob o controle burocrático, quando analisadas no setor público.

As contradições não são tidas somente na implantação de modelos, mas no campo teórico também. A partir das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, a academia se deteve em pesquisá-la e, no que diz respeito às competências, existem diversas vertentes, pois

O conceito de competência surge em contextos distintos e seu significado não é exatamente o mesmo em todos os países. Apresenta matizes diferentes segundo as diferenciadas concepções filosóficas e os modelos específicos de competência profissional implementados em cada país. (STEFFEN, 1999, p. 1)

Diante dessa afirmação torna-se necessário apresentar uma sistematização dos diferentes modelos encontrados por Steffen (1999):

<b>Modelo de competência</b>	
<b>País</b>	<b>Definição</b>
<b>Alemanha</b>	Competência é a capacidade de solucionar problemas.
<b>Austrália</b>	Competência é a habilidade de desempenhar as atividades próprias de uma ocupação ou função a partir do padrão requerido ou esperado pelo emprego.
<b>Canadá</b>	Competência está relacionada diretamente a melhoria das habilidades e destreza
<b>Estados Unidos</b>	As competências são atributos de alto rendimento, que busca o desempenho superior.
<b>México</b>	Competência é um conjunto de habilidades, conhecimentos e destrezas e a capacidade para aplicá-lo em uma variedade de contextos trabalhistas.
<b>Inglaterra</b>	Competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos que se aplicam no desempenho de uma função ocupacional, a partir dos requerimentos impostos pelo emprego.
<b>França</b>	A competência é um processo construtivista. Trata-se de um conceito desenvolvido socialmente.

Quadro 2: Definições de competências no mundo

Fonte: Steffen (1999)

É possível notar certa diferença na aplicabilidade do conceito nos diferentes países, mas percebe-se que os conceitos de habilidades, competências, conhecimentos e qualificação profissional, são tidos como sinônimos e que há uma tendência, na

literatura e na prática, a definir competências como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes.

Diante do que foi exposto até aqui sobre o conceito de competências, para aprimorar sua definição e distingui-lo dos outros conceitos de habilidade, qualificação e conhecimento, bem como entender as discussões acadêmicas e a aplicabilidade da noção de competências no contexto organizacional, é necessário discutir algumas dessas vertentes de forma isolada. Dentre essas abordagens antes apresentadas, são consideradas nas principais pesquisas realizadas no Brasil as vertentes americana e francesa.

As duas linhas serão discutidas separadamente. A abordagem americana é a que embasa a pesquisa empírica, ou seja, o modelo de competências utilizado pela Chocolates Garoto. A segunda abordagem, a francesa, será abordada porque é nela que se encontram os pressupostos teóricos mais sólidos para uma análise da temática *competências* e, principalmente, porque foi a partir dela que a problemática de pesquisa surgiu.

### **3.2.1 A abordagem teórica americana**

A maior parte das pesquisas no Brasil na área de *competências* considera que a discussão sobre o surgimento do conceito nos Estados Unidos aconteceu pelo *paper* ‘*Testing for Competence rather than intelligence*’, escrito por McClelland em 1973 (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004). Nesse artigo, McClelland faz uma crítica aos testes de QI realizados na época como provas de seleção em escolas, universidades e empresas. O autor afirma que os psicólogos acreditavam que os testes de inteligência eram preceptores de sucesso do trabalho. Entretanto, considera que os testes de QI “são claramente discriminatórios contra aqueles que não foram expostos à cultura” (McCLELLAND, 1973, p. 6), ou seja, favorecem os que já possuem certa credencial sócio-econômica-política e que estão vinculados a uma classe social determinada (McCLELLAND, 1973).

O referido autor, ao fazer essa crítica, afirma que esses testes não deveriam ser o único determinante na escolha de um candidato, pois não faziam uma relação com o contexto ou as atividades que seriam executadas pelo trabalhador, não sendo, dessa

forma, um teste que verificaria um desempenho adequado ou superior. Nesse sentido, propõe um teste de competência para aferir as capacidades de candidatos a determinada função em uma organização, baseado nas atividades que são executadas. Ele disse: “Se você quiser testar quem vai ser um bom policial, tem que descobrir o que ele faz. Veja o que ele faz de perto, faça uma lista de suas atividades” (McCLELLAND, 1973, p. 10). Trata-se de elaborar um teste com critério de amostragem, fazendo com que os ‘testadores’ saiam de seus escritórios e realmente analisem o desempenho em seus componentes reais (McCLELLAND, 1973).

Esse teste, segundo o referido autor, vai avaliar as competências relacionadas à vida, como por exemplo: liderança, relacionamento interpessoal, habilidades manuais, dentre outros. Além disso vai averiguar traços de personalidade como, por exemplo: habilidade de comunicação, paciência, desenvolvimento do ego etc. (McCLELLAND, 1973), ou seja, nesse contexto, inicia-se uma discussão sobre a averiguação de capacidades relacionadas a melhorar o desempenho do trabalhador em situações de trabalho.

Outra questão importante que o autor aborda é que os testes de inteligência apontam para a análise de aptidões natas ou construídas socialmente, que em tese não podem ser aprimoradas. A competência, segundo esse autor, trata-se de uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada a um desempenho superior na realização de uma tarefa em uma determinada situação e que pode ser desenvolvida. Nessa perspectiva de análise,

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Ou seja, na vertente americana a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que está diretamente relacionado ao cargo e as funções executadas pelo trabalhador.

A relação da competência como um conjunto de capacidades relacionadas a uma *performance* superior no trabalho foi discutida e melhor elaborada por Boyatzis (1982), que afirma que a identificação, de fato, da característica que melhora o desempenho do trabalho pode, de certa forma, relacionar mais precisamente o cargo ou a função com o ‘perfil do trabalhador’. Há uma relação teórica do desempenho casual e o emprego e uma relação empírica entre uma capacidade e trabalho. (BOYATIZIS, 1982). Nesse sentido, esse autor define *competências* como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Entretanto, não há como negar que, ao relacionar as competências com um desempenho superior e considerando que na atualidade os sistemas organizacionais já deixaram de ser fechados e estão abertos numa inter-relação continua com o meio em que vive indo além dos limites geográficos por meio da globalização, onde o desempenho superior está diretamente relacionado com os outros níveis da organização e com a concorrência, pode-se afirmar que as competências na vertente americana são funcionalistas, pois a definição da competência está diretamente relacionada às funções, tarefas e resultados, com a proposição de atender às demandas gerenciais e intervir de forma a mudar a realidade ou o comportamento dos indivíduos a fim de mobilizá-los para atingir esse resultado.

Nesse contexto, sob essa ótica, as competências são “um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo/fordismo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186). Acrescentam ainda, ao discutir as ideias de Lawler, que “trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado” (FLEURY; FLEURY, 2001, 186).

Dutra (2001, p. 28) afirma que essa forma de analisar as competências tem se “mostrado pouco instrumental, pois as pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente”. Essa divisão em três esferas pode ser vista como uma forma de facilitar o entendimento do empregador em relação ao que ele considera importante em termos de conhecimento, habilidades e atitudes na execução das tarefas para alcance de resultados.

Em outras palavras, a definição de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes foi uma forma encontrada por acadêmicos e gestores de simplificar o conceito e torná-lo aplicável e funcional. Percebe-se que desde sua concepção houve proposição funcional de atender às demandas gerenciais, de colocar 'o homem certo no lugar certo', ou seja, uma visão taylorista do trabalho.

Entretanto, Dutra (2001) e Fleury e Fleury (2001) concordam que a estrutura desse conceito está baseada numa organização taylorista do trabalho, pois pauta-se pela observação sistemática dos trabalhadores mais capacitados e pela tentativa de generalização desses atributos. Nesse sentido, é possível afirmar que a divisão do conceito entre conhecimentos, habilidades e atitudes pode estar relacionada com a divisão manufatureira do trabalho e principalmente com a divisão entre concepção e execução preconizada por Taylor, ou seja, as organizações tendem a manter essa divisão que lhes é cara, tendo em vista a lucratividade da organização.

Outras teorias foram idealizadas de forma a abranger o trabalhador diante de um contexto sócio-histórico. Nesse sentido, a vertente francesa defende a ideia de um conceito que proporcione uma visão historicista do homem e sua relação com o mundo do trabalho e, principalmente, preconizam que as competências são desenvolvidas nesse contexto do trabalho.

### **3.2.2 A abordagem teórica francesa**

O debate sobre as competências, que surgiu em meados dos anos 70 e que culminou, na França, nos anos 90, em um acordo sobre a conduta da atividade profissional, em uma certificação de competências (RAMOS, 2006), emergiu tendo em vista que o conceito de qualificação e os processos de formação profissionais existentes não davam conta de atender às novas demandas do mundo do trabalho. Nesse sentido, procurou-se aumentar as possibilidades de emprego das pessoas buscando uma relação entre os saberes – o diploma (conhecimento formal), o fazer (experiência) e o agir (atitude).

Segundo Ramos (2006, p. 94), a abordagem francesa das competências iniciou-se

com Bertrand Schwartz, “que desenvolveu uma metodologia de investigação de competências definidas como *construtivista* que faz alusão às relações mútuas e às ações existentes entre os grupos e seu entorno, mas também entre situações de trabalho e situações de capacitação”. Essa metodologia construtivista afirma que o desenvolvimento de competências individuais só tem sentido num contexto coletivo, ou seja, na sua relação com o meio social.

Nessa perspectiva destacam-se os autores Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2003). Todavia, para compreender a linha francesa de competências tomar-se-ão algumas questões importantes que são bases do conceito de competência discutidas por Zarifian (2001, 2003), tais como: a autonomia, a iniciativa, a responsabilidade e as situações.

Segundo esse autor, a filósofa Hannah Arendt foi quem mostrou a grande importância do termo *iniciativa*, quando “o associa diretamente ao conceito de agir”. Ela afirma que é ao agir que se tem iniciativa, que se inicia algo novo. Dessa forma, ser competente é agir, é “empreender um novo começo” (ZARIFIAN, 2003, p. 86). No entanto, não se pode ter iniciativa sem autonomia. Mas o que é autonomia? Conforme Correa e Saraiva (2000, p. 30-31), “o termo *autonomia* designa um estado de autodireção de um indivíduo ou grupo”. Em um contexto organizacional, a autonomia está diretamente associada às questões de centralização e descentralização.

Dessa forma, em um ambiente competitivo, onde existem poucos níveis hierárquicos e equipes multifuncionais com iniciativa e poder de decisão, a autonomia tem um papel importante, pois traz uma nova “definição das relações de poder, dos campos legítimos de ação e da maneira de definir as regras de trabalho” (ZARIFIAN, 2003, p. 87). No entanto, essa autonomia não é plena; de alguma forma segue regras e normas e está submetida à heteronomia, pois é inerente a um sistema organizacional capitalista, onde existe o comando e o controle, ou seja, o trabalhador possui uma semiautonomia, mas que é valorizada num ambiente flexível, pois é necessária para a iniciativa.

O conceito de competência engloba, também, um senso de responsabilidade. Ser responsável no ambiente organizacional é ‘responder por’, ou seja, o funcionário que tem iniciativa por meio de uma ‘certa’ autonomia, será responsável pelas decisões

que tomar e responderá pelo seu alcance, seus efeitos e suas consequências. Dessa forma, essa responsabilidade manifesta uma preocupação com os outros, pois a decisão tomada tem uma consequência direta sobre o cliente, pares, fornecedores, líderes, chefias, etc., ou seja, o indivíduo para decidir sobre algo é orientado e dirigido por essa responsabilidade.

Para Zarifian (2003, p. 143), “o futuro do modelo da competência dependerá muito da maneira como a iniciativa e a responsabilidade conseguirão articular-se, uma em referência à outra”. No entanto, vale ressaltar que numa relação salarial é arriscado que a responsabilidade sufoque a iniciativa, ou seja, o trabalhador somente assumirá responsabilidades quando essas forem devidamente reconhecidas pela organização. Em outras palavras, quando se fala de gestão com base em um modelo de competência, essa relação deve ser minimamente analisada, pois o sujeito terá iniciativa quando ficarem claras suas responsabilidades e a contrapartida da organização.

Dessa forma, percebe-se que o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ estão intrinsecamente ligados a outra questão: as situações, pois a competência está diretamente relacionada a acontecimentos no trabalho. Essas situações referem-se a um conjunto de eventos<sup>12</sup> que o sujeito deve enfrentar, onde toda atividade a ser executada requer uma análise para que seja alcançado o objetivo. Dessa forma, situação também é desafio, pois os problemas precisam ser superados, ou seja, quando o indivíduo, num ambiente organizacional, tomar uma decisão, fará frente a uma situação, isto é, deverá resolver os problemas que surgem, sejam novos ou não (ZARIFIAN, 2003).

Nesse contexto de trabalho é que Zarifian (2001, p. 72) afirma: “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”, ou seja, ser competente é saber avaliar uma situação, identificar, analisar e compreender os acontecimentos. Esse entendimento se baseia na experiência (saberes), no entanto, também requer que o trabalhador tenha acesso às informações e saiba se comunicar com seus superiores e com seus pares (ZARIFIAN, 2001, 2003).

---

<sup>12</sup> O evento é alguma coisa que sobrevém de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva” (ZARIFIAN, 2001,p.41). Não se trata necessariamente de um problema, mas tem a ver com acontecimentos que podem gerar problemas ou não, mas que de alguma forma não foram previstos ou não programados.

Percebe-se, portanto, que há outras questões a serem analisadas, como a comunicação, as informações, bem como a noção de serviço embutida em todo trabalho contemporâneo, no entanto não é o objetivo deste estudo esgotar todas as implicações que envolvem o conceito de competências nessa vertente, pois, para nossa análise, é importante considerar, principalmente, que a competência está diretamente relacionada à execução do trabalho e às soluções encontradas nas situações reais das atividades que, por estar dentro de uma empresa lucrativa, visa o alcance de resultados.

Nesse sentido, considerando a autonomia, responsabilidade e iniciativa é que o autor afirma que a noção de competências pode trazer de “volta o trabalho para o trabalhador” (ZARIFIAN, 2003, p. 75). Ele contextualiza essa discussão afirmando que o “desafio atual da competência nos leva logo ao início da industrialização” (ZARIFIAN, 2003, p. 75), quando houve a brutal aniquilação das corporações de ofício. Isso permite analisar, a partir dessa afirmação, um elemento importante e central na discussão sobre o trabalho: a separação do camponês (artesão) da sua atividade.

Nessas corporações, o camponês executava suas atividades e empregava todo o seu conhecimento em todo o processo de trabalho, sendo o produto final de sua autoria. Percebe-se aqui a execução do trabalho concreto, mesmo com a produção do valor de troca. Entretanto, Zarifian (2003, p. 75) afirma que a industrialização aplicou um golpe inventando o trabalho: “a invenção de um objeto, chamado *trabalho*, que se possa objetivar, analisar, racionalizar, determinar, modificar, independentemente daquele que o realiza. E o trabalhador não é senão um outro objeto, portador das capacidades (funcionais) necessárias para realizar esse trabalho”.

Interessante que, apesar do autor não se basear no conceito de Marx, pode-se afirmar, de certa forma, que, o que o autor define ou considera como trabalho coaduna com o conceito de trabalho abstrato e do estranhamento do trabalhador em relação ao objeto que produz (trabalho ‘alienado’). Em outras palavras, o que a industrialização criou e implantou foi o trabalho abstrato, tirando do trabalhador a possibilidade de criar.

Nesse sentido, Zarifian (2001, 2003) percebeu o grande desafio da noção de

competências que, de alguma forma, deseja permitir que o saber-ser, saber-fazer e o saber-agir envolva o trabalhador de tal forma que atenuie esse ‘estranhamento’ em relação ao produto. Por isso, o autor aborda com ênfase que a competência significa “que o trabalho torna-se novamente expressão direta da competência possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha” (ZARIFIAN, 2003, p. 77).

Considerando, portanto, que as competências englobam o saber-ser, saber-fazer e saber-agir (LE BOTERF, 2003), ou seja, que se trata de um conceito que é construído com base em experiências adquiridas e aplicadas e que está vinculado a ação e a flexibilidade (ZARIFIAN, 2001, 2003; LE BOTERF, 2003; SHWARTZ, 2003, 2004), o modelo de gestão baseado na divisão de tarefas, portanto taylorista, pode não conseguir abarcar a complexidade desse conceito e suas implicações na realização das tarefas no cotidiano dos trabalhadores.

Com base no que se analisou até aqui, o conceito de competência, dessa abordagem, seria melhor aplicado na gestão de um ambiente organizacional flexível, com baixo nível hierárquico, que valorize os saberes do trabalhador e sua aplicação nas atividades reais de trabalho, ou seja, em um ambiente que conseguiu, de certa forma, minimizar o hiato existente entre concepção e execução.

Desse modo, a fim compreender a aplicação das competências em uma realidade produtiva, foi realizada uma pesquisa em uma indústria alimentícia. Para tanto, utilizaram-se alguns procedimentos metodológicos que serão descritos no próximo capítulo.

## 4 MÉTODO

Diante do objetivo proposto e da problemática a qual se pretendeu investigar, do ponto de vista metodológico trata-se de uma abordagem qualitativa. Segundo Godoy (1995), essa via tem como objetivo central o estudo e a análise da realidade em seu ambiente natural e pode ser um instrumento confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados. Nessa metodologia, o pesquisador não pretende enumerar ou medir os eventos estudados, mas identificar os aspectos subjetivos da pesquisa (GODOY, 1999), pois procura-se compreender o fenômeno segundo o ponto de vista dos atores que estão envolvidos no contexto.

Minayo e Sanches (1993, p. 24) reforçam essa ideia quando afirmam que:

É no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa. A compreensão das relações e atividades humanas com os significados que as animam é radicalmente diferente do agrupamento dos fenômenos sob conceitos e/ou categorias genéricas dadas pelas observações e experimentações e pela descoberta de leis que ordenariam o social.

Para essas autoras a abordagem qualitativa aproxima o sujeito de seu objeto e o sujeito empático da realidade dos atores que são pesquisados, onde tem acesso “às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas” (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 24).

Nesse ínterim, o pesquisador é o instrumento de observação, seleção, análise e interpretação dos dados levantados. Pretende-se, assim, adotar uma forma de pesquisa que se aproxima das ciências sociais. Segundo DaMatta (1987), as “Ciências Sociais estudam fenômenos complexos, situados em planos de causalidade e determinação complicados” e que, principalmente, “podem ocorrer em ambientes diferenciados tendo, por causa disso, a possibilidade de mudar seu significado de acordo com o ator, as relações existentes num dado momento e, ainda, com a sua posição numa cadeia de eventos anteriores e posteriores” (DAMATTA, 1987, p. 19).

A pesquisa qualitativa proposta para o presente trabalho deve levar em consideração os aspectos complexos do fenômeno onde o observador não se distancia do objeto de forma a analisá-lo isoladamente, mas se apropria de um

movimento de relativização, conforme proposto por DaMatta (1987), onde o pesquisador se sente parte daquele objeto a ser investigado, bem como analisa os valores e o contexto dos indivíduos pesquisados, pois “cada sociedade humana conhecida é um espelho onde a nossa própria existência se reflete” (DaMATTA, 1987, p. 27).

Nessa perspectiva de análise, o presente trabalho pretende contribuir para o campo de pesquisa em Administração por meio de estudo de caso, que foi realizado na empresa Chocolates Garoto, localizada na cidade de Vila Velha. A escolha dessa empresa se dá primeiramente pela sua importância na economia Capixaba, pois, em 2010, esteve em 8º lugar no ranking das empresas com melhor receita operacional bruta, que chegou a R\$ 1.853.480, tendo um crescimento de 2008 a 2009 de 7,73% (IEL, 2010). É, também, uma das maiores indústrias de chocolates do mundo, faz parte desse cenário capixaba há mais de 80 anos, sendo, inclusive, ponto turístico na Grande Vitória. Em segundo, a empresa, antes familiar, foi comprada por uma multinacional, a Nestlé, que implantou novas estruturas organizacionais e modelos de gestão de pessoas e de produção, dentre eles um modelo de avaliação de competências com características transnacionais; o modelo em questão é objeto deste estudo.

Outro motivo que também foi considerado na escolha dessa empresa é que dentro da temática *competências* o programa de pós-graduação em Administração da UFES, por meio do NETES (Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades), analisa a aplicação das competências em organizações capixabas. Sendo assim, a análise da Chocolates Garoto é importante para a construção desse cenário do Espírito Santo, considerando seu porte organizacional.

O estudo de caso se trata de um método qualitativo de pesquisa e é frequentemente utilizado para obtenção de dados na área de estudos organizacionais. Trata-se de:

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 2001, p. 32-33)

Isso se dá porque o estudo de caso vai além do contar uma história, pois o que se pretende é estudar indivíduos, processos, programas, localidades, instituições ou mesmo eventos (YIN, 2001). Quanto às críticas sobre as impossibilidades de generalizações, argumenta-se que são possíveis quanto às proposições teóricas e não aos resultados encontrados na organização objeto de estudo.

#### **4.1 Obtenção de dados e sujeitos da pesquisa**

Nessa etapa, há uma variedade de instrumentos que podem ser utilizados e maneiras diferentes de operá-los. Considerando, portanto, o problema de pesquisa, o presente estudo adotou como instrumento para obtenção de dados: pesquisa documental e entrevista.

A escolha da entrevista é baseada nas considerações de muitos pesquisadores que afirmam ser um instrumento que permite uma análise mais profunda na pesquisa qualitativa, pois “[...] ao mesmo tempo em que se valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis, para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVINÕS, 1987, p. 146), corroborando, assim, com a perspectiva de relativização definida por DaMatta (1987), pois a entrevista, “do ponto de vista metodológico”, é uma “estratégia fundamental da investigação qualitativa” (GODOY, 1995, p. 61).

A análise documental foi realizada de dezembro de 2010 a julho de 2011, por meio de visitas à empresa com data e horário marcado pelo setor de recursos humanos. Inicialmente foram disponibilizadas apostilas (três) utilizadas nos treinamentos iniciais sobre o modelo de competências, quando implantado pela Nestlé na Chocolates Garoto. Essas apostilas, que não são documentos, mas textos de orientação ao setor de treinamento e desenvolvimento, apresentaram de forma clara as competências da Garoto/Nestlé e seus conceitos, bem como de que forma essas competências são aplicadas.

Por meio dessas apostilas foi possível iniciar o processo de conhecimento da realidade investigada. Posteriormente foram disponibilizados folderes e panfletos de divulgação das competências. Nesse processo, ainda restrito, pois a empresa não permitiu tirar cópias nem fotografar, foi possível por meio da leitura e anotação das

informações compreender e copiar todas as competências e todos os conceitos, bem como a forma como essas competências eram divulgadas aos funcionários da empresa.

A análise documental também constou da leitura de documentos relacionados à história da organização, disponíveis no Centro de Documentação da Garoto.

Em conjunto com essa análise foram feitas algumas reuniões com os funcionários do setor de recursos humanos que foram complementando as informações. Essas reuniões não puderam ser gravadas e não fizeram parte das entrevistas. Foi um total de cinco reuniões com duração aproximada total de três horas.

A próxima etapa da pesquisa foi voltada a compreender a estrutura organizacional da empresa e qual era a abrangência do modelo implantado para escolha dos sujeitos de pesquisa. Dessa forma, o setor de recursos humanos foi quem auxiliou nessa etapa por meio da cessão de profissionais responsáveis pelo acompanhamento do processo de implantação para serem entrevistados.

Para tanto foi elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice I), onde foram realizadas cinco entrevistas, de forma individual e semiestruturada. Três foram gravadas e em outras duas não foi autorizada a gravação pelos entrevistados. Nessas entrevistas foi possível compreender o modelo de competências utilizado pela Garoto e também ter acesso ao Sistema GLOBE, o sistema que é utilizado para avaliar os funcionários da empresa. Nessa oportunidade, o entrevistado explicou o procedimento para fazer o PE (*Performance Evolution*), um modelo de análise de metas e competências (são analisadas quatro competências das treze). Nesse momento, foi possível compreender a aplicação desse modelo e ter o conhecimento da existência de outro modelo de análise das competências, o PDG (*Progress and Development Guide*), que trata-se de uma análise das metas e competências (são analisadas 6 das 13, sendo que o funcionário e o gestor escolhem as que são consideradas fortalezas e as que precisam ser desenvolvidas) a longo prazo.

Além desses dois modelos, há um terceiro para os cargos do setor operacional que estão abaixo do supervisor (níveis mais baixos de gestão), a AVOP. Esse modelo, ainda não foi informatizado e é realizado esporádica e manualmente quando há promoções. São analisados critérios gerais e as competências (das 13 são

elencadas 5). Os três modelos serão descritos e analisados separadamente na descrição analítica da pesquisa.

Posteriormente foi disponibilizado, para análise, o documento que orienta a utilização do sistema para efetuar as avaliações, bem como a cartilha dos princípios e valores da empresa. Tais documentos foram fonte de análise para entendimento dos modelos em uso, entretanto não podem ser anexados a este trabalho por uma solicitação do gestor da área de recursos humanos.

Em agosto de 2011, o setor de recursos humanos promoveu um 'ciclo de palestras' sobre carreira, do qual foi possível participar. Esse foi o primeiro evento neste sentido dentro da Chocolates Garoto. Os palestrantes foram contratados pela empresa, ou seja, são consultores e *coach's* externos, considerados com *know how* nos temas estabelecidos. Foram cinco palestras, com uma duração média de duas horas cada. Nessa ocasião, foram gravadas todas as palestras e posteriormente transcritas.

Outra oportunidade de coletar dados, foram as visitas realizadas a algumas linhas de produção, a saber: Serenata de Amor; Tabletes 180 gramas; Recheados de Frutas (cobertos); Embalagem de Sortidos e Chocolate Mundi.

A empresa não disponibilizou o organograma, que foi elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas no setor de recursos humanos.

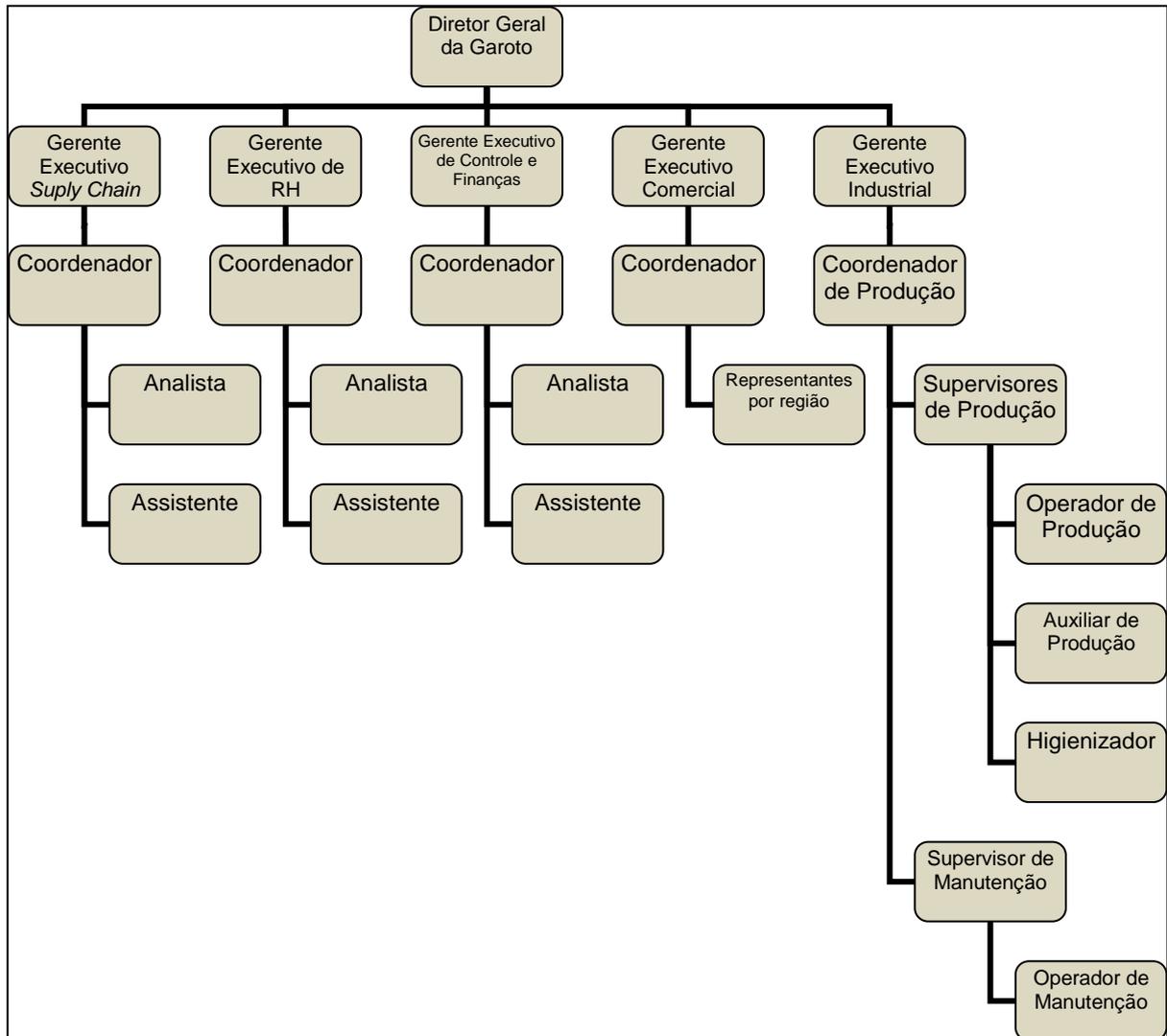


Figura 1 – Estrutura organizacional: organograma hierárquico  
 Fonte: Elaborado pela autora a partir das Entrevistas com o Setor de Recursos Humanos.

A Fig. 1 retrata a estrutura organizacional da Garoto de forma generalizada. Não foi possível identificar as especificidades da estrutura, pois não houve acesso aos documentos e nas entrevistas foram disponibilizadas poucas informações mas, basicamente, está dividida em cinco grandes áreas. A quantidade de gerentes, coordenadores e supervisores de cada área, que caracterizam os cargos de gestão da empresa, não foi disponibilizada, entretanto, segundo alguns entrevistados, eles consideram que está em torno de 60 pessoas. Sabe-se que a empresa possui em torno de quatro mil empregados, sendo que três mil fazem parte do setor industrial.

Diante da estrutura organizacional e de acordo com o problema de pesquisa apresentado, foi possível identificar os sujeitos de pesquisa. Em princípio, ficou definido que seriam entrevistados os gestores do setor operacional, a fim de

compreender de que forma esse setor compreende as competências elencadas para a Garoto, considerando os que possuem mais dez anos de empresa e outros que foram contratados recentemente, entre dois a três anos, pela Nestlé, bem como empregados que são do quadro da Nestlé e estão trabalhando na Chocolates Garoto.

Para fazer contraponto entre os setores e entender a visão dos trabalhadores foram solicitadas ao RH entrevistas com pessoas da área administrativa. Entende-se por área administrativa todos os setores que não fazem parte da área industrial e comercial, entretanto os entrevistados restringem-se aos setores de RH e de Controle e Finanças, por uma indicação do próprio setor de RH devido a limitações de inserção nos outros setores.

A partir do contexto e entrevistas do RH, entende-se por trabalhadores todos os entrevistados, independente do seu nível hierárquico, tendo em vista que nesse caso se torna sinônimo de empregado, de vendedor da força de trabalho e que são avaliados por sistemas de gestão baseado em competências. Na atualidade, o trabalhador é considerado legalmente (formalmente) como todo aquele que realiza tarefas baseadas em contratos, com salário acordado e direitos previstos em lei. No caso de voluntariado, trabalha-se em instituições sem fins lucrativos, não sendo, portanto, assalariados. Ou seja, trabalhador é aquele que não é detentor dos meios de produção, que não é proprietário. Eles serão identificados no decorrer da dissertação por níveis hierárquicos a fim de que se possa levar em consideração as diferenças estruturais da organização e a forma de entendimento de acordo com sua posição na estrutura.

Sendo assim, foram feitas 21 entrevistas divididas da seguinte forma: cinco entrevistas no setor de recursos humanos (gerente executivo, coordenador de RH e dois analistas), visando ao entendimento do modelo e da estrutura organizacional. No setor operacional, foram entrevistados: quatro coordenadores de produção, dois supervisores de produção, dois auxiliares de produção e três operadores. No setor de controle e finanças foram entrevistados um gerente executivo, dois coordenadores e três analistas. No setor de manutenção, que apareceu posteriormente por uma escolha do RH, foram entrevistados: um supervisor, um operador de manutenção e um analista industrial. Não se trata de uma amostra

probabilística. O critério utilizado foi o de saturação, onde o pesquisador faz entrevistas até perceber que não está obtendo dados novos.

Dessa forma, os entrevistados foram divididos em: 1) gestores, que são considerados todos os que possuem cargo de gestão, os quais foram subdivididos em Gestores do Setor Operacional, e Gestores do Setor Administrativo, identificados na pesquisa como GO e GA, respectivamente; e 2) Entrevistados do setor administrativo, identificados como AD, e do setor operacional, identificados como OP (ou seja, os que não ficaram inclusos no grupo de gestores).

Apresenta-se a seguir alguns dados sobre o perfil dos entrevistados. A ordem estabelecida não se refere à ordem das entrevistas.

Entrevistados RH	Idade	Tempo De casa	Formação	Setor
Entrevistado 1 - RH	37 anos	10 anos	Especialista	RH
Entrevistado 2 - RH	28 anos	15 anos	Especialista	RH
Entrevistado 3 - RH	34 anos	5 anos	Doutor	RH
Entrevistado 4 - RH	36 anos	7 anos	Especialista	RH
Entrevistados Administrativo e Industrial	Idade	Tempo de Casa	Formação	Setor
Entrevistado 1 - AD	27 anos	1 ano	Graduado	Administrativo
Entrevistado 2 - GA	35 anos	20 anos	Graduado	Administrativo
Entrevistado 3 – GO	28 anos	7 anos	Graduado	Produção
Entrevistado 4 – GO	37 anos	15 anos	Graduado	Manutenção
Entrevistado 5 – GO	36 anos	24 anos	Graduado	Produção
Entrevistado 6 - OP	30 anos	5 anos	Ensino Médio	Produção
Entrevistado 7 - OP	32 anos	4 anos	Ensino Médio	Produção
Entrevistado 8 – GO	32 anos	3 anos	Graduado	Produção
Entrevistado 9 – GO	38 anos	19 anos	Graduado	Produção
Entrevistado 10 – OP	23 anos	3 anos	Graduado	Produção
Entrevistado 11 – OP	28 anos	12 anos	Ensino Médio	Produção
Entrevistado 12 – OP	38 anos	23 anos	Ensino Médio Técnico	Produção
Entrevistado 13- AD	41 anos	10 anos	Especialista	Administrativo
Entrevistado 14- OP	37 anos	15 anos	Ensino Médio Técnico	Manutenção
Entrevistado 15 - OP	24 anos	4 anos	Ensino Médio Técnico	Manutenção
Entrevistado 16- AD	36 anos	11 anos	Graduado	Administrativo
Entrevistado 17 – OP	30 anos	6 anos	Ensino Médio	Produção

Quadro 3 : Perfil dos entrevistados

Fonte: Entrevistas

O quadro 3 demonstra alguns aspectos importantes para a análise dos dados. Percebe-se um bom nível de qualificação dos entrevistados, pois, no setor

operacional todos os gestores são graduados e os demais possuem ensino médio ou ensino médio técnico. E no setor administrativo quase todos são especialistas. Em relação ao tempo de casa, não foi exposto no quadro quais vieram da Nestlé para compor o quadro e quais são da Chocolates Garoto, a fim de que não fossem identificados. Contudo, percebe-se que a maior parte dos entrevistados possuem mais de 10 anos de casa. Desses, três eram executivos da Nestlé e os demais foram contratados pela Garoto. Os demais foram contratados pela Garoto/Nestlé.

Desse modo, todas as entrevistas foram marcadas pelo setor de recursos humanos, de acordo com a disponibilidade das pessoas, em seu horário de trabalho, fato que, de certa forma, tornou-se uma limitação do método, pois não foi possível seguir de forma criteriosa a marcação das entrevistas com os sujeitos definidos no escopo da pesquisa, ficando a critério da empresa a mudança. Muitas vezes ao chegar para fazer a entrevista outras pessoas eram selecionadas tendo em vista a dinâmica da organização. Normalmente eram pessoas que o setor de recursos humanos considerava engajadas com a nova filosofia da empresa. Essa afirmação se baseia na própria fala dos analistas de RH que marcaram a reunião: “estamos escolhendo as pessoas que trabalham para nos ajudar a implantar o modelo de gestão por competências e conhecem o nosso trabalho há muitos anos e estão engajados” (Entrevistado 2 – RH).

Para realizar as entrevistas foi elaborado um roteiro (apêndices) com base no referencial teórico escolhido, nos objetivos a serem alcançados e na problemática apresentada. Foram feitas 20 perguntas estruturadas da seguinte forma: primeiro, foram realizadas perguntas para identificar o entrevistado e verificar o seu perfil; depois, como forma de envolver o entrevistado, foi questionado sobre o seu trabalho na empresa; posteriormente foram questionados sobre o conceito de competências e quais são aplicadas nas atividades diretas de trabalho, sendo que o terceiro grupo de perguntas visou o entendimento do cotidiano de trabalho e como essas competências interferem ou não nas relações entre pares e entre gestores e subordinados, bem como o entendimento desses entrevistados sobre o trabalho que executam e a influência das competências nesse trabalho.

Todas as entrevistas gravadas foram transcritas (em torno de 20 horas no total) permitindo assim uma análise mais contextualizada dos dados, conforme a abordagem que norteia esta pesquisa.

## 4.2 Tratamento dos dados

Para tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), que proporciona ao pesquisador a possibilidade de procurar o que está por trás de um texto ou de uma mensagem. Trata-se de uma metodologia científica para mostrar o que não é aparente em uma primeira leitura, ou seja, permite uma 'leitura profunda' das comunicações indo muito além das aparências.

Apesar de ser um instrumento de análise, essa metodologia é marcada por uma diversidade de formas e é aplicável a um campo vasto de pesquisa. A análise de conteúdo pode ser uma análise dos "significados", como na análise temática, ou uma análise de "significantes", como na análise léxica (BARDIN, 1977), tendo duas funções: uma heurística e outra de administração da prova. A primeira é enriquecida pela análise de conteúdo porque aumenta a propensão à descoberta e a segunda está relacionada com a verificação científica do sentido de uma mensagem. Em outras palavras, a análise de conteúdo é uma forma de provar o que está por trás da mensagem e enriquecer a descoberta.

Segundo Bardin (1977, p. 103), "torna-se necessário saber a razão porque é que se analisa e explicitá-lo de maneira que se possa saber como analisar". Sendo assim, é necessário tratar o material codificando-o, pois:

A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices. (BARDIN, 1977, p. 103)

Para escolher categorias podem haver vários critérios: semântico (temas), sintático (verbos, adjetivos, pronomes), léxico (juntar pelo sentido das palavras, agrupar os sinônimos, os antônimos), expressivo (agrupar as perturbações da linguagem, da escrita) (BIRDEN, 1977). Na presente pesquisa foi utilizado o critério semântico.

Dessa forma, os dados foram agrupados em quatro categorias temáticas: 1) o discurso empresarial da Nestlé para implantação da temática *competência*; 2) a visão (entendimento) dos trabalhadores da Chocolates Garoto sobre as competências; 3) as competências nas relações do trabalho estabelecidas no âmbito

dos processos organizacionais de trabalho (cotidiano) dos trabalhadores da Chocolates Garoto e 4) a subsunção de um conceito a uma ferramenta de gestão, a avaliação de desempenho.

### 4.3 Mapa analítico

A partir das perguntas de Pesquisa, definiu-se um Mapa Analítico da Pesquisa, apresentado a seguir. As questões norteadoras são: Em que medida a noção de competências inserida nas estratégias de gestão de pessoas da Chocolates Garoto determina (altera ou transforma) a configuração das relações hierárquicas do trabalho? O sentido assumido por esta configuração possibilita trazer de volta o trabalho ao trabalhador (valorizando seus saberes) ou se caracteriza, apenas, como mais uma estratégia de mobilização das pessoas para atender aos objetivos da empresa?

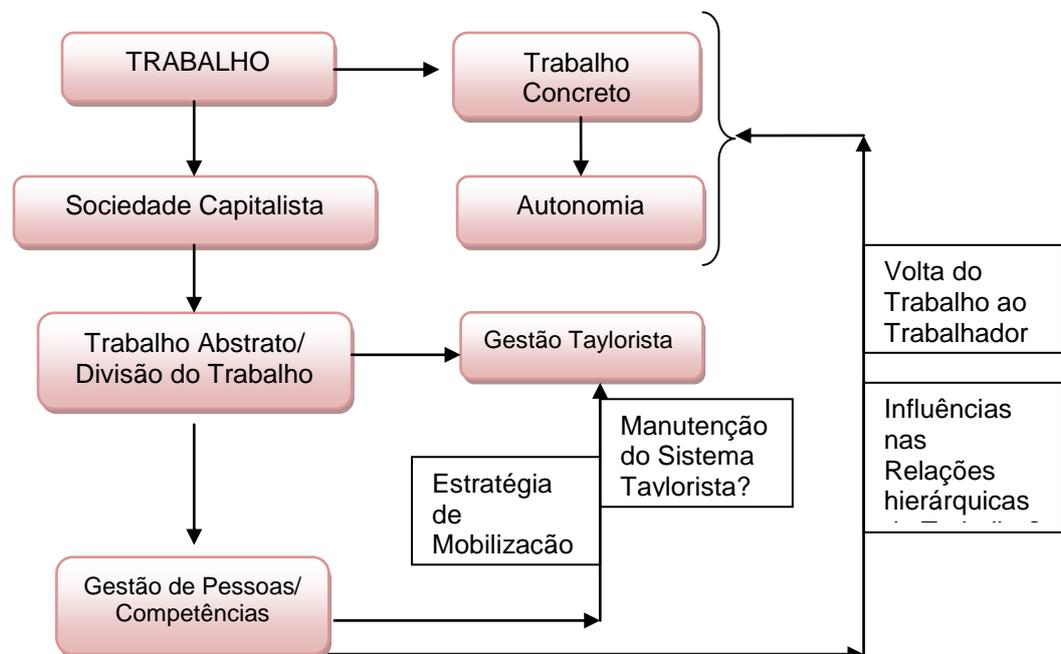


Figura 2 : Mapa Analítico

#### **4.4 Chocolates Garoto: um estudo de caso**

A escolha do campo de pesquisa se deu por alguns motivos relevantes, conforme já exposto. Primeiramente, a indústria Chocolates Garoto tem uma história comprometida com o Espírito Santo e faz parte desde 1927 do fortalecimento de seu cenário econômico. Em segundo, além da história familiar da empresa, houve a transposição no ano de 2001/2002 para a multinacional Nestlé, demonstrando, assim, a possibilidade de mudanças estruturais e produtivas, bem como as mudanças nos modos e modelos de gestão.

Nesse contexto e diante da problemática colocada, a empresa em questão, considerando as transformações e reestruturações produtivas ocorridas ao longo de sua história e a implantação de modelo de gestão por competências, advindos da multinacional Nestlé, assim como sua importância para a história econômica e social do Espírito Santo, justifica e favorece a investigação empírica e problematização das questões propostas no estudo.

##### **4.4.1 A história**

O fundador da Chocolates Garoto, H. M. , de origem alemã, deixou seu país em 1921, aos 20 anos, depois da derrota da I Guerra Mundial. Ele era filho de agricultores e começou sua carreira no Brasil como auxiliar de topógrafo e, em uma dessas viagens por trilhas abertas, acabou desembarcando na ilha de Vitória.

Com o crescimento do Espírito Santo e o surgimento de estabelecimentos industriais, comércios e bancos, H. M. percebeu um possível negócio, a fabricação de balas, pois no estado só havia uma fábrica, sendo o restante vindo de São Paulo ou da Europa. Ele iniciou com a ajuda de uma família que o acolheu no Espírito Santo por ocasião de uma doença que havia contraído.

Começou com algumas máquinas doadas por essa família e posteriormente viajou para a Alemanha para comprar outras máquinas e aprender melhor a fabricação de balas. Ao retornar, montou a fábrica no bairro Jucutuquara, onde iniciou suas primeiras receitas. Ele mesmo as fabricava e vendia, com a ajuda de uns poucos funcionários.

Entretanto, por queixa dos moradores, a Prefeitura de Vitória deu ordem para o fechamento da fábrica e ele teve que sair. Dessa forma, viajou para a Alemanha novamente e estagiou em fábricas de balas e chocolates, a fim de aprender melhor sobre as técnicas de produção do doce. Em 1928 voltou para o país e recomeçou sua fábrica em um barracão no bairro Prainha em Vila Velha, iniciando, dessa forma, a história da fábrica das balas Garoto. Esse nome surgiu devido à venda dos doces serem realizadas por garotos em tabuleiros.

Diante da proximidade com os maiores centros produtores de cacau (nordeste do Espírito Santo e Bahia), a fábrica de H.M passou a produzir confeitos a partir do chocolate. Até então, não usavam o produto em suas balas e, com a inserção do chocolate na receita, o negócio ficou muito promissor e a sua irmã juntamente com o marido tornaram-se sócios.

Além de fabricarem os doces com chocolate, para os quais precisaram adquirir novas maquinarias na Alemanha, também tiveram que fabricar as embalagens de papel e de lata (para os doces mais sensíveis), pois não havia esse produto no mercado. Paralelamente a essa produção, para aproveitamento dos materiais que sobravam da matéria-prima da lata, começaram a fabricar lamparinas. Em 1938, diante da necessidade de mais capital, a empresa ganhou a parceria do empresário G.Z. que, experiente na importação e na exportação de café, investiu na fábrica possibilitando a compra de mais equipamentos.

Com a chegada da II Guerra Mundial, houve um incentivo à xenofobia e os alemães, inclusive, foram alvos de perseguição. A fábrica chegou a ser ameaçada pela população, mas houve uma intervenção do prefeito de Vila Velha, que impediu a destruição da empresa. Entretanto, H. M. chegou a ficar preso por seis meses e, segundo as informações contidas no jornal, dava as ordens de dentro da prisão para o funcionamento da fábrica.

Após o término da II Guerra Mundial, a empresa prosperou, adquiriu equipamentos modernos e atraiu vários estabelecimentos, mudando a paisagem do entorno. Além do crescimento no entorno, dentro da empresa, o clima entre os funcionários era muito familiar, pois era tida por todos como uma “grande família” no qual o “seu fundador era o inspirador de uma equipe que trabalhava unida” (A GAZETA, 2009).

Além dos vários benefícios informais que proporcionava – como adiantamentos, empréstimos, ajudas e até mesmo a aceitação de convites para ser padrinho de casamentos e batizados – a proximidade entre proprietário e funcionários virou uma marca da cultura institucional. A fábrica chegou a ajudar seus funcionários a comprar terrenos nas imediações.

Na década de 1960, os filhos passaram a dividir as responsabilidades com o pai e em 1973, com o falecimento de H. M., um dos filhos, que mais se identificava com a forma de administrar do pai e que havia ficado seis anos na Alemanha estudando Engenharia Mecânica, foi o escolhido para sucedê-lo. Após essa mudança na direção da empresa, ela começou a exportar manteiga de cacau para os Estados Unidos e alguns países da América do Sul e em 1978, mais especificamente, começou a vender produtos acabados para vários países do mundo.

Quando completou 50 anos houve um plano de expansão com grandes investimentos em controle de qualidade e um aumento de 30% da capacidade produtiva. Essa ação coaduna com o início da reestruturação produtiva no Brasil. Apesar da crise que o país sofreu na década de 1980, a indústria de chocolates resolveu ampliar sua produção e adquiriu um espaço de 130 mil metros quadrados no entorno da fábrica. Inaugurou, também, um centro de distribuição em São Paulo para ampliar suas vendas nessa região.

Entretanto, na década de 1990 começaram os transtornos por falta de entendimentos entre os sócios e, apesar da evolução da empresa, em 2001 optaram pela venda para uma grande multinacional, a Nestlé, que, de acordo com as documentações analisadas, vem garantindo o crescimento da marca Garoto no mercado.

Segundo informações disponibilizadas em seu site, a Garoto é uma das três maiores fabricantes de chocolate do Hemisfério Sul. Possui, hoje, 68 mil metros quadrados de área construída em uma área total disponível de 200 mil metros quadrados, com capacidade de produção de 140 mil toneladas por ano, trabalhando com três turnos de produção.

#### **4.4.2 O impacto da empresa na economia capixaba**

A Chocolates Garoto é a maior fábrica de chocolates da América Latina e a mais importante empresa industrial de alimentos do Espírito Santo. Isso pode ser constatado pelos números: em 2003 sua receita operacional bruta colocou-a entre as 10 empresas com maior rendimento no Espírito Santo, chegando a atingir R\$ 858.089 milhões. Em comparação ao ano de 2002 apresentou um crescimento de 22% (ANUÁRIO, 2005), posicionando-se também como 13ª maior contribuidora de ICMS em 2004.

Desde o seu surgimento a Chocolates Garoto é representativa na economia capixaba, pois, segundo o Sindalimentação (2011), a fábrica é a maior pagadora de impostos de Vila Velha, tem mais de 3 mil trabalhadores diretos, gera 20 mil empregos indiretos, estimula o turismo na cidade e fortalece o comércio da região. Em 2008 a Chocolates Garoto bateu o recorde de toneladas faturadas da América Latina, alcançando um total de 102.406 toneladas (SINDALIMENTAÇÃO, 2011).

#### **4.4.3 A Nestlé**

A Nestlé foi criada por Henry Nestlé em 1866, na cidade de Vevey na Suíça, onde é atualmente sua sede. De acordo com o site da empresa, a ideia inicial foi criar um tipo de alimento para os bebês que não tinham o leite materno. Criou-se então a Farinha Láctea. Com mais de 130 anos de existência a Nestlé se tornou uma das maiores empresas de alimentos do mundo.

Possui atualmente 60 marcas, dentre elas a Purina e a L'Oreal. Seu slogan é "Good food, Good life". Em 2010 possuía no seu quadro de pessoal 281 mil funcionários, com um valor de mercado de 250 bilhões de dólares (2010) e com um faturamento anual de U\$ 15,5 bilhões (2011).

Os dados mostram que em 2007 a empresa estava presente em cinco continentes, em 86 países, com 480 fábricas. Nesse contexto, são mais de 600 mil agricultores que trabalham para a indústria Nestlé e mais de 6 mil marcas com um total de 10 mil produtos no mercados.

Em 2010 a empresa foi premiada como: Prêmio Folha Top of Mind; Prêmio Marcas de Confiança; IDHO 2010; X Prêmio Expressão Regional; Troféu do Centro de Integração Empresa Escola; Prêmio Top of Mind Internet; 10 melhores empresas em Cidadania Corporativa.

A Nestlé está no Brasil desde 1921. O Quadro 4 mostra cronologicamente a partir dessa data algumas aquisições e lançamentos de novos produtos pela empresa.

<b>1921</b> – Inauguração da primeira fábrica no Brasil em Araras (SP) e início da fabricação de Leite Moça.
<b>1924</b> – Início da fabricação da farinha láctea
<b>1928</b> – Início da fabricação de leite em pó integral e das fórmulas infantis
<b>1932</b> – Lançamento do Nescau
<b>1935</b> – Lançamento do Creme de Leite Nestlé
<b>1953</b> – Lançamento do Nescafé
<b>1957</b> – Início da fabricação de chocolates em SP
<b>1958</b> – Lançamento do Neston
<b>1959</b> – Lançamento do Molico
<b>1960</b> – Criação do Nestlé Serviço ao Consumidor e lançamento do Mucilon
<b>1962</b> – Lançamento da linha de produtos Maggi
<b>1967</b> – Aquisição da Biscoitos São Luiz
<b>1987</b> – Criação da Fundação Nestlé de Cultura
<b>1988</b> – Aquisição da Ailiram, em Marília, planta em que hoje são produzidos biscoitos
<b>1993</b> – Aquisição da Tostines (SP)
<b>1996</b> – Lançamento da linha de cereais matinais
<b>1997</b> – Lançamento da linha Friskies
<b>1999</b> – Criação do programa <i>Nutrir</i> e do <i>Viagem Nestlé pela Literatura</i>
<b>2001</b> – <i>Joint-venture</i> com a Coca-Cola para a produção e comercialização de Nestea
<b>2001</b> – Aquisição da Ralston-Purina
<b>2002</b> – Aquisição da Chocolates Garoto
<b>2002</b> – Criação da <i>Dairy Partners, Americas (DPA)</i> , aliança estratégica no setor de lácteos entre a Nestlé S.A. e a empresa New Zealands Fonterra Co-operative Group Ltd.
<b>2003</b> – Utilização de uma nova assinatura corporativa: <i>Nestlé Good Food, Good Life.</i>
<b>2004</b> – Inauguração da fábrica de Nescafé de Araras (SP), considerada a maior e mais moderna de café solúvel do mundo e importante base exportadora do Grupo Nestlé
<b>2006</b> – Formalização do conceito Criação de Valor Compartilhado (CSV), uma nova estratégia mundial da Nestlé para assegurar o respeito aos valores de toda cadeia produtiva, da produção ao consumo, com foco em três pilares de atuação: Nutrição, Água e Desenvolvimento Rural
<b>2007</b> – Inauguração da fábrica de Araçatuba (SP) para fórmulas infantis, com produção em grande parte destinada à exportação
<b>2008</b> – Instalação da sede da Nestlé no Brasil, na Avenida Chucri Zaidan, 246, em São Paulo (SP)
<b>2009</b> – Inauguração da fábrica de Araraquara (SP) para produção dos leites líquidos UHT Ninho e Molico

Quadro 4 – Cronologia Nestlé a partir de 1921

Fonte: Elaborado a partir de pesquisas realizadas no *site* da empresa: [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

Percebe-se que a Nestlé tem adquirido diversas unidades no Brasil, demonstrando um crescimento importante para a econômica.

Sendo, portanto, a Chocolates Garoto, uma empresa do Grupo Nestlé, torna-se importante ilustrar um pouco da dimensão desta multinacional a fim de contextualizar o campo de pesquisa.

A Nestlé implantou diversos modelos de gestão em suas unidades e também na Chocolates Garoto, a fim de atender a uma demanda de flexibilidade da gestão, conforme descrito no próximo capítulo.

## 5 A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS NA CHOCOLATES GAROTO

### 5.1 Contextualizando a implantação do modelo de gestão de pessoas baseado em competências da Garoto/Nestlé

#### 5.1.1 Mudança da estrutura hierárquica piramidal para a estrutura em rede

Por meio da pesquisa realizada com o setor de recursos humanos da Garoto, a gestão de pessoas com base em competências, na Nestlé, é uma política de recursos humanos relativamente nova. Iniciou em 2000 em algumas unidades na sede, mas foi em 2004 que implantaram a noção de competências em toda a empresa, por meio de alguns modelos. Entretanto, antes de adentrar propriamente na descrição da estrutura dos modelos e da discussão acerca de suas implantações na Garoto, é importante ressaltar o contexto em que houve essa afirmação da necessidade de gerir as pessoas por meio das competências na Nestlé. De acordo com um entrevistado do RH,

Em meados de 2004 a Nestlé criou o *Nestlé on the move*, que é a ideia de sair de uma estrutura hierárquica e transformar a organização em rede, esse é o x da implementação de um modelo de competência, sair de conceito de orientação de tarefa para orientação de resultado. Sair de um conceito de hierarquia, de comando, disciplina, pra uma relação em rede, de alinhamento, maiores ideias, cooperação e iniciativa. (Entrevistado 1 – RH)

Por meio dessa entrevista foi possível identificar o documento com o programa *Nestlé on the Move*, que visa a tornar a empresa mais flexível e menos hierarquizada. Segundo esse documento, encontrado no site da empresa, a Nestlé identificou problemas significativos com a estrutura hierárquica que eles denominam *piramidal*, pois dificulta a contribuição dos empregados, que hoje são altamente informados e educados. Afirmando que uma estrutura considerada tradicional serve bem a “funcionários ignorantes e desinformados que precisam de supervisores para gerenciá-los” (BROECKX; HOOIJBERG, 2008, p. 2).

Em outras palavras, eliminar estruturas hierárquicas facilita a tomada de decisão e permite o que a maioria das empresas querem: “que seus funcionários estejam

alinhados com os objetivos da organização, para ter e compartilhar ideias, para trabalhar de forma colaborativa e com iniciativa” (NESTLÉ, 2007, p. 1).

A intenção desse modelo é mover a empresa em direção a uma cultura do desempenho para se beneficiar totalmente dos conhecimentos e habilidades de seus empregados.

Em primeiro lugar, as ações dos funcionários devem estar em consonância com os objetivos da empresa e não com as expectativas de seus supervisores. Além disso, não basta ter experiência mas tem que convertê-la em ação por meio de ideias significativas, por meio da cooperação e não da competição. E, finalmente, não podem ser passivos, precisam tomar iniciativa. (BROECKX; HOOIJBERG, 2008, p. 2)

Essa ação coaduna com a análise de Boltanski e Chiapello (2009), pois, ao discutirem as ideias de Aktouf, Crozier e Drucker, afirmam que “os motivos alegados para justificar essa carga anti-hierárquica muitas vezes são de ordem moral e fazem parte de uma recusa mais geral às relações dominante-dominados” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 99), pois a estrutura piramidal designa uma diferença estrutural entre aqueles que sabem e os que não sabem, e estes são inferiorizados nessa estrutura.

Essa posição da Nestlé está associada ao discurso empresarial dos anos 90, sobre o modelo de empresas em rede, onde se afirma que a sociedade evoluiu e que as pessoas não querem mais ser comandadas e nem comandar, pois a organização moderna requer uma relação não de subordinação, mas de associados, cooperados. Isso também está relacionado, no discurso empresarial, ao nível de escolarização dos trabalhadores e ao nível de conhecimento que se tem numa era da informação. Nesse sentido, a relação do trabalho estabelecida não diz respeito mais a ‘dominantes x dominados’, mas de iguais, do que definem como colaboradores (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Isso explica a nomenclatura utilizada na Garoto e em muitas outras organizações ao chamar os funcionários de *colaboradores*.

Além disso, novas expressões surgem, como "empresas que aprendem" (Senge, 1998) ou “empresa quântica” (Nóbrega, 1999), e começam a ser utilizadas rotineiramente como propostas de novas organizações flexíveis e contra as propostas de estruturas rígidas, típicas da literatura dos anos 60, que incluía papéis

estáticos, os quais dominaram esse tipo de produção literária no decorrer do século XX (BERNARDO, 2009).

Isso quer dizer que o que se discursa é que o tempo dos chefes autoritários passou, não cabe mais numa empresa onde há “elevação geral do nível educacional” e conseqüentemente uma negação a uma estrutura piramidal de comando e a adesão a uma estrutura em rede (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Essa estrutura não é somente a nível interno das organizações atuais, mas vai além, pois alianças estratégicas são construídas, atualmente, até entre concorrentes, “de tal modo que a imagem típica da empresa moderna hoje em dia é de um núcleo enxuto rodeado por uma miríade de fornecedores, serviços terceirizados e trabalhadores temporários. Fala-se então em rede de empresas” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 103).

Castells (1999) afirma que os processos de transformação, ocorridos na indústria a partir da década de 70, caracterizam uma tendência revolucionária que define as organizações atuais. O primeiro processo trata-se da transição da produção em massa (fordismo) para a produção flexível, onde a organização piramidal com uma divisão do trabalho exarcebada passa a se organizar em unidades de produção (toyotismo), com possibilidade de atender a um mercado diferenciado e incorporar novas tecnologias.

Um segundo ponto é a tercerização de alguns serviços e produtos pelas grandes empresas. O terceiro é a utilização de novos métodos de gestão da produção, caracterizada principalmente pela gestão de suprimentos com a redução de custos visando a uma qualidade total dos produtos. Segundo Castells (1999), esse tipo de empresa permite maior flexibilidade nas estruturas organizacionais e nos modelos de gestão, exigindo maior envolvimento dos trabalhadores no processo de inovação e uma maior estabilidade da força de trabalho.

Outra característica é a formação de redes de conexão entre as empresas grandes e as de pequeno e médio porte tanto de nível nacional quanto internacional e também a formação de redes entre as grandes empresas que decorrem de alianças estratégicas, ou seja, as empresas se tornam aliadas na busca por clientes. Sendo assim, a empresa em rede é

Aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos autônomos objetivos. Assim, os componentes da rede são tanto autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e coerência, isto é, a medida em que há interesse compartilhado entre os objetivos da rede e de seus componentes. (CASTELLS, 1999, p. 100)

Contudo, a principal mudança organizacional, para Castells (1999), é a transformação do modelo de burocracia vertical para horizontal com as seguintes características: organização por processos, formação de hierarquia horizontal, gestão com equipes, avaliação de desempenho em função da satisfação do cliente, recompensa com base no desempenho da equipe, ampliação de relacionamento com clientes e fornecedores, educação e treinamento dos trabalhadores. Nesse sentido, o que se percebe são mudanças dos processos, das estruturas de comando e de políticas administrativas para envolver os trabalhadores.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que esse tipo de nova ordem entre as empresas, esse novo tipo de organização deveria se chamar *teia de aranha*, pois esse termo é mais leve quando se pensa nas interconexões e nas operações sem ou com o mínimo de autoridade formal.

De modo mais geral, a terminologia utilizada por Castells se tornou mais recorrente no mundo empresarial. O próprio programa da Nestlé mostra isso, pois está inserido nesse contexto das organizações que embasam o discurso empresarial e tem a intenção de desmontar o princípio hierárquico piramidal e tornar o ambiente organizacional mais flexível e competente.

Esse propósito de uma organização flexível e competente conduz as empresas a levar os próprios trabalhadores a se organizarem de forma contrária ao que é estabelecido por uma estrutura piramidal. Em outras palavras, nessa nova estrutura eles “devem ser organizados em pequenas equipes pluridisciplinares (pois elas são mais competentes, flexíveis, inventivas e autônomas do que as seções especializadas dos anos 60), cujo verdadeiro patrão é o cliente, tendo um coordenador, não um chefe” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 103). Dessa forma, pretende-se ter uma equipe focalizada principalmente nos desejos do cliente. Uma equipe que seja “ideal, inovadora por definição, múltipla, aberta para fora [...]

lugar da autogestão e do auto controle. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 103). Bernardo (2009) coaduna com esse pensamento, pois afirma que

A ideia difundida é a de que a empresa moderna possibilita que seus empregados tenham uma inserção mais participativa na organização, deixando de ocupar o lugar de meros executores de tarefas predeterminadas para se tornarem 'colaboradores', de quem se espera opiniões e sugestões. (BERNARDO, 2009, p. 19)

Essa nova forma de gestão de processos e de pessoas requer que os trabalhadores se orientem para uma autogestão e sejam criativos, baseando-se unicamente no desempenho. Entretanto, não é pretensão desse programa da Nestlé, como também não é o processo de transformação que sofreu a indústria nos últimos 20 anos, promover o associativismo e ter organizações sem hierarquia. Pelo contrário, a hierarquia continua, mas não devem ser os mesmos chefes de antigamente, mas sim líderes visionários. Esses líderes garantem o engajamento dos trabalhadores sem recorrer a força (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 105).

O que se pretende literalmente com uma organização em rede é fazer com que cada um saiba:

Aquilo que deve fazer sem que ninguém precise mandar. Imprimi-se com firmeza uma direção, sem ser preciso recorrer a ordens, e o pessoal pode continuar a autogerir-se. Nada lhe é imposto, pois ele adere ao projeto. O ponto fundamental desse dispositivo é o líder, precisamente aquele que sabe ter uma visão, transmiti-la e obter adesão dos outros. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 105)

Ou seja, o que se pretende é fazer com que os trabalhadores façam o seu trabalho como se fossem donos dele, como se fossem empresários conhecedores do negócio. Esse é um movimento atual do mundo do trabalho, onde se fala muito que a pessoa precisa ser empreendedora de si mesma, inovadora e conseqüentemente responsável pela sua carreira. Na Garoto essa é uma frase muito utilizada: "você é responsável pela sua carreira" (Palestrando 1 e 2 – Ciclo de palestras). Para eles a organização dá os caminhos e as possibilidades mas o trabalhador é o único responsável pela gestão de sua carreira.

Desse modo, é possível identificar uma mudança conjuntural das relações hierárquicas do trabalho, antes definida pela relação opressor/oprimido ou dominador/dominado para uma relação de associados. Muda-se conjuntamente, porque a expropriação dos saberes do trabalhador é mais acentuada, predominando o nível de exploração ou até mesmo intensificando-o (SALERNO, 1999; GORZ, 2005), e se estabelece outra relação entre as pessoas dentro da organização, entre o representante do capital (gerentes executivos, líderes) e todos os outros assalariados.

A fim de atender a esse preceito, a Nestlé implantou, de acordo com documentos analisados, estruturas planas e flexíveis, diminuíram os níveis hierárquicos, mas mantendo algum crescimento. E, de acordo com a empresa, para mudar a cultura de chefe para líder foram implantados dois programas: *Nestlé Leadership Program* e *Develop People Initiative*, que são programas voltados diretamente para os gestores da empresa com o intuito de promover a mudança de pensamento, saindo de uma gestão autoritária para uma carismática, saindo de chefe para líder visionário.

### **5.1.2 Implantação das competências para mudança da estrutura das relações hierárquicas: de chefe para líder**

Compartilhando portanto da sustentação do terceiro espírito do capitalismo, a empresa anuncia que a mudança tem que começar com os gerentes. Para tanto, precisam reconhecer que a habilidade liderança tem que ser desenvolvida (Nestlé, 2007). Dessa forma, a empresa implantou o *Leadership Program*, que deve ser baseado no *feedback* sincero de pares, superiores e subordinados. Sendo assim, por meio da contratação de uma consultoria externa, iniciou-se o programa em 2003 para 450 executivos. Em 2006 o programa foi ampliado para atingir os gerentes de toda a organização (BROECKX; HOOIJBERG, 2008).

Entretanto, os gestores que preferem a submissão e obediência ao invés de desempenho por meio da adesão, encontraram dificuldades. “Um gerente nacional de um grande país europeu estava muito relutante. Como estava para se aposentar, foi substituído por alguém ‘pró-Nestlé on the Move’ (BROECKX; HOOIJBERG, 2008, p. 5). Alguns outros foram arrastando, ou seja, dificultando a implantação do

programa até que foram conquistados pelas suas vantagens (BROECKX; HOOIJBERG, 2008).

Demorou cerca de dois anos para que a nova abordagem começasse a ser aceita e valorizada, como é, geralmente, hoje. Para isto a comunicação tem sido crucial. A Nestlé lançou uma vasta campanha e visitou afiliadas com apresentações detalhadas. Além disso o *Progress and Development Guide* opera em uma plataforma *web-based*, para todos acessarem. BROECKX; HOOIJBERG, 2008, p. 6)

Para Boltanski e Chiapello (2009), esse talvez seja o ponto mais fraco dessa nova gestão, pois a responsabilidade pela flexibilização de uma organização em rede recai sobre um ser que deve ser excepcional, difícil de recrutar, o líder, o novo gerente. Isso porque a nova gestão empresarial precisa estar

[...] povoada de seres excepcionais: competentes por numerosas tarefas, aperfeiçoando-se continuamente, adaptáveis, capazes de autogerir-se e de trabalhar com pessoas muito diferentes. E, no final nos dizem pouca coisa sobre a contribuição das empresas para o desenvolvimento dessa categoria de trabalhadores: as organizações vão tornar-se “capacitantes”, a organização das competências vai tornar-se ponto essencial, e novas profissões são criadas, como a do *coach*, cujo papel é propiciar acompanhamento personalizado, que possibilite a cada um o desenvolvimento de todo o seu potencial. Na versão que se esforça mais por designar uma posição institucional para os *coaches*, estes são responsáveis pelo treinamento. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 105)

É exatamente nesse contexto e nessa ideologia<sup>13</sup> que a Nestlé reforçou o papel de um gestor inspirador mais independente com uma abordagem de gestão diferente da estrutura tradicional (piramidal). Segundo Broeckx e Hooijberg (2008), o programa *Nestlé on the Move* já fez uma importante contribuição para os resultados da empresa em termos de entusiasmo e união. Ele oferece uma positiva mensagem sobre como a empresa deve gerenciar seus empregados e demonstrar que as pessoas são o seu ativo mais importante, mostrando uma melhora nos escores individuais.

Essa não se trata apenas de uma constatação documental do programa mas na própria fala de alguns gestores entrevistados pode-se verificar a presença do espírito

<sup>13</sup> “Conjunto de ideias, princípios e valores que refletem uma determinada visão de mundo, orientando uma forma de ação, sobretudo uma prática política [...] a ideologia é assim um fenômeno de superestrutura, uma forma de pensamento opaco, que, por não revelar as causas reais de certos valores, concepções e práticas sociais que são materiais (ou seja, econômicas), contribui para sua aceitação e reprodução, representando um ‘mundo investido’ e servindo aos interesses da classe dominante que aparecem como se fossem interesses da sociedade como um todo. Nesse sentido, a ideologia se opõe à ciência e ao pensamento crítico.” (JAPIASSU; MARCONDES, 1995, p. 128)

da liderança e sua relação recíproca com o negócio da empresa, com o resultado a ser alcançado. De acordo com um dos gestores que faz parte da empresa Nestlé e que veio de São Paulo para gerenciar a Chocolates Garoto,

O apoio à gestão é uma função que serve como *olhos da direção*. Então somos responsáveis de mostrar o direcionamento onde está indo, nós apontamos distorções do negócio. Se tudo tá caminhando bem, ok. Se tem alguma coisa fora do planejado, eu sou obrigado a monitorar isso. Então eu sou *co-piloto* da operação. A alta gerência determina os números do negócio, determina os caminhos que nós temos que seguir e eu na minha função de *co-piloto* eu sou obrigado a ajudar que a direção da empresa atinja os objetivos traçados fazendo com que a empresa trilhe aquele caminho que foi traçado pra chegar ao objetivo. (Entrevistado 12 – GA – Grifos da autora)

Os termos *co-piloto* e *olhos da direção* podem conotar essa visão de uma estrutura em rede, de associados, de co-ajudantes, instituído pelo discurso empresarial dos anos 90.

Entretanto, essa não é uma concepção somente dos gestores que conhecem a Nestlé há muitos anos, mas também dos que vivenciaram a empresa familiar Garoto e agora trabalham como gestores em uma multinacional. Percebe-se que o discurso da colaboração, da autogestão, do gestor que permite a autogestão, foi absorvido por eles:

Então tem toda essa equipe com qual objetivo direcionar a equipe que são profissionais altamente qualificados, só que toda forma de gestão você precisa de alguém que vê o que é prioridade, o que é melhor pra empresa, o que vai trazer resultado o que pode trazer pra depois. A Nestlé trabalha muito nessa parte de gestão. É você cuidar também dos recursos humanos. É *saber no dia-a-dia como o cara tá se desenvolvendo*, se ele precisa de treinamento se ele tá satisfeito com o clima da organização, da empresa [...] é uma *autogestão* porque eu tô aqui não é porque um cara que nem o cara que veio da escola técnica ele já sabe o que fazer. Você só precisa direcionar, é procurando a *autogestão*. Nenhum gestor consegue fazer sozinho se ele não delegar a sua subjetividade [...] Eu só preciso fazer com que o trabalho aconteça no tempo determinado. É você fazer um mix de tudo, você pensar em qualidade passar com transparência o que é a empresa, o que é o mercado. (Entrevistado 4 – GO)

A visão do gestor atrelada à estratégia da empresa também aparece em outras duas falas, como se pode constatar:

A grande *diferença hoje na gestão é que você tem que estar participando um pouco mais da estratégia do negócio*, até o momento que você está ali na produção seu foco é mais no indicador de suas linhas e hoje nós participamos mais das decisões estratégicas em prol do negócio como um todo. (Entrevistado 3 – GO)

Meu trabalho é a parte de gestão de pessoas na qual a gente *orienta as atividades*, verifica se estão executando o que é determinado pela empresa, um *canal entre a gestão e as diretrizes da empresa* e transmitir essas diretrizes de tal forma para que eles cumpram todas as normas da empresa de qualidade, gestão e segurança. Acho que resumindo é mais essa gestão diária de gestão de pessoas e produção. (Entrevistado 14 – GO)

Percebe-se que há um discurso de direcionamento, de desenvolvimento dos gestores, protagonizado pela transformação do chefe em líder, pois se torna um canal das diretrizes, um condutor, um guia, aquele que leva o subordinado a atingir os resultados esperados pela organização, conotando assim, uma nova relação hierárquica de trabalho, onde há um envolvimento maior do gestor com a empresa e uma obrigação de envolver os que estão na sua equipe.

Para a Nestlé essa transformação permitiu aumentar o nível de competitividade com custos mais baixos alinhando a estratégia da empresa de desenvolvimento a longo prazo mesmo num contexto de mudanças numerosas alcançando um nível que, para eles, é importante também para desenvolver um relacionamento sustentável a longo prazo com os *stakeholders* (BROECKX; HOOIJBERG, 2008).

Desse modo, apresenta-se um quadro de mudanças culturais, onde a Nestlé inicia um processo de reestruturação da gestão de pessoas, começando pela avaliação do desempenho. Para a Nestlé, “a avaliação se refere ao desenvolvimento dos gestores e de responsabilidade dos gestores para o desenvolvimento de seus subordinados. Todos concordam que a avaliação é necessária, entretanto o papel do desenvolvimento não tinha recebido a devida atenção” (BROECKX; HOOIJBERG, 2008, p. 4). Dessa forma, a organização por meio desse programa pretende tornar o gestor responsável pelo desenvolvimento de seus subordinados saindo de um papel de ‘juiz passivo’ para ‘comprometido desenvolvedor de pessoas’, um verdadeiro líder (NESTLÉ, 2007).

Para tanto, existe o *Progress and Development Guide* (PDG), o qual será explicado posteriormente) e que incide basicamente sobre os objetivos a longo prazo, o papel da liderança, a avaliação do papel do trabalhador e seu possível desenvolvimento pessoal por meio das políticas de promoção, ou seja, que incide na evolução da carreira do empregado dentro da organização tendo como base as competências.

É nesse contexto que a Nestlé implanta uma política de gestão de pessoas voltada para a valorização das competências, isso porque não se pode mais apoiar na legitimidade hierárquica, “nem manipular as esperanças de carreira, como no passado, pois, com a redução da altura das pirâmides, existem muito menos oportunidades” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 107). Como a empresa precisa pôr as pessoas para trabalhar em projetos, elas precisam se impor pelas competências e pela eficácia de suas redes pessoais, determinadas pelo seu carisma.

O principal ator, portanto, são os líderes que precisam mobilizar a energia de suas equipes pelo “poder de sua visão e pelas suas qualidades de parceiros do talento alheio e de seres capazes de desenvolver potenciais” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 107), autoridade essa conquistada pela confiança, adquirida pela nova capacidade de se comunicarem e da atenção que manifestam com os outros.

Nesse sentido, com base nessa migração de um modelo estrutural de organização em rede, a Nestlé acabou evoluindo para o conceito de competências, pois “pra você trabalhar nesse espírito de rede, pra você fazer o *network*, para trabalhar cooperação, você já até tem alguns conceitos aqui que são competências como iniciativa, cooperação, *insight*. Então a história é pra tentar fazer uma mudança da estrutura da organização de uma rigidez, para uma flexibilidade” (Entrevistado 1 – RH).

Para a empresa pesquisada, a mudança para uma estrutura em rede é mantida por uma gestão de pessoas baseada em competências.

A gente tem esse modelo com as 13 competências e houve uma evolução na maneira de desenvolver as pessoas dentro da empresa. Você tinha num primeiro momento a organização que montou uma nova estrutura, que define um novo modelo de organização e fala que vai trabalhar em rede. E como você desenvolve essas pessoas para trabalhar em rede? Você define as competências que você quer que essas pessoas trabalhem em rede. (Entrevistado 1 – RH)

O entendimento do setor de recursos humanos é que a noção de competências permite que as pessoas se desenvolvam para atender ao novo propósito de flexibilidade.

Nesse ínterim, apresentar-se-ão as treze competências elencadas pela Nestlé e discutir-se-á a forma como a Nestlé implantou essa lógica em duas ferramentas de

gestão de pessoas: *Performance Evolution* (PE) e *Progress and Development Guide* (PDG), a nível gerencial (estratégico) e tático (administrativo), e como a Chocolates Garoto tem levado essas competências para o setor industrial por meio da Avaliação Operacional (AVOP).

## 5.2 As competências Garoto/Nestlé: uma análise do conteúdo e de sua origem no discurso empresarial

A Chocolates Garoto por meio do *Leadership Program* implantou na sua atual gestão de pessoas três modelos baseados em treze competências, divididas em quatro grupos/temas, conforme Fig. 3.



Figura 3: Competências Garoto  
Fonte: Documentos Corporativos

As definições de cada competência estão retratadas no Quadro 5, de acordo com as apostilas de treinamento da empresa e outros materiais de divulgação interno que foram cedidos para análise:

GRUPO/TEMA	Competência	Conceito
Inspirando Pessoas	Liderar pessoas	É a habilidade de unir indivíduos fazendo com que acreditem em si mesmos e naquilo que realizam, de modo que entendam seus próprios limites e sintam-se encorajados a melhorar seu desempenho. Isso implica demonstrar ativamente os comportamentos que estão de acordo com os 'Princípios Nestlé de gestão e liderança'.
	Desenvolver pessoas	Significa ajudá-las a identificar suas necessidades individuais de desenvolvimento a curto e longo prazo, encorajando o auto-aprendizado com o objetivo de supri-la.
	Praticar o que se prega	Significa agir em conformidade com os princípios e valores da Nestlé e tornar-se exemplo desse comportamento incorporando essas atitudes em suas próprias ações mesmo quando isso parece difícil de ser feito.
Agregando Valor	Foco no resultado	É o desejo de atingir ou ultrapassar objetivos cada vez mais ambiciosos de desempenho e qualidade, gerando resultados para negócio e implantando, continuamente, melhorias sustentáveis para os métodos e processos.
	Iniciativa	Faz as pessoas se comportarem de forma proativa, agindo de fato e não somente pensando sobre ações futuras. Pessoas com iniciativa não somente reagem a situações, mas também se antecipam às futuras oportunidades ou problemas, agindo sobre eles com grande antecedência.
	Inovação/Renovação	Pessoas com esse perfil desafiam a situação atual numa busca constante por melhorias, gerando novas ideias para atuar com maior eficiência. Em um nível altamente desenvolvido essas pessoas agem como catalisadoras de mudança para toda organização.
Lidando com os Outros	Cooperação proativa	Implica trabalhar de forma colaborativa com os outros, demonstrando compromisso em atingir os objetivos do grupo, entendendo as necessidades e metas dos outros e adaptando seu próprio ponto de vista e comportamentos quando apropriado. Pode envolver o sacrifício de objetivos individuais em prol de realizar os objetivos do grupo.
	Convencendo o outro	É a capacidade de influenciar e convencer os outros, tanto diretamente quanto por intermédio de terceiros, com o objetivo de engajá-los em ideias, projetos ou ações de interesse da companhia.
Opening Up	Conhecer a si mesmo	É a habilidade de identificar com precisão e entender seu próprio potencial e as características que podem ser melhoradas; entender a participação desses pontos na sua própria eficácia junto à organização e levá-los em conta para otimizar o seu desempenho.

Curiosidade	Significa que as pessoas estão alertas para aprender mais sobre o ambiente, coisas e pessoas, fazendo perguntas exploratórias ou conduzindo pesquisas <i>ad hoc</i> para melhor entender o contexto.
Coragem	Está ligada à confiança que a pessoa tem em suas habilidades e em seu discernimento. Permite que ela tome decisões ou faça escolhas ao mesmo tempo em que verifica os riscos e tem consciência de suas responsabilidades.
Insight	É a capacidade de identificar elos entre fatos, ideias e situações que não têm ligação clara entre si e reuni-las em uma explicação significativa. Em um nível altamente desenvolvido, o <i>insight</i> se manifesta por meio da criação de novas ideias ou pelo desenvolvimento de uma visão de longo prazo.
Disposição em servir	É o desejo de ajudar o cliente e servi-lo da forma que melhor atenda às suas reais necessidades. Pode ser verificada por meio do esforço que a pessoa fará para entender as expectativas e necessidades do cliente e para prestar-lhe um serviço de alta qualidade, a fim de assegurar um relacionamento duradouro e mutuamente benéfico. O 'cliente' pode ser qualquer pessoa ou empresa para quem o serviço seja direcionado (cliente interno, colegas de qualquer nível, distribuidor, cliente externo etc.).

Quadro 5: As competências Garoto  
Fonte: Documentos Corporativos

A temática *competências* ainda é algo de difícil definição, principalmente quando se pensa na sua aplicação dentro das organizações. Normalmente, de acordo com o que foi apresentado no referencial teórico, a definição do conceito como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é a mais utilizada e simplifica a implantação da noção de competências, tornando a operacionalização possível pela subsunção do 'conceito'<sup>14</sup> a um modelo, a indicadores, expressando uma fragmentação. Isso não é diferente na empresa pesquisada.

Ao observar as competências Garoto/Nestlé e ao analisar o conteúdo de suas definições, percebe-se que a implantação da cultura do desempenho é a base de sustentação dos conceitos. Em todas as definições é possível apontar uma posição direcionada para o desempenho na busca de atender aos objetivos da organização. Os termos destacados das definições do Quadro 5 mostram a necessidade de elevar o desempenho, de melhorar a atuação do trabalhador, tais como: “sintam-se encorajados a melhorar seu desempenho” (Liderar pessoas); “Desejo de atingir ou ultrapassar objetivos cada vez mais ambiciosos de desempenho” (Foco no

<sup>14</sup> Zarifian (2003) fala de noção de competências e outros autores como Dutra e Fleury chegam a usar o termo *conceito* mas afirmam que ainda não se chegou a um consenso. Dessa forma, o presente trabalho irá utilizar o termo entre aspas simples para sinalizar essa indefinição.

resultado); “pessoas se comportarem de forma proativa” (Iniciativa); “desafiam a situação atual numa busca constante por melhorias” (Inovação/Renovação); “levá-los em conta para otimizar o seu desempenho” (Conhecer a si mesmo).

Nesse sentido, é possível relacionar essas competências com a definição proposta por McClelland (1973) e Boyatzis (1982) e autores brasileiros como Fleury e Fleury (2001, 2004) e Dutra (2000, 2004, 2010), como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, “acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184). Observando as definições e as divisões temáticas das competências Garoto, verifica-se que estão centradas nesses mesmos pontos.

De certa forma, é por meio da elevação e melhoria do comportamento que as organizações pós-reestruturação produtiva acreditam no aumento do desempenho. Não havendo possibilidade de mobilizar as pessoas por meio da coerção, busca-se o envolvimento dos trabalhadores por meio da mudança de comportamento, corroborando para o pensamento contemporâneo de que as pessoas não querem mais ser comandadas por chefes autoritários (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Ao se observar a primeira competência, *Liderar pessoas*, por exemplo, verifica-se a ligação com os *Princípios Nestlé de Liderança*. Analisando o documento, *The Nestlé Management and Leadership Principles* (ver anexo), é possível identificar o que são considerados valores para a instituição:

- compromisso pessoal e *coragem*, o que inclui a capacidade e a vontade de tomar *iniciativas* e riscos, bem como para manter compostura sob pressão;
- habilidade para *motivar e desenvolver pessoas*, abordar todas as questões que permitem que outros progridam no trabalho e desenvolvam suas capacidades;
- *curiosidade* e mente aberta, assim como um elevado nível de interesse por outras culturas e estilos de vida, o que inclui também um compromisso com a continuidade da aprendizagem e melhoria, bem como a partilha de conhecimentos e ideias livremente com os outros;
- gosto pela iniciativa, juntamente com a capacidade para criar um clima de *inovação* e de pensar fora da caixa, o que implica o direito de fazer um erro, mas também a disponibilidade para corrigi-lo e aprender com ele;
- *disponibilidade* para aceitar a mudança e a capacidade para gerenciá-la;
- adaptabilidade de pensamento e ação, tendo em conta a especificidade e a complexidade do meio-ambiente;
- credibilidade como resultado de uma ação coerente, liderança e realização;
- experiência internacional e compreensão de outras culturas. (NESTLÉ, 2010 – Grifos da autora)

Nos termos destacados (itálico) percebe-se que algumas competências estão relacionadas com o que a empresa estabelece como valor, com o que está prescrito nos seus princípios, fortalecendo o discurso de uma relação baseada na confiança entre pares, entre associados. Isso se dá porque a queda do controle hierárquico está relacionada ao fortalecimento da confiança na relação, pois “a confiança é o que une os membros de uma equipe, a empresa a seu líder, o *coach* àquele que ele acompanha, um parceiro ao outro de uma aliança estratégica” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 113), onde são os valores que fortalecem essa relação de confiança.

A lógica estabelecida é a propagação de uma valorização do desempenho e da eficácia do resultado. Nesse contexto, as competências Garoto/Nestlé pretendem desenvolver o que a literatura empresarial chama hoje *coeficiente emocional* (QE) para alinhar seus empregados às estratégias organizacionais. As competências têm uma função de intervir na realidade e principalmente de mudar a cultura da empresa por meio do envolvimento, que se dá influenciando a personalidade dos componentes da empresa.

Ao participar do Ciclo de Palestras promovido pelo setor de recursos humanos da empresa no período de Agosto de 2011, foi possível identificar no discurso dos palestrantes essa postura intervencionista na valorização e na orientação de melhorar o coeficiente emocional, a personalidade, inclusive foi um termo muito utilizado durante a semana de palestras.

De acordo com Goleman (1995), autor do *best seller* “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”, um diploma e um elevado coeficiente de inteligência (QI) podem abrir as portas do mercado, mas o que define o sucesso da pessoa é o coeficiente emocional (QE). O autor ainda aponta para alguns atributos necessários para se ter um bom QE: a) conhecimento de si mesmo, saber quais são as forças e fraquezas; b) ter controle sobre as emoções, para não fraquejar diante das dificuldades; c) ter entusiasmo, ser capaz de absorver os fracassos e reverter a situação, ser motivado; d) ser empático, saber ouvir, pois esse é um atributo fundamental e d) habilidade com o trato social, ou seja, habilidade em lidar com os outros, saber ouvir e convencer (GOLEMAN, 1995).

O conceito de QE é discutido pela Psicologia e tem sido absorvido pela gestão, por meio dos consultores da área de gestão de pessoas, para fins de avaliação do perfil dos empregados dentro da organização. Na participação que a presente autora teve no Ciclo de Palestras foi possível identificar exatamente esses aspectos nas falas dos palestrantes. Nesse evento a fala mais dita foi: “Você é contratado pelo QI, mas é o seu comportamento que demite você, é o seu QE que faz você perder o seu emprego” (Palestrante 1 – dia 15/08/2011).

Essa mesma palestrante falou diversas frases que corroboram o pensamento de Goleman (1995), tais como:

1) “Ter consciência de como suas emoções afetam sua relação com seus colaboradores e trabalha o autocontrole, para não agir por impulso e arrepende-se depois”; 2) “Autoconhecimento é o 1º degrau. Se você não conheci a si irá projetar toda a sua resistência no outro” 3) Pessoas em condição natural são imperfeitas. A excelência humana não está vinculada ao conceito de perfeição, mas ao estado de ‘melhor de si’ pela quantidade de paixão, emoção e energia dispensada. 4) Um líder só obtém o êxito nas iniciativas com sua equipe, quando antes de tudo compreende o que, realmente, o motiva e limita. (Palestrante 1 – dia 15/08/2011)

Ou seja, há nesse discurso a necessidade do indivíduo se conhecer, saber quais são os seus pontos fortes e fracos para que se possa ter autocontrole e assim alcançar a autogestão e promover, de acordo com essa lógica, uma carreira de sucesso. Esse conteúdo doutrinário na administração mostra que a escolha das competências pela Nestlé perpassa por esse contexto do discurso empresarial, ou seja, pretende-se criar líderes capazes do autocontrole por meio do autoconhecimento, por isso a competência: “conhecer a si mesmo”. Inclusive, durante o evento, essa competência foi muito elogiada pelos palestrantes.

Outra palestrante apontou também esses aspectos quando afirmou que “as empresas estão cada vez mais conscientes da importância de avaliar o perfil sócio-psicológico do profissional. E hoje, além das qualificações técnicas e nível de experiência, querem muito saber sobre suas habilidades sociais e profissionais.” (Palestrante 2 – dia 16/08/2011). A fim de legitimar sua fala, apresentou as doze competências elencadas pela revista Dinheiro, no ano de 2011, necessárias para um profissional alcançar sucesso em sua carreira.

- a) *Visão de futuro* – Inclui atividades relacionadas ao planejamento de longo prazo: analisar viabilidade, focar e dimensionar.
- b) *Proatividade* – É a capacidade de se antecipar aos acontecimentos sem esperar ser mandado para fazer o que dever ser feito.
- c) *Autogestão* – Nenhum conhecimento técnico pode garantir que alguém tenha habilidade para resolver problemas, mas um bom nível de autogestão pode indicar se há maturidade e iniciativa necessária para resolução dos mesmos.
- d) *Visão de grupo e liderança* – Alguém que não consiga visualizar-se desenvolvendo em grupo nem tampouco consiga liderar pelo exemplo, certamente terá uma perspectiva míope, enquanto possibilidade de crescimento na empresa.
- e) *Foco nos resultados* – Fazer é o que conta. O sucesso de um negócio tem a ver com execução. Somos todos avaliados pelo nosso resultado.
- f) *Conduta ética* – Quem fala de um fala de todos e acaba perdendo sua credibilidade.
- g) *Network* – É importante construir alianças. Sozinho você pode até ir mais rápido, mas, certamente, não irá tão longe.
- h) *Autoconhecimento* – Alguém que não conhece a si mesmo não pode dizer-se dono de si.
- i) *Autocontrole* – Ter consciência de como suas emoções afetam a forma como você pensa, sente e age e trabalha o autocontrole, para não agir por impulso e arrepende-se depois.
- j) *Automotivação* – Troque o verbo, mude a frase, invista a culpa. O sujeito da oração é você. A história é sua. Se você é uma pessoa automotivada, o céu é o limite. Busque em si mesmo a motivação necessário para fazer.
- l) *Responsabilidade Pessoal* – Compromisso que cada um tem ao assumir as consequências de seus atos.
- m) *Construção de Imagem* – A maioria (82%) das pessoas são demitidas por problemas de conduta, pois as empresas não querem ter sua imagem abalada. (Palestrante 2 – dia 16/08/2011 – Grifos da autora)

É interessante observar como as competências Garoto estão em conformidade com essa visão, principalmente: conhecer a si mesmo, foco no resultado, iniciativa, coragem, inovação e *insight*.

Desse modo, pode-se inferir, mais uma vez, que a Garoto/Nestlé está em conformidade com o pensamento definido pelo discurso empresarial contemporâneo, dando importância ao comportamento direcionado para o alcance de resultados, onde as competências escolhidas corroboram com o discurso de gestão protagonizado por consultores e especialistas da área de gestão e com a literatura empresarial ou administrativa, conforme já foi discutido.

Diante desse contexto, de acordo com a documentação analisada e as entrevistas realizadas com o setor de recursos humanos, a escolha das treze competências está alinhada com o objetivo maior da organização que é mudar a cultura tradicional hierárquica (piramidal) para uma cultura do desempenho e desenvolvimento das pessoas e focar no comportamento, principalmente em nível de gestão, para atender

aos objetivos da organização. O discurso que se estabelece é que as competências foram escolhidas para alinhar as pessoas às estratégias globais da empresa.

O conjunto disso é o que a gente vê no mercado hoje, pois se precisa do envolvimento dos colaboradores para enfrentar o mercado. E essas treze competências foram muito bem analisadas antes de vir e quando chegou aqui foi feito um trabalho [...] a gente não trabalha pensando em uma competência só, são nas treze. Você precisa do bloco e não de uma só. É um reflexo do que você precisa para ter dentro de uma empresa que está num mercado mundial. (Entrevistado 2 – RH)

Para o setor de recursos humanos existem na área de gestão de pessoas modelos de competências que acabam levando as organizações a apenas cumprir o protocolo, a escreverem avaliações, transformando o processo, simplesmente num ato burocrático mas, para a empresa, a Nestlé, não é isso:

Não é só escrever que alguém tem bom desempenho, mas é demonstrar através do projeto tal uma competência desenvolvida no trabalho. Por exemplo, uma competência de 'trabalho em equipe'. No nosso modelo a pessoa precisa desenvolver trabalho em equipe e mostrar isso por meio do seu trabalho, de projetos, e não fazer uma avaliação teórica sobre trabalho em equipe. Então você tem que de alguma forma provar, exemplificar a competência, ou seja, tinha resultado, né, não era uma coisa filosófica que ficava no campo das ideias. (Entrevistado 1 – RH)

Esse é o conceito definido pelo setor de RH, que a implantação de um modelo de competências não seja um processo meramente burocrático, mas que vá alimentar as expectativas da empresa de alinhar os seus empregados às estratégias organizacionais.

Para compreender de que forma são aplicadas as competências elencadas, e se na prática atende à proposta da Nestlé de flexibilizar as relações hierárquicas do trabalho, explicar-se-ão as três formas de avaliação das competências. Posteriormente mostrar-se-á de que forma os trabalhadores compreendem essas competências e as vivenciam no seu cotidiano.

### 5.3 A aplicação das competências Garoto/Nestlé: os modelos de avaliação das competências

A operacionalização do modelo de competências da empresa estudada, se dá de três formas, conforme antes comentado: 1) *Performance Evolution* (PE), que se trata de um método de avaliação métrica de metas e objetivos e de quatro competências ditas como comportamento; 2) Plano de Desenvolvimento de Carreira (PDG), que define os movimentos na carreira, onde são colocadas as treze competências, mas são avaliadas seis (o que será explicado posteriormente); e 3) Avaliação Operacional (AVOP) onde são avaliadas 5 competências, definidas pelo setor de recursos humanos da Garoto. Os três modelos estão diretamente atrelados às competências, sendo que o PE e o PDG são instrumentos da Nestlé, informatizados e disponíveis no sistema GLOBE (SIG – Sistema Integrado de Gestão) e o AVOP, é um instrumento manual elaborado pelo RH da Garoto.

O PE e PDG são aplicados nos setores administrativos e a todos os empregados que tenham cargo de gestão. Para fins de análise entende-se por gestores todos os que possuem subordinados diretos. Os únicos que não possuem o PE e o PDG implantados são os que trabalham no ‘chão de fábrica’ que são os cargos de: Higienizador (cargo inicial), Auxiliar de Produção e Operador (que tem um plano que os divide em Operador 1, Operador 2 e Operador 3 – divisão estabelecida pela complexidade das máquinas). Para estes aplica-se outra avaliação, que é a AVOP.

Segundo informações do setor de recursos humanos foi um avanço a implantação do PE e do PDG. “Desde o ano de 2009 a companhia avançou para o modelo que tem hoje PE/ PDG” (Entrevistado 1 – RH). Antes, havia somente o PDG, e a cada três anos (tempo de avaliação com esse modelo) o empregado era avaliado para uma possível promoção. Não havia um acompanhamento anual de seu desempenho. Com o PE, de acordo com o RH, terá mais avaliações no período de evolução da carreira, ou seja, no ciclo de carreira, e a promoção para um cargo mais alto será melhor analisada, com o histórico de *performance* do PE.

A seguir, pretende-se descrever os três modelos de avaliação das competências, na seguinte ordem: PE, PDG e AVOP.

### 5.3.1 PE: *Performance Evolution* (Evolução do Desempenho)

O PE é uma ferramenta de avaliação contínua do desempenho das metas e de algumas competências que são chamadas *comportamentos* para diferenciar do PDG, que avalia as treze competências elencadas na Fig. 2 e no Quadro 3. De acordo com os documentos analisados o PE avalia quatro competências (comportamentos):



Figura 4: Competências do PE  
Fonte: Documentos Corporativos

O que se verifica é que existe um modelo determinado pela instituição para avaliar as metas da empresa. Estas, na fala dos entrevistados na área de RH, são os objetivos e, as competências, conforme figura 4, são definidas como os comportamentos. Em outras palavras, as competências são as formas como se alcançou aquele determinado objetivo, é o *como* da ação desenvolvida, é o comportamento relacionado especificamente às metas estabelecidas individualmente.

Entretanto existem metas que são determinadas pela equipe ou grupo, mas quando se fala em comportamento (competências) a análise é individual. Segundo o setor de recursos humanos o gestor tem como avaliar individualmente as metas estabelecidas para um grupo. Por exemplo:

Aquela meta que você atingiu foi mais uma meta de grupo do que sua, você não participou em nada nessa meta, então eu entendo que você não atendeu aos padrões. Matematicamente você vai receber, porque ela é uma meta coletiva. Mas a sua participação nessa meta foi zero, então eu acho que você não atendeu. Já aquela meta que você cumpriu, só foi atingida graças a você. Então faço o reconhecimento a ele. Então a minha expectativa nessa meta sua excedeu aos padrões, você foi atrás, correu. E faço isso para as quatro competências, quatro comportamentos. Depois faço uma revisão final e avalio ele de duas formas: se ele atingiu os objetivos, se o como dele, o comportamento, dentro do padrão, abaixo do padrão ou excede os padrões. Aí eu vou no campo abaixo das competências e faço comentários livres que não estão no formulário sobre o colaborador. (Entrevistado 1 – RH)

De acordo com os documentos fornecidos pela empresa (num total de cinco entre apostilas e cartilhas) e entrevistas realizadas com cinco trabalhadores do setor de recursos humanos, no início de cada ano, por volta do mês de fevereiro e março, os empregados traçam seus objetivos. Para isso acessam um sistema chamado *GLOBE*, onde, por meio de um formulário (Minha Carreira e Meu Desenvolvimento), definem os objetivos que irão alcançar para aquele ano.

A avaliação é dividida em três fases. A primeira trata da definição dos objetivos, que são sugeridos pelo empregado e ajustados com o gestor. Na verdade, o empregado define os objetivos com base nas atividades que desenvolve e apresenta ao superior imediato. Os dois irão discutir e, segundo a argumentação de ambos, será decidido quais objetivos devem permanecer, os que devem ser retirados e os que serão acrescentados.

É sugerido ao funcionário, por meio dos 'treinamentos' que trace de quatro a seis objetivos, pois consideram que mais do que isso não é possível realizar no período de um ano, ou seja, o próprio funcionário irá definir suas metas a serem alcançadas no período avaliativo. Cada objetivo tem um peso, definido em porcentagem, que no final deve dar 100%. Esses objetivos têm abrangência 'Smart' e 'Estratégico', ou

seja, podem ser objetivos fáceis do dia a dia ou mais estratégicos que impliquem a resolução de atividades mais complexas.

O peso dos objetivos é definido pelo empregado juntamente com o seu superior imediato, com o seu gestor, com base no esforço que o funcionário despenderá para atingi-lo e dos recursos necessários.

A segunda fase é feita no mês de julho. Trata-se de uma reavaliação das metas verificando o que foi alcançado e o que ainda falta. Pode ser feito um novo ajuste em relação aos pesos (porcentagens). Essa etapa é chamada *pit stop*.

Agora em julho eu sentei com a minha equipe e fiz uma revisão das metas. O que é essa revisão? É mudar as metas? De jeito nenhum. Se alguma das metas que estão lá e deixam de existir eu posso fazer uma alteração. Por exemplo, 'Ah, essa meta tá muito difícil', não muda, agora 'essa meta a empresa tomou um caminho diferente e nós não vamos fazer mais isso', então a gente muda [...] Então eu faço um revisão do PE no meio do ano e no final do ano o fechamento. Nessa revisão no meio do ano eu faço o PDG. (Entrevistado 1 – RH)

Passado então os outros seis meses, faz-se a revisão final, que é terceira fase. Nessa etapa é feito o fechamento e verifica-se qual a percentagem alcançada pelo colaborador para fazer a medição dos resultados.

O mínimo dos objetivos atingidos deverá ser 80% e o máximo 130%, ou seja, o funcionário deverá realizar um mínimo considerado padrão e um máximo considerado excedente. A distribuição das percentagens pode ser entendida, de acordo com o exemplo a seguir, com base no cargo de Analista de Recursos Humanos:

<b>Objetivos</b>	<b>Peso</b>	<b>Alcançado</b>
Implantar um plano de Carreiras para o setor operacional	20%	130%
Atualização do Treinamento	15%	120%
Treinar todos os gestores na metodologia <i>Everyday Coach</i>	25%	100%
Reavaliar a remuneração por meio de uma pesquisa salarial	20%	100%
Reavaliar as atribuições descritas para cada cargo	20%	100%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Média: 110%</b>

Quadro 6: Definição dos objetivos

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise documental e conversas com o setor de recursos humanos

De acordo com o exemplo, o peso deve ser distribuído conforme a prioridade e dificuldades de cada objetivo e ao final deve totalizar 100%. Esse grau de dificuldade é definido pelo próprio funcionário e será validado pelo seu gestor. O que foi alcançado pode variar entre 80 a 130%. Abaixo de 80% não atende aos padrões (1); entre 80% e 110% está nos padrões (2); e acima de 110% excede os padrões (3). A definição dos pesos de cada objetivo é definida juntamente com o gestor. O que estabelece como mínimo, inicialmente, é 90% da meta, ou seja, o funcionário pode até atingir 80% ou menos da meta, entretanto o que se espera dele é um mínimo de 90%. Entretanto, não foi elucidado de que forma eles avaliam essas porcentagens, ou seja, como alguém chega aos 130%.

Em relação às competências, tidas aqui nesse modelo como comportamentos, foram escolhidas, dentre as treze, pelo gerente geral de recursos humanos e pelo presidente da empresa (DOCUMENTO CORPORATIVO, 2011), juntamente com o presidente de cada zona, que são três: América, Europa e Oceania. Entretanto, elas não são fixas, são definidas de acordo com os objetivos, com a estratégia que a organização definiu.

Então nesse momento a empresa entendeu que pra atingir os objetivos corporativos da companhia as principais competências que vão auxiliar a cada um de nós a contribuir de forma alinhada com os objetivos da companhia são essas quatro. Mas pode ser que daqui a dois, três anos a empresa entenda que por conta de um alinhamento diferente dos objetos dela que hoje tá mais focado em crescimento orgânico, lucratividade, crescimento real, entenda que vá incluir uma nova estratégia, talvez agora não seja mais lucro talvez seja rentabilidade, aí você fala assim 'pra rentabilidade não precise de iniciativa eu preciso de, sei lá, liderança'. Enfim, aí eles definem um novo. É mutável, não é fixo. Tá relacionado aos objetivos atuais da organização. (Entrevistado 1 – RH)

Foi um trabalho que eles fizeram com os gestores e focaram nas maiores necessidades da organização e escolherem essas competências. (Entrevistado 2 – RH)

Como se percebe, a escolha das competências está diretamente ligada ao negócio da empresa e aos seus valores institucionais e, nessa etapa do PE, são avaliadas de acordo com um modelo que define alguns parâmetros tanto para o avaliador como para o avaliado. No formulário, há um espaço para que o empregado faça uma análise dessas competências e as justifique. O gestor também insere seus comentários sobre cada competência.

Depois eu vou aqui no comportamento. Então eu vou avaliar esses quatro comportamentos: cooperação proativa, com base na metas que ele cumpriu. E vou fazer uma avaliação. Se eu tiver dúvida venho aqui, pego a informação e aqui tá me dando, não atende, atende, excede os padrões. (Entrevistado 1 – RH)

Da mesma forma como são metrificados os objetivos, são também as competências, da seguinte forma: não atende ao padrão (1); atende aos padrões (2) e excede aos padrões (3). Por exemplo, a competência “Cooperação Proativa” é avaliada conforme o Quadro 7:

<b>Cooperação Proativa</b>			
<b>Definição:</b> Colaboração significa trabalhar coletivamente com outros dentro e através de todas as fronteiras organizacionais em prol de objetivos comuns. É a habilidade de formar relações construtivas e efetivas e de maximizar as contribuições da equipe e dos colegas para alcançar os objetivos organizacionais.			
<b>Indicador chave:</b> O colaborador trabalha de forma a colaborar com os outros e trabalha de maneira eficaz através das funções, grupos e fronteiras?			
	<b>Não Atende aos Padrões</b>	<b>Atende aos Padrões</b>	<b>Excede os Padrões</b>
<b>Sugestões de Comportamento</b>	Ignora/Critica os outros; relações interpessoais inadequadas; conflitos não resolvidos; contribui pouco com a equipe.	Bom ouvinte; trabalha bem em equipe; relações interpessoais adequadas; desafia de maneira construtiva; foco nos objetivos coletivos.	Aliança/Apoios além das equipes mais próximas; relações e contatos interpessoais sólidos; contribuinte criterioso em variadas equipes; desenvolve trabalho em equipe; nutre diálogos abertos; capacita outros.
<b>Indicadores de Comportamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignora ou desconsidera os pontos de vista e sentimentos dos outros; critica as ideias e habilidades dos outros.</li> <li>- Restringe informações, comprometimentos e/ou esforços quando trabalha em equipe.</li> <li>- Faltam habilidades interpessoais e interesse para formar relações de trabalho efetivas.</li> <li>- Não encontra espaço comum para gerir conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouve o ponto de vista dos outros e respeita suas necessidades; contribui essencialmente para um trabalho em equipe eficiente e aumenta a eficiência geral da equipe.</li> <li>- Estabelece a harmonia e desenvolve relações; cria uma atmosfera de comunicação aberta.</li> <li>- Demonstra confiança na habilidade dos outros e aceita auxílio dos outros.</li> <li>- Desafia outros de maneira construtiva.</li> <li>- Está preparado para assumir compromissos para alcançar objetivos comuns.</li> <li>- Resolve conflitos de maneira construtiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constrói ligações além das equipes mais próximas; compreende objetivos comerciais mais amplos e age de maneira a apoiar a iniciativa dos outros fora de sua área mais próxima.</li> <li>- supera no desenvolvimento de relações mais sólidas a longo prazo, com parceiros de negócios e outros; administra as expectativas de contatos internos e externos.</li> <li>- Trabalha de maneira adequada em um grande número de equipes variadas.</li> <li>- Desenvolve e apóia um ambiente onde desafio e a dissonância são vistos de uma maneira positiva.</li> </ul>
O modelo acima é por natureza genérico. Cada nível de padrão oferece certas sugestões de comportamento, para facilitar a avaliação que deve ser aplicada com base no papel desempenhado pelo encarregado e que parece justo ao gestor de linha. Geralmente os colaboradores demonstrarão um comportamento em mais de um nível. O gestor deverá utilizar o julgamento e aplicar o nível que melhor descreve no geral o avaliado.			

Quadro 7: Sugestão de indicadores para avaliação da competência

Fonte: Elaborado pela autora com base na cartilha eletrônica que faz parte do sistema de avaliação da empresa

No Quadro 7 não há indicação dos números – 1, 2 e 3 – entretanto, no sistema, o formulário apresenta um campo para os indicadores (não atende o padrão, atende ao padrão, excede ao padrão) com as numerações. A metrificação se dá porque ao final do ano, na última avaliação do PE, depois de verificada a porcentagem das metas e da avaliação das competências, é feito um quadro final, conforme exemplo a seguir:

Nome	PE Rating	Competence Rating	% Final do PE	Bônus
Elieda Gomes <sup>15</sup>	3	2	130%	R\$

Quadro 8: Classificação final do empregado

Fonte: Elaborado com base na análise documental

O bônus, até o presente momento, é pago somente para os funcionários que ocupam os cargos de gestão (gerentes, coordenadores e supervisores). Não foi informado pela organização qual o valor desse bônus. No Quadro 8, o empregado foi classificado como 3/2. Essa numeração será o parâmetro para sua bonificação definida por um *nineblock*. Não foi possível obter informações sobre a estrutura do *nineblock* e os percentuais de remuneração variável. Trata-se de uma tabela com nove quadros: três na horizontal e três na vertical, onde a numeração, por exemplo, 3/2 definirá em qual posição no quadro ficará o funcionário e, conseqüentemente, o percentual de bônus salarial.

Apesar de ser recente para o RH, essa ferramenta foi criada para melhorar a avaliação que antes era feita somente pelo PDG. Ao entrevistar pessoas do setor de RH constatou-se que o modelo PDG existia há algum tempo.

O outro modelo antigo que nós tínhamos de PDG ele englobava duas coisas, as metas que cada um de nós tinha que desenvolver, quais eram os meus objetivos no ano, por exemplo implementar um projeto de recursos humanos, e junto com esse material que existia a parte de desenvolvimento de carreira, que era única e exclusivamente baseada no conceito de competências. A avaliação dos gestores para seus subordinados ela ia muito da seguinte maneira: como é que tá sua iniciativa: desenvolvida. Como é que tá sua cooperação proativa: altamente desenvolvida. E havia uma conversa entre o gestor e subordinado para se definir esse padrão e lá se colocava as experiências e as ações que mostravam se aquela competência era verdadeira ou não. (Entrevistado 1 – RH)

<sup>15</sup> Nome meramente ilustrativo.

Eles consideravam, portanto, que esse modelo era muito simples porque avaliava somente as competências, pois não havia uma avaliação das metas, e com base nisso a pessoa estaria pronta para assumir uma promoção.

Ainda existia uma dúvida entre as metas e as competências, ou seja, o meu desenvolvimento está atrelado às metas ou ele é uma coisa mais de longo prazo? Então a gente resolveu criar esses dois modelos pra explicar que uma coisa são os comportamentos que você tem para as suas metas do ano, outra coisa é a sua carreira dentro da empresa. Porque a carreira dentro da empresa é uma coisa mais a longo prazo. Então as conversas são mais profundas, são conversas que nem necessariamente precisam ser todo ano, porque existe um ciclo a cumprir dentro de uma posição. A Nestlé está migrando até mesmo dentro do seu conceito. A gente, como a maioria das empresas, trouxe um conceito do tipo: 'ah, você tem um ciclo a cumprir dentro da sua posição que vai de três anos dentro da posição, depois você já está pronto para um próximo passo', mas não é bem assim, porque as pessoas têm níveis diferentes de aprendizado, competências diferentes a desenvolver. Houve uma pressão muito forte e criou-se uma expectativa muito grande de que depois de três anos eu iria para outra posição. Então você começa a acelerar desnecessariamente e até sem base pessoas que tem um bom futuro pela organização. Então independente do ciclo, que esse ciclo deveria ser mais longo, de três, para pessoas de alta performance, até cinco anos. (Entrevistado 1 – RH)

Desse modo, com essa definição dada pela empresa sobre o PDG, descreve-se esse modelo na Garoto/Nestlé, no próximo item.

### **5.3.2 PDG – *Progress and Development Guide***

Esse programa, chamado pelos gestores *Plano de Desenvolvimento da Carreira*, é outra ferramenta de avaliação das competências, mas, nesse âmbito, está atrelada à promoção, à carreira do funcionário dentro da organização, pois, A Nestlé já tinha esse modelo desde 2004, o PDG. Então o que houve foi uma evolução e houve um *feedback* positivo de reconhecimento de que houve uma separação. (Entrevistado 1 – RH).

Normalmente no mês de julho é aberto o 'Ciclo de Carreira', que "permite que o colaborador capture as suas aspirações de carreira, a situação de mobilidade, pontos fortes e necessidade de desenvolvimento, que permitirá desenvolver um plano de carreira" (informação contida no sistema GLOBE). Nesse formulário o funcionário deverá escolher, dentre as treze competências, duas a três que

considere como pontos fortes (o que a organização chama de *fortalezas*) e duas a três que tem que desenvolver. Tanto as que considerem como pontos fortes e as que deverão ser desenvolvidas devem ser devidamente justificadas e serão avaliadas como 'fortes' ou 'a desenvolver' juntamente com o gestor.

Então como funciona o PDG, você pode ver que ele é mais completo. A gente avalia três competências fortes e três que ele precisa desenvolver. Aí o gestor escreve, faz uma avaliação dessas competências e o colaborador também faz os comentários dele [...]. Quem define os pontos fortes é o colaborador, ele abre o formulário, coloca e o gestor abre e, se entende que as competências são essas, valida. Se não, eu chamo o colaborador e a gente conversa e chega a um consenso. (Entrevistado 1 – RH)

O formulário prevê um espaço onde o empregado poderá fazer um resumo profissional, no qual deverá constar sua atuação na organização. O setor de RH informou que é importante fazer um bom histórico, pois é por meio dele que os gestores, de toda a multinacional, irão se basear para uma possível triagem na ocupação de cargos na organização. O formulário PDG é preenchido em Inglês para os que têm pretensão de mobilidade internacional.

Após confeccionar o seu histórico profissional, o funcionário deverá preencher um campo sobre a 'mobilidade organizacional', ou seja, se ele tem interesse de ocupar cargos em outras organizações do grupo. Sendo assim, irá escolher entre mobilidade global ou na América do Sul ou local. Segundo informações do setor de RH, o funcionário não é obrigado a colocar mobilidade e isso não o impedirá de obter uma carreira dentro da organização. Segundo a empresa, há mobilidade horizontal e eles estão em fase de elaboração de uma carreira, denominada, carreira Y, onde o empregado, pode obter ganhos salariais e promoções, sem necessariamente ser um líder.

Em seguida, irá escolher qual o próximo passo que dará na empresa, qual o próximo cargo a ser ocupado. É importante ressaltar, conforme mencionado, que é bem visto pela organização o funcionário que escolhe o cargo imediatamente superior ao que ele ocupa como, por exemplo, um Assistente em RH deverá colocar como próximo passo ser Analista em RH. Não é de 'bom tom' que o empregado queira um cargo que não seja o imediatamente superior na hierarquia estabelecida pela organização.

Escolhido o cargo que deseja ocupar, o funcionário irá definir que tipo de formação necessita e o que tem que desenvolver para ocupar o cargo que almeja:

Por exemplo, lá está dizendo que eu tenho potencial para assumir um cargo de direção no próximo passo. Ou está dizendo que tenho potencial para assumir um momento lateral, antes de assumir uma posição maior, ou simplesmente ser promovido de Junior para Pleno. Meu próximo passo é continuar como Gerente de Marketing de Júnior para Pleno. De Analista de Marketing Júnior para Pleno. (Entrevistado 1 – RH)

Toda a solicitação é analisada com o gestor que, estando de acordo com o que foi solicitado pelo funcionário quanto à necessidade de formação (treinamento), irá lançar no LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) do ano seguinte ao que está sendo avaliado. Por exemplo, se é solicitado um curso de Inglês ou uma pós-graduação no PDG de 2010, o gestor irá colocar no planejamento de treinamento do ano de 2011 e será avaliado e realizado conforme a disponibilidade financeira da instituição. Essas análises são feitas para todos os empregados, mesmo os que estão ingressando na empresa, dependendo do setor que se encontra, pois o PDG é um programa recente e não foi implantado em todos os setores da Nestlé.

De acordo com o setor de RH, o PDG é uma ferramenta que deve ser utilizada depois de uns dois ou três anos que a pessoa está na empresa ou em cargo de gestão.

Você pode de alguma forma falar, acabei de chegar nessa posição, vou ter uma conversa de carreira com o meu gestor? Desnecessário. No ano seguinte, é mais uma conversa inicial para conversar com ele, ver se tá evoluindo bem e tal, e faz um alinhamento para o próximo ano. Depois de 2, 3 anos, você começa a ter uma conversa um pouco mais forte, do tipo, eu começo a perceber que seu ciclo aqui tá se encerrando, vamos trabalhar para definir uma outra posição para você. Acho que você pode ficar mais um ano aqui com a gente até assumir outra posição. E aí você discute dessa forma. (Entrevistado 1 – RH)

Basicamente o PDG tem a função de analisar as possibilidades de mobilidade e avaliar as capacidades de cada funcionário para o cargo a ser pleiteado. “Como a Nestlé é uma empresa mundial, a sua próxima posição não precisa ser aqui, ela pode ser em qualquer lugar do Brasil ou qualquer lugar do mundo. Aí você define isso com o seu gestor” (Entrevistado 1 – RH). Entretanto, o que se afirma é que o funcionário não precisa ter mobilidade. Ele pode dizer: ‘não tenho mobilidade’. Isso

já é uma definição diferente da sua carreira [...] vamos avaliar as possibilidades aqui [...] Mas se a pessoa é totalmente móbil, então beleza, vamos avaliar o mundo pra ela” (Entrevistado 1 – RH).

Os funcionários do RH entrevistados consideram que, antes da implantação do programa, as promoções estavam atreladas à relação que o trabalhador tinha com o seu gestor. Dessa forma, acabavam se tornando promessas e, quando entrava outro gestor, não havia registro e o trabalhador ficava sem a sua promoção prometida pelo antecessor e teria que começar novamente. Agora o PDG permite um registro da vida profissional do trabalhador, permite uma definição do que a empresa chama *mobilidade*.

A gente define a mobilidade do funcionário. Ele pode ter mobilidade nacional. Então, por exemplo, posso ter um colaborador que está aberto para qualquer posição aqui no Brasil. Qual é a aspiração do plano de carreira dele definida, então ele pode ir para uma posição em São Paulo, ou duas em São Paulo, então, porque ele já tá no nível máximo da carreira aqui. Então antes de assumir uma posição de Gerente Executivo ele tem que assumir uma posição mais sênior fora daqui. Então nós entendemos que ele pode ficar mais dois anos na posição dele. Porque a promoção dele agregou mais coisas, foi uma promoção dentro da própria posição, então já vem há algum tempo fazendo isso, entendemos que mais dois anos fazendo isso é o suficiente. Depois a gente desenvolve ações, por exemplo, pra ele assumir uma posição lá na sede. Ele precisa melhorar a formação dele. Como? Estudar Inglês? [...] Mas é ele que tem que correr atrás, ele que é responsável pela carreira dele. Eu posso até colocar no PDG dele, fez não fez. Mas não sou eu que vou acompanhar isso, ele que tem que ir atrás. (Entrevistado 1 – GO)

Nesse sentido, para a organização há uma transparência maior da carreira dos funcionários.

Há uma transparência maior, que era uma solicitação dos próprios colaboradores, porque eu não sei qual é o meu próximo passo, que carreira que a empresa quer que eu execute, e era muita a fala do meu gestor, se ele fosse embora, começava tudo de novo. Então agora tem o registro dessas informações. Então houve uma evolução do conceito de competências, que continua dentro da base, ou seja, as competências vão permitir o desenvolvimento dessas pessoas, mas há uma maior transparência e maior quantidade de informação para a definição da carreira de um colaborador seja o nível que ele estiver. (Entrevistado 1 – RH)

Dessa forma, os membros da organização por meio dos seus responsáveis, acreditam que a ferramenta possibilita a construção da história do funcionário dentro da organização e controle por parte de toda a empresa desse histórico e permite que haja entre gestor e subordinados a possibilidade de conversarem sobre carreira:

Depois eu faço um comentário final, mantenho o histórico que fiz o ano passado e acrescenta o comentário do ano que está sendo avaliado. E no ano que vem conversam novamente. Não tenho que fazer grandes mudanças todo ano, simplesmente ter um momento de conversa. O mais importante é formalizar um termo de carreira, mas principalmente permitir que exista obrigatoriedade da empresa, do gestor, para que pelo menos uma vez por ano pare para conversar com seu colaborador sobre carreira. E a gente tem como mapear isso. A gente acompanha isso para ver se o gestor tá fazendo isso ou não. (Entrevistado 1 – RH)

Mas antes de qualquer conclusão a respeito da realidade em questão, em suma, percebem-se algumas questões importantes. Primeiramente, foi apresentado que a empresa elencou 13 competências de acordo com um contexto maior, além da gestão de pessoas, que é a própria reestruturação das organizações dentro do *modus operandi* capitalista, considerando principalmente seu posicionamento estratégico.

Em segundo lugar, foi criado um sistema de avaliação de desempenho que engloba atividades de curto prazo e de longo prazo. O PE avalia principalmente as metas, entretanto foram estabelecidas, das treze, quatro competências para serem avaliadas que denominam *comportamento*. O PDG, que é uma avaliação de longo prazo, visando ao crescimento na carreira dentro da organização, avalia as 13 competências, entretanto o avaliador e o avaliado escolhem três que são consideradas fortes e duas que precisam ser desenvolvidas considerando as pretensões de carreira do trabalhador.

O entrevistado do setor de RH explica a principal diferença entre os dois modelos:

Só que uma avalia o que você entrega no curto prazo e a outra de um longo prazo. O fato de eu ter cumprido uma meta no PE não vai impactar minha carreira. Só porque não tive iniciativa em determinada meta, não significa que minha iniciativa é ruim. Tem que haver uma separação desse conceito, eu não posso rotular uma pessoa que naquele ano, ela teve um problema,

morreu alguém, tá separando, ou separou, teve um problema de saúde, o gestor mudou, a empresa mudou seus objetivos. Tem uma série de justificativas aí que possam fazer com que ele naquele ano não tenha ido bem, com as metas, ou não tenha cumprido, em vez de tirar 100 tirou 90. Mas por causa disso eu vou mandar ele embora, vou falar que ele não é o talento da empresa, que não deve haver investimento. Não. Pelo contrário. Mas se em dois anos, três anos ele não consegue atingir os objetivos, quer dizer não pode deixar chegar no terceiro ano. No segundo ano não cumpriu tem que fazer um plano de ação específico para ver o que está acontecendo. Se não está motivado para o trabalho, porque está numa curva descendente em vez de curva ascendente. E você tem como identificar isso ao longo de dois, três anos. O que não pode é rotular alguém que ao longo da sua carreira vem sendo avaliado como uma pessoa de alta performance, naquele ano, por vários motivos ele não foi bem, ele sai do conceito-chave da empresa e ele corre o risco de ser mandado embora. Eu tenho que fazer essa separação. Para os resultados dele eu preciso de iniciativa, mas para a função dele não precisa de iniciativa. Então no plano de carreira dele, nas metas, a iniciativa é a chave, mas para a posição dele não precisa ter iniciativa, seria outra competência que ele precisa. (Entrevistado 1 – RH)

Em outras palavras, o PE avalia as metas de curto prazo e as competências indicadas e que estão atreladas às metas. O comportamento (assim como chamam as competências no PE) é o 'como' da ação, ou melhor, as competências são o comportamento do indivíduo nas ações definidas como metas. É considerado uma avaliação de curto prazo porque é feita anualmente.

Em relação ao PDG, as competências são avaliadas no longo prazo e, se há uma competência no PE adequada para aquele cargo ou aquelas ações, no PDG, como se visa ao crescimento na carreira, há uma exigência maior, então as competências são revistas, visando àquele cargo que se almeja. Por exemplo, se um funcionário é bem avaliado em iniciativa para a atual função que tem, para ser um coordenador, por exemplo, aquela iniciativa não é suficiente, terá que aumentar a capacidade de ter iniciativa se quer almejar um cargo superior. Então as competências avaliadas no PE também podem ser consideradas de curto prazo e serão avaliadas e desenvolvidas de acordo com as metas estabelecidas para aquele período avaliativo. Quando se fala em carreira, o nível de exigência é muito maior e as competências são avaliadas com maior grau de dificuldade.

Entretanto, essa análise não está explícita nos documentos porque os indicadores são os mesmos. Mas na prática é isso que se verifica:

Por exemplo, esse colaborador, tem uma ou duas aqui que eu não concordei, porque ele teve uma promoção no ano passado. No ano passado ele tinha pontos fortes que com uma promoção ele não está no nível que eu entendo que ele deveria estar nas mesmas competências do ano passado. Então estou trabalhando com ele as competências. Iniciativa era uma competência forte dele, mas como as exigências dele mudou, eu espero que ele faça muito mais do que ele fazia. Porque antes ele era um gestor médio, que eu pegava na mão dele e dizia 'vamos fazer assim'. Agora eu entendo que eu não deva fazer mais assim, porque ele é um gestor sênior. Então eu não quero mais pegar na mão dele, eu espero que ele tenha iniciativa de fazer e isso eu deixei claro pra ele. (Entrevistado 1 – RH)

Ou seja, na prática as exigências são definidas de acordo com cada gestor, com a subjetividade de cada líder imbuída no processo. Apesar de ser um modelo formal e direcionado, o gestor tem o controle do processo.

Em suma, a organização considera o PE e o PDG duas ferramentas importantes, pois aproxima o empregado do seu gestor, permitindo, inclusive, o que eles chamam *diminuição da 'subjetividade'*, pois deixa de ser pessoal e passa a ser mais profissional. Consideram-na muito prática e pouco subjetiva. Mas isso não é um consenso entre os entrevistados, pois a “ferramenta ainda é muito subjetiva” (Entrevistado 1 – RH), exatamente porque depende muito do gestor, da forma como ele absorveu o que foi estabelecido.

O que se entende por subjetividade aqui, de acordo com o que foi possível identificar, é a subjetividade do processo, ou seja, a formalidade da avaliação permite maior clareza e racionalidade, diminuindo a interferência do gestor de área nas promoções, isso que eles chamam *subjetividade*. Querem tornar o processo mais formalizado e conseqüentemente mais impessoal. Quanto mais definições, o modelo estabelecer quanto a indicadores, mais racional e menos subjetivo se torna o processo de avaliação das competências.

É possível identificar, dentro da área de Administração, na literatura sobre avaliação de desempenho, a criação de métodos que diminuam a subjetividade do processo. Autores utilizados nas disciplinas dos cursos superiores em Administração, como Chiavenato (2008), Maximiano (1992), Marras (2000) e Vergara (2003), falam da subjetividade, principalmente do avaliador, como algo que deve ser eliminado, ou seja, os modelos de avaliação de desempenho devem ser criados para racionalizar cada vez mais e tornar o processo o mais objetivo e controlável possível.

A discussão sobre a subjetividade ensejaria na confecção de algumas páginas deste trabalho. Entretanto, como não é objeto de estudo específico, o que se quer abordar é que a organização entende que, de acordo com as propostas da Administração, como ciência, deve-se eliminar a subjetividade do processo de avaliação e torná-lo mais formal, mais possível de ser controlado.

Desse modo, dentro dessa concepção, as duas ferramentas (PE e PDG) foram aplicadas para o setor administrativo, financeiro, de vendas e marketing e para todos os gestores (gerentes, coordenadores e supervisores).

Aqui na Garoto só quem tinha o PDG eram os gestores, 60 a 70. O ano passado nós implantamos em todo o setor administrativo que são quase 600 pessoas. Então quando a gente implementou, nós implantamos os dois, pra 90% da população. Então isso pra eles foi novidade. Do tipo, nossa a empresa veio com um material legal, agora tem mais visibilidade da minha carreira, o que a empresa quer de mim. Isso tem até a ver com a pesquisa de clima que foi enviada para os colaboradores, foi até uma solicitação deles. Nós não implementamos somente por causa da solicitação deles, mas isso também apareceu como solicitação deles. E na época que a gente implementou, foi até uma coincidência, nós havíamos feito uma pesquisa de clima, e no ano seguinte nós implementamos o PE PDG para grande maioria das pessoas. Quem conhecia o PDG era somente os gestores, e agora a gente começa a disseminar pra casa inteira e nesse primeiro momento foi para o administrativo e depois a ideia é de cascatear para a fábrica. Mas não houve resistência. (Entrevistado 1 – RH)

Mais uma vez constata-se que a aplicação do modelo é recente, principalmente no setor administrativo, e que há uma intenção de implantar em toda a empresa, inclusive na fábrica.

## **5.4 A visão dos entrevistados sobre a aplicação das competências por meio dos modelos PE, PDG e AVOP**

### **5.4.1 O PE e o PDG**

Em conformidade com os preceitos do modelo estabelecido, é o empregado que monta o material e faz os comentários e depois mostra para o seu gestor, ou seja, o funcionário irá definir suas metas e levar para o gestor validar, então: “O gestor deve falar, ‘acho que isso aqui você exagerou, isso aqui não, aqui sim”” (Entrevistado 1 – RH). Então o modelo prega que de certa forma deve haver um consenso entre

gestor e gerido. Somente para contextualizar melhor essa afirmação, expõe-se o fragmento abaixo do discurso do RH.

[...] a gente não dá 100% de garantia que há um consenso. Que pode ser que um gestor chegue a um colaborador de portas fechadas e diz 'você não cumpriu e acabou' e o colaborador abaixar a cabeça e não falar nada? Existe. Mas a gente como conceito eu tenho que garantir que tenha idoneidade. (Entrevistado 1 – RH)

Alguns entrevistados afirmam que há realmente a possibilidade de consenso. Na fala de um gestor fica claro essa perspectiva da negociação das metas:

Hoje eu já tenho uma coisa mais clara do PE. Que é o quê? Você sabe que o PE não é uma coisa imposta, é uma coisa negociada. Vou te falar a verdade, um ano atrás quando eu não tinha acesso à supervisão para mim era uma coisa imposta, você vai fazer isso, vai fazer aquilo para atingir essa meta tal. E você tem que dar a meta. Nós temos duas condições: uma meta é mundial que a gente compartilha com a Nestlé como um todo e as individuais, sendo que essas individuais você está na corporação e existe pessoas que pensaram e colocaram aquelas metas que é bom para o mercado, só que seus individuais você pode negociar. Não adianta ter uma meta que não é atingível, não tem como. Vou chegar e economizar 50% de energia no ano e na empresa que a gente já trabalha de forma otimizada só que é ilusão. Então eu aprendi isso, você pode chegar para o seu superior e falar: 'Olha! Essa meta aqui eu já, essa meta está muito pesada não vai dar, eu consigo passar para você essa meta aqui, essa outra eu não consigo', então hoje eu tenho que ter essa abertura. (Entrevistado 4 – GO)

Entretanto, outros gestores fazem uma afirmação contrária:

Eu lembro *que foi rápido*, ele chegou, falou resumindo assim: que eu estou conseguindo atingir, que todas competências foram bem avaliadas. Eu não lembro detalhe. (Entrevistado 5 – GO)

É difícil porque tem sempre uma subjetividade, porque *quem define as metas é o líder*. Então o líder tem que vê o que é relevante no setor dele. É uma forma mais justa de avaliar pessoas e de reconhecer. (Entrevistado 8 – GO – Grifos da autora)

Outro fator que foi identificado é a falta de tempo, de acordo com um entrevistado:

A gente tem uma certa dificuldade de arranjar tempo. O primeiro que a gente fez logo no início a gente parou e conversou né, tem muito tempo. Mas o último PE *a gente preencheu, mas não conversamos não [...] mas*

falta mesmo tempo, parar para fazer a avaliação direito e seguir o que foi estabelecido. Acompanhar aquele plano. Por exemplo, o último (PE) a gente fez muito corrido. Acho que é uma grande oportunidade que a gente tem de utilizar mais. (Entrevistado 9 – GO)

Entretanto, essas justificativas pela não aplicação de acordo com o conceito do modelo estabelecido pela Nestlé pode ter outras causas, como por exemplo, “Muitos gestores fazem disso só um *processo burocrático* para ganhar bônus e isso não é o objetivo”. (Entrevistado 13 – GA – Grifos da autora)

Como os gestores (gerentes, coordenadores e supervisores) possuem um bônus, é possível que muitos o façam somente para cumprir um protocolo, sem a finalidade de desenvolver os trabalhadores, de valorizá-los e realmente torná-los parte do processo de concepção do trabalho. Em outras palavras, o discurso empresarial não é o de burocratizar um processo, mas de valorizar o trabalhador. Porém na prática isso não é absorvido completamente pelos gestores. Entretanto, não foi possível verificar as causas desse comportamento na prática, que pode estar relacionada à consciência do gestor de que, de fato, não há valorização dos trabalhadores ou simplesmente há uma cultura tradicional hierarquizada e não de liderança que, de certa forma, na Garoto ainda não foi resolvida.

Essas contradições entre o discurso do modelo e o ponto de vista dos trabalhadores podem ser identificadas nas entrevistas com funcionários que não ocupam cargo de gestão e que participam do PE. A análise também parece ser a mesma, de que existe certa imposição, mas que há possibilidades de discussão.

Algumas metas descem e são distribuídas. Elas vêm desde a diretoria e/ou de nossa gerente e acaba que às vezes a gente não tem tanto poder de argumentação. Outras ela mesma traçou para a gente cumprir. Achei legal que teve uma flexibilidade. Por exemplo, uma das minhas metas era desenvolver um sistema para controle do cadastro de materiais, por que tem uma área só de cadastro e a gente tinha que desenvolver um sistema para esse objetivo. Nem era o sistema em si, era a capacidade da gente ter uma série de relatórios que não tinha. Mas entrou uma pessoa nova na empresa que estava dando conta de tirar os relatórios, super organizada e de repente perdeu a necessidade de fazer esse sistema e tinha outra coisa dentro da TI que estava impactando muito, um outro sistema estava dando muito problema. Ela substituiu a minha meta por uma mais útil assim da empresa. (Entrevistado 1 – AD)

De acordo com o que foi estabelecido nas regras do modelo, os funcionários devem estabelecer suas metas e conversar com os seus supervisores chegando a um consenso. Mas o que se percebe é imposição. Na fala a seguir também é diagnosticado essa característica, principalmente nos termos em itálico:

Em termo de PE, a gente se reúne com as gerências, *eles basicamente fazem um plano de quais são as principais atividades que a gente tem e a gente tem aquela meta pra ser atingida*. Isso aí influencia em tudo se a gente vai ter uma promoção. É através do PE que eles analisam tudo de você. (Entrevistado 14 – AD – Grifos da autora)

Ou seja, os gestores fazem um plano e repassam para os subordinados. Outra fala demonstra que há um conversa sobre as metas e competências entre o gestor e o funcionário, mas a palavra *consenso* não aparece e, sim, que o gestor irá fazer o funcionário enxergar que as metas PE não estão adequadas.

Ele é mais traçado pelo gestor, eles te dão uma parte para você responder. Lá tem como você colocar suas competências, no que você acha que você é bom e no que você tem que melhorar. Depois é passada pela gestão, ela vai olhar e se ela não concordar com aquilo, ela vai chegar pra você e ver se ela concorda ou não. Caso ela não concorde, ela vai chegar no assunto. E ela vai tentar te fazer enxergar aquilo de uma forma mais clara, que é tudo conversado. (Entrevistado 12 – AD)

Apesar do entrevistado não entender como uma imposição de metas e comportamentos do gestor fica clara nessa fala a confirmação de que há uma manipulação e que a consensualidade esbarra na relação do trabalho estabelecida: superior x subordinado.

Então se pode afirmar que existem as metas que não são negociáveis e algumas que podem ser negociadas, mas que claramente há um limite para essa negociação, imposto pela liderança imediata, ou seja, há, devido ao conhecimento que o gestor tem sobre a organização, certa imposição das metas e das competências a serem desenvolvidas. Algumas metas são altas e não há como negociar.

[...] por exemplo, tem uma meta de clientes que a gente tem que é um pouco alta, que é a meta para fechar cadastro de clientes que entram em nossa caixa todo dia. A gente tem 24 horas pra fechar, ou seja, os clientes de hoje a gente tem que fechar até amanhã. Complicado. (Entrevistado 14 – AD)

Deixando de lado, por enquanto, a questão da pressão, que não é objetivo deste trabalho, mas não a desconsiderando, verifica-se na fala que as metas não foram negociadas, que foram determinadas e repassadas para o trabalhador, ou seja, a negociação pode existir para o trabalhador da ponta, ele pode até expor seu pensamento, entretanto deverá ser alinhado com as determinações da empresa, sendo o supervisor imediato a figura da materialização dessa ação. Em outras palavras, esse poder de negociação está limitado ao poder do gerente de decidir sobre as ações de seus subordinados.

Essa realidade demonstra certa contradição, pois o modelo de estrutura definido pela Nestlé deveria dar ao subordinado o poder de tomar certas decisões e principalmente de participar das decisões em relação às suas atividades. De qualquer forma, pode-se inferir, diante da realidade, que a não utilização adequada da ferramenta em alguns momentos está atrelada basicamente a quatro questões: 1) a concepção se afasta do mundo real, das práticas do trabalho; 2) a implantação é recente; 3) falta tempo, principalmente dos responsáveis pelo setor produtivo e 4) há subjetividade por parte do gestor. Isso porque, para a empresa,

Não deu tempo de sedimentar. São muitos gestores na fábrica: trinta supervisores, cinco coordenadores, mais o gerente, sem falar nos outros setores da empresa. Até a qualidade da informação é difícil. A mensagem transmitida também, eu acho que até isso chegar num patamar mais uniforme, que todos tenham o mesmo entendimento. Por exemplo, eu gosto de fazer, gasto tempo com isso. Tem gente que não faz plenamente, né. Então assim, ainda tem um caminho. Porque eu acho que é recente, as pessoas precisam acreditar. Eu acho que até com elas que fazem as avaliações. Porque os meus colegas talvez não façam com tanto afinco, porque não tenham visto do gerente uma atuação tão detalhada da ferramenta. (Entrevistado 8 – GO)

Para os gestores do setor operacional não houve tempo ainda de avaliarem as consequências desse modelo para a organização.

Na hora que começar a fazer o link entre as ferramentas e as consequências eu acho que vai funcionar melhor. Porque a minha sensação, eu acho, que ainda é tudo muito recente. (Entrevistado 7 – GO)

O diagnóstico que se faz da análise é de que a implantação é recente e que ainda não houve um consenso entre os gestores, ou seja, não houve uma absorção,

considerada ideal, de aprofundamento do processo de avaliação das competências. Tais falas são confirmadas pelo setor de RH:

Então o que precisa é de mais tempo pra poder entender e enraizar isso de uma maneira clara para todo mundo. Então o fator tempo ainda é importante. Não é de um ano para o outro que a gente vai conseguir fazer uma mudança significativa nesse sentido de uma empresa que antes é familiar e que foi adquirida por um grupo. E que ainda tudo é novidade. (Entrevistado 1 – RH)

A grande questão, além da implantação recente dos modelos, é que a empresa vem de uma cultura familiar, onde os modelos de gestão eram baseados praticamente nas relações pessoais.

Diante desse contexto geral foi possível identificar algumas contradições. Primeiramente, os entrevistados demonstraram, de acordo com o discurso do RH, que o PE é muito importante para a empresa, que é uma ferramenta de avaliação muito boa, clara e transparente. Entretanto a sua aplicabilidade encontra algumas controvérsias: a) em todos os níveis investigados, prevalece o foco no resultado e nas metas, sendo que nas competências a que mais se destaca é o foco no resultado; b) demonstraram falta de tempo, principalmente no setor industrial; e c) em alguns casos verifica-se a avaliação como um processo burocrático.

Adentrando mais na realidade investigada, percebe-se que, além do PE e do PDG, o setor industrial da Garoto possui outra avaliação para os cargos abaixo do supervisor, que é a AVOP: Avaliação Operacional. Essa avaliação não é considerada pelo setor de recursos humanos como a ideal, dentro da concepção dos modelos PE e PDG. Essa foi uma realidade no momento da pesquisa e é importante relatar e destacar a visão dos trabalhadores e identificar quais os aspectos que podem melhorar a relação do trabalhador com o seu trabalho.

#### **5.4.2 A Avaliação Operacional – AVOP**

O setor industrial da Garoto, assim denominado por eles, é composto por cinco áreas: Refinaria, Tabletes (todas as barras de chocolate), Cobertos (todos os bombons que possuem algum tipo de recheio, inclusive o serenata), Páscoa e Flex (a linha mais moderna que produz diversos produtos, dentre eles o Baton). Não foi

possível conhecer todas as linhas de produção, pois algumas não podem ser visitadas, entretanto foi possível conhecer as linhas do Chocolate Serenata de Amor, da embalagem dos sortidos, de recheados com frutas e as linhas do chocolate Mundi e Tablete 180g.

A divisão de tarefas ainda é muito exacerbada. Na observação realizada, por meio da visita que foi realizada nas linhas, foi possível identificar um número grande de operadores na produção, principalmente em algumas linhas específicas como, por exemplo, a linha de produção dos chocolates 'Mundi'. O processo que tem aproximadamente 10 metros de esteira é dividido em cinco etapas e tem aproximadamente dez pessoas trabalhando por turno. A visita foi muito rápida e a pessoa que estava guiando não forneceu muitas informações, mas foi possível perceber que a verificação da qualidade ao final do processo é realizada por duas pessoas. Depois elas enviam duas fileiras de bombom (em média 10 bombons) para uma outra pessoa que fica em pé virada para a esteira e esta, manualmente, com uma ferramenta igual a uma régua de madeira, empurra fileira por fileira para ser embalada por um equipamento. Demonstra, assim, um exemplo de simplificação das tarefas executadas por uma pessoa no setor industrial da empresa pesquisada.

Isso também foi observado em outros processos produtivos como, por exemplo, a verificação do peso da tradicional caixa de sortidos da Garoto ainda é feita por dois auxiliares de produção em balanças comuns. Bombons são retirados e colocados por eles.

A divisão do trabalho é por cargo, por função. No setor produtivo da Garoto existem cinco cargos: Higienizador, Auxiliar de Produção, Operador 1, Operador 2, Operador 3. Os operadores são definidos de acordo com a complexidade da máquina, o auxiliar de produção é quem fica na esteira, controlando o processo quanto à qualidade, higiene e segurança do produto. O higienizador é quem limpa o chão dos resíduos que caem.

A promoção horizontal, que é o caso em questão, de auxiliar para operador 1 e conseqüentemente para operador 2 e 3 trata-se de uma política de recursos humanos da empresa presente em um plano de cargos e salários, ao qual não foi possível ter acesso, mas nas entrevistas realizadas com os funcionários do RH

identifica-se que há uma avaliação de desempenho, chamada *avaliação operacional* (AVOP):

Nós temos a AVOP, que é avaliação operacional, onde o gestor de cada área do setor de produção e manutenção, eles trabalham as cinco competências, junto com cada colaborador, eles trabalham as competências que são enviadas para o RH para ser colocado na ficha do colaborador e assim a gente pode conhecer mais o colaborador e estar trabalhando. Por exemplo, a maioria não tem um foco no resultado legal. Então como que a gente pode melhorar isso? É capacitação? É melhoria dentro da área industrial? O que podemos fazer? (Entrevistado 2 – RH)

A AVOP é feita manualmente e quando há promoções verticais e horizontais. Nesse modelo eles avaliam: a) qualidade no trabalho; b) cuidados com os bens da empresa; c) assiduidade e pontualidade; d) higiene e boas práticas de fabricação; e) segurança no trabalho e f) comunicação. Esses são considerados aspectos gerais na avaliação e não competências. Com a implantação das competências, o setor de recursos humanos implantou, no mesmo formulário, a avaliação de cinco competências, das treze apresentadas no Quadro 5: a) conhecer a si mesmo; b) coragem; c) foco no resultado; d) iniciativa e e) cooperação proativa. Percebe-se que foram elencadas outras competências, diferentes daquelas do PE.



Figura 5: Competências AVOP  
Fonte: Documentos Cooperativos

De acordo com informações do setor de recursos humanos, essas competências foram elencadas de acordo com o que consideram ser importante para a área industrial, pois os funcionários para serem promovidos precisam desenvolver essas competências. Entretanto, essa avaliação que, em princípio, foi institucionalizada para ser feita anualmente com todos os funcionários do setor operacional não conseguiu ser aplicada com essa plenitude. Resumindo, há avaliações esporádicas, quando há promoções, ou seja, quando há vagas para promoções horizontais ou verticais (supervisor), uma das etapas é realizar essa avaliação. Segundo os supervisores de produção, não há tempo para fazer a avaliação anualmente.

Quanto à escala gráfica da AVOP, ela foi definida da seguinte forma: regular, bom, muito bom e excelente. Dentro de cada competência há indicadores para orientar o avaliador, como no exemplo do Quadro 9.

Competências Garoto	Fatores para Avaliação			
	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
<b>Conhecer a si mesmo</b>	Age sem reconhecer o impacto que causa nos outros; solicita pouco <i>feedback</i> .	Identifica e entende seu próprio potencial e as características que devem ser melhoradas	Reconhece quando existe uma característica que pode ser melhorada ou quando um potencial pode ser utilizado e age de acordo	Tem ampla e profunda consciência de si mesmo. Constantemente age para alavancar seus pontos fortes e melhorar ou compensar suas fraquezas.

Quadro 9: Exemplo de avaliação operacional  
Fonte: Documento Corporativo

Em relação ao que é proposto pelo PE e pelo PDG, identifica-se uma simplificação da avaliação. Não há nesse processo uma autoavaliação e a avaliação realizada pelo supervisor de produção não é consensuada ou discutida. É simplesmente um processo de avaliação para constar na ficha do funcionário que está sendo promovido.

De acordo com a pesquisa realizada, os entrevistados que ocupam cargos de operadores não se lembram da avaliação formal, em si, mas dos retornos, dos *feedbacks* informais.

É, eu participei, a última avaliação, eu não tenho a data correta, mas eu acho que foi em 2009, eu não sei se eu estou certo [...] e minha avaliação foi considerada boa, tem uma rotatividade dos supervisores, mas os supervisores que estavam no momento me avaliou como bom [...] Então, tipo assim, eu, pela hierarquia eu fui meio precoce. (Entrevistado 7 – OP)

Por que eu sinceramente não vejo avaliações. Existe feedback informal, não tem uma coisa concreta. Quando você é promovido para um cargo acontece uma avaliação com seu gestor mas, como eu nunca fui promovido, nunca passei por essa avaliação. (Entrevistado 10 – OP)

Eu não tenho essa conversa em que o gestor me chama diretamente pra falar, não você é isso ou aquilo, mas parcialmente sempre que nós vamos trabalhando executando as atividades isso sempre tem retorno na atividade. Se eu faço uma coisa que não é legal o gestor chama, fala sobre aquilo ali, me dá um retorno, fala como eu poderia fazer melhor. Ele me coloca alinhado. Por outro lado também se eu desenvolvo bem a atividade ele me chama: 'legal essa atividade'. Tem sempre essa interação e aí com essa interação vem o desenvolvimento. Agora como PE que eu já vi como é o funcionamento também isso aí ele já fica bem mais claro. Ele fica sistematizado também. (Entrevistado 12 – OP)

Então o processo, de certa forma, é formal para as promoções e no dia-a-dia, para melhorar o desempenho dos funcionários, existe o processo informal e que é apresentado pelos entrevistados como algo positivo, mas vale ressaltar que as pessoas entrevistadas do setor operacional são as que os supervisores possuem mais confiança e que, provavelmente, ao surgirem vagas serão selecionadas para promoções.

Nesse sentido, diante da problemática e contradições existentes no setor industrial, principalmente levando em consideração a simplificação das tarefas e a avaliação formal que não é realizada com a rotina estabelecida, entende-se que é necessário fazer uma análise específica desse setor.

#### **5.4.2.1 O setor industrial da Garoto e as discussões sobre as competências**

A aplicação da noção de competências por meio de uma avaliação de desempenho ainda é incipiente no setor industrial da Garoto. Pensou-se, primeiramente, em não

pesquisá-lo, entretanto, como se trata da atividade fim da organização, tornou-se importante, diante da problemática colocada, a compreensão e a visão da empresa e dos trabalhadores dessa área sobre a temática pesquisada. Dessa forma, mesmo diante das limitações antes expostas, foi possível identificar alguns aspectos relevantes para a discussão proposta neste trabalho: a) o PE e o PDG são cascadeados para a base e os reflexos das competências acontecem no cotidiano dos trabalhadores, pois os gestores precisam levá-los a cumprir a meta estabelecida no PE; b) o setor operacional possui um modelo de organização da produção, denominado *TPM (Total Productive Management)*, que incentiva, de certa forma, algum tipo de iniciativa, aumentando também o nível de complexidade do trabalhador desta indústria. Sendo assim, considerando o contexto de pesquisa, onde a organização do trabalho é taylorizado, a TPM torna-se um diferencial e uma possibilidade de aumentar a funcionalidade dos trabalhadores.

#### **a) Os reflexos do PE e do PDG no setor operacional**

Analisando primeiramente a forma como o PE e PDG são direcionados para o setor industrial, para além dos supervisores, é possível identificar nas entrevistas realizadas que os gestores, no dia-a-dia, no cotidiano das atividades, avaliam de acordo com as competências, mesmo que não haja uma avaliação sistemática, anual.

Por exemplo, às vezes eles vão apresentar os resultados nos grupos que fazemos, ou nas reuniões e a gente começa a mostrar para eles as competências que eles usaram ou deixaram de usar e eles então começam a *linkar* a teoria com a prática do dia-a-dia, vendo que é possível utilizarem as competências. (Entrevistado 9 – GO)

Outro gestor já aponta a avaliação nas promoções:

As promoções, a forma de avaliar uma pessoa, vê se as competências, se realmente ele veste a camisa da empresa, se realmente ele se vê comprometido com a empresa. Até mesmo antes das promoções a gente conversa com ele, fala das responsabilidades. Cada degrau a responsabilidade aumenta. (Entrevistado 5 – GO)

Ele continua, afirmando:

A gente vai e escolhe as pessoas com destaque. Uma mensagem que eu deixo pra equipe é “não se prepare quando surgir a vaga, se prepare antes. Eu vou dar oportunidade para todos aprenderem para o melhor ser contratado, não falte, não entra ‘nessa de ficar pegando atestado’, aquela pessoa que não falta e aquela pessoa que falta, infelizmente quem não falta vai pegar a vaga. Eu falo isso pra minha equipe. (Entrevistado 5 – GO)

Percebe-se na fala desse entrevistado que a promoção leva em questão itens avaliados na AVOP, como por exemplo, a assiduidade, a proatividade e o foco no resultado, sendo as duas últimas competências Garoto. De certa forma, ficou incorporado o aspecto das competências no gestor e ele, conseqüentemente, acaba avaliando dessa forma.

Bergamini (2007) afirma que a avaliação é algo intrínseco ao ser humano e é condicionada por questões sociais e psicológicas, ou seja, o avaliador tende a avaliar seu subordinado de acordo com suas crenças e valores, nesse sentido, de acordo com essa ideia, pode-se dizer que os valores da Nestlé estão disseminados de tal forma nos gestores do setor operacional que estes, mesmo sem a presença dos modelos PE e PDG, avaliam os seus subordinados de acordo com o que é estabelecido nesses modelos, porque as metas dos supervisores são cascateadas para a base.

Às vezes eu estou final de semana aqui dentro e o pessoal está num serviço que não é rotineiro, eu estou aqui dentro acompanhando junto para você mostrar que é isso que é o segredo de toda a parte aí de competência. Passar para base devagarzinho e você tem o seu PE, mas você não vai conseguir ir sozinho. Então o segredo é você disseminar dali para base, sempre sem ser agressivo e sem colocar na cabeça da pessoa: ‘Ah, não! Não está querendo fazer isso, porque vai ganhar um premiozinho no final do ano’. (Entrevistado 4 – GO)

Em outras palavras, as metas do PE são disseminadas na empresa e conseqüentemente as exigências que foram feitas para o supervisor quanto às competências também serão cobradas dos operadores, auxiliares e higienizadores. Os gestores já compreenderam que a mobilização para o resultado perpassa pela disseminação das competências:

Então, acho que assim a gente independente da complexidade do processo. A gente tem vários momentos que essas competências têm que estar sendo trabalhadas. Então assim, a dificuldade em si, eu vejo que é claro para operação, que a gente tem os pontos a serem desenvolvidos no setor operacional. E a gente tem o Higienizador, o Auxiliar de Produção, Operador 1, 2, e 3. Acho que dentro desse cenário dá para você fazer um desenho e trabalhar com competências de forma a falar: 'Ó! Vamos tentar desenvolver aqui, desenvolver mais essas competências. São competências mais básicas no primeiro momento'. (Entrevistado 3 – GO)

O entrevistado ainda continua dizendo que as competências devem ser mais básicas porque

São atividades muito operacionais e quando surge uma pessoa, por exemplo, você tem um auxiliar que tem muito *insight*, são competências um pouco mais evoluídas e aí que a gente tem que ter a habilidade do gestor de identificar isso de forma a conseguir com que essa pessoa às vezes seja preparada até para cargos maiores, por que a gente começou a visualizar na empresa, pessoas aí que começaram como auxiliares e hoje estão começando a virar analistas, supervisores e assim por diante. (Entrevistado 3 – GO)

Percebe-se a complexidade exposta na prática, no cotidiano dos trabalhadores, demonstrando as contradições. Primeiramente, o entrevistado afirma que essas competências, as que a empresa propõe na avaliação, podem ser trabalhadas em diversos momentos, mas precisam ser mais básicas porque as atividades são muito operacionais, ou seja, muito simples, sem muita complexidade. Ao mesmo tempo, demonstra que há muita gente hoje conseguindo promoções porque tem *insight*, que se trata de algo mais elaborado. Logo, há um discurso de que é possível implantar um modelo de competências no setor operacional, mas que as tarefas são simples e depende do líder a percepção diária das competências para possíveis promoções.

Essa verificação pode ser constatada na fala do próprio setor de recursos humanos:

Porque como é que você vai falar, 'operador 1 você vai fazer isso, você vai virar operador 2 ou 3.'? Não tem muito o que fazer. No caso da Garoto é de um nível de complexidade de separar chocolate para outro nível de complexidade de separação de chocolate. *Então mexer numa máquina e tal. Não tem muita... que competência né? O Job Script é muito claro, é isso que tem que fazer. É diferente quando você fala de administrativo, de nível de gestão. É diferente.* (Entrevistado 1 – RH – Grifos da autora)

Essa fala conota, principalmente nos termos em itálico, a realidade do setor industrial, da Chocolates Garoto, e a dificuldade de se implantar a noção de competências em setores onde há uma simplificação das tarefas, numa concepção taylorista de trabalho.

A prática do processo produtivo da Garoto demonstra, assim, por questões tecnológicas e de gestão de pessoas e de processos, uma certa simplificação das tarefas, onde a divisão parcelizada e taylorizada do trabalho predomina no processo produtivo da Garoto e mostra que a aplicação de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências deve ser materializado de acordo com as tarefas realizadas pelos trabalhadores.

Não que a simplificação das tarefas dos operadores expresse em si uma visão taylorizada pois o “taylorismo nunca foi sinônimo de empregos simples e pouco qualificados. Um emprego de um engenheiro pode ser taylorizado” (ZARIFIAN, 2003, p. 52). O que se percebe é que, além da visível divisão entre concepção e execução, ainda há no setor operacional da Garoto uma visão de posto de trabalho.

[...] você tem especialidades técnicas que têm que ser respeitadas. Igual ao cargo de operador estar atrelado a complexidade de máquina e você não pode ter um operador 1 sem treinamento atuando como operador 2, porque ele não está capacitado para isso. Você pode ter o operador sendo preparado para tal, então ele é treinado e ele pode num segundo momento receber uma substituição, trabalhar um período, se eu não me engano são três meses e depois pode voltar para a função dele ou pode ser promovido a tal. Existe essa possibilidade e existe a rotatividade entre postos do mesmo nível. Eu tenho vários postos de auxiliar e aí tem posto com maior carga de trabalho, então eu tenho o revezamento aí entre os auxiliares que pode acontecer. (Entrevistado 3 – GO)

Eu tenho revezamento entre operadores, mas isso dentro do mesmo cargo e tem que respeitar essa complexidade de operação de máquina. Máquinas de grande porte-operador 3, eu não posso ter um operador 2 sem treinamento atuando ali. Então tem sempre essa estrutura que tem que ser respeitada. (Entrevistado 3 – GO)

De acordo com Zarifian (2003, p. 45), o modelo de posto de trabalho “não autorizou que novas formas de pertinência profissional pudessem definir-se e estruturar-se”, ou seja, a concepção de posto de trabalho designa que há um tempo, um lugar e tarefas definidas a serem realizadas, que estão na sua descrição de cargo que imobiliza o trabalhador quanto a sua iniciativa, pois está sob um ritmo de produção definido pelo rendimento de seu posto (ZARIFIAN, 2003).

Entretanto, nas entrevistas foi possível notar que alguns gestores, principalmente supervisores de produção, que lidam diretamente com os operadores e auxiliares de produção, encontram dificuldades nessa forma de divisão do trabalho colocada no setor de produção da empresa. Nesse sentido, um deles afirma que realizar rodízios entre as atividades é importante até mesmo para poder organizar o trabalho.

Assim, dentro do objetivo, na minha equipe que tem algumas pessoas só em determinados pontos. Férias quem vai ficar no lugar? Só duas pessoas têm. Quem vai ficar no lugar? Senti que várias pessoas queriam ser promovidas, mas não tinha habilidade, no equipamento ficava um operador naquele equipamento no tipo, “só eu que sei operar e não determinada pessoa”. Aí o que eu fui fazendo é ‘você agora determinado fulano, que é você agora e vai fazendo rodízio pega outra pessoa e coloca’. Pra tá motivando as pessoas de um cargo inferior a operar todos os equipamentos, ter rodízio de atividades para todo mundo ter o mesmo conhecimento para que, quando surgir alguma oportunidade de promoção, a pessoa estar preparada. (Entrevistado 5 – GO)

Diante das regras da empresa não é possível fazer rodízios entre os cargos, já que estão definidas as tarefas específicas para cada cargo. Entretanto, de acordo com o supervisor de produção, o rodízio fica um pouco a critério do gestor. Seria algo informal, mas que pode acontecer e que é vislumbrado como uma possibilidade de enfrentar os problemas oriundos de uma especialização aprofundada do trabalho. Em outras palavras, a multifuncionalidade ou multiplicidade de tarefas realizada por um operador pode minimizar os problemas no processo produtivo da empresa.

[...] eu antes quando eu cheguei eu percebi que tinha dois operadores que dominavam praticamente a linha. Hoje você vê que consegui pegar outras pessoas e botar praticamente num nível próximo de conhecimento. Eu sinto nisso certa motivação por parte deles, agora eu consegui a liberdade. Antes era muito centralizado, me incomodava aquilo, quando eu tirei essa pessoa, ‘agora fulano de tal vai ficar aqui e você vai treinar ele’. Eu sinto que deu uma mudança. (Entrevistado 5 – GO)

Os outros gestores não chegaram a afirmar que faziam rodízios entre cargos, mas perceberam a necessidade de efetuar esse rodízio e que a simplificação demasiada das tarefas impressa pela lógica do posto de trabalho não permite o maior desenvolvimento dos funcionários no que tange ao modelo de competências.

Não vai ter mais operador 2 ou 3, vai ter operador, a gente está fomentando isso. Então a gente quer aumentar a capacidade do operador e que ele sabe mexer na máquina. Por exemplo, que ele faça um curso de eletricista e saiba fazer outras atividades. Agora não adianta só fazer o curso, mas tem que ter atitude. Antes eles não se preocupavam muito em transformar conhecimento em resultado, porque para eles não adiantava fazer muito esforço porque eles não saiam do lugar. (Entrevistado 9 – GO)

Ou seja, os gestores percebem na prática a necessidade de levar os operadores a aumentarem seus conhecimentos, principalmente, do processo produtivo, para que possam mobilizar suas competências. Em outras palavras, para implantar um modelo de competências, deve-se “sair da lógica do posto de trabalho” (ZARIFIAN 2003, p. 76), a fim de que o trabalhador possa absorver o trabalho que realiza e ir além das especificações do seu posto.

Entretanto o setor de recursos humanos da empresa, por meio do entrevistado, acredita que a implantação de alguns programas da Nestlé pode aumentar esse nível de complexidade, principalmente o TPM.

Para que eu possa solicitar um maior desenvolvimento dele em relação às competências ele precisa conhecer o modelo da empresa, o TPM, que se trata de um estilo mais autogerenciável. Precisa conhecer um programa de qualidade de segurança, de qualidade de vida. Primeiro ele precisa ter o conteúdo, pra depois eu falar assim: ‘olha pra você se desenvolver você precisa conhecer isso, isso, isso’ [...]. Pra que a gente possa fazer isso aqui, a gente precisa discutir os programas. Porque a Garoto, por ser uma empresa familiar, qual que era o conceito? Vamos produzir chocolate, embalar chocolate e vender chocolate. Trocar as máquinas que precisa ser trocadas e pronto. A Nestlé tem uma série de programas para garantir todas essas qualidades, garantia do produto. A gente precisa capacitar as pessoas nesses programas, pra poder evoluir. (Entrevistado 1 – RH)

Desse modo, destaca-se no setor produtivo da Garoto um modelo chamado *TPM* (*Total Productive Management*) que, para os entrevistados do RH, proporciona maior autonomia, sendo possível identificar que “os colaboradores das linhas em TPM já falam das competências, trabalham em cima disso, por causa de tudo de novo que eles estão vendo lá” (Entrevistado 2 – RH). O entrevistado ainda continua falando que:

A gente percebe que antes as pessoas chegavam aqui e diziam ‘fiz a minha parte’. Hoje uma pessoa que está na linha TPM e como multiplicador de TPM, eles chegam aqui com vontade de aprender e de ensinar, porque eles conhecem mais o negócio da empresa, então assim, demonstram muito

isso. Hoje o multiplicador de TPM eles estão estudando o assunto, estão dando ideia, tendo iniciativa, levam pro gestor. (Entrevistado 2 – RH)

Segundo o setor de recursos humanos, é mais fácil trabalhar as competências nas linhas de produção que têm o TPM implantado, “principalmente na questão do resultado, eles conhecem mais, por obterem mais informação, por estarem mais inseridos. Mais focados no resultado” (Entrevistado 2 – RH). Outro aspecto apontado pelo entrevistado é que o setor de recursos humanos, por meio do setor de coordenação da implantação desse projeto no setor operacional, se aproxima do gestor de área:

Hoje eu estou muito perto do gestor, é muito fácil trabalhar, porque hoje eles têm abertura para levar ideias e porque eles levam a ideia, porque eles conhecem melhor o processo. Ainda tem muitas linhas para implantar o TPM. Isso veio da Nestlé pra nós, mas tivemos muitas mudanças tanto de lá pra cá, como de cá pra lá. (Entrevistado 2 – RH)

A fim de compreender melhor o significado dessa forma de organização do trabalho no setor produtivo, denominado *TPM*, é importante ressaltar seu significado e de que forma é trabalhado na Chocolates Garoto.

## **b) O TPM<sup>16</sup> e sua possível relação com as competências a guisa de um modelo de avaliação**

O TPM é um sistema de gestão abrangente, que surgiu na década de 1970 no Japão, que transforma os modelos tradicionais de administração e busca a eliminação contínua das perdas, obtendo assim a evolução permanente da estrutura empresarial pelo constante aperfeiçoamento das pessoas, dos meios de produção e da qualidade dos produtos e serviços. A sigla vem do Inglês: *Total Productive Management* (em Português: Manufatura Produtiva Total). Esse modelo busca a máxima eficiência do sistema produtivo eliminando perdas e desenvolvendo o homem na sua relação com o equipamento (DOCUMENTO CORPORATIVO, 2011).

---

<sup>16</sup> Os elementos teóricos trazidos até essa altura do texto não abordam este modelo de gestão da produção: TPM – Total Productive Management. Entretanto este foi um elemento importante que surgiu no campo de pesquisa para a análise do presente estudo.

Sendo assim, ele é implantado por passos: 1º) limpeza inicial; 2º) eliminação das fontes de sujeira e locais de difícil acesso; 3º) elaboração de normas provisórias de limpeza, inspeção e lubrificação; 4º) inspeção geral; 5º) inspeção autônoma; 6º) padronização; 7º) gerenciamento autônomo. Ele tem por objetivos: zero defeitos, zero acidentes, zero quebras/falhas, inexistência de retrabalho ou ajustes e ambiente de trabalho com segurança e conforto.

Apesar de ser uma técnica industrial que iniciou com o processo de reestruturação produtiva, no final da década de 1970, na Nestlé é recente, iniciou mais ou menos no ano de 2004 e é mais recente ainda na Chocolates Garoto. A implantação também é feita gradativamente e, segundo informações dos coordenadores, nenhuma linha de produção da Nestlé possui os sete passos implantados.

Na Chocolates Garoto, a implantação da TPM iniciou na Tabletes 180g, considerada, portanto, linha piloto. A linha atualmente encontra-se no passo cinco e está prevista a implantação de todos os passos no final de 2013.

Quando eu comecei trabalhei numa linha que não tinha TPM. Não tem TPM ainda lá. E hoje eu vejo que é nítido a diferença da rotina das que têm TPM e das que não têm TPM. Porque na verdade o que é a essência da TPM é querer dar ao trabalhador mais autonomia, que eles compreendam a propriedade da linha. (Entrevistado 8 – GO)

Ainda,

[A ideia] é que eles façam pequenos reparos, nas máquinas, de problemas que são recorrentes, mais simples, para liberar a manutenção para trabalhos mais técnicos, essa é a essência da TPM [...] aonde não tem TPM, é aquele famoso conserta e estraga, e o máximo que o colaborador faz é pegar o telefone e bipar a área de manutenção. [...] então nas linhas em TPM os colaboradores vão ver a lubrificação dos equipamentos e se os equipamentos de transmissão estão ajustadas. Vão ver se os equipamentos estão nas condições básicas que são: limpa, ajustada e lubrificada. Então começam a ter um senso crítico, de ver o que é normal e anormal, então essa que é a ideia. E com isso as coisas mais simples eles mesmos resolvem e deixam a área técnica que é para as coisas mais críticas. (Entrevistado 8 – GO)

A grande função do TPM segundo os entrevistados é promover a autonomia dos funcionários. Os gestores do setor industrial da Garoto consideram que o “TPM proporciona essa autonomia pra pessoa e se ele não tiver essa autonomia o TPM

não vai pra frente. Por que ele tem que ser responsável pelo equipamento dele. Se ele tiver esse entendimento de não ficar sempre dependente dos supervisores, não funciona” (Entrevistado 5 – GO).

Essa visão também já foi absorvida por alguns operadores:

O TPM visa dar autonomia ao colaborador. O que é isso? Ele interagir melhor com o equipamento dele. Em cada passo a capacitação vai aumentando, então no primeiro passo nós aprendemos a detectar o que é normal do que é anormal, que ruído é aquele, que característica tem em cada componente. Aqui está bom ou não está. Então a gente tem ferramentas que nos ajuda, as etiquetas, eu tenho uma lista para eu identificar e eu ponho na etiqueta para que a manutenção resolva. (Entrevistado 11 – OP)

Existe, portanto, uma discussão sobre a autonomia no setor de trabalho com a implantação do TPM. Entretanto, essa autonomia se refere ao conhecimento da máquina e a prevenção de manutenção, que passa pela limpeza, higiene, mas que também leva o operador e o auxiliar de produção a conhecerem melhor o processo produtivo. De acordo com o RH:

Eu acho assim, até pelo modelo de gestão TPM que a gente utiliza aqui na fábrica, que é um modelo onde a gente desenvolve muito o colaborador para que eles tenham autonomia. E nesse desenvolvimento eles recebem uma carga de treinamentos e capacitações que eles conseguem enxergar as competências na vida pessoal e profissional deles. Hoje como a fábrica é muito grande você percebe assim, os colaboradores muito novos talvez não tenham isso agregado ainda. Como eu trabalho com eles eu vejo que hoje a gente tem essa percepção muito mais claro. Eles conseguem entender que a curiosidade é importante, que a disposição em servir, o trabalho em equipe, o conhecer a si mesmo, é importante no dia-a-dia. Então o trabalho que a gente realiza com eles também, de fazer o *coach*, de estar junto, de estar orientando, eles conseguem fazer essas conexões, muitas vezes. Então a gente tem algumas linhas aqui na fábrica que já estão em TPM, eles têm essa visão crítica mais abrangente. (Entrevistado 3 – RH)

De acordo com esse entrevistado, o TPM promove maior autonomia e conhecimento do trabalho e possibilita a percepção das competências. Para Zarifian (2003) a autonomia é imprescindível para implantação de um modelo de competências, pois

[...] alguém é tanto mais qualificado (e, portanto, remunerado) quanto mais é autônomo no seu trabalho. A autonomia é definida pelo contrário das normas. Ganha-se autonomia pela diminuição das normas (na época, não se sabia definir socialmente a autonomia a não ser de forma negativa). É

uma verdadeira inversão de valores em relação à tradição taylorista; a diminuição das normas se torna algo genérico, o que mostra, indiretamente, que os empregos com muitas normas são, se não um mal, pelo menos uma situação pouco desejável e valorizada. Devemos ressaltar este fato: os critérios de autonomia e responsabilidade são completamente novos em relação ao critério clássico de complexidade da atividade. (ZARIFIAN, 2003, p. 47)

A discussão sobre a autonomia é ponto chave para a discussão das competências, principalmente quando se afirma que as competências podem trazer de volta o trabalho ao trabalhador (ZARIFIAN, 2003). O que a pesquisa mostra é certa autonomia dada ao trabalhador da base, do 'chão de fábrica', em relação à máquina e à produtividade, ou seja, pela implantação da TPM o funcionário começará a prevenir as quebras, os erros e identificar os possíveis problemas nos equipamentos, facilitando, assim, a ação do setor de manutenção e diminuindo os atrasos na produção e conseqüentemente os custos.

Desse modo, o que se pretende levantar é um questionamento das melhoras apontadas pelos próprios trabalhadores da Chocolates Garoto com a implantação da TPM. Ou seja, não se pretende afirmar que este modelo (TPM) promova autonomia no processo produtivo, mas dentro das especificidades do trabalho neste setor e da, então, divisão do trabalho realizada, predominantemente taylorista, é uma forma de aumentar o conhecimento do trabalhador em relação ao seu trabalho e propiciar maior autonomia no setor industrial.<sup>17</sup>

Como a mudança no trabalho perpassa pelas relações hierárquicas do trabalho e isso já foi demonstrado movimento da Nestlé transferir a estrutura piramidal de todo o grupo para uma estrutura em rede, baseada numa relação de associados (colaboradores), resta destacar como isso acontece na Chocolates Garoto e principalmente como os trabalhadores entrevistados percebem essas mudanças.

---

<sup>17</sup> Apesar deste modelo não ter o objetivo de aumentar a autonomia do trabalhador da forma como Zarifian (2001, 2003) propõe, no setor industrial da Garoto, até mesmo por conta da simplificação das tarefas, o TPM, se torna uma forma de aumentar o conhecimento dos trabalhadores e isto é um fator importante para os entrevistados.

## 6 AS COMPETÊNCIAS E AS RELAÇÕES DO TRABALHO

Um dos objetivos e também da problemática apresentada é a influência do modelo de competências nas relações do trabalho. Sendo assim, propõe-se, de certa forma, analisar que tipo de mudanças ocorrem e podem ocorrer no âmbito das relações hierárquicas de trabalho por meio da inserção da noção de competências. Entretanto, a discussão proposta no presente capítulo não é de fácil sistematização. Houve algumas dificuldades metodológicas, na pesquisa empírica, pois não foi possível participar de atividades na empresa e, nas entrevistas, as informações não demonstraram com perspicácia essas nuances. Outro ponto é que a implantação da noção de competências na empresa é muito recente e é feita somente como forma de avaliar o desempenho.

Contudo, mesmo diante das dificuldades expostas, faz-se necessária essa discussão para demonstrar as contradições entre o modelo proposto de horizontalização e de redefinição das relações do trabalho e sua aplicação, principalmente, na Chocolates Garoto e, mais ainda, como os trabalhadores entrevistados compreendem essas mudanças, mesmo que sejam insipientes e de difícil atribuição, tendo em vista as diversas variáveis que podem interferir além das competências, como por exemplo, a mudança de uma empresa, tida como familiar, para uma multinacional.

Desse modo, diante do conceito *relações do trabalho*, definido por Fischer (1992), onde ela expõe a definição do termo que apresenta o antagonismo existente entre os donos dos meios de produção (os proprietários) e os trabalhadores que vendem a sua força de trabalho, decidiu-se investigar dentro dessa concepção capital x trabalho a influência das competências nas relações hierárquicas do trabalho, apresentando assim as possibilidades de mudanças que podem ocorrer dentro do sistema capitalista de produção, pois não se pretende efetuar uma denúncia das formas estruturais que compõem as relações do trabalho no atual sistema de produção, mas identificar as possíveis mudanças que ocorrem nesse mundo do trabalho por meio da inserção de noção que leva em consideração as competências do indivíduo e do grupo.

Nesse sentido, parte-se da análise de Zarifian (1990), que discorre sobre o hibridismo que ocorre atualmente de formas antigas e novas de organizar o trabalho, onde as novas formas de gestão não passam, em muitos casos, de uma retaylorização dos processos de trabalho. Bernardo (2009) corrobora com essa ideia:

Mesmo havendo uma predominância do modelo japonês como padrão a ser seguido, o que se vê na atualidade é uma variedade de formas de organização da produção e, conseqüentemente, de organização do trabalho, que podem misturar elementos de diferentes modelos, inclusive do taylorismo-fordismo. No entanto, a busca de maior 'flexibilidade' para atender às imposições do 'mercado' é uma meta compartilhada por empresas de diferentes portes e ramos produtivos. (BERNARDO, 2009, p. 29)

Dentre os vários aspectos considerados ao discutir as novas formas de trabalho, o que mais se destaca para confirmar a observação de que há um hibridismo de formas de organizar o trabalho é o trabalho prescrito e o trabalho real. A divisão entre concepção do trabalho e execução foi instituída como uma forma de aumentar o controle dos processos de trabalho e assim aumentar a produtividade.

Conforme afirma Zarifian (1990), houve uma aceitação da privação da concepção do trabalho por parte dos trabalhadores devido à garantia salarial concedida pela indústria. Motta e Vasconcelos (2006) dizem que, para o trabalhador, num primeiro momento, esse procedimento era uma proteção, pois não podiam ser punidos por erros no processo produtivo, quando a prescrição era cumprida. No entanto, com base nos conceitos de Karl Marx, a longo prazo, a privação da concepção do trabalho e a redução das atividades a meros gestos repetitivos levam o operário a um processo de alienação.

No decorrer dos anos, essa situação se agravou, principalmente com o advento do "movimento de integração e informatização dos sistemas de produção" (ZARIFIAN, 1990, p. 80). Antes da microeletrônica, o homem, através de seu conhecimento e sua atuação direta sobre o produto, mesmo em uma pequena parcela, poderia resolver os problemas não previstos. No entanto, a implantação das novas tecnologias, inicialmente, aumentou a distância entre planejamento e execução,

considerando a pequena ou nenhuma influência do operário sob a programação das máquinas.

Desta forma, o trabalho se tornou externo ao homem, gerando alguns conflitos que são discutidos pela sociologia e psicologia organizacional. De acordo com Soratto & Heckler (1999), e de acordo com a concepção ontológica (MARX,1974; ANTUNES,2000; LUCKÁCS,2010 ), o trabalho faz parte da construção da identidade de um indivíduo e também de seu desenvolvimento pessoal e não deve ser considerado apenas como um meio de ganhar a vida, mas entendido como um processo de criação. Para isto, uma das condições para o trabalho fazer sentido é o conhecimento de seu propósito na cadeia de produção.

Para Zarifian (1990), o trabalho prescrito não tem a pretensão de substituir o trabalho real. Ele é destinado a “orientar, controlar ou mesmo formar o trabalho real” (ZARIFIAN, 1990, p. 77). A normatização das atividades é necessária para o controle. No entanto, esse autor, ao tratar da evolução dos processos de trabalho e de sua relação com o homem, afirma que os saberes dos trabalhadores devem interagir de forma que ocorra comunicação entre a cognição simbólica dos diversos atores constituintes e participantes do universo organizacional. Para isso é necessário o desenvolvimento de uma ‘condição social’, onde “todos os assalariados possam integrar os processos de produção da inovação tecnológica” (ZARIFIAN, 1990, p. 92), isto é, o trabalhador de ‘ponta’ deve participar do processo de criação das inovações.

Mesmo diante da lógica de que as competências tratam somente de uma forma de mobilizar os trabalhadores para aumentar o nível de exploração (BERNARDO, 2009; DUBAR, 1999), há possibilidades de diminuir (não eliminar) o hiato existente entre concepção e execução.

O que se pretende afirmar com esta discussão é que as novas formas de gestão, como a gestão de pessoas baseada em competências, objeto deste estudo, é mais uma forma de controle. Entretanto, a literatura aponta para uma certa diminuição da alienação e certa tomada de consciência dos funcionários com essas mudanças organizacionais, pois com a flexibilização das relações de trabalho, os trabalhadores:

[...] podem ganhar com essas mudanças organizacionais, ficam menos 'alienados' do que antes, pois se tornam integralmente responsáveis por certas produções, [...] seu trabalho é 'enriquecido', [...] eles se libertam dos pequenos chefes autoritários e têm mais facilidade para obter adaptações que facilitem o cumprimento de suas tarefas. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 112)

Apesar de ser um discurso da literatura dos anos 90, apontada por Boltanski e Chiapello (2009), de certa forma, essa visão é discutida por Sarsur (2007), ao defender que o trabalhador obtém ganho social com a implantação da noção de competências nas organizações. A autora aborda o que foi descrito por Fleury (2004) ao afirmar que a gestão por competências traz ganhos econômicos e sociais para o indivíduo.

Sarsur (2007), ao discutir as ideias de Perrenoud (1999), afirma que “toda competência está, fundamentalmente, ligada a uma prática social de certa complexidade, a um conjunto de posturas e palavras inscritas na prática que lhes confere sentido” (SARSUR, 2007, p. 89). Para a autora a gestão por competências no mundo do trabalho contemporâneo apresenta aspectos contraditórios para o trabalhador, pois a aplicabilidade da noção de competências em modelos de gestão pode valorizar o seu trabalho, mas também mobilizá-lo a atender as estratégias de mercado, aumentando as pressões por resultado. Contudo, em alguma medida existe um “aumento da consciência do trabalhador e regras do jogo empresarial mais claras” (SARSUR, 2007, p. 217), ou seja, as informações são mais transparentes nas novas relações do trabalho, com a implantação da noção de competências, permitindo que o trabalhador inicie um processo de reflexividade e com isso tenha condições de auferir ganhos sociais. Em outras palavras se torna mais consciente.

Contudo, na realidade investigada se percebeu mudanças no processo das relações hierárquicas do trabalho, mas ainda incipiente e disforme. Não há possibilidade de afirmar que os trabalhadores têm mais consciência das regras empresariais ou se tornem menos alienados. Porém, destacam-se algumas mudanças que podem ser consideradas como alterações das relações hierárquicas do trabalho. Ressalta-se, principalmente, a inserção do *feedback* no cotidiano do trabalho, melhorando a

comunicação. De acordo com um dos gestores entrevistados, a formalização da avaliação e o momento de conversa entre gestor e geridos foi um avanço.

[...] antigamente não tinha nem a obrigatoriedade de você ter esse momento e só de você ter esse momento de ser obrigatório acho que gera essa necessidade e acaba que tem que ser feito. Então o pessoal fala: 'Eu tenho que sentar com o meu colaborador e falar com ele' e a gente discutir o plano de desenvolvimento, carreira com competência [...] e fazer um plano para isso e identificar a melhor forma dele estar se desenvolvendo aqui. (Entrevistado 2 – GO)

Outro gestor aponta mudanças importantes no seu relacionamento com o subordinado:

Em alguns momentos, eu via problemas em me abrir com algumas pessoas subordinadas a mim [...] a partir que você vê as competências você sabe onde você é fraco e você é forte. Eu comecei a trabalhar esses pontos que eu tinha fraqueza eu passei a ter coragem de ir um pouco além do que eu estava acostumado a ir e passei a travar esse contato e expor o meu ponto de vista para essas pessoas. As coisas melhoram muito. (Entrevistado 13 – GA)

Esse entrevistado continua afirmando que a forma como lidava com os que faziam parte de sua equipe trazia problemas para o relacionamento e com a implantação de uma avaliação que verifica as competências foi possível mudar isso. Para essa pessoa isso mudou porque

[...] a pessoa passou a ter o meu ponto de vista e eu passei a ter o ponto de vista dela. Então teve uma aproximação muito forte de sinergia para o trabalho. Então nem eu estava correto nem a pessoa estava correta. Nós passamos a ter um novo ponto de vista em relação ao trabalho. Eu vejo isso como algo que melhora a minha gestão dentro da companhia. Alguns gestores que não aplicam não têm essa melhora. Mas é o que eu digo há um tempo atrás, vai muito do gestor e da pessoa comprar essa ideia. (Entrevistado 13 – GA)

Essa visão não parte somente de quem gerencia, mas também de quem é gerido. Outra pessoa que trabalha no setor administrativo afirma que com a inserção da avaliação de competências não há mais surpresas com o 'chefe', pois considera que existe uma relação de sinceridade, quando há momentos para conversar sobre o trabalho.

[...] você nunca vai ser surpreendida, a relação de sinceridade entre a chefia e o subordinado você nunca vai ser surpreendida é uma das competências de liderar pessoas que ela pede isso[...] No momento que ele pede para que vocês saibam como as pessoas te enxergam. Você vai pegar tanto as pessoas que estão abaixo, que está do lado, quanto as que estão acima. Então quando ele consegue resolver os conflitos que você teria. Isso é um processo que você trabalha no dia-a-dia. O seu comportamento em sua atividade a fim de alcançar o resultado. Então se você chegar lá na frente e você não alcançou você já vai tá sendo pontuado por isso. E assim por diante. Isso minimiza os conflitos. (Entrevistado 2 – AD)

Outro relato mostra também algum tipo de mudança nas relações hierárquicas do trabalho, principalmente nos que faziam parte do quadro da Garoto antes da compra pela Nestlé:

[...] Se eu fizer uma comparação assim do antes com o depois vou colocar a Garoto para ficar mais fácil. Gestores Garoto e gestores Nestlé. Gestores Garoto bem antes mesmo, eu tinha uma gestão bem de execução mesmo. O gestor – não estou dizendo que ele não tem que fazer isso – mas o gestor de antes Garoto ele era um gestor que às vezes ele estava mais próximo de colocar a mão na massa lá no local da manutenção junto com você, mas falhava muito em outras coisas. A aproximação dele era ali, mas do outro lado até da questão pessoal era boa não era melhor. Agora comparando com Nestlé. Nestlé não é o gestor assim que às vezes está com a mão na massa, ele está mais nas funções administrativas, só que aí a aproximação é um pouco diferente, nós temos bastante reuniões, colocando os assuntos, discutindo bastante. Então a aproximação acaba sendo maior, não com a mão na massa, mas em compensação você tem uma aproximação, conversa mais, tem mais contato. É bem diferente. (Entrevistado 12 – OP)

Essa aproximação maior entre gestor e gerido, de acordo com um entrevistado, permite que a contrapartida da organização não seja somente o salário, mas também o reconhecimento do esforço do trabalhador.

[...] é um orgulho quando você se depara com o resultado bom que é o que alguém te parabeniza, o seu salário é complemento que logicamente ninguém vive sem, imagina, mas o obrigado, o reconhecimento é um dos fatores principais pra mim que gera você se capacitar, gera você se modificar, você está sempre aprendendo. Isso gera você se capacitando, você conhecendo, você vivenciando aquilo ali de, de outros olhos com vários olhos, aquilo dali pode te moldar, de uma forma que você consiga ser, não 100% né, mas tenta chegar próximo, que é essa meta, não sei se é de todos, mas a minha sim. (Entrevistado 7 – OP)

O reconhecimento por meio de maior capacitação, de aprendizado, de ampliação do conhecimento do processo produtivo como um todo, gera certo nível de satisfação

nos funcionários. De acordo com o setor de recursos humanos, a empresa hoje tem uma política mais adequada para formação e desenvolvimento de seus empregados:

Antes, a política de benefício ou subsídio para graduação e pós-graduação era só a nível de gerencial. Hoje a gente já chegou até a auxiliares de produção que já foram atendidos. Tem que estar relacionado à avaliação deles. Tem um grande número de colaboradores que a empresa ajuda no desenvolvimento. Na medida do possível existe uma contribuição da empresa. (Entrevistado 2 – GA)

Para a empresa, a política de desenvolvimento ficou formalizada e não há possibilidades de beneficiar subordinados, somente, por meio de relações pessoais:

Vou te dar um exemplo: antes uma pessoa da área financeira pediu para fazer um curso de culinária. Hoje está bem claro para o colaborador que a empresa tem intenção de ajudar desde que esteja relacionado às suas atividades, à sua carreira. Saiu da cabeça do gestor de oferecer um curso para o colaborador por prêmio: 'Ah, fulano é bonzinho; vou dar um curso para ele'. Porque o gestor senta e tem que formalizar, tem que justificar, tem que estar bem amarrado com o desempenho, com a melhoria do resultado. (Entrevistado 2 – RH)

O entrevistado continua afirmando que hoje

as ideias são mais, não estou dizendo que são aceitas, mas as pessoas têm oportunidades de apresentar ideias e de conhecer os trabalhos de outras unidades, de aplicar coisas aqui e levar coisas daqui para lá. Então, assim, foi uma mudança muito grande. (Entrevistado 2 – RH)

Segundo esse entrevistado, isso acontece porque

[...] a gente tem uma visão melhor do negócio, não só Garoto, mas tem uma visão geral da Nestlé. Você tem oportunidade, mesmo você não indo para outras fábricas, mas as reuniões, tudo o que é feito em conjunto com pessoas da sua área, mas que trabalham em outras unidades melhorou bastante, ampliou muito. Você veio aqui na semana da carreira, né? É o tipo de evento que não é qualquer empresa que faz e as pessoas realmente participarem. E as pessoas começam a entender as oportunidades da empresa. Melhorou muita coisa. A comunicação dentro da empresa melhorou muito com a lógica das competências. (Entrevistado 2 – RH)

De certa forma, percebe-se que as mudanças nas relações hierárquicas de trabalho na empresa pesquisada não estão atreladas somente à inserção do modelo de

avaliação das competências, mas a própria mudança das estruturas administrativas impostas pela Nestlé, ou seja, as competências, mais precisamente o modelo de avaliação de competências, é mais um fenômeno dentro do contexto de mudanças da empresa que proporciona alterações nessas relações.

Entretanto foi unânime a afirmação das pessoas entrevistadas de que a comunicação melhorou e assim “não se torna tão estressante. Você tem um ambiente mais agradável de trabalhar. Você não fica naquela correria de estar sempre atrasado. Você pode alcançar os mesmos resultados negociando de forma adequada e ponderando suas urgências” (Entrevistado 2 – GA).

Entretanto é possível afirmar que o foco comportamental das competências da Garoto tendem a influenciar principalmente o relacionamento entre os pares.

A gente procura sempre um ajudar o outro, agora mesmo uma linha está passando de passo e está chamando as pessoas para trabalhar, o que uma acha, o que a outra vê que essa não está vendo. A Nestlé, ela investe muito nesse tipo de coisa assim, na capacitação. Acho que muda, muda sim. (Entrevistado 11 – GO)

Me ajuda, principalmente, por e-mail. Pessoal eu fui bem, mas por e-mail eu sou muito seca. Toda empresa tem sua área política, ela diz: “algumas pessoas que você tem que responder dessa determinada forma”. Eu fico: “Poxa, mas ela não é minha chefe. Minha chefe é você”. Ela: “Não, mas você tem que fazer essa parte política também”, que não é um forte meu. Então eu achei muito interessante, muito legal. (Entrevistado 2 – AD)

Acho que em termos desse feedback que a gestão coloca, no que você é bom e no que não é, isso é passado para cada um e a gente tenta melhorar em termos de relacionamento principalmente. (Entrevistado 14 – GA)

Ou seja, há uma discussão sobre mudanças nos relacionamentos interpessoais que podem flexibilizar as relações hierárquicas de trabalho. Mas essa conclusão não é tão simples e os dados não apresentam isso com tanta clareza. A questão é que, por ser um conjunto de competências comportamentais, tende a diminuir os conflitos por meio da tolerância, da elevação da auto-estima, entre outros aspectos, isto é, as coisas ficam mais claras, o indivíduo sabe o que é esperado dele em relação ao seu desempenho e cria um ambiente mais propício ao diálogo.

São 26 pessoas diferentes, que a gente tem que lidar todo dia. Então assim, a gente conhecendo a si próprio, tem como também entender o próximo. Porque nem sempre o meu raciocínio vai bater com o seu, com o dela. Então assim, num pode bater, eu acho que não vai bater mesmo. Tem que

ter o bom senso de chegar a um acordo ou um dos três conseguir justificar a ideia, ainda mais na manutenção, que é complexo porque a máquina tá parada. A máquina tá parada há dois dias, vamos supor. Têm três, quatro mecânicos em cima, com linhas de raciocínios, às vezes, totalmente diferentes. Então assim, entendendo a si mesmo e tentando entender o próximo, a gente consiga melhorar o ambiente que, como eu falei, na nossa unidade é bem tranquilo. Mesmo com as divergências, é tranquilo. (Entrevistado 15 – GO)

Outro aspecto que deve ser levado em consideração também é que a Chocolates Garoto é uma empresa de origem familiar e que ainda preserva alguns traços nos relacionamentos interpessoais.

Contudo, antes de chegar a algumas conclusões sobre os modelos apresentados até aqui, bem como sua aplicabilidade na empresa estudada, questiona-se: o que é ser competente para os trabalhadores da Chocolates Garoto? De que forma eles compreendem essas competências e as utilizam no seu dia-a-dia?

### **6.1 Ser competente no cotidiano dos trabalhadores entrevistados**

É relevante ressaltar e reafirmar que as competências Garoto/Nestlé estão basicamente voltadas para o comportamento. De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), a acumulação capitalista

Exige a mobilização de um número imenso de pessoas cujas chances de lucro são pequenas (especialmente quando seu capital de partida é medíocre ou inexistente), e para cada uma delas é atribuída uma responsabilidade ínfima, em todo caso difícil de avaliar, no processo global de acumulação, de tal modo que elas não são particularmente motivadas a empenhar-se nas práticas capitalistas, quando não lhes são hostis. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 38)

Esse fato se explica pela não aceitação da coerção pelos trabalhadores atuais, ou seja, ela é insuficiente num processo de trabalho onde se exige iniciativa, “sobretudo quando o empenho exigido pressupõe adesão ativa [...] e sacrifícios livremente assumidos” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p. 39). Na verdade, o que as organizações contam hoje é com o envolvimento das pessoas, de forma espontânea, livre.

A qualidade do compromisso que se pode esperar depende, antes, dos argumentos alegáveis para valorizar não só os benefícios que a participação nos processos capitalistas pode propiciar individualmente, como também as vantagens coletivas, definidas em termos de bem comum, com que ela contribui para todos. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 39)

Conforme o que foi relatado, é preciso fazer com que gestores e funcionários saibam lidar com uma organização menos hierarquizada e levá-los, mesmo sem a coerção dos antigos chefes, a atingirem os objetivos ou até mesmo superá-los, ou seja, exceder os padrões (critério de análise das competências).

Nesse sentido, os entrevistados entendem que ser competente está basicamente relacionado à entrega de resultados para a organização. Os funcionários que ocupam o cargo de gestão apresentam isso com mais clareza.

Ser competente é conseguir *entregar dentro do prazo o que o negócio exige* e do que os outros estão esperando. Conseguir até passar disso. Acho que o ser competente é você conseguir atender a necessidade de seus clientes. Clientes que eu digo é desde o meu diretor que está esperando de mim os resultados até os colaboradores que estão esperando de mim uma avaliação bem feita e um plano de carreira, tudo isso. Ser competente é entregar tudo isso, que todos se sintam satisfeitos. (Entrevistado 3 – GO)

Ser competente é você cumprir as regras, dentro da função. *Entregar o que é pedido*, ser ético no posto de trabalho, seguir as normas da empresa e fazer com que meus subordinados consigam ser ético e ser competente no que faz. Está apto a exercer aquela função na forma mais sólida, com conhecimento. (Entrevistado 4 – GO)

[...] eu acho primeiro que é *entregar o resultado*, mas que é o estar preparado para, é desenvolver habilidades para entregar o resultado. E aí eu acho que passa muito pelo relacionamento com as pessoas, com o trato das pessoas. Hoje como coordenador de produção eu acho que é isso, é o lidar com as pessoas. Administrar conflitos, expectativas, frustrações. E Habilidades de envolver pessoas em uma direção comum. (Entrevistado 8 – GO)

Ser competente? Na minha percepção é *levar a minha equipe ao resultado* [...] Fazer uma pessoa mudar, desviar para o resultado. Preparar as pessoas e enxergar seus potenciais. Porque às vezes você tem os melhores profissionais e não consegue chegar ao resultado. (Entrevistado 9 – GO)

Ser competente é uma pergunta difícil de ser respondida em poucas palavras, mas ser competente é você ter todas as condições técnicas emocionais para que você possa conduzir o seu trabalho. Você tem que ter *a técnica e o emocional para você atingir o seu resultado*. Você tem que dominar o teu assunto e ter uma competência intelectual e emocional para que aquilo seja tratada de forma correta. (Entrevistado 13 – GO)

O que se entende por entrega aqui é a entrega de resultados, de metas. A competência ajuda a manter a coesão na equipe e levá-la a entregar o resultado. Dutra (2001) discute o conceito de entrega afirmando que significa saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, que o trabalhador entrega o seu conhecimento à empresa sendo recompensado por essa ação. De certa forma, esse conceito de entrega se aplica ao que os trabalhadores da Garoto expressaram como entrega de resultados. Mas isso não ficou tão claro na pesquisa, pois o termo *entrega* muitas vezes está relacionado à entrega das metas, ao resultado a ser alcançado quanto à produção, à diminuição de perdas e não especificamente ao conhecimento ou a um projeto.

De qualquer forma, foi um termo recorrente nas entrevistas do setor de recursos humanos. Algumas vezes nas conversas informais foi possível identificar o uso da terminologia *entrega* quando se referiam aos resultados alcançados. Ao serem questionados sobre a palavra *entrega*, sempre explicavam falando do que o funcionário entregava no final do período avaliativo, o que ele fez para alcançar os resultados e como fez.

Em suma, a utilização do vocábulo *entrega* não ficou bem explicada e definida. Talvez seja decorrente dos 'chavões' oriundos do senso comum presente na área de gestão de pessoas por meio das publicações de empresários e consultores, mas é possível atrelá-la ao conceito desenvolvido por Dutra (2001) quando se observa que ao entregarem os resultados estão entregando o conhecimento (saberes) para a empresa, pois o trabalho de cada funcionário é que produz o resultado e esse está imbuído do conhecimento do trabalhador e de sua experiência. Parece ainda que essa entrega é algo concretizado na Garoto, como se percebe nesse fragmento da entrevista: "Sim, pra mim isso é bem claro. O que a empresa quer de mim é que eu consiga fazer minhas entregas no dia-a-dia, que eu consiga e faça que os outros consigam. Eu tenho isso em mente. É bem claro" (Entrevistado 5 – GO)

Desse modo, o que fica mais explícito nos fragmentos das entrevistas, até aqui, é a palavra *resultado*. Todos os gestores avaliaram as competências como entrega de resultado. Considerando que essa é uma das competências Garoto/Nestlé, fica evidente a força que ela tem, principalmente no setor produtivo. Mas isso se explica pelas altas metas que precisam ser alcançadas na produção, onde todos trabalham focados nelas.

Alguns atribuem esse aumento de resultado à transposição da Garoto para uma multinacional e a questão da cultura aparece como um entrave, ou como uma dificuldade na assimilação dos funcionários.

O que mudou, um pouco, a empresa era mais familiar, aquela questão paternalista. Hoje ficou mais profissional. Foi mudando um pouco aquele ambiente. Mudou um pouco o ambiente, a gente cuidava mais das pessoas. Mas essa mudança veio na hora que precisava, até por causa do resultado da empresa, porque você tem que ter resultado. Assim, pra mim é nítido, o que faz o ambiente são as pessoas mesmo, no âmbito gerencial, a forma como tratar as pessoas. Mas aquele ambiente mudou, o ritmo mudou, a pressão é maior em termos de resultado, é tudo muito diferente. Mas as pessoas não mudaram não. Mas o ritmo é outro. Mas isso é em todas as empresas, é geral, é outro ritmo. Hoje a gente tem essa consciência de que precisa de resultado, sempre o resultado, o ritmo é outro. (Entrevistado 6 – AD).

O que se tem agora com a compra da Garoto pela Nestlé é a implantação de uma cultura voltada para o resultado, para o alto desempenho, que está de acordo com a implantação de uma estrutura em rede e com o discurso de mobilização dos funcionários dos empresários.

Outro ponto a ser analisado, conforme indicado na primeira análise sobre o conteúdo das competências, é a visão do desenvolvimento de habilidades para alcance de resultados melhores, de desempenho superior. Os entrevistados da área administrativa tendem a relacionar a competência a um desempenho superior e a resolução de problemas por meio da iniciativa, conforme expressa um funcionário:

É você tentar ter assertividade e atender bem às demandas que você tem e nem sempre você poder fazer ou você ter o conhecimento e experiência para fazer aquilo que foi solicitado, mas você procurar resolver aquele problema nem que você tenha que estudar, buscar, isso faz parte da competência. Não é ter todo o conhecimento, mas buscar fazer aquilo que você precisa. (Entrevistado 1 – AD)

Essa questão é explícita na Chocolates Garoto ao ponto de um gestor afirmar que é mais importante ter alguém com atitude do que especialistas, pois a atitude leva a busca de melhorar o desempenho, de entregar o resultado como a empresa precisa:

Eu brinco muito que não precisa mais de especializações. Não precisa de mais nada. O que se precisa é de pessoas que resolvam o problema, isso

pra mim é ser competente. Como vai resolver aí eu tenho infinitas formas, mas hoje a organização ela tá carente de pessoas que resolvam problemas. É claro, você vai resolver o problema criando amigos e inimigos. E no ambiente sustentável aquela pessoa que resolve problemas, unindo atividades, unindo outras pessoas, áreas. E naturalmente pessoas com conceitos diferentes, com culturas diferentes. Então competência hoje eu traduziria dessa forma, a pessoa que consegue resolver o problema que ela tem unindo várias pessoas, equipes, culturas, sobrepondo as dificuldades. (Entrevistado 2 – GO)

Outra definição se baseia também nessa concepção do desempenho superior por meio de atitude:

Fala-se muito em competência, mas competência é a forma de traduzir as suas atitudes. Então eu preciso que você tenha em cada momento, em cada situação, em cada ambiente, um tipo de comportamento. Então eu trago isso para as competências para que você distinga todas as atitudes que eu quero, e eu quero que você seja o senhor de seus atos. Isso é muito complicado. (Entrevistado 3 – GO)

Essa visão demonstrada também nas falas anteriores se adequa mais claramente à concepção de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, entretanto o foco nas atitudes acontece porque as competências Garoto são voltadas para mudança de comportamento.

Na visão dos entrevistados que ocupam cargos no setor industrial, o conceito de competências também está relacionado a desempenho superior e a entrega de resultados. Nesse setor não há a aplicação do PE e do PDG, mas eles vivenciam as competências no dia-a-dia, principalmente nas metas. No entendimento desta pesquisa, isso se dá porque o PE é transferido para todos os subordinados pelos supervisores.

Na realidade a gente faz uma transparência do PE, porque não é um PE em si, é só para um subordinado que eu tenho. Os outros eu tenho que pegar praticamente isso, as metas e uma forma clara de gestão e passar para eles, principalmente a meta que é corporativa, ou seja, em acidentes, é meta de treinamento, meta de conhecimento, a gente tem que passar isso e ir cascadeando para base de uma forma transparente, porque essa é uma necessidade nossa para estar concorrendo no mercado. (Entrevistado 4 – GO)

Além dessa colocação, a fala dos operadores entrevistados realça o conceito de entrega, de desempenho.

Competente, são vários fatores que vai ter um único resultado. Eu me dedico, corro atrás para o meu turno de trabalho render o que ele é esperado por metas. Porque de 14h às 22h, que é o turno que eu trabalho, aquele tempo eu estou dedicado pra empresa, minha função aqui dentro é pra trabalhar e eu respondo por ela. Então se eu tenho um tempo que é pra ser feito aquilo *eu tento fazer da melhor forma possível*. (Entrevistado 7 – OP)

A expressão “da melhor forma possível” conota uma expressão de desempenho superior, de estar acima de alguma expectativa. Outra fala realça esse aspecto de forma mais clara:

Eu acho que é quando você consegue *superar as expectativas*. Você está destinado a colocar bombom nesse pote. Você conseguiu colocar com eficiência. Você conseguiu não gerar desperdício e com tempo bacana e fazer *além do que foi proposto. Ir além [...]* Não adianta eu só saber, também a competência vai até onde eu coloco em prática mesmo o querer ser competente. Eu querer mostrar aquilo que eu sei eu *tentar fazer o melhor*. Pra mim competência seria isso. (Entrevistado 10 – OP – *grifos da autora*)

Esse desempenho superior também está relacionado ao aspecto atitudinal, ou seja, que ser competente é ter atitude para aumentar o desempenho.

A competência é você encarar e você ter um foco naquilo que está aparecendo e vem aquela questão de querer de novo. Está sendo apresentado. É uma coisa interessante que nós temos no nosso trabalho. Eu preciso ter foco. Eu preciso ter coragem. Eu preciso ter disponibilidade e disposição em servir. Então eu acho que foi só para dar uma coisa de acender mesmo a pessoa. Sei se é isso que você está querendo saber. (Entrevistado 11 – OP)

O aspecto atitudinal das competências é uma característica do modelo em estudo, ou seja, as competências abarcam a delimitação do comportamento que o empregador, no caso a Nestlé, quer de seus funcionários: atitude com foco no resultado.

Quanto às competências da Garoto/Nestlé, nota-se que não há, pelos operadores e auxiliares de produção, uma apropriação das terminologias elencadas pela empresa. Há uma concepção de competências relacionada ao desempenho para atingir os resultados, mostrando assim a disseminação da cultura do desempenho já incorporada pelos três níveis hierárquicos.

Entretanto, foi possível identificar no setor operacional uma pessoa que mostrou em sua fala conhecimento sobre as competências da organização:

Competência para mim dentro da minha atividade hoje, ela vem primeiro do conhecimento, do *domínio do conhecimento* que pra mim sempre foi o seguinte: quem tem o conhecimento tem o poder. Então, eu preciso do conhecimento. Isso pra mim é uma competência. E também, dentro de cada situação de hoje. Por exemplo, hoje eu *pratico liderança* sem ser líder, sem ser gestor, então isso pra mim é uma competência. Isso não nasceu em mim, isso foi desenvolvido. Se eu for olhar lá para trás eu não teria condição nenhuma eu nem pensava. Hoje eu desenvolvo liderança sem ser líder. Se me colocarem hoje para ser gestor pra mim não vai ser diferente, vai ser como se eu já tivesse. Eu já pratico isso com facilidade. Dentro das minhas competências também eu considero a minha *disposição em servir* ela sempre manteve um nível, ela sempre manteve no nível que eu mantenho sempre alto, sempre para cima. Uma disposição ao serviço tem que ser quanto mais, melhor. Então eu sempre tive boa disposição em serviço, isso também é uma competência que eu considero um ponto forte. É o tipo de coisa assim: ou você consegue atender as coisas antes dela acontecerem ou uma chamada imediata daquele tipo assim... o chefe pede para fazer para ontem com agilidade e eu procuro fazer o mais rápido possível. Sempre agindo de forma ágil, porque hoje a gente precisa dessa agilidade dentro da Garoto, dentro de qualquer trabalho você precisa ter uma agilidade, uma disposição, senão você não consegue ter um desenvolvimento. Pelo menos eu vejo assim. Dentro das competências que eu vejo assim, a *proatividade* sempre procurar fazer antes que as coisas elas piorem ou então ainda vão acontecer. Estou sempre buscando fazer as coisas bem antes, antecipando as coisas. Procuro trabalhar sempre de uma forma proativa, considero isso também uma competência. (Entrevistado 12 – OP)

Esse entrevistado (operador), do setor industrial da empresa, incorporou o discurso apresentado nas definições de competências e mostra a necessidade de atitude para desenvolver bem o trabalho e principalmente se antecipar aos problemas.

Percebe-se também que, além de sinalizarem de alguma forma as competências Nestlé/Garoto, eles apontam para outras competências, assim chamadas, que fazem parte da avaliação dos operadores. Há claramente uma confusão, pois o que é mais cobrado deles não é o conhecer a si mesmo, a proatividade, a iniciativa, por exemplo, mas: assiduidade, higiene e segurança.

Ou seja, apesar dos supervisores falarem sobre as competências, isso ainda não está disseminado de forma que esses funcionários do 'chão de fábrica', ao serem questionados, as explicitem de forma coerente. Em outras palavras, na hora do trabalho, no cotidiano de suas atividades, os critérios que são mais necessários para que o produto seja produzido com qualidade é que fica evidente na fala, ou seja, a competência para os operadores está relacionada diretamente à atividade de

trabalho e ao que se torna mais importante no processo produtivo: qualidade e segurança para atingir um padrão de excelência necessário e exigido pelo mercado.

A implantação das competências nas organizações mostra que os modelos são mais dirigidos aos gestores e à área administrativa do que à produção, fato esse diagnosticado na pesquisa bibliográfica realizada para este estudo. Isso se dá porque a lógica de competências, de acordo com Zarifian (1990), pretende substituir o conceito de *carreira ascendente* para *trabalho por projetos* e no setor operacional dessa indústria, tem-se a concepção de posto de trabalho. Na ideia do trabalho por projetos, de acordo com sua competência,

o trabalhador poderia passar de um projeto a outro que não se situasse necessariamente em um nível superior da hierarquia e nem que representasse um ganho salarial, o que parece bastante conveniente às propostas atuais de redução das pirâmides hierárquicas das empresas. (BERNARDO, 2009, p. 40)

Diante dessa realidade, para se implantar uma gestão baseada na lógica de competências, não há possibilidade de se estruturar uma organização com base na concepção de *posto de trabalho* ou *profissão* (ZARIFIAN, 2001, 2003), muito menos em uma empresa com estrutura em rede. Sendo assim, a concepção do trabalho por projetos seria onde se destacaria a implantação de modelos de competências.

Boltanski e Chiapello (2009) afirmam que as organizações do futuro irão comportar somente alguns níveis hierárquicos e que as promoções ou o crescimento dentro de uma organização se darão mais no nível horizontal do que vertical, por meio do envolvimento em outras áreas de trabalho ou em novos projetos.

Na realidade investigada, conforme retratamos no tópico sobre as mudanças de cultura na Nestlé, quanto à mudança da estrutura piramidal para a estrutura em rede, proposta pelo programa *Nestlé on the move*, pode-se inferir que, em tese, ela proporciona essa horizontalização defendida por Zarifian (1990) para que se possa implantar um modelo de competências, pois deveria mudar a lógica de posto de trabalho ou profissão. Entretanto, não é possível afirmar que a concepção do programa em questão tenha considerado essa complexidade, ou seja, a horizontalização proposta pela Nestlé é, basicamente, a diminuição de alguns níveis hierárquicos e aumento da amplitude de controle dos gestores, e não uma proposta

inovadora de reorganizar o trabalho e sair da lógica de posto de trabalho ou da profissão, principalmente no processo produtivo.

De acordo com o que foi exposto até aqui, a Chocolates Garoto possui estruturas híbridas, ou seja, há uma utilização de estruturas ditas flexíveis, com um processo de horizontalização que coaduna com o pensamento das organizações modernas, mas também se percebe a presença de processos taylorizados, como o do setor industrial. Esse processo flexibiliza as relações hierárquicas de trabalho e o modelo de competências vem para fortalecer a adesão dos trabalhadores às novas exigências desse modelo.

Na realidade produtiva da Chocolates Garoto e dos aspectos relacionados ao trabalho, verifica-se que a análise das competências está basicamente atrelada ao modelo de avaliação de desempenho, de metas, de alcance de resultados, levando os trabalhadores a certa confusão em relação ao que é ser competente e qual a influência dessa competência na relação hierárquica de trabalho. Isso se dá porque o que se quer implantar na empresa é a cultura do desempenho, da *alta performance*, tendência atual do gerencialismo, como já foi comentado.

Nesse sentido, a implantação da noção de competências na empresa estudada é realizada com o intuito, somente, de mobilizar os trabalhadores, individualmente, um a um, para atenderem aos objetivos da empresa.

Entretanto a proposta da noção de competências pode não ser a mesma proposta dos modelos de avaliação de desempenho e na prática a utilização desse 'conceito' está atendendo aos preceitos de individualização das relações do trabalho e não à re-incorporação de elementos importantes para a volta do trabalho ao trabalhador: autonomia, responsabilidades e concepção do trabalho.

Para verificar melhor essa afirmação da subsunção de um 'conceito' a uma ferramenta de avaliação de desempenho, destaca-se o tópico a seguir sobre a subsunção de um 'conceito' às práticas gerenciais a fim de elencar mais essa variável na resposta ao problema de pesquisa proposto.

## **6.2 A subsunção da temática *competências* a uma ferramenta de gestão: a avaliação de desempenho**

Na gestão de pessoas o uso de instrumentos de avaliação como recurso para subsidiar as tomadas de decisões encontra alguns paradoxos, pois “ao mesmo tempo em que se admite a importância de processos estruturados de avaliação para subsidiarem e orientarem a decisão gerencial percebe-se, na prática, a dificuldade desses instrumentos de cumprirem com o prometido” (FERNANDES; HIPÓLITO, 2010, p. 151), pois o que se verifica é o pragmatismo e o mimetismo dos modelos de gestão de pessoas, não correspondendo, à concepção teórica da noção de competências, tornando sua aplicabilidade possível pela simplificação e subsunção do conceito ao simplismo das práticas gerenciais, não levando em consideração a complexidade das relações hierárquicas do trabalho e sua construção sócio-histórica. Ou seja, a própria complexidade da noção de competências.

Zarifian (2003) aponta para o modelo assalariado-empresário como o grande problema na implantação de um modelo de competências. Para esse autor, tal modelo “considera que todo assalariado, ou toda pessoa que firma contrato com uma empresa, deve ser considerada um microempresário. Este último é duplamente responsável” (ZARIFIAN, 2003, p. 123), ou seja, há um processo de responsabilização do funcionário pelo desempenho que o leva a se colocar no trabalho como um empreendedor de si mesmo, pois “esse modelo desresponsabiliza completamente a direção da empresa e o papel da organização como produtores de recursos para desenvolver a competência dos assalariados” (ZARIFIAN, 2003, p. 124). Acrescenta ainda que nesse modelo a empresa age como se o trabalhador fosse um empresário e como se “a relação de subordinação não existisse” (ZARIFIAN, 2003, p. 125).

De acordo com o autor em questão, o modelo assalariado-empresário é aquele que as organizações possuem atualmente para avaliação de desempenho. Nesse modelo o trabalhador não disponibiliza ou vende a sua competência, mas o resultado que ela produz em termos de metas e objetivos a serem alcançados. “Não é a competência que está sendo julgada, é uma relação pseudo-mercantil, em que o assalariado deve jogar o jogo fictício de um prestador de serviços que estaria vendendo seu resultado” (ZARIFIAN, 2003, p. 127). O autor afirma ainda que é

necessário rejeitar esse modelo para se progredir quanto ao de competência, pois, no modelo atual de avaliação de desempenho (assalariado-empresário),

A empresa escapa a suas responsabilidades e coloca os indivíduos em tamanha fraqueza, que lhes proíbe considerarem-se como verdadeiros sujeitos. O indivíduo não tem outra possibilidade a não ser se auto-explorar pra provar constantemente que permanece 'empregável'. Não se desenvolvem verdadeiras iniciativas nessas condições. Apenas se desenvolve o conformismo. O sujeito se submete ao que considera ser a expectativa da direção com relação a ele. (ZARIFIAN, 2003, p. 128)

Para Zarifian (2003), confundir avaliação de competência com a avaliação econômica do indivíduo é, de certa forma, contaminar o processo de desenvolvimento das competências, pois o desempenho econômico deve ser trabalhado, organizado e gerido no cotidiano e de forma coletiva. Para ele, esse modelo do assalariado-empresário

[...] disfarça é justamente a seguinte questão fundamental: em que medida o desenvolvimento e a mobilização das competências dos indivíduos, de um lado, e as modalidades e os critérios de gestão de desempenho econômico da organização, de outro, são coerentes e convergem entre si. (ZARIFIAN, 2003, p. 131)

O que se propaga principalmente no meio das pessoas que trabalham na área de recursos humanos das empresas é que gerenciar as competências é tornar o processo de avaliação individualizado, principalmente no que tange à remuneração (ZARIFIAN, 2003), ideia essa propagada pelo próprio modelo de avaliação de desempenho atual. “Isso se dá porque tenta conciliar, mesmo que inconscientemente, um modelo de competência que ainda mal dominam com o modelo do assalariado-empresário, do qual, como executivos, eles mesmos podem ser vítimas” (ZARIFIAN, 2003, p. 134).

Ou seja, há nas organizações a intenção de individualizar a remuneração a fim de responsabilizar os indivíduos pelo seu desempenho. Para Zarifian (2003), o modelo de competências não tem essa característica. Nesse sentido, verifica-se um processo de individualização das competências que para Bernardo (2009) têm o fito de delegar aos trabalhadores toda a responsabilidade pelo seu desempenho, seja um sucesso ou fracasso.

Dubar (1998) afirma que o modelo de competências não é novo e nem mais racional do que outros modelos (por exemplo, o de qualificação), porque “ele corresponde a uma concepção das relações de trabalho e da organização que valoriza a empresa, o contrato individual de trabalho, a troca de uma ‘mobilização’ pessoal (*commitment*) contra marcas de reconhecimento (inclusive salariais), a integração forte numa organização hierárquica” (DUBAR, 1999, p. 10).

Diante dessa afirmação temos algumas características importantes: a individualização do processo de avaliação e conseqüentemente da remuneração como troca de uma mobilização do indivíduo e não do grupo para atingir os objetivos da organização, permitindo uma forte integração da pessoa com a empresa. Essa é a grande crítica dos sociólogos do trabalho ao modelo de competências.

Desse modo, o que se percebe na prática é que os administradores, convencidos pelo sistema capitalista, priorizam a implantação da avaliação individual como forma de flexibilizar as relações hierárquicas de trabalho. Entretanto um modelo baseado em competências não precisa ter essa conotação individualista e de responsabilização do trabalhador pela elevação de seu desempenho.

Percebe-se, portanto, que a crítica à implantação das competências nas empresas, quando se afirma que há a intenção de mobilizar os funcionários para atingir as metas, também está relacionada, não desconsiderando a base estruturante das relações do trabalho capitalista, ao processo de individualização das relações, que perpassa, dentre outros aspectos, pelo processo de avaliação do desempenho individual. Essa confusão se percebe também no modelo de competências da Chocolates Garoto:

Porque algumas competências elas competem entre si. Então para uma pessoa atingir determinado objetivo no PE, ela tem que começar a segurar o PE do outro. Então esses são conflitos que você tem que administrar. Mas enfim eu acredito que isso agrega o departamento. (Entrevistado 13 – GA)

Outras falas conotam essa realidade do foco no desempenho:

Por isso que é legal você já ir montando isso, o PE, para chegar no momento e falar: ‘Lembra? Você estava com meta aqui e falhou nisso e

nisso. Lembra?’ E você consegue montar e fica mais produtivo, você consegue um resultado muito melhor. (Entrevistado 3 – GO)

Se você conseguir se desenvolver dentro do plano que você fez o mais rápido possível, a tendência de você ser promovido e reconhecido por ser uma pessoa diferenciada é normal dentro da corporação. (Entrevistado 14 – GA)

Além do bônus tem o reconhecimento por fora por cada promoção, isso atrelado às competências. Hoje isso é muito claro para a gestão, eles sabem assim: só vão ser promovidos ou atingir outros patamares se eles tiverem uma boa avaliação de competência. Então isso é importante. (Entrevistado 11 – GO)

Desse modo, é importante ressaltar que o cenário em tela apresenta uma avaliação de competências voltada para aumentar o desempenho dos funcionários, atrelando-a assim à remuneração.

Nesse contexto, a implantação de uma gestão de competências visa, quase exclusivamente, mobilizar os trabalhadores para se engajarem nas metas, valores e princípios estabelecidos, veiculados pelos líderes-gestores, tornando o operário, assim como Zarifian (2003) afirma, no assalariado-empresário, no empreendedor de si mesmo, ou seja, ao mesmo tempo em que o modelo leva à mobilização dos trabalhadores à adesão aos resultados esperados, pode torná-los os únicos responsáveis pelo engajamento nessa nova forma de governo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, embasado em um questionamento dos reflexos das competências nas relações do trabalho e de um possível retorno do trabalho ao trabalhador, que surgiu pela falta de pesquisas que discutam essa problemática relacionada às competências (identificado na pesquisa bibliográfica), teve o objetivo de analisar a aplicação da noção de competências em ferramentas contemporâneas de gestão, de pessoas e do trabalho, a fim de elucidar as transformações que ocorrem nas relações hierárquicas do trabalho dentro do contexto organizacional da Chocolates Garoto.

As transformações oriundas do movimento dos anos 90, no que tange à horizontalização das empresas e da flexibilização do processo produtivo, principalmente, da mudança no discurso empresarial na forma de relação dos empregadores e funcionários da empresa, contextualizam e embasam a implantação de um modelo de avaliação das competências. No discurso empresarial é uma política de valorização do funcionário, mas na prática encontra variadas formas de aplicação que podem não expressar essa intenção.

Entretanto, mesmo diante de um contexto estrutural capitalista, onde as relações do trabalho não são tidas mais no formato dominador x dominado, existem nuances importantes e modificações não definidas, mas em transformação, que demonstram tanto por parte dos empregadores como dos trabalhadores uma relação de cooperação, de colaboração, principalmente no discurso estabelecido pela gestão empresarial, parte disso decorrente do aumento de escolaridade e qualificação dos trabalhadores e também como resposta às reivindicações estabelecidas no final nos movimentos sindicais e sociais nas décadas de 1970 e 1980.

Desse modo, mesmo diante de uma base estruturante capitalista em que o trabalho tem uma conotação mercantil (abstrato-alienado), e considerando que há, ainda, uma relação dominador x dominado, tendo em vista a relação principal do sistema, o presente estudo teve a pretensão de identificar possíveis mudanças na realidade apontadas pela noção de competências.

Para isto fez-se um levantamento sobre as definições existentes sobre competências e discutiu-se duas vertentes de análise dessa temática: a Vertente Americana, que define as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para elevar o desempenho dos empregados e a vertente francesa, que considera as competências como um saber-ser, saber-fazer, saber-agir em situações de trabalho, onde o indivíduo tem iniciativa e assume responsabilidades.

Desse modo surgiu uma inquietação sobre as relações do trabalho partindo da afirmação de Zarifian (2003) de um possível retorno do trabalho ao trabalhador por meio da noção de competências. Nesse sentido, verificou-se a importância de entender o que é trabalho e tentar elucidar tal questão.

Porém, ao realizar um estudo sobre a categoria *trabalho*, foram identificadas algumas divergências sobre a sua função na atual sociedade, isso porque na contemporaneidade é comum falar sobre o desaparecimento do trabalho, principalmente como centralidade na formação social, da sua substituição por uma esfera comunicacional. Entretanto, enquanto se discute o desaparecimento do trabalho e a mudança para outra esfera estruturante da sociedade no plano abstrato, na realidade social temos muitos temas que perpassam o debate sobre o trabalho: desemprego, empregabilidade, gênero, etnia, qualificação profissional e social, dentre outros, ou seja, o trabalho é algo presente na vida social das pessoas e é por ele e nele que a sociedade se reproduz.

Nesse íterim, a fim de sustentar uma abordagem do trabalho como formador da práxis social, não desconsiderando as vertentes teóricas do fim do trabalho, o estudo adotou como referencial a perspectiva que afirma a centralidade do trabalho na produção e reprodução da espécie humana, de forma a caracterizar o trabalho como teleológico, ou seja, pretendeu-se discutir o trabalho como fundante da práxis social, bem como sua posição no sistema capitalista de produção em razão da divisão manufatureira do trabalho e sua relação com a noção de competências, contribuindo para a constituição de elementos teóricos que permitam a compreensão da complexidade do tema em questão, em modelos de gestão nas organizações contemporâneas e a possível subsunção da noção de competências ao pragmatismo dos modelos que pretendem em si mobilizar os indivíduos para

alcançar o resultado determinado por um planejamento estratégico, não enfrentando no discurso acadêmico as questões relativas ao *modus operandi* do capitalismo e conseqüentemente do trabalho inserido nesse contexto.

Desse modo, considerando essa formação do trabalho e sua composição mercadológica no mundo atual, ou seja, o esvaziamento da ontologia do trabalho com a criação do trabalho abstrato, é possível afirmar que a noção de competências em suas abordagens apresenta possibilidades de diminuir a concepção do trabalho abstrato em algumas esferas, minimizando o hiato existente entre concepção e execução, fato esse que deveria ser, pelos menos no campo teórico, uma avanço das formas de divisão do trabalho estabelecidas pela industrialização e fortalecidas pelo taylorismo. Mudaria inclusive a concepção de que a divisão de tarefas é a forma ou a melhor forma de atingir eficazmente os resultados das empresas.

Contudo, não é possível afirmar que a noção de competências pode trazer de volta o trabalho ao trabalhador se forem consideradas as definições dissociadas da construção sócio-histórica do trabalho e principalmente da construção dos saberes e sua objetivação nas atividades, no cotidiano dos trabalhadores, ou seja, só é possível reduzir ou eliminar o trabalho abstrato se as competências aplicadas nos sistemas de gestão considerarem, de fato, o saber ser, saber fazer, saber agir em situações de trabalho, permitindo que o trabalhador tenha autonomia, comunicação e assuma responsabilidades. Ou seja, tenha condições de decidir.

Em outras palavras, as concepções teóricas que afirmam que competências é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para elevar o desempenho e atingir o resultado, como por exemplo, a linha americana, não respondem à complexidade do problema em questão, pois no entendimento desta pesquisa pode fortalecer a concepção do trabalho abstrato-alienado, ou seja, mantém o distanciamento entre concepção e execução.

Desse modo, para tentar elucidar uma possível volta do trabalho ao trabalhador, deve-se considerar a noção de competências que viabiliza a construção do próprio indivíduo no trabalho ao mesmo tempo em que o realiza (teleologia), ou seja, por

meio do desenvolvimento de competências e sua aplicação em relação ao seu meio social.

Nessa ordem, destaca-se a vertente francesa como uma concepção que considera as subjetividades do indivíduo objetivadas através do trabalho que executa, que considera a história, a experiência do indivíduo e os seus saberes aplicados no trabalho objetivados por meio da transformação do seu trabalho em produto ou serviço.

A concepção das competências como uma construção social só é possível em organizações realmente horizontalizadas, onde o trabalho abstrato tende a se esvaziar, ou seja, onde há possibilidade do trabalhador da ponta participar da concepção do seu trabalho. Em outras palavras onde se ameniza a divisão do trabalho permitindo que todos compreendam o todo e possam decidir sobre sua própria atividade. Nesse ambiente, as relações hierárquicas do trabalho têm uma conotação de aproximar a execução da concepção e do comando.

Todavia, não se pode afirmar que a realidade em tela, reproduzida pela pesquisa de campo realizada, ofereça o cenário otimista desenhado por Zarifian (2003) e por outros pesquisadores como Dutra (2008, 2010), tanto, por conta da natureza específica do trabalho realizado por essa empresa, cuja produção e cujos setores de apoio estão imersos numa linha de produção taylorista/fordista, quanto porque o sistema de gestão incorpora apenas alguns elementos da noção das competências, sejam relacionadas ao conceito americano de competências ou ao conceito defendido por Zarifian (2001, 2003).

Essa conclusão está embasada nas seguintes questões encontradas na pesquisa empírica, definidas a partir das categorias elencadas para análise:

1) *O discurso empresarial da Nestlé para implantação da temática competência: o discurso da Nestlé com o estabelecimento de uma empresa em rede (Nestlé on the move), pelo menos até aonde se conseguiu investigar, não está preocupada de fato com essa horizontalização das estruturas organizacionais, permitindo realmente um*

processo de aproximação entre concepção e execução, modificando as relações hierárquicas do trabalho;

2) *a visão (entendimento) dos trabalhadores da Chocolates Garoto sobre as competências*: fortalece a disseminação da cultura do desempenho, preconizada pelo *Nestlé on the move*, da entrega dos resultados, da entrega da subjetividade para a empresa, para alcance das metas, sendo que as competências são compreendidas por todos os entrevistados como uma forma de melhorar o desempenho para entregar o melhor resultado para a empresa e alcançarem possíveis promoções (desenvolvimento econômico/financeiro) por meio do PE e PDG;

3) *as competências nas relações do trabalho estabelecidas no âmbito dos processos organizacionais de trabalho (cotidiano) dos trabalhadores da Chocolates Garoto*: a aplicação das competências está ligada à entrega de resultados, por meio de um foco comportamental, ou seja, mudança de comportamento voltado para o resultado, sendo que as competências Garoto foram desenvolvidas e aplicadas para diminuir conflitos e tornar o comportamento mais homogêneo e uníssono, para uma cultura do desempenho, da *performance*;

4) *a subsunção de um conceito a uma ferramenta de gestão, a avaliação de desempenho*: a empresa utiliza ferramentas de avaliação de desempenho e insere as competências como parte desta avaliação. Conotando assim, o grande conflito apontado por Zarifian (1990, 2001, 2003), em conciliar um modelo de competências com modelos de desempenho, onde se responsabiliza o empregado por todo o seu crescimento na empresa. Além disso, a empresa subordina as competências às metas. E na prática o que prevalece é o desempenho para o resultado.

Acredita-se, assim, que a aplicação da gestão baseada na noção de competências sinalizada pela pesquisa de modo algum nos permite acreditar numa possível superação do trabalho alienado-abstrato, ou seja, da volta do trabalho ao trabalhador, mas, sob certos aspectos, a substituição de uma estrutura piramidal do tipo taylorista e a implantação – ainda que limitada, pois figura-se somente no âmbito do discurso – de uma estrutura em rede possibilitam certa desalienação do processo

de trabalho na medida em que ocorre o aprofundamento em alguns setores do trabalho complexo e a expansão do conhecimento requerido por essa forma gestão e de atuação na perspectiva da implantação de uma produção mais integral. Pode-se considerar que ampliação e fortalecimento do saber no fazer humano ensejam essa possibilidade. Isso se aplica de forma diferenciada pelos diversos setores, levando em consideração o nível de complexidade do trabalho e das responsabilidades de cada função.

A realidade, talvez, não corrobore o pensamento de Zarifian (2003) sobre a volta do trabalho ao trabalhador, porque a utilização da noção de competências está subjugada a uma ferramenta de avaliação de desempenho, de avaliação econômica, tanto do funcionário como da própria empresa, e porque a empresa não visa, de fato, permitir que o trabalhador tenha autonomia. Acredita-se que a noção de competência está associada à execução de tarefas complexas e que exigem do trabalhador atividade intelectual importante. Desse modo, surge a idéia de que construir a noção de competências remete a concepção do trabalho realizado pelo artesão e não pelo assalariado. Em outras palavras, a construção da noção de competências é possível quando o trabalho se distancia da alienação/abstração e se aproxima do trabalho concreto.

Contudo, esse não é um fenômeno linear e estático, pois na prática existem algumas contradições, como em todo processo humano. Isto porque, pode-se perceber que há implicações positivas nas relações hierárquicas de trabalho, da empresa estudada, como maior comunicação entre gestor e subordinado. Mas, ainda fica na mão do gestor a decisão sobre as metas, ou seja, a divisão entre concepção e execução permanece, pois há poucas ou quase nenhuma possibilidade do trabalhador 'tomar iniciativa' e 'assumir responsabilidades', tornando a execução do seu trabalho mais próximo da concepção.

Ao se aproximar da vertente americana, que tem uma conotação de aumentar o desempenho, o modelo apresentado e sua aplicação, figura mais uma forma de mobilizar os trabalhadores, de fazer com que se submetam ao que a direção da empresa estabelece como estratégia e, principalmente, de criar uma cultura do resultado, do desempenho, da *performance*, como o próprio nome da ferramenta de

avaliação diz: *Performance Evolution*.

Considerando, portanto, as competências como uma noção que vai além de melhorar o desempenho do trabalhador, o presente estudo permite concordar com outro pensamento de Zarifian (2003), quando afirma que efetuar uma avaliação econômica do indivíduo “é transformá-lo em um puro instrumento, um puro meio, de negar respeito à sua individualidade, submetê-lo a uma pressão e um estresse permanentes. É propagar uma ficção, aquela que consiste em acreditar que esse indivíduo, sozinho, seria produtor desse desempenho” (ZARIFIAN, 2003, p. 131).

Nesse contexto, a implantação de uma gestão de competências visa, quase exclusivamente, a mobilizar os trabalhadores para se engajarem nas metas, valores e princípios estabelecidos, veiculados pelos líderes-gestores, tornando-os, assim como Zarifian (2003) afirma, no assalariado-empresário, no empreendedor de si.

Desse modo, tem-se o intuito de fomentar questionamentos e pesquisas sobre a aplicação da noção de competências em modelos de avaliação de desempenho e indagar a reflexão de que a aplicabilidade condizente com a vertente francesa, pode permitir aos trabalhadores o uso de suas competências nas situações de trabalho e, de fato, modificar de algum modo as relações do trabalho estabelecidas pela divisão entre concepção e execução.

Em suma, na perspectiva de possíveis pesquisas a partir dos questionamentos levantados, faz-se a seguinte pergunta: considerando que as competências podem levar mais autonomia ao trabalhador, pois ele poderá participar do processo de concepção do seu trabalho, assumindo responsabilidades e intervindo em situações reais do seu dia a dia dentro das organizações, por que avaliar competências, nomeá-las, metrificá-las ou criar escalas de avaliação?

Essa pergunta se baseia na possibilidade de se criar um ambiente de trabalho propício à criação, ou seja, uma organização ou empresa que diminua o hiato existente entre concepção e execução, capaz de aproximar o trabalhador da base da estrutura hierárquica, do trabalhador do topo dessa estrutura, eliminando níveis hierárquicos, de fato. Sabe-se que, a partir do momento em que se tem uma

quantidade de empregados, é necessário ter coordenação e controle para se atingir um bom resultado. Contudo, esse controle pode ser compartilhado, e a criação de um ambiente onde se possibilite o 'tomar iniciativa' e 'assumir responsabilidades' pode propiciar a aplicação das competências sem necessidade de um 'cardápio' pré-definido para ser mensurado e avaliado individualmente.

Nesse sentido, aponta-se a necessidade de problematizar por meio de futuras pesquisas o processo de diminuição da divisão do trabalho e conseqüentemente de horizontalização das empresas a fim de que se crie um ambiente propício ao desenvolvimento e aplicação das competências sem estar submetida a uma avaliação de desempenho. Não que o desempenho não deva ser avaliado, pois se trata de uma prática inerente à organização do trabalho contemporâneo, mas, concordando com Zarifian (2003), os modelos de competências devem divergir dos modelos de avaliação de desempenho individuais.

Em suma, o estudo conclui que a realidade pesquisada, ou seja, a aplicação das competências nas ferramentas de avaliação da Garoto: PE, PDG e AVOP, não tem a conotação de trazer de volta o trabalho ao trabalhador. E apesar de apontar algumas mudanças nas relações hierárquicas do trabalho, não se pode afirmar que são oriundas da inserção das competências, primeiro porque estas estão atreladas a uma ferramenta de avaliação de desempenho, que foca no resultado, segundo, além de serem muito recentes, a empresa passa por outras mudanças oriundas da Nestlé. Desse modo, contribui-se para a discussão das contradições existentes entre a teoria e a prática da noção de competências e aponta-se para futuras pesquisas sobre a construção de sua aplicação em organizações que se tornem realmente flexíveis e horizontalizadas, aproximando, de fato, a execução do trabalho de sua concepção, esvaziando o trabalho abstrato e reproduzindo seu aspecto ontológico.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2010a.
- \_\_\_\_\_. **O avesso do trabalho.** São Paulo: Expressão Popular: 2010b.
- \_\_\_\_\_. **O caracol e a concha:** ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005b.
- \_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e superfluidade. In: LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. L. (Orgs.). **Capitalismo, trabalho e educação.** 3. ed. Campinas: Autores Associados, Histedbr, 2005a.
- ARAUJO, R. L. Competência. In: FIDALGO, F.; MACHADO, L. **Dicionário da Educação Profissional.** Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- BAHRY, P. C.; TOLFO, S. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 2, a. 5, p. 37-54.
- BARDIN, L. **Análise do conteúdo.** Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BERNARDO, M.H. **Trabalho Duro, Discurso Flexível:** Uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. 1ª ed. São Paulo: expressão Popular, 2009.
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M P.; WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Anais do 22º EnANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998.
- BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, É. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 1, p. 575-593. jul./ago. 2010.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager:** a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982. p. 21.
- BRANDÃO, H. P. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BROECKX, P.; HOOIJBERG, R. **Perspectives for Managers: Nestlé on the Move**. Disponível em: <[http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM156-LR\\_Broeckx-Hooijberg.pdf](http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM156-LR_Broeckx-Hooijberg.pdf)>. n. 156, abril, 2008.

CASSANDRE, M. P.; ENDRIO, J. O. M.; VERCESI, C. Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de Bonés da Cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 9, Edição Especial nov./dez. 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Elsevier: Campus, 2008.

COLBARI, A. **A ética do trabalho**. São Paulo: Letras & Letras, 1995.

CORREA, H. L.; GIANESI, I. G. **Just-in-time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

CORREA, M. L.; SARAIVA, L. Autonomia. In: MACHADO, Lucília; FIDALGO, Fernando. **Dicionário da Educação Profissional**. Belo Horizonte: Editores, 2000.

DaMATTA, R. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DELUIZ, N. **Inovações tecnológicas e mudanças no conteúdo do trabalho: implicações para a formação profissional no setor terciário**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993.

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS R., GHEDINE, T. Revisando a inovação de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S; RUAS, R. L.; FLEURY, M. T. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

DUBAR, C. **A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência**. Educ. Soc., Campinas, v. 19, n. 64, set. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

DUTRA, J. S (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

\_\_\_\_\_; RUAS, R. L.; FLEURY, M. T. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. de S.; NOKATA, L. E. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S; RUAS, R. L.; FLEURY, M. T.; **Competências: conceitos, métodos e experiências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Conemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

\_\_\_\_\_; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- FRIEDMAN, G. **O trabalho em migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- GAROTO, Centro de Documentação e Memória. **Chocolates Garoto 80 anos: uma história de sucesso**. Vila Velha: Chocolates Garoto, 2009.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Lisboa: Temas e Debates, 1997.
- GORZ, A. (Org.). **Crítica à divisão social do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- \_\_\_\_\_. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 14. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- HOBBSAWM, E. **O novo século**. São Paulo: Companhia das Letras: 2000.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 1, jan./mar. 2006.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUCKÁCS, G. **Prolegômenos para uma ontologia do ser social: questões de princípios para uma ontologia hoje tornada possível**. São Paulo: Boitempo, 2010.
- MACHADO, L.; ARANHA, A. Qualificação profissional. In: MACHADO, L; FIDALGO, F. **Dicionário da Educação Profissional**. Belo Horizonte: Editores, 2000.
- MACHADO, L.; SANTOS, Eloísa. Trabalho abstrato. In: MACHADO, L; FIDALGO, F. **Dicionário da Educação Profissional**. Belo Horizonte: Editores, 2000.
- MARÇAL, J. Gestão participativa. In: FIDALGO, F.; MACHADO, L. **Dicionário da Educação Profissional**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2004.
- \_\_\_\_\_. **O capital**. Centelha – Promoção do Livro, SARL, Coimbra, v. 1, 1974.
- MAXIMIANO, A. C. **A introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for 'intelligence'. **American Psychologist**, 1973.
- MÉSZÁROS, I. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempoeditorial, 2002.
- MINAYO, M. C. de; SANCHES, O. Quantitativo qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NESTLÉ. **Nestlé on the move**. Disponível em: <www.nestlé.com>. Imagine Nestlé, 2007.

\_\_\_\_\_. **Valores**. Disponível em: <www.nestlé.com>. Nestlé Global, 2010.

NOBREGA, C. **Em busca da empresa quântica**. São Paulo: Ediouro, 1999.

NOGUEIRA, A. M. Competências e seus limites: Relações de trabalho e negociações sindicais. In: DUTRA, J. S; RUAS, R. L.; FLEURY, M. T. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. Formação baseada em competências? Um estudo em cursos de graduação em administração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo/SP, v. 10, n. 5, set./out. 2009.

OFFE, C. **Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho**. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1984.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

RUAS, R. *et al.* O conceito de competência de A a Z: análise e revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM, gpr-a2343.pdf.

RUAS, R. L.; FERNANDES, B. H. R.; FERRAN, J. E. M. F.; SILVA, F. M. Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição e perspectiva estratégica da gestão de pessoas. EnANPAD, 2003. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM, grt2292.doc. 137

SALERNO, M. S. **“Mudança organizacional e trabalho direto em função de flexibilidade e performance da produção industrial”**. Produção. São Carlos: Abepro, 1999.

\_\_\_\_\_. **Projetos de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Senac, 2001.

SARSUR, A. M. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_; FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. Gestão por competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações. In: DUTRA, J. S; RUAS, R. L.; FLEURY, M. T. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

\_\_\_\_\_. Trabalho e saber. **Seminário Internacional Trabalho e Saber**. Belo Horizonte, 12-16 mai, 2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

SINDALIMENTAÇÃO. **O setor de alimentação.** Disponível em: <[www.sindalimentacao.org.br](http://www.sindalimentacao.org.br)>. 2010.

SMITH, A. **A riqueza das nações.** Hemus. 3. ed. 2008.

SORATTO, L.; OLIVIER-HECKLER, C. Trabalho: atividade humana por excelência. In: CODO, Wanderley (Coord.). **Educação: carinho e trabalho.** Petrópolis/RJ: Vozes/UnB, 1999.

SOUZA, S. P.; MACHADO, L. A. D. Pensando as competências para além da perspectiva funcionalista. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-11, jul./set. 2006.

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional.** (s.l. mimeograf.), 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

VEGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 15. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

YIN, Rober. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre. Brookman, 2001.

ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R. **Gestão da empresa, automação e competitividade.** Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE

### 1 – Roteiro de Entrevista com o RH – Agosto e Setembro de 2011

#### **Objetivo: Identificar o Histórico de Implantação dos Modelos**

Não incluir nome – identificação – informar sobre os objetivos da pesquisa

Garantir o anonimato

Solicitar autorização para gravar

Área de trabalho/cargo:

Tempo de Empresa (em anos):

Tempo de serviço na área:

Formação/ Escolaridade:

Idade:

1. Quais fatores motivaram a escolha dessas competências pela NESTLÉ?
2. Que referência vocês buscaram para a criação do modelo? Como foi o processo de construção desse modelo?
3. Qual o objetivo de cada um dos modelos implantados?
4. Pode descrever os modelos – documentação existente, sistemas e avaliações?
5. Quais os critérios de implantação e características?
6. Quem foram as pessoas que construíram os modelos, os envolvidos, os avaliados?
7. Quais as áreas envolvidas no processo de construção e aplicação dos modelos? Houve consultoria, equipe interna, empregados envolvidos?
8. Quais os investimentos realizados para cada modelo?
9. Como foram implantados os modelos da Nestlé na Garoto? De que forma iniciou? Quais os setores em que há uma implantação total dos modelos? E quais setores ainda há necessidade de implantação?
10. As diferenças entre setores ocorreram por qual motivo? Há um projeto para implantar o PE e o PDG da mesma forma que foi implantado no setor administrativo no setor operacional?

11. Que nível de mudança na Garoto, como um todo, demandou a implantação de cada modelo?
12. Houve uma preocupação com a história e cultura da Chocolates Garoto na implantação de modelos advindos de uma multinacional? Como você avalia isso?
13. Houve ou há alguma resistência dos funcionários na Garoto que possa ser considerada particular em relação à Nestlé como um todo?
14. Se há resistência, como isso é compreendido e tratado pela empresa?
15. Como os resultados (as avaliações) são tratados?
16. Há comunicação (com os funcionários) antes e depois de cada ciclo de avaliação? Como é feita essa comunicação?
17. Quanto ao desenvolvimento proposto pelo PDG, a organização tem conseguido suprir as demandas dos empregados para uma progressão na carreira? De que forma isso é avaliado?
18. Você considera que houve mudanças com a implantação da lógica de competências nas relações interpessoais no ambiente de trabalho? De que forma? Dê exemplos.
19. Houve alteração nas relações entre o empregado e seu gestor? De que forma isso aconteceu e acontece? Dê exemplos.
20. Houve participação do sindicato na elaboração do modelo, na sua implantação e avaliação? Se houve, como foi? Se não houve, de que forma você avalia isso?
21. Qual o seu ponto de vista sobre a forma como os empregados compreendem as competências?

## 2 Roteiro de Entrevista Empregados – Outubro e Novembro de 2011

Não incluir nome – identificação – informar sobre os objetivos da pesquisa

Garantir o anonimato

Solicitar autorização para gravar

Área de trabalho/cargo:

Tempo de Empresa (em anos):

Tempo de serviço na área:

Formação/ Escolaridade:

Idade:

1. Descreva o seu trabalho. O que você faz no seu dia-a-dia?
2. O que significa ser competente em sua atividade?
3. Quais competências você usa no dia-a-dia do seu trabalho?
4. Como você vê as competências na sua relação com os seus colegas de trabalho? Elas ajudam no relacionamento com os companheiros ou colegas? De que forma?
5. Como você age quando um colega do seu setor solicita ajuda? E quando é de outro setor? É possível transitar para auxiliar o colega sem autorização anterior da chefia?
6. Você sabe o que a empresa espera como resultado do seu trabalho? Você poderia explicar como é avaliado no que faz? Como o resultado da avaliação é comunicado a você? Você concorda com essa forma de avaliar? [Se ele responder negativamente, questionar se ele foi treinado sobre a avaliação]
7. O material da empresa sobre competências tem ajudado para o autodesenvolvimento?
8. Existe uma forma correta, definida por escrito, para realizar seu trabalho/suas atividades?
9. Como você pensa que as competências influenciam no resultado do seu trabalho?
10. Como você pensa que estão sendo avaliadas as suas competências?
11. Como as competências têm influenciado na sua remuneração?
12. Como você avalia o plano de cargos e salários da empresa para sua área?
13. Você pensa em seu trabalho quando sai da empresa? Que tipo de preocupações com o trabalho te acompanham após a jornada?

14. Há muitas situações inesperadas em seu trabalho que precisam de ações ou manobras novas? Explique. Quando isso acontece o que você costuma fazer?
15. O que você faz quando percebe um colega de trabalho executando uma atividade de forma que lhe parece incorreta?
16. Quando um colega falta, como a situação é resolvida?
17. Como você age quando falta algum recurso (material) para a execução da sua tarefa?
18. Seu trabalho tem supervisão direta? Como você percebe as relações com o supervisor? A comunicação com a chefia (imediata) é problemática?
19. O que lhe satisfaz e o que não te satisfaz no seu trabalho?
20. Como você se sente quando vê o Chocolate Garoto pronto ou no final da linha de produção ou na loja?
21. Como você acha que o TPM influencia no seu trabalho?
22. Como você percebe a relação do TPM com as suas atividades e com as competências da Garoto/Nestlé?

**ANEXO**