

Gestão de Pessoas por Competências em Empresa Pública: análise de repercussões nove anos pós- implantação

Autoria: Luciano Munck, Mariana Musetti Munck

RESUMO

Almeja-se, no presente artigo, analisar as repercussões de um modelo de gestão de competências implantado há dez anos em uma empresa de telecomunicações que segue a legislação de empresa pública. O relato ganha relevância por ser a primeira empresa a utilizar o modelo proposto por Dutra (1999; 2004). O estudo limitou-se à avaliação dos seguintes aspectos, tomados como marcos norteadores: objetivos versus resultados; eficácia do processo de implantação; sistematização e operacionalização do modelo; contribuições do modelo para a empresa; e, por fim, atual situação do modelo. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso descritivo, no qual as informações consolidaram-se a partir da triangulação de dados advindos de documentos, relatórios e entrevistas em profundidade. Estas, realizadas com vinte e nove pessoas identificadas como fontes essenciais para a pesquisa. Dentre elas, o consultor do projeto, funcionários, gerentes, diretores e o presidente da empresa. Os resultados demonstraram que o modelo apresenta problemas operacionais, de compreensão de conceitos, de estruturação, de gestão e de descumprimento de premissas.

Palavras-Chave: modelo de gestão; competências; mudanças.

INTRODUÇÃO

Visualiza-se em publicações hodiernas, ligadas à área de gestão organizacional, crescente preocupação e discussão sobre novas formas de organizar e gerenciar pessoas. Entre os temas discutidos nesse sentido encontra-se a “abordagem da competência”. Tal afirmação é confirmada, ao verificar que de 1997 a 2007, foram publicados em torno de 77 artigos diretamente relacionados à gestão por competências no principal veículo de divulgação de estudos científicos da área de administração no Brasil. Sendo que em 1997 foi publicado um artigo e em 2007 dezoito. Contudo, Ruas (2005), ao analisar publicações entre 2000 e 2005, percebe grande diversidade ao tratar o conceito, principalmente quando se trata da perspectiva organizacional. Mesmo diante da diversidade de tratamento, alguns pontos são comuns entre os principais estudiosos: a necessidade de vinculação das competências com a estratégia adotada; a necessidade de vinculação das competências organizacionais e individuais; a necessidade de conhecer os recursos que constituem as competências e, por fim, que a abordagem está em construção. (Fleury e Fleury, 2001; Dutra, 2004; Mills et al., 2001; Bittencourt, 2001; Ruas, 2005). Diversos autores nacionais como Dutra (2004); Fleury e Fleury (2001) e Ruas (2005), inspirados em estudos de pesquisadores americanos como McClelland (1973), Parry (1996) e Boyatzis (1982), franceses como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) e ingleses como Mills (2002), vêm desenvolvendo estudos que ampliam os horizontes conceituais e as possibilidades de aplicação prática do conceito.

Em estudo realizado por Barbosa e Rodrigues (2005), destacou-se que, de cento e dezenove das maiores empresas do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul pesquisadas, oitenta e quatro tinham modelos de gestão por competências implantados ou em implantação. Segundo Kalil Pires (2005), no setor público a gestão por competências está sendo aplicada na ANEEL, ANTAQ, Banco do Brasil, CEF, Câmara dos Deputados, Casa Civil, CNPq, Eletronorte, Embrapa, Serpro, etc.

Um dos autores nacionais que se destaca na aplicação do conceito no meio empresarial é Dutra (2004), ele sistematiza diversos conceitos americanos e franceses,

essencialmente, e cunha, sobre os pilares complexidade, entrega e espaço ocupacional, um modelo, por ele considerado, objetivo, dinâmico e simples. O modelo foi aplicado em diversas empresas brasileiras, entre as quais, Telemig Celular Minas, CPQD, Braskem e *Alfa Telecom (AT)* (*nome fictício dado à empresa estudada*). Nesta, a implantação completou oito anos em 2005. Diante da possibilidade singular de averiguar as repercussões do modelo nesse período, o presente estudo objetiva levantar informações sobre objetivos versus resultados; eficácia do processo de implantação; sistematização e operacionalização do modelo; contribuições do modelo para a empresa; e, por fim, realizar uma sucinta análise da atual situação do modelo na empresa. Para tanto, buscou-se responder as seguintes questões: os objetivos do modelo de gestão por competências foram alcançados? O modelo contribuiu para uma melhor organização das práticas de gestão de pessoas e alcance de resultados? O modelo foi atualizado e aprimorado? O modelo é praticado na empresa? Os compromissos assumidos pelos diversos públicos envolvidos foram mantidos? O modelo é referência para a gestão de pessoas?

Um relato prévio sobre os resultados da implantação na *AT* foi publicado no Enanpad de 1999. Indicava sucesso do processo e uma ótima aceitação e apoio ao modelo pela gerência da empresa. Contudo, em 2005 a situação apresentava outra configuração, apresentar-se-á os motivos a seguir.

CONTEXTO GERAL

A base teórica indica que o início de registros mais significativos sobre o tema competências remonta da década de 1970 com os estudos realizados por McClelland (1973), nos quais procurou diferenciar competências de temas como aptidões, conhecimentos e habilidades, conceituando competência como uma característica subjacente a uma pessoa que a permite ter um desempenho diferenciado frente a uma tarefa ou situação. Boyatzis (1982), recuperou diversos estudos sobre competências dos gerentes e identificou um conjunto de características e traços que, segundo ele, proporcionam um desempenho superior. À época mencionada - como ainda hoje acontece em muitas empresas, a competência estava muito ligada ao paradigma taylorista-fordista e era uma forma mais moderna de trabalhar a qualificação dos funcionários com o objetivo de obter desempenhos superiores. Definia-se um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que permitiam ao indivíduo, em seu cargo ou função, alcançar resultados diferenciados.

Ampliando o foco das competências para além do conceito de qualificação frente a um cargo ou função, um conjunto de estudiosos franceses entre os quais Zarifian (1999) e Boterf (1995;2003) procuraram relacionar a competência à noção de capacidade de realização. Em suas visões não adianta a pessoa possuir um estoque de conhecimentos e habilidades se não for capaz de ativá-los frente a uma situação. A competência emerge da situação que a precede e se legitima na eficácia alcançada e reconhecida. Salienta Boterf (2003) que a competência do indivíduo não é pré-existente à ação, ela se realiza na ação. Como o pensamento, que se realiza e se transforma na linguagem. Segundo Boterf a competência pede a passagem do saber aplicável ao saber acionável.

A articulação de três "domínios": as situações de formação (formação profissional), a biografia e socialização (o sujeito em si) e as situações profissionais (o contexto profissional) possibilita a construção do profissional capaz de atuar competentemente. Além disso, a competência depende da triangulação entre saber, querer e poder agir, condições básicas para a organização usufruir de suas benesses, já que ela é uma resultante. Portanto, a construção e gestão das competências não podem recair somente sobre os ombros dos indivíduos, esta responsabilidade deve ser compartilhada por três atores: o indivíduo, o gestor imediato e o gestor de recursos humanos. Infere-se que a competência

pode ser limitada por qualquer um dos três domínios e por qualquer um dos três atores. (Boterf, 2003, p. 49-50; 160). Essas constatações jogam luz na necessidade de formação e entendimento amplos do indivíduo para alcançar êxito no trabalho com competências. Complementam Mills et. all. (2002), competência não é algo que se tem ou não se tem, é algo que se tem em determinado nível. Este nível, fundamentando-se em Boterf, não é dado somente pelo indivíduo, mas pelos domínios e pelos atores.

O domínio “biografia e socialização”, de difícil mudança em um profissional constituído, talvez seja o mais crítico para a definição de critérios de contratação ou desenvolvimento de competências. Seu entendimento tende a evitar contratações inadequadas e investimentos no desenvolvimento de competências não compatíveis com a biografia e formação social do indivíduo. Woodruffe (1991) salienta que as habilidades de difícil desenvolvimento, como as que exigem aptidões e personalidades específicas, deveriam ser bastante consideradas no processo de seleção, pois pouco se pode fazer para aprimorá-las em processos de treinamento e desenvolvimento.

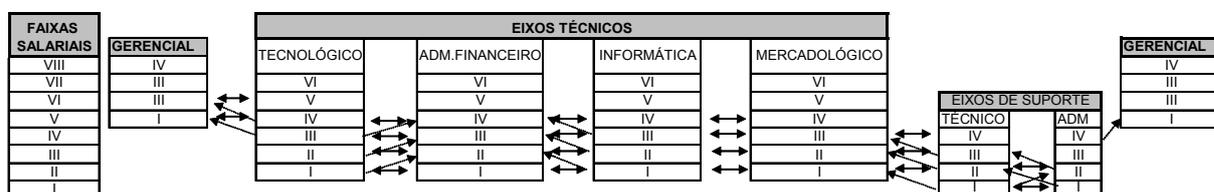
Ao perscrutar alguns dos principais conceitos envolvidos à competência individual, encontrou-se: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2001, p.21). “Competência é a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades operatórias e principalmente as inteligências – para, com eficiência e eficácia, enfrentar uma série de situações ou problemas” (Perronoud, 1999). “Competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, chamados recursos de competência, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (Ruas, 2001). “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (Zarifian, 2001). “Competência é um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job*, que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros reconhecidos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento” Parry (1996, p.50).

Sumarizando, distinguem-se claramente dois aspectos que envolvem a competência individual: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – “suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força” – e a efetiva aplicação destas capacidades para “lidar com qualquer assunto” em sua área de atuação. Como concluem Fleury e Fleury (2004), quando se pensa na competência de forma ampla, a mesma se refere a tudo aquilo que o ser humano lança mão para desempenhar o seu trabalho. Em se tratando de competências individuais, percebe-se que é unanimidade entre os autores a constatação da necessidade de se ter à montante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA’s), que sustentem a aplicação competente e, à jusante, ações articuladas destes CHA’s vinculadas a resultados e entregas. No caso apresentado por Dutra et. all. (1999) empregou-se o conceito de competências como “a capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*).”

Dutra (2004), intercalando a visão americana e francesa, elaborou um modelo de gestão de pessoas entremeado pelos conceitos de “entrega”, “complexidade”, “agregação de valor” e “espaço ocupacional”. Entrega seria o que realmente o indivíduo, volitivamente, faz pela empresa perenemente dentro de determinado nível de complexidade. A complexidade refere-se ao nível de exigência posto ao indivíduo nas ações e funções requeridas. A agregação de valor representa a geração de resultados diferenciados frente a parâmetros estabelecidos. Espaço ocupacional, resume-se na assunção de maiores responsabilidades em

um mesmo nível de complexidade. Os conceitos supracitados se complementam e constituem a base para a construção de um modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Essa base serve como orientação para a construção de carreiras distribuídas em eixos, que traduzem a possível trajetória do indivíduo na organização. Os eixos são divididos em níveis de complexidade; cada nível tem definidos “INPUTS”, chamados de “requisitos de acesso”, que seriam a formação, a experiência e o conhecimento necessários para o nível e os “OUTPUTS”, chamados de “atribuições e responsabilidades”, que seriam as entregas esperadas do indivíduo.

Na empresa estudada, os níveis de complexidade foram definidos e distribuídos por um eixo gerencial, quatro eixos técnicos e dois eixos de suporte, conforme ilustra a figura 1. Esses eixos foram montados de acordo com as atividades principais existentes na organização. Definiram-se também oito faixas salariais, distribuídas conforme os níveis de complexidade.



OBS. O eixo mercadológico também tem acesso ao eixo adm.financeiro seguindo os mesmos critérios do tecnológico.

Figura 1 – Eixos de Carreira e Possibilidades de Movimentação

Fonte: Alfa Telecom

Segundo Dutra et al (1999) o objetivo do modelo é servir de orientação para as diversas ações de recursos humanos: balizar diferenciações salariais, estabelecer prioridades de capacitação, permitir a gestão do processo sucessório e parametrizar o recrutamento e a seleção de pessoal. Para a obtenção destes resultados, agrega-se à estrutura básica critérios para movimentação e crescimento das pessoas, tanto em termos de desenvolvimento quanto em termos salariais.

Dutra (2004, p.107-109), depois de diversas experiências como o modelo, aponta algumas limitações conceituais e metodológicas e pontos que necessitam de aprimoramento. Observa o autor que, ao longo dos anos, empresas que implantaram o modelo tiveram diferentes níveis de aproveitamento, devido principalmente a: diferentes níveis de comprometimento dos gestores com os conceitos, bem como sua absorção efetiva; nível de abrangência do modelo e absorção dos conceitos pelas pessoas; cultura da prática de gestão de pessoas já existente; e tipo ou setor de atividade. Observou também que o processo decisório em relação à sucessão muitas vezes não segue as premissas do modelo, o que o prejudica e o enfraquece, além disso, pessoas que atendem totalmente aos requisitos, mas não se encaixam nas orientações políticas, não são considerados aptos a promoção. Portanto, há a necessidade de incluir a variável política no modelo. A falta de precisão na verificação da eficácia das ações de desenvolvimento também foi percebida, bem como do próprio desenvolvimento.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo principal da investigação, utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso descritivo. Foram descritas as categorias listadas no quadro 1 da forma em que se encontravam tecendo comentários avaliativos. O significado que as pessoas deram ao modelo e às categorias observadas foi a preocupação essencial do investigador, portanto o foco esteve na compreensão dos fatos e não em sua mensuração.

O processo construtivo das informações seguiu os seguintes passos: a) revisão e discussão da literatura; b) levantamento de informações sobre o processo de implantação (pesquisa documental em relatórios da consultoria e entrevista com o consultor principal do projeto e com o idealizador do projeto na organização); c) entrevistas em profundidade com pessoas consideradas “chave” para compreensão do fenômeno. Estas, com base em pelo menos um de três critérios: pessoas que ocupavam cargos de direção (por serem direcionadores de ações), pessoas que participaram do processo de implantação e pessoas consideradas as mais bem informadas sobre o modelo e contexto organizacional, estas, definidas em conjunto com o gestor de pessoas da organização.

No intuito de contextualizar e enriquecer a discussão do modelo de gestão por competências, analisou-se o documento “*Plano de Carreira e Remuneração por Competência*”, disponibilizado pela empresa, e entrevistou-se o presidente da empresa, o consultor principal do projeto de implantação, o idealizador do projeto na organização, três diretores, catorze gestores de UGB’s (Unidades Gerenciais Básicas) e nove funcionários-chave, definidos após entrevista com o gestor de pessoas da organização. O presidente, os diretores e os gestores de UGB’s foram escolhidos seguindo o critério de colher as opiniões dos principais líderes das principais áreas da empresa, - o consultor e o idealizador do projeto -, por proporcionarem informações sobre o contexto da empresa à época da implantação e sobre o processo de implantação, e os funcionários, por representarem a opinião dos usuários do modelo.

A entrevista em profundidade, por não utilizar questionário estruturado e sim um roteiro, permitiu a condução mais livre da conversa, alcançou tessituras não explícitas, transparência, profundidade e consistência nas informações. As questões dos roteiros foram elaboradas de forma alinhada aos objetivos da pesquisa e à base teórica. Ao todo, foram três roteiros, sendo um voltado aos “funcionários da empresa e gestores”, um ao consultor principal e um para o idealizador do modelo na empresa. A validação dos roteiros se deu a partir de testes pilotos e discussões com o gestor de pessoas da organização; depois de idas e vindas e respectivos refinamentos das questões, chegou-se aos roteiros finais.

Para análise e tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que busca tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas utilizando um conjunto de técnicas [...] que visam obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (BARDIN, 1977). Os indicadores supra foram tratados, classificados e categorizados tendo como orientação o quadro 1, finalizado após análises e re-análises, negações e afirmações dos aspectos essenciais a serem discutidos.

Utilizou-se triangulação de diversas fontes de dados (relatórios, entrevistas, discussão teórica e documentos) para que as respostas aos objetivos ganhassem em consistência e fossem sustentáveis. Não se buscou quantificar o número de respostas em cada categoria, mas sim compreender e contextualizar sua importância para a compreensão das questões da pesquisa. A partir do quadro 1, optou-se pela narrativa temática, organizando o texto extraído dos discursos com base no eixo temático ou conceito (coluna: o que avaliar?) do que se queria revelar do discurso analisado. Classificaram-se os pesquisados em entrevistado 1, 2, 3..., numerados de forma aleatória para evitar identificação.

Quadro 1 – Protocolo de Coleta de Dados

VARIÁVEIS	O QUE AVALIAR?	FONTES
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> •Contexto do processo de implantação do modelo; •Objetivos propostos; •Papéis dos públicos envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pesquisa Documental - Entrevista em profundidade
OPERACIONALIZAÇÃO E GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Implantação e condução do modelo; •Atualização do modelo; •Domínio do modelo por colaboradores e gestores; •Ferramentas de apoio e suporte à gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa documental - Entrevista em profundidade
	<ul style="list-style-type: none"> •Referência para a gestão de pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa Documental

SITUAÇÃO ATUAL	<ul style="list-style-type: none"> •Consolidação e aprendizado; •Contribuições do modelo • Alcance de resultados frente aos objetivos propostos; •Sugestões para o modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista em profundidade - Relatórios
----------------	--	--

Fonte: autores

OBJETIVOS

Contexto da Opção pelo Modelo na Empresa AT

O setor de telecomunicações, nos anos 90, passou por mudanças desafiadoras e, na maioria das vezes, radicais. Dentre elas, pode-se citar: desregulamentação e abertura dos monopólios, fusões, aquisições, modernização tecnológica rápida e “impiedosa”, necessidade de altas somas de investimentos, transformação em uma indústria *commodities*, concorrência acirrada no mercado local e global, entre outras. Os anos 90 apresentaram-se como o período de maiores mudanças efetivas no setor de telecomunicações, em todo o mundo; monopólios sólidos foram quebrados e operadoras foram privatizadas. Nesse cenário, novos conceitos surgem em grande escala e substituem antigos, em períodos de tempo cada vez menores. Em meio a esse contexto, a **Alfa Telecom (AT)** figura como a última empresa de telecomunicações de capital público do país. Desde o fim do monopólio e a conseqüente chegada do mercado livre em 1996/97, a empresa, mesmo sofrendo diversas e gradativas investidas da concorrência, consegue manter-se competitiva e lucrativa. Essa competitividade fundamenta-se, segundo os entrevistados, em aspectos como dedicação diferenciada dos colaboradores aliada ao *expertise* alcançado e à posição de empresa “séria” junto aos clientes.

Prevendo as mudanças, e no intuito de se preparar para enfrentar a concorrência, a AT iniciou, em 1994/95, uma série de ações no sentido de tornar-se apta gerencialmente para a “guerra mercadológica”, que até então não havia enfrentado. Em 1995, seguindo mudanças já efetuadas por empresas européias, americanas e mesmo brasileiras, iniciou o projeto denominado “Transformação Organizacional”. O projeto, orientado por uma consultoria multinacional, tinha por objetivo redefinir a estrutura organizacional, até então essencialmente funcional-burocrática e com diversos níveis hierárquicos, transformando-a em uma estrutura por processos. Frente às mudanças provocadas pelo projeto, identificou-se a necessidade de implantação de um modelo de gestão de pessoas que desse suporte às novas exigências da empresa e atuasse como um catalisador das diversas ações de recursos humanos. (Faz-se importante destacar que as fontes para as descrições aqui apresentadas estão fundamentadas nas entrevistas realizadas e no documento “Plano de Carreira e Remuneração por Competência” disponibilizado pela empresa).

Nesse contexto, o gerente do projeto “Transformação Empresarial” havia também acumulado o processo de “Planejamento Estratégico” por tempo determinado e fora convidado, ao término deste prazo, a assumir a área de recursos humanos com o desafio de “arrumar a casa” e desenhar um processo mais estratégico. Aceitou, assim que assumiu, sua primeira ação foi redesenhar todo o processo, implantando o conceito de consultoria interna (chamada na Alfa Telecom de agente de RH – o termo “consultoria” estava desgastado pela implantação do PCCS). Em decorrência do redesenho do processo e a partir de visitas de uma comissão a empresas como Kaiser, Alcoa e Copesul que já trabalhavam com competências, visualizou-se o modelo de gestão por competências como o melhor a ser aplicado, pois espera-se que ele pudesse fornecer a base de sustentação para todo o processo de gestão de pessoas e, portanto, ser capaz de integrar os subprocessos de RH. Nesse quadro, entraram em contato com o modelo de Dutra (1999;2001;2004) e verificaram que haviam experiências com ele no BEMGE (Banco do Estado de Minas Gerais – hoje Itaú) e na Editora Abril. A partir de

discussões e negociações, optou-se pela proposta de Dutra e iniciou-se o desenvolvimento do projeto denominado “Plano de Carreira e Remuneração por Competência”.

Segundo o entrevistado 10, “O modelo de gestão por competências foi idealizado e trazido para a empresa como um sistema completo: carreira, remuneração, provimento, avaliação, desenvolvimento e sucessão, sendo que a consultoria trabalhou conosco na sua base fundamental: carreira, remuneração e avaliação” Portanto, ele orientaria a empresa em relação às indagações, às incertezas e às mudanças então vivenciadas e daria sustentação para o projeto de transformação empresarial.

Segundo Dutra et all. (1999), os principais alvos do modelo segundo levantamento junto aos gestores eram:

Figura 1 – Objetivos do Modelo

OBJETIVOS DO PLANO
<p>A - <u>produzir</u> sentimentos de justiça e coerência na gestão de pessoas;</p> <p>B - <u>oferecer</u> instrumentos que facilitassem a orientação dos subordinados quanto às necessidades e possibilidades de desenvolvimento na empresa;</p> <p>C - <u>incentivar</u> a busca contínua por capacitação;</p> <p>D - <u>estabelecer</u> critérios para as diferenciações salariais;</p> <p>E - <u>possibilitar</u> a identificação e aproveitamento das potencialidades existentes;</p> <p>F - <u>oferecer</u> parâmetros para o planejamento de sucessão dos colaboradores e possibilitar a integração entre diversos programas de recursos humanos na organização.</p>

No intuito de conquistar apoio e envolvimento dos diversos públicos envolvidos na implantação, definiu-se, conforme o quadro 2, o papel das partes consideradas essenciais para o seu funcionamento.

Quadro 2 - Definições de papéis no sistema

GESTÃO DE PESSOAS	DIRETORES E GERENTES	COLABORADORES
<p>A- Comprometer-se com os princípios estabelecidos pelo plano, assumindo as responsabilidades inerentes a sua atuação;</p> <p>B- Disseminar o modelo adotado pela Alfa Telecom, de forma a garantir a homogeneidade de entendimento de todos os colaboradores ao plano, para que estes possam comprometer-se com o mesmo e convergir suas ações para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais;</p> <p>C- Manter o plano atualizado de acordo com os interesses da organização e necessidades de mercado;</p> <p>D- Dirimir dúvidas em relação ao plano, no que se refere a modelagem e funcionamento do mesmo</p>	<p>A- Comprometer-se com os princípios estabelecidos pelo plano, assumindo as responsabilidades inerentes a sua atuação;</p> <p>B- Garantir a aplicação dos princípios e políticas adotados pelo sistema;</p> <p>C- Contribuir na disseminação do sistema;</p> <p>D- Incentivar e estimular o desenvolvimento das competências requeridas;</p> <p>E- Incentivar os colaboradores na busca de desafios e autodesenvolvimento profissional;</p> <p>F- Monitorar e analisar o desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores que contribuam para o alcance dos resultados;</p> <p>G- Dar feedback aos colaboradores, enfatizando os aspectos positivos e restritivos que interfiram no desenvolvimento e desempenho profissional;</p> <p>H- Orientar sua equipe no seu crescimento profissional, analisando as suas condições e possibilidades, bem como aquelas oferecidas pela organização;</p> <p>I- Contribuir para o aperfeiçoamento do sistema, apresentando sugestões de melhoria.</p>	<p>A- Comprometer-se com os princípios estabelecidos pelo plano, assumindo as responsabilidades inerentes a sua atuação;</p> <p>B- Integrar-se às práticas organizacionais;</p> <p>C- Assumir responsabilidades inerentes ao seu trabalho;</p> <p>D- Identificar oportunidades e planejar a sua carreira;</p> <p>E- Conciliar seu desenvolvimento com as necessidades da organização;</p> <p>F- Buscar o desenvolvimento pessoal e profissional;</p> <p>G- Avaliar o seu nível de empregabilidade, uma vez que o sistema está alinhado aos padrões de mercado.</p>

Fonte: Alfa Telecom

OPERACIONALIZAÇÃO E GESTÃO

Avaliação do Processo de Implantação e Condução

É unânime entre os entrevistados, a opinião que o processo de implantação transcorreu bem e seguiu todas as etapas de forma estruturada e profissional, contudo, algumas falhas, nesta fase, puderam ser identificadas. O entrevistado 13 apresenta falhas que apareceram durante e logo após a implantação:

“as falhas do modelo foram: não haver críticas na época que pudessem reorientar a implantação do modelo e a respectiva definição dos níveis. Houve muita discrepância no trabalho dos gestores, uns se dedicaram mais na definição do posicionamento nos respectivos níveis que outros. Isso gerou muito desgaste e contradições. [...] Não houve uma revisão do posicionamento das pessoas, inclusive isso tinha sido prometido e nunca foi cumprido, o que contribuiu para o descrédito. A consultoria atuou muito no início e nos deixou sem orientação quando o modelo começou a acontecer de fato. Ficamos um pouco perdidos para entender o que estava escrito no papel, foi nesse momento que a subjetividade prejudicou a interpretação de conceitos, muitos interpretaram de forma diferente o que estava descrito nos níveis.[...]”

Nesse ponto, percebe-se que as bases de apoio começaram a ruir logo no período pós-implantação, 50% dos gestores, por descrédito ou insegurança, não conduziram o trabalho como orientados. Segundo os entrevistados 13, 15 e 19, a existência de muitas dúvidas contribuiu muito para o modelo não evoluir, não ficou claro aonde chegariam, muitos seguiram os demais, sem crítica. Não houve uma real compreensão do que seria o modelo, não por omissão do grupo de implantação, mas pela imaturidade do quadro sobre o que seria o modelo. Esta posição fica clara na visão do entrevistado 15, que acrescenta:

“na época o nosso gestor de pessoas era uma pessoa muito visionária e estava muito além de todos nós no quesito gestão, com isso, por ele estar acima da média não conseguiu vender muito bem o modelo dentro da empresa. Ficaram muitas questões mal resolvidas, como interpretações diferentes e não continuidade das avaliações. Somente as pessoas que participaram efetivamente da implementação do plano tiveram e têm uma boa noção do mesmo. [...] conceitos como *input*, *output*, *gap*, competência não foram compreendidos efetivamente. A isso reputo uma das principais causas do fracasso. O mentor do modelo saiu e não deixou base suficiente para continuidade. Não houve um processo de sucessão. [...] As bases não tinham acesso ao grupo de implantação para apresentar sugestões e críticas.”

O contexto apresentado indica que houve distanciamento entre o nível mais elevado envolvido com a implantação e a chamada “base”; em princípio, quando eram passadas as diretrizes do modelo, muitos ficavam com vergonha de exporem suas dúvidas por estarem perto de seus superiores, fingiam que estavam entendendo. Daí, interpretações diversas e problemas de comunicação, que deixaram muitos perdidos quando a consultoria deixou a organização. Outro aspecto observado: o modelo foi implantado em um período de tempo muito curto. Dois gerentes e todos os funcionários relataram que não houve tempo para que as pessoas o compreendessem e acompanhassem suas etapas de desenvolvimento, como salienta um dos entrevistados: “muitos pensam que o modelo veio goela abaixo”. Lopes Melo (1997, p.178) salienta que um grande potencial de resistência, por parte de um indivíduo constituído, a novos comportamentos surge quando sua experiência e seu auto-conhecimento são negados e minorados pelas exigências organizacionais e, ainda, que a quebra desta resistência está condicionada à forma com que cada parte experimenta e compreende sua identidade. Infere-se que muitos não se identificaram com o modelo, primeiramente por não entendê-lo e depois por não entender o seu papel junto a ele. Segundo o entrevistado 19, não se conseguiu identificar claramente a complexidade das atividades, as pessoas questionavam,

mas não encontravam explicações para as diferenciações nos níveis. Como o salário foi o critério para definição dos níveis de complexidade, fica a dúvida se ele seria o melhor indicador para enquadramento, principalmente por ser uma empresa pública.

O entrevistado 4 complementa as constatações, ao enfatizar que:

“[...] A alocação nos eixos foi feita seguindo o critério salário. [...] Quem ficava devendo conhecimentos, a empresa proporcionava meios para cobri-los. Houve esclarecimento suficiente para isso. [...] O problema para mim foi de aculturação do modelo. Demos a informação, como não a utilizamos efetivamente no dia a dia, foi se perdendo com o tempo. Eu acho que no ponto da linguagem utilizada para passar o modelo, tivemos problemas. [...] não ficou muito claro para ninguém, na verdade, como as coisas funcionavam. Nossa cultura é muito de empresa pública. [...] muitos funcionários ficaram preocupados em serem demitidos e começaram a se precaver.”

Percebe-se que alguns, de acordo com os entrevistados 5,13,17 e 21, escolheram se proteger, “sabotando”, de certa forma, não cumprindo as tarefas passadas e não colaborando para sua efetivação. Alguns gestores, visivelmente os menos preparados, de acordo com o entrevistado 19, agiram como “vítimas” e não como co-condutores e apoiadores. Como salienta o entrevistado 13, “se fosse para colocar em percentual eu diria que 50% dos gerentes não compraram efetivamente a idéia.” O que indica a não adesão de metade gerentes às premissas do modelo, contrariando a pesquisa de Dutra et al em 1999.

Outra falha identificada foi a não preocupação com a interferência política. Como salienta o entrevistado 5, “na implantação do modelo, não houve, em nenhum momento, a discussão sobre a interferência futura da variável política.” O grupo de implantação tinha o apoio do diretor administrativo-financeiro, patrocinador do projeto e partidário do prefeito. A Prefeitura era a maior acionista da empresa. Contudo, logo em seguida trocou-se a direção e o modelo perdeu seu principal ponto de apoio político.

Mais uma falha evidenciada nesta fase foi, segundo o entrevistado 3, “houve muita badalação encima do modelo e pouco resultado prático [...] as expectativas não atendidas fizeram o projeto cair na rotina de projetos que não vão para frente [...] a principal falha foi a descontinuidade na disseminação do plano, mesmo com os percalços iniciais.” Dutra (2004, p173), enfatiza que a desarticulação conceitual leva as empresas a terem discursos diferentes da prática, o que leva ao descrédito dos conceitos.

Analisando o contexto do modelo no período pós-implantação com foco na avaliação de sua condução, surgem, a partir das entrevistas, informações que esclarecem falhas que levaram o modelo a um estado crítico na empresa. Fator importante em relação as promoções, pois há cultura da não-demissão, o que não permite a renovação e a revisão do quadro. Por estes motivos, várias discrepâncias acontecem, como, por exemplo, um profissional recebendo R\$ 2x, estando o salário de mercado em torno de R\$ x. “O que justificaria isto seria a competência, o que não acontece [...]” salienta o entrevistado 16.

O entrevistado 4 apresenta posição marcante em relação ao modelo ao expor que:

“[...] Um profissional de nível 4 seria responsável por coordenar pessoas, como a coisa ficou totalmente desfigurada, começa a existir a figura informal dos coordenadores com a desculpa de que um gestor não poderia coordenar toda sua UGB, aí aparecem pessoas que não são do nível 4 coordenando pessoas e causando falta de credibilidade e comentários. [...] Na verdade, temos um motor de Ferrari num Fusquinha. [...] O modelo não funciona porque os subprocessos do modelo não funcionam. Para um profissional passar do nível II para o nível III precisaria passar por várias etapas, o que não aconteceu. [...] as exceções viraram regra; seja qual for o modelo adotado, se as regras não forem cumpridas, o modelo não funcionará ”.

Por outro lado, existem pessoas prontas para serem promovidas, competentes no sentido completo da palavra, mas não há vagas. O problema se agrava frente ao fato de julgarem que quem está ocupando a vaga não entrega os resultados exigidos pelo seu nível de

complexidade. “Como o conceito de complexidade não é respeitado, e é uma das bases do modelo de Dutra, o modelo vai se esfacelando”, salienta o entrevistado 4. O entrevistado 15 confirma esta posição ao afirmar que: “eu estando no nível 4 deveria entregar mais que alguém no nível 3, mas não temos essa orientação”.

Explorando a questão do quadro de vagas, fica claro que a empresa tem problemas com a distribuição de pessoal pelas UGB's, o plano de carreira não está contribuindo para que este problema seja resolvido; ao contrário, está o agravando.

“o que o quadro de pessoal quer são regras claras. Por exemplo, temos 2% para aumentos e serão distribuídos da seguinte forma. Creio que o modelo está muito voltado para dentro da empresa, quando olhamos para fora a história é outra. O instrumento é muito bom na teoria, mas na prática ele não funciona. Ele nunca foi aplicado aqui verdadeiramente. A maioria não considera o plano injusto, somente gostaria de vê-lo funcionando. [...] A área precisa saber quantos profissionais nível I, II, III e IV precisa. Aqui não acontece assim. Ou seja, não há um plano do quadro de vagas. [...] Isso acabou inchando o quadro nos níveis mais elevados. [...] geralmente as empresas têm uma maior concentração nos níveis mais baixos de complexidade, na nossa é o contrário, isto demonstra um erro no sistema” (Entrevistado 6).

Segundo o entrevistado 21, “um dos fatores de insucesso na continuidade do sistema foi a postura e a atitude do RH, muito operacional e pouco estratégica, com foco interno e restrito a desenvolvimento, diga-se busca de qualificação e não de competências.” A parcela de culpa do RH na continuidade do modelo é sentida também nas palavras do entrevistado 25, ao expor que:

“eu vejo um problema na AGP(RH), se há o modelo e as pessoas não o buscam, a AGP deveria pensar em uma forma de fazer este conhecimento rodar. Se os gestores não conhecem ou não estão se envolvendo, caberia a pergunta, por que não? É treinamento, é interesse, é desmotivação? Que área deveria ver isso? Que área deve investir na formação e motivação das pessoas?”

Em suma, as dificuldades em lidar com o modelo de gestão por competências, passam por sua incompreensão, pelo não cumprimento de suas regras, pelo não comprometimento de gestores e pela não utilização e desenvolvimento das ferramentas de apoio, o que desarticula suas bases.

Atualização e Domínio do Modelo pelos Colaboradores e Gestores

A falta de atualização do modelo é unanimidade entre os entrevistados. Como salienta o entrevistado 1, “a complexidade de cada nível mudou e continuamos remunerando como antes; o modelo foi implantado definindo-se áreas de competência em 1997 e não as renovamos até hoje, não há mecanismos de atualização das competências.” O entrevistado 5 complementa: “fizemos aparos no modelo, eliminamos o eixo gerencial e o de suporte técnico, [...] mas não há avaliação das competências entregues há cinco anos, está em uso o bom senso para promover, transferir, etc..”

A falta de atualização é percebida também no campo conceitual, pois somente 30% dos gerentes se sentiu à vontade para falar sobre o modelo. A maioria dos funcionários não tem consciência das bases do modelo. “[...]Os funcionários somente questionam o quanto ganham pelo que o funcionário do lado faz, sem consciência da questão ‘complexidade’ ou ‘entrega’ – o que eles consideram importante é a quantidade trabalhada.” Salienta o entrevistado 1. Segundo o entrevistado 3, “as pessoas não compreenderam o modelo, ele é complexo e exige dedicação e prática para seu entendimento, como não houve prática...” O entrevistado 8 expõe: “eu não sei se o termo competências está muito bem claro na empresa; o funcionário sempre acha que entrega mais [...] os funcionários não percebem diferença entre

as atividades do nível III e as do nível II.” Dutra (2004, p.113), salienta que a não absorção dos conceitos do sistema é uma importante limitação ao sucesso do modelo, bem como a não apropriação do sistema por todos os abrangidos. O ordem correta seria, no primeiro ano a apropriação pelos gestores e logo em seguida pelos demais.

Os entrevistados 12 e 18 apresentam posições interessantes, ao afirmarem que o plano é muito subjetivo, ressaltam que se as descrições fossem mais curtas e objetivas funcionariam melhor. O que seria um aprimoramento. Eles gostariam de saber mais sobre o plano, mas não é mais divulgado. Todo o material está na intranet, mas não conseguem compreender e não têm uma referência confiável. Salientam, “o RH não pode mandar todo mundo ler e pronto, tem que motivar, alertar e orientar”.

Ferramentas de Apoio e Suporte à Gestão do Modelo

Ao avaliar as “ferramentas de apoio e suporte” à gestão do modelo, que em alguns casos, são as próprias etapas de execução, evidenciou-se a não existência de critérios claros e sistematizados de avaliação de competências e de desempenho. Questionados sobre os critérios de avaliação, se existiam a orientação para o desenvolvimento, para o esforço diferenciado e para o comportamento, salientaram que não era e não é feito sequer uma delas. O entrevistado 1 justifica o fato de não haver avaliação de desempenho por não se saber exatamente o que cobrar e o que fazer com os dados; salienta que “não se tem detalhes do que se espera de cada um, não se tem orientação estratégica”. O entrevistado 4 complementa, ao dizer que: “como não conseguimos implantar a avaliação de desempenho, não conseguimos promover, de forma embasada, as movimentações na empresa; a partir daí, as pessoas dizem: não existe plano de carreira.”

A avaliação de desempenho é muito requerida pelos gestores; salientam que ela já existiu na empresa, mas não se consolidou porque as informações não refletiam a realidade. As pessoas seguiam critérios afetivos e políticos para emitirem sua opinião e não critérios profissionais. A avaliação de competências não é realizada desde 2000.

Outras “ferramentas e suportes” deficientes citados foram: orientação estratégica indefinida; impossibilidade de demissão, inexistência de um sistema informatizado que apóie o modelo, e reais possibilidades de evolução na carreira. Como salienta o entrevistado 1, “[...] o modelo está solto na organização por não se ter ferramental de apoio para sua consolidação.” O entrevistado 4 corrobora, ao afirmar que “podemos ter a melhor central do mundo, mas se não tiver torres, pessoas, rede, infraestrutura, não vai funcionar [...] uso um dos melhores modelos de gestão de competências e não ‘rodo’ remuneração, avaliação, treinamento, vinculados a ele, também não vai funcionar.”

SITUAÇÃO ATUAL

Contribuições do Modelo e Resultados Alcançados

Para os entrevistados, a principal contribuição do modelo, presente em praticamente todas as falas, é que ele provocou uma corrida para a qualificação. Vários funcionários, que estavam “estacionados no tempo”, incentivados pelas propostas do plano de carreira, buscaram qualificação almejando crescimento; muitos se graduaram e pós-graduaram; esse dado se comprova no perfil dos entrevistados, pois 94% são graduados e pós-graduados. Outra contribuição, citada pelo entrevistado 2, foi que o modelo “tem contribuído para uma definição mais clara dos procedimentos a serem cumpridos.” Observação equivocada do entrevistado 2, pois o modelo não tem sido considerado, pelos demais gestores, como referência para o planejamento, sucessão e contratação de colaboradores. Salienta ainda

o entrevistado 5: “não tenho nada que eu possa utilizar para te dizer com clareza que o modelo alcançou seus resultados em algum momento, o que eu tenho claro é que ele não alcança seus resultados hoje.” Os entrevistados 12 e 16 corroboram essa posição, ao relatarem que é difícil dizer em que o modelo contribuiu, inclusive existe a crença de que ele não existe.

Concluindo esta parte da análise, houve unanimidade entre os entrevistados, frente à confrontação com os objetivos presentes na figura 1, na posição de que eles não foram alcançados. Além disso, salientaram ainda que é presente na empresa a quase totalidade da realidade restritora em relação ao início do plano. Além das explicações dos entrevistados para tal, reforça-se que o cumprimento dos compromissos, previamente “assumidos” ou tomados como “assumidos” por gestão de pessoas, diretoria e gerências e colaboradores, apresentados no quadro 2, não puderam ser verificados nas entrevistas e observações. Enfim, cada parte envolvida no processo, com sua respectiva função, falhou em, no mínimo, 90% dos compromissos, provocando descrédito e degradação do modelo ao longo dos anos.

Dutra (2004, p. 88) ressalta que, para um modelo de gestão de pessoas ser efetivo, deve atender tanto às expectativas dos funcionários quanto da empresa. Na empresa o modelo privilegiou as expectativas organizacionais, deixando em segundo plano as expectativas dos indivíduos, além disso, as expectativas mudaram e não houve mudanças no modelo. Contudo, as expectativas são dinâmicas e carecem de ajustamentos contínuos, papel dos gestores.

Como não houve a prática do modelo nos moldes em que foi criado, bem como revisões para aprimoramentos e aparos, evidencia-se, nas palavras dos entrevistados, sua não consolidação. Sem prática não há aprendizado efetivo, e, sem aprendizado, não há aprimoramentos na prática.

Sugestões para o Modelo

A posição em relação à superior qualidade do modelo proposto por Dutra é unânime entre os entrevistados, contudo acreditam que mudanças efetivas deveriam ser realizadas para que ele funcione na empresa. Pois na atualidade ele vem sendo utilizado basicamente para se definir salários e promoções.

Para que o modelo “rode” (palavra muito utilizada pelos entrevistados, seria sinônimo de “funcione”), segundo o entrevistado 2, seria necessário “mais apoio político, a empresa precisa ser mais administrada como uma empresa de telecomunicações e menos como uma empresa pública!” Algo que, segundo o presidente da empresa, seria impossível.

“teríamos que trabalhar um processo de convencimento dos sócios(prefeitura e governo estadual) e depois dos gestores principais sobre os benefícios para a empresa; além disso, um bom sistema de avaliação, na verdade nem precisava ser bom, precisava ter; outra coisa, precisaríamos ter práticas efetivas de contratação, demissão e promoção de acordo com as necessidades de cada área.” (entrevistado 2),

Segundo o entrevistado 4, alguns passos deveriam ser seguidos:

“primeiramente o modelo precisava refletir mais sobre o sistema de avaliação. Deveria trabalhar em critérios mais objetivos. A nossa avaliação em 2000 foi feita pelo gerente e pelo funcionário, 180°. O que eu ando discutindo é que devemos ter três níveis de avaliação, a da competência, a da entrega e a da avaliação do perfil psicológico. Para cada competência eu deveria definir um nível de comportamento esperado. Se eu atendo o meu nível de competência em 100% eu tenho que entregar no nível compatível. Para entregar 100% eu teria que trabalhar as aptidões também. Eu posso utilizar a avaliação de entrega para remuneração variável e as outras para promoções verticais e horizontais. Para chegar nesse ponto a prática e a teoria deveriam se encontrar.”

O entrevistado 4 mistura uma série de conceitos em suas posições, mas é digno de comentário o fato que a objetividade e a simplicidade são questões não percebidas pela

maioria dos entrevistados; segundo o entrevistado 10, “isso acontece por não dominarem o significado do que está descrito no plano, o modelo exige proximidade para ser compreendido”; Ressalta-se a necessidade de ações para aproximar o modelo da capacidade de entendimento de quem o “sofre”. Esse dado demonstra, no mínimo, falhas na comunicação interna, confirmadas pelo entrevistado 4 quando afirma que “nossa última pesquisa de clima organizacional registrou um nível geral de insatisfação de 40%, e os campeões da insatisfação foram o plano de carreira e a comunicação.” Para amenizar a subjetividade:

“é preciso trabalhar na clareza das atribuições e responsabilidades das competências de negócio – entrega, e ao mesmo tempo não descrever atividades. Tenho me dedicado intensamente neste trabalho e penso ser possível minimizar a subjetividade no seu conjunto. Também é fundamental não confundir competências de entregas com indicadores de resultados. É fundamental capacitar os gerentes para que entendam que o processo de avaliação e feedback não é um evento, mas um processo diário e contínuo. O que ocorre é que há um momento de oficializar este processo e tem que ter um documento para ser mantido como histórico de desenvolvimento profissional. Os gerentes precisam, [...] abstrair das descrições das competências seu uso diário nos processos e tarefas da área, anotando exemplos para melhor fundamentar sua avaliação. [...]” (Entrevistado 4).

O entrevistado 6 acredita que, para o modelo “rodar”, “se deveria trabalhar na clara definição do quadro de vagas, na vinculação do modelo com o mercado e na criação da ferramenta de avaliação, a não existência de avaliação é sempre a pior situação.” “Seria importante fazer um estudo da nossa estrutura atual e procurar aposentar uns, contratar outros, a partir daí, buscar a implantação efetiva; outra questão seria enxugar custos com pessoal, não podemos ter pessoas ganhando altas somas se podemos ter 5 ou 6 nos lugares delas produzindo a mesma coisa”.

O entrevistado 8 diz que “o modelo vai funcionar a partir do momento que todo gestor e todo diretor aplicá-lo na íntegra, não podem existir condições para uns e para outros não, acontecendo isto o modelo funcionaria.” O entrevistado 14 complementa: “eu só acredito no plano se formos rigorosos na sua execução; se conseguirmos eliminar as influências políticas; precisamos do total apoio de gerentes e diretores, precisamos respeitá-lo.” A necessidade de apoio irrestrito da gestão é também opinião do entrevistado 16.

O entrevistado 12 ressalta que o modelo “precisaria ser simplificado ao máximo; depois, deveria haver uma divulgação em massa e contínua. Precisamos [...] diminuir as descrições dos níveis e montar um planejamento para divulgação efetiva.” Segundo o entrevistado 13: “para o modelo ter alguma chance, a diretoria tem que se conscientizar da força do modelo e se engajar em sua confirmação como o modelo da organização. Depois, devíamos provocar discussões amplas para gerar idéias, críticas e adaptações. [...]” O entrevistado 15, sugere que o modelo deveria ser reeditado e “vendido” novamente para toda a empresa. “Depois, deveria ser utilizado com equidade e transparência. Eu acredito no modelo, mas precisamos revigorá-lo, começar do zero novamente. Ficou um sonho frustrado, muitas expectativas não se realizaram.[...]”

Os próprios entrevistados apresentam as soluções para que o modelo funcione na íntegra. Entre elas: “vender” e divulgar novamente o modelo para a empresa; desenvolver e aplicar as ferramentas que o suportam, como avaliação de *performance*, de desenvolvimento e promoção de acordo com os critérios estabelecidos; simplificação das descrições e busca de maior objetividade; e necessidade de apoio e respeito irrestrito ao plano. Evidencia-se que os problemas marcantes foram a não continuidade e a quebra de regras por parte da direção da empresa. Pois, como salientado pelo gestor de pessoas da empresa, “nós não encontramos forças para trabalhar como loucos no desenvolvimento e aplicação de todas as ferramentas de apoio ao modelo, se não temos uma estratégia clara; ainda, se pensarmos que ordens superiores podem jogar por terra todo o nosso trabalho, a vontade se perde no tempo.” Em suma, o quadro 3 resume a avaliação realizada na empresa.

Quadro 3 – Resumo dos itens avaliados

ITENS	RESULTADOS
OPERACIONALIZAÇÃO E GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Houve discrepância no trabalho dos gestores, em torno de 50% não aderiram ao modelo; Houve somente uma rodada para o posicionamento das pessoas nos níveis de complexidade, sem revisão; • O tempo de implantação foi considerado muito curto diante da complexidade do modelo; Houve subjetividade na interpretação dos conceitos; • O quadro não atingiu a maturidade necessária para conduzir o modelo por conta própria, não compreendeu efetivamente os principais conceitos; • A chamada base não tinha acesso ao grupo de implantação para a realização de críticas; • A cultura, a estrutura e o modelo de gestão atuaram como limitadores aos objetivos do modelo; • Não houve a preocupação com a variável política; Houve Descontinuidade da aplicação dos conceitos. • Não houve o cumprimento das premissas do plano; Não houve revisão e atualização do modelo ao longo dos anos; Houve descrédito da relação nível ocupado e entrega; Não houve avaliação de entregas; • Embora possa haver demissões, elas não são realizadas, inchando o quadro nos níveis mais elevados; O foco esteve na qualificação e não na gestão do modelo; Os subprocessos do modelo não funcionam; Houve promoções à revelia do plano; Não há respeito ao conceito de complexidade; • O plano de carreira não contribui para o equilíbrio do quadro de pessoal, pois não há a informação sobre quantas pessoas são necessárias em cada nível de complexidade; • Não houve continuidade na prática do modelo, fazendo com que o que fora aprendido caísse no esquecimento; • O RH não atuou na motivação, revisão e criação das ferramentas de apoio ao plano; • Como muitos gerentes estavam inseguros, não repassavam as informações ou as repassavam erroneamente. Além disso, não encontravam uma fonte segura para tirar suas dúvidas; • A complexidade das atividades não foram revistas desde a implantação; Os funcionários não compreendem o modelo; O RH não divulga o modelo; As bases do modelo não foram atualizadas; • Não há avaliações de desempenho e de competências, a avaliação resume-se aos requisitos de acesso; Não há orientação estratégica para o que deve ser treinado e cobrado; Há a inexistência de um sistema informatizado para dar suporte ao modelo; • O treinamento está desvinculado das orientações do modelo; • Não há o apoio efetivo da alta cúpula para que suas regras sejam cumpridas;
SITUAÇÃO ATUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Os públicos envolvidos não cumprem seus papéis; • O modelo contribuiu para uma corrida para a qualificação, contudo, não houve a aferição do quanto esta qualificação se transformou em entrega; • O modelo proporciona, embora não atualizado, clara definição dos procedimentos para promoção e avaliação; • O modelo não alcança seus resultados; Existe a dúvida se alcançou os resultados almejados em algum momento; • O modelo não é a principal referência para a gestão de pessoas; • Sugere-se maior apoio político para consolidar o modelo como o modelo da organização; • Sugere-se o convencimento dos sócios sobre as contribuições do modelo; Sugere-se a criação dos sistemas de avaliação; Sugere-se a criação de critérios de contratação, promoção e demissão adequados a cada área; • Sugere-se aproximar novamente as pessoas do modelo; lança-lo novamente; • Sugere-se a criação do quadro de vagas para identificar o número de pessoas necessário em cada nível; • Sugere-se rigor na sua execução por parte de gerentes e diretores; Sugere-se a simplificação e objetividade nas descrições das entregas; Sugere-se o alinhamento do modelo com os propósitos estratégicos.

Fonte: os autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, em relação ao processo de implantação, que o modelo seguiu suas etapas de forma estruturada e profissional; contudo, em meio ao processo, constatou-se que muitos, inclusive gerentes, ficaram inseguros e se posicionaram como vítimas do processo; que a linguagem utilizada foi inacessível para a maioria – conceitos como complexidade, *inputs*, *outputs*, não foram compreendidos como deveriam; que criou-se entre os funcionários expectativas que não puderam ser cumpridas; que o tempo de maturação necessário para a compreensão do modelo foi insuficiente – muitos gestores se perderam no meio do processo e não encontraram apoio, muitos não procuraram; que houve interpretações diferentes do modelo por parte dos gestores – a partir daí, passavam as informações, quando passavam, de forma equivocada para seus subordinados.

De forma geral, os problemas com o modelo de gestão por competências se iniciaram logo após a implantação. A troca de direção e a saída dos mentores do modelo da empresa provocaram insegurança e desvirtuamento de suas premissas. Os que ficaram não conseguiram responder a todas as dúvidas que surgiam, bem como não tinham poder para impedir que o modelo fosse utilizado de forma equivocada.

Em relação ao gerenciamento e à manutenção do modelo, verificou-se que as ações ficaram restritas a treinamento e desenvolvimento e não para sua sustentação em si. A preocupação foi preencher os requisitos de acesso. Para isso, muitos foram incentivados a se qualificar – e o fizeram. Contudo, não havia como ainda não há, mecanismos para verificar, quanti e qualitativamente, se os cursos feitos estavam realmente contribuindo para o fortalecimento das competências, pois não havia, como não há, avaliação de desenvolvimento. Em suma, as ferramentas de suporte ao modelo, como salientado na discussão dos dados, não foram e não estão sendo utilizadas. O gerenciamento do modelo ficou circunscrito à qualificação, visando cobrir os *gap's* relacionados aos requisitos de acesso. Além disso, o gerenciamento do modelo ficou restrito a tentativas de entendê-lo e fortalecê-lo na empresa, não se trabalhando efetivamente na gestão de seus princípios básicos: entrega, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor.

Como destacado na análise dos dados, o modelo não foi atualizado de forma completa desde sua implantação. Mesmo que tivesse havido uma recente revisão do modelo, se estivesse desconexa da estratégia e dos processos de desenvolvimento, como vem ocorrendo, também não agregaria muito em termos de resultados práticos. Enfim, a primeira revisão deveria ser a do posicionamento estratégico, para então se proceder à revisão das competências, como recomenda os principais autores do assunto.

Fica o questionamento: será que o modelo de gestão por competências é o mais adequado para uma empresa pública? Como salienta Dutra (2001, p. 24), a maneira de gerir pessoas adotada pela maior parte das empresas não dá conta da realidade. É comum, por isso, observarmos empresas que sabotam, constantemente, seu próprio sistema de gestão com o intuito de nele criar brechas que o tornem mais adequado à realidade. Afinal, é a realidade que deve dizer a última palavra. Porém, repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal e retiram dele sua legitimidade e credibilidade. Como enfatiza Dutra, neste caso, a pergunta óbvia é: por que não mudar a forma de gerir pessoas?

Os respondentes da pesquisa foram unânimes em dizer que o modelo de gestão por competências proposto por Dutra (2004) seria ideal para qualquer empresa, inclusive para a *Alfa Telecom*, contudo, como qualquer outro modelo, precisa ter suas bases respeitadas. Como relatado na discussão, os entrevistados apresentaram várias soluções para o modelo “rodar” na empresa. As principais foram: mais apoio político, objetividade nas descrições de atribuições e responsabilidades e recomeço do zero. Uma das mais importantes citadas e que, no momento, apresenta-se distante de acontecer é o apoio irrestrito da alta cúpula. Nas entrevistas, foi possível identificar que este apoio está mais no discurso.

Em suma, a experiência relatada, reforça a necessidade de, antes de implantar o modelo de competências, analisar sua compatibilidade com a estrutura organizacional, com a situação política atual e futura e com a maturidade de gestores e funcionários. Bem como deve envolver uma discussão profunda sobre os domínios e atores do processo apresentados por Boterf. Como salienta Boterf, a variável “biografia e socialização” é muito difícil de ser trabalhada em indivíduos maduros.

De forma geral, na empresa estudada, o modelo não alcança os resultados esperados e não é referência para a gestão de pessoas, mesmo sendo considerado o melhor. Esperava-se, ao avaliar o sistema de gestão da AT, encontrar um modelo evoluído, alicerce para as práticas de gestão de pessoas e alcançando resultados diferenciados. Inclusive esperava-se que a consolidação do modelo impedisse interferências políticas, comuns no setor público.

Encontrou-se um modelo que não evoluiu, que encontrou diversos empecilhos ao longo dos anos e que foi desacreditado por não ser praticado dentro de suas premissas. Todavia, a riqueza e singularidade das informações alcançadas encaminham para constatações, embora negativas, que proporcionam aprendizado frente ao que não deve ser feito para se alcançar êxito na gestão de pessoas articulada por competências. Nesse estudo, todas as limitações ressaltadas por Dutra (2004, p.107-109) puderam ser verificadas, portanto não devem ser relegadas em futuras experiências.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BARBOSA, A.C.Q. ; RODRIGUES, M.A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. **Anais do XXIV ENANPAD, 2005**. BRB, 2005. CD-ROM.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**. (Tese de Doutorado). PPGA – Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2001.
- BOTERF, G. L. **De la compétence – Essai sur un acteur étrange**. Les Éditions D’Organizations. Quatrième tirage, Paris, 1995.
- _____. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Editions d’Organisation, 1999.
- _____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre : Artmed, 2003.
- BOYATZIS, Richard E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J.A.M.;MACHADO SILVA, C. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de teles. **Anais do XXII ENANPAD, 1999**. Foz do Iguaçu. CD-ROM.
- DUTRA, J. S.. Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competências. In DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- _____, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V.44, n.1 – jan-mar, 2004.
- KALIL PIRES, Alexandre; et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, ENAP, 2005.
- LOPES MELO, Marlene C. de O. **Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação**. IN: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (orgs.) *Recursos "humanos" e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, pp 169-184, 1997.
- MCLCELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p.1-14, jan.1973.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, HUW. **Competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.
- MUNCK, Luciano. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná**. (Tese de Doutorado) PPGA - Universidade de São Paulo: São Paulo, 2005.
- PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, July 1996.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre : ArtMed, 1999.
- RUAS, R.L. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, et all. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____; GHEDINE, T; et all. O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anais do XXIV ENANPAD, 2005**. BRB, 2005. CD-ROM.
- RUAS, R. L. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- WOODRUFFE, C. Competent by another name. **Personnel Management**, p. 30-33, september, 1991.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.