

**O DESAFIO DE FORMAR COMPETÊNCIAS E GERAR RESULTADOS: A ONISCIÊNCIA E A ONIPRESENÇA  
DA GESTÃO DE PESSOAS**

THE CHALLENGE OF DEVELOPING COMPETENCES AND GENERATING RESULTS: OMNISCIENCE AND  
OMNIPRESENCE OF PEOPLE MANAGEMENT

**ADELAIDE MARIA COELHO BAÊTA**

**REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA**

**NEUZA BELO**

**RESUMO**

O presente artigo aborda a formação de competências, tendo como objetivo promover a reflexão acerca da postura adotada pela área de Gestão de Pessoas – GP no contexto atual, a partir da revisão da literatura e uma pesquisa qualitativa, na qual se utilizou o método estudo de caso. Foram analisadas subsidiárias de grupos, nacionais e estrangeiros, de forte expressão nos mercados doméstico e internacional. Foram entrevistados profissionais do nível gerencial. Os resultados da pesquisa revelaram a emergência de um novo perfil de trabalhador e a priorização de competências comportamentais. Este artigo procura demonstrar como a GP tem atuado de forma dinâmica e flexível na condução da gestão do capital humano. O artigo constitui-se de cinco partes: Uma parte introdutória; o referencial teórico; a metodologia adotada; a síntese dos principais resultados e as conclusões.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, competências, novo estilo de gestão.

**ABSTRACT**

This article examines competence building and investigates the approach adopted by the human resources area- RH, in the present context. The study is based on literature revision and qualitative research. It is a case study focusing on subsidiary companies, related to strong and well-known

domestic and international corporations. The interviewees were from the managerial area and the results show the emergence of a new profile of worker that prioritizes behavioral competencies. This article seeks to demonstrate a flexible and dynamic approach that has now been used for implementing human capital management. The paper has five parts: introduction, theoretical reference, methodology and synthesis of the main findings and conclusions.

**Key words:** human resources, new competencies, new approach to management.

## INTRODUÇÃO

Nas organizações, têm sido inúmeros os desafios que se apresentam à área de Gestão de Pessoas – GP. A criação de valor através da formação de competências individuais representa um ponto central. Essa tarefa não é simples, sobretudo num ambiente de imprevisibilidade. No atual contexto, vários fatores são apontados como motivadores de uma sociedade em transformação, destacando-se os efeitos da globalização, a intensificação dos recursos tecnológicos e a busca de integração entre as ciências. Configura-se um cenário que se renova a cada dia, no qual as mudanças de ordem política-econômica e cultural imprimem aos indivíduos e às organizações a necessidade de adaptação constante. Nesse sentido, adaptação não significa conformação, ao contrário, quer dizer mudança, aprimoramento, aprendizagem, esforço de sobrevivência numa realidade instável.

Esse quadro tem demandado da GP, além de uma visão sistêmica e contingencial, um olhar amplo e, ao mesmo tempo, profundo sobre os diversos aspectos que afetam a ação humana nas organizações. Nessa ótica, algumas abordagens propõem a extrapolação do gerenciamento dos recursos físicos e humanos, apontando a necessidade de se construir arranjos favoráveis ao estabelecimento de relações satisfatórias no trabalho (AKTOUF,1995; DAVEL, VASCONCELOS, 1995; ZARIFIAN, 2001). Ao reconhecerem a importância do clima no desempenho, várias organizações têm buscado resultados através de alternativas que visam atenuar a pressão e o

desgaste gerado pela dinâmica de trabalho. Nessas organizações, a GP procura agir estrategicamente, delegando atribuições e descentralizando a tomada de decisão. São, também, fomentadas a autonomia, a iniciativa e a colaboração através de espaços de interatividade e momentos de descontração. Todavia, ao buscar resultados com e através das pessoas, a GP necessita identificar os obstáculos que comprometem o desempenho e o alinhamento da ação humana aos objetivos da organização. Formar competências individuais torna-se uma questão relevante nessa lógica que prioriza a inovação e a construção de diferenciais competitivos. Nesse sentido, através do tema “Competência”, este artigo tem como objetivo contribuir para a reflexão acerca da postura adotada pela GP, atualmente, nas organizações. Para tanto, parte da seguinte questão central: no atual contexto, qual tem sido a postura adotada pela área de Gestão de Pessoas para formar competências individuais?

Sem pretender esgotar as possibilidades de resposta, este artigo procurou, a partir da análise de casos reais numa indústria tradicional, contribuir para a reflexão sobre a questão. Ao explorar os resultados obtidos em empresas fabricantes de cimento que passaram por uma profunda reestruturação na última década, a pesquisa revelou o papel e as práticas demandadas da GP na nova dinâmica de trabalho. O presente artigo teve como base uma pesquisa qualitativa realizada no segundo semestre do ano de 2005, na região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. A pesquisa teve como objetivo identificar, na percepção dos gestores, como as empresas orientam-se para a formação de competências individuais no atual contexto. Foram analisadas unidades produtivas pertencentes a grupos cimenteiros, nacionais e estrangeiros, de forte expressão nos mercados doméstico e internacional. Foi inquirido todo o corpo de gestores, constituído por diretores e gerentes de todas as áreas, em cada uma das quatro empresas analisadas.

Em relação à estrutura, este artigo constitui-se de cinco partes: introdução que apresenta o tema, o objetivo, a questão central e a caracterização do contexto; referencial teórico que resgata da

literatura os conceitos e os meios para formar competência, além de um breve panorama da indústria cimenteira; metodologia; resultados; conclusões.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **O CONTEXTO ATUAL E A GESTÃO DE PESSOAS**

Nas últimas décadas, a sociedade passou por profundas transformações. As inovações impulsionam a reconstrução de saberes nos diversos campos do conhecimento. Configura-se uma sociedade denominada “Era da Informação” (DAVENPORT, 1998), mediada pelas tecnologias de informação, numa economia global ligada em rede (CASTELLS, 2004). A sociedade experimenta e incorpora novas tecnologias que afetam processos, hábitos e comportamentos. A necessidade de atingir resultados e garantir a qualidade de produtos e serviços numa realidade de instabilidade motivou as organizações a exercerem maior controle e, conseqüentemente, pressão sobre a força de trabalho. Os discursos da excelência e da melhoria contínua têm estimulado as organizações a buscarem diferenciais através das pessoas. Nesse sentido, busca-se, mais especificamente, explorar a potencialidade humana através de seus aspectos subjetivos e sua criatividade. Alguns autores, como Davel e Vasconcelos (1995, p.23), ressaltaram a superação da “... visão que reduz o ser humano ao estado de engrenagem ou recurso, para lançar olhares sobre o ser humano subjetivo e complexo que dinamiza o mundo organizacional”.

Considerando-se a necessidade das organizações de atingirem seus propósitos através das pessoas, o gerenciamento do desempenho individual e coletivo tornou-se uma questão relevante. A reflexão acerca dos aspectos inerentes ao aperfeiçoamento da ação humana nas organizações passou a representar um ponto vital nos processos da GP. Deste ponto de vista, considera-se que a gestão baseada em competências representou uma alternativa de alinhamento da contribuição individual e coletiva aos intentos organizacionais. Bitencourt (2002) destaca como principais aspectos envolvidos na gestão de competências: o desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes

(formação); capacitação (aptidão); práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, (ação); articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos; questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); e relacionamento com outras pessoas (interação). A GP tornou-se parceira estratégica ao buscar o desdobramento das diretrizes organizacionais em ações individuais (ULRICH, 1998), reconhecendo que as competências dos empregados sustentam as da organização.

Em relação aos esforços empreendidos pela GP para acompanhar os processos de mudança organizacional ora em curso, Ribeiro; Guimarães; Souza (2003, p.138) consideram que o papel e a função dessa área têm sido revisados e explicam que “esse redirecionamento [...] não reflete uma preocupação essencialmente humanista por parte das empresas, mas a busca de resultados mais efetivos, posto que o capital humano é diferencial que gera vantagem competitiva”. Conforme estes autores, “a ‘proposta nova’ da gestão de competências é a tentativa de obter consistência entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional, substituindo o referencial tradicional do cargo por conjuntos de competências” (p. 141). Portanto, a abordagem de competências não se restringe nem se satisfaz com o alcance de padrões ótimos de desempenho individual descolados das metas organizacionais.

A exigência de um comportamento ativo e comprometido com os objetivos estabelecidos fundamentou o discurso que promoveu o empregado à condição de “colaborador”, co-autor dos resultados organizacionais. Nesse contexto demandou-se o uso das faculdades intelectuais em detrimento da execução passiva das tarefas. A GP direcionou o foco para a ação do indivíduo; tomaram vigor os esforços para mensurar e avaliar o desempenho humano e sua capacidade de contribuir efetivamente para o sucesso do negócio.

Diante da necessidade de formar “competência coletiva”, que segundo Boterf (2003, p.14) “é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais e as redes híbridas de competências (pessoas, equipamentos, sinais, etc.)”, a GP passou a atuar como agente de mudança, revisando processos e criando estruturas mais flexíveis, pautadas na formação de grupos e equipes de trabalho. Diante da necessidade de superar os desafios e formar competências, a GP orientou-se, em várias organizações, para a criação de sinergia e “orquestração” em quadros efetivos regidos pela lógica da multifuncionalidade. Num esforço adaptativo, o ambiente tornou-se importante referência para que os gestores pudessem reavaliar a capacitação demandada no trabalho na medida em que as organizações orientaram-se para atender mercados cada vez mais disputados.

## **O QUE É COMPETÊNCIA?**

A GP objetiva criar valor para o negócio da organização através das pessoas, isso demanda a formação das competências individuais necessárias. Mas, afinal qual é o significado de competência? O exame da literatura revela uma diversidade de definições atribuídas ao termo que tem sido aplicado em várias áreas: Administração, Direito, Educação, Psicologia, etc... Ao se consultar alguns dicionários da Língua Portuguesa como Ferreira (1999) e Houaiss, Villar (2001) é possível identificar acepções para diversas áreas do conhecimento. Na esfera do trabalho, o termo é utilizado, basicamente, em dois níveis de análise, podendo referir-se às competências da organização ou às competências individuais. No primeiro caso, a expressão denota o *core competence* ou conjunto de atividades essenciais ao negócio (PRAHALAD; HAMEL, 1990). No segundo, denota a dimensão individual, referindo-se à capacidade do indivíduo resolver problemas e gerar resultados. Contudo, a literatura apresenta uma ampla gama de definições, algumas até mesmo contraditórias (McCLELLAND, 1973; BOYATIZIS, 1982; DUTRA *et. al.*, 2001, 2002, 2004; FLEURY e FLEURY, 2001; BOTERF, 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 1996, 2001, 2003).

Nas décadas de 1970 e 1980 partindo das concepções de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), alguns autores consideraram competências como um conjunto de atributos necessários para atingir um desempenho superior (DUTRA, 2002). Entre os profissionais da área de GP, competência passou a ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capaz de afetar a *performance* no trabalho. Objetivava-se, àquela época, identificar a compatibilidade entre o perfil do candidato e as exigências do cargo. Nessa linha, a aplicação do termo na dimensão individual passou a ser confundida com a noção de qualificação (RUAS, 2005). No intuito de dirimir dúvidas, Zarifian (2001, p.56) esclareceu que “a competência não é uma negação da qualificação [...], a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que se nutrem de todos os lados”. Este autor explica que nenhuma distinção deveria ser feita entre competência e qualificação e considera que o modelo de competência sugere a construção da qualificação de uma nova forma (ZARIFIAN, 2003, p.37). Segundo Boterf (2003, p.21) compartilhou “não se deve opor qualificação e competência [...]. O desenvolvimento dos recursos-competência deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação mais do que suprimi-la”.

A partir do reconhecimento de que apenas a qualificação e os atributos do ocupante do cargo não garantiam o desempenho satisfatório, surgiram nas décadas de 1980 e 1990 outras concepções. Entrou em cena, a capacidade de o indivíduo entregar à organização os resultados esperados. Assim, o termo passou ter um significado mais amplo, englobando o saber agir responsável e reconhecido, capaz de gerar valor para a organização e para o próprio indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). Diversos autores (TANGUY, 1997; SVEIBY, 1998; FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO, GUIMARÃES, 2002; BOTERF, 2003; DUTRA, 2004) procuraram evidenciar a relação entre competência e ação, mencionando a influência dos aspectos contextuais no desempenho. Nesse sentido, Boterf (2003, p.61) considerou a competência “mais uma disposição que um gesto elementar”. Segundo Fleury e Fleury (2001, p.19), “a competência não se limita, [...]

a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”. Por essa perspectiva competência significa possibilidade de converter em prática o conhecimento apreendido pelo indivíduo. Zarifian (2003, p.137) esclareceu que se trata de uma “tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta. [...] inteligência prática [...] faculdade de mobilizar redes de atores”. Para Fleury e Fleury (2001) representa “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (p. 21)”. Brandão e Guimarães (2001, 2002) reconheceram a complementaridade e interdependência entre competência e desempenho e consideraram que a gestão de competências implica gestão de desempenho. Essa variedade conceitual indica que nem sempre há convergência de concepções entre os autores. Segundo Perrenoud (1999, p.19) “não existe uma definição clara e partilhada”. Boterf (2003, p.20), por sua vez, considerou competência como “conceito em construção”. Entretanto, na esfera do trabalho, a competência tem sido mensurada pelo desempenho e considerada enquanto capacidade de atingir resultados e gerar valor para o negócio.

## **FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Nas organizações, a formação de competências individuais deve estar alinhada às competências essenciais (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001). Trata-se de um processo integrado de aprendizagem que envolve os diversos níveis da organização. Diversas organizações desdobram e convertem, portanto, os objetivos estratégicos em metas a serem atingidas pela força de trabalho. Desta forma, por efeito cascata, quantificam e tornam visíveis as contribuições esperadas de cada área, setor, membro. A partir daí, a GP deve orientar o processo de preparação e formação dos empregados para que sejam capazes de demonstrar as competências exigidas. Na tentativa de melhorar os resultados, as organizações têm utilizado, em larga escala, os programas de qualificação e treinamento.



No mundo do trabalho, a competência tem sido mensurada pelo desempenho, portanto todo o esforço de formar competências deve se traduzir na melhoria qualitativa e quantitativa dos resultados. Este tem sido um desafio para a GP, pois diversos fatores afetam a *performance*. Para Boterf (2003), por exemplo, a competência resulta de fatores inerentes ao próprio indivíduo (biografia e socialização), formação e experiência profissional. Já Sveiby (1998), considera a conjugação de diversos fatores como o conhecimento explícito, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e a rede social.

Quanto aos meios utilizados para formar competências, diversas são as possibilidades apontadas pelos autores. Enquanto Bastos; Fernandes; Viana (2003) entenderam que a competência individual pode ser desenvolvida através de programas educacionais, treinamento e reflexão sobre os próprios erros (BASTOS; FERNANDES; VIANA, 2003); Aktouf (1995) e Zarifian (2001) consideraram que a efetividade do processo de formação de competências requer uma criteriosa análise dos fatores capazes de influir na relação entre o indivíduo e o meio. Para estes autores, a questão envolve, inclusive, a divisão de poderes e a análise das relações sociais estabelecidas no trabalho. Predomina a consciência de que o processo envolve ações capazes de favorecer a aquisição e a aplicação de conhecimentos, além da construção de relações satisfatórias no ambiente de trabalho.

Torna-se evidente que a determinação de referências e bases norteadoras para os processos utilizados na formação de competências não ocorre de forma simples. Um aspecto a ser considerado trata-se da necessidade de constante atualização, pois, diante da instabilidade e das transformações que afetam o contexto do trabalho, as competências tornam-se efêmeras (QUINN *et al.*, 2003). Pela complexidade do processo, não há procedimentos padronizados, nem práticas seguras por meio das quais a GP possa aprimorar as ações da força de trabalho. Por não haver uma relação de causa e

efeito, faz-se necessário considerar os múltiplos aspectos influentes no processo formativo como a relação indivíduo-organização.

## **TRANSFORMAÇÕES NA INDÚSTRIA CIMENTEIRA**

A indústria cimenteira atravessou, nas duas últimas décadas, um período de transição. A conjuntura da década de 1990 caracterizou-se pela intensificação da reestruturação produtiva; aceleração da concorrência; lógica das atividades de serviços; trabalho intermitente e informal; baixa previsibilidade de negócios e atividades (RUAS, 2005). Em função da abertura de mercado, o país assistiu ao aumento das importações, recebendo cimento de vários países. Segundo Prochnik; Perez; Silva (1998) ocorreu uma guerra competitiva originada pela confluência do aumento de interesse das grandes empresas internacionais na economia brasileira com a estratégia de grupos líderes nacionais. As empresas transnacionais foram atraídas por um conjunto de incentivos, como o programa de abertura da economia à concorrência externa, o potencial de mercado e a retomada do crescimento econômico a partir do Plano Real em 1994.

Orientadas para a melhoria de resultados, as empresas do setor investiram na reengenharia, automação de processos e gestão da qualidade. Com o objetivo de direcionar esforços para atividades centrais, em vários casos, determinadas atividades de suporte foram terceirizadas; imperou a adoção do modelo de firma em rede como alternativa de obter mais flexibilidade operacional e integração entre as diversas unidades de negócio. Em relação ao impacto da reestruturação produtiva, Brandão e Guimarães (2001 p. 9) assinalaram que este “materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão”.

Nessa indústria caracterizada pelo baixo grau de inovações tecnológicas radicais no processo produtivo (ANDRADE; CUNHA; SILVA, 2002), predominou um quadro instável, imperando a

necessidade de transformação e adaptação às exigências do contexto. As empresas cimenteiras, tradicionalmente adotantes de práticas *tayloristas*, identificaram, então, a necessidade de rever políticas e procedimentos de trabalho. Habitadas a atuar num mercado estável, viram-se forçadas a reavaliar a coerência das estratégias adotadas numa situação caracterizada pela acentuação dos efeitos decorrentes da globalização e do acirramento da concorrência.

As mudanças ocorridas estimularam a ruptura da constância e da previsibilidade dos processos de trabalho, impondo intensos desafios à GP, responsáveis pela “adaptação” dos empregados. As medidas adotadas aliadas à necessidade de reduzir custos remodelaram os procedimentos e as práticas de trabalho. Os postos de trabalho foram, significativamente, reduzidos. Predominou a lógica da multifuncionalidade. Foram demandados novos atributos e competências dos empregados. Pastore (2001) afirmou que o principal impacto das mudanças tecnológicas materializou-se na composição da força de trabalho que exigiu trabalhadores mais qualificados.

Nesse cenário, a GP necessitou rever as práticas de capacitação adotadas e buscar novas alternativas para favorecer a formação das competências requeridas. A partir das determinações corporativas, procurou viabilizar as mudanças necessárias e subsidiar a aprendizagem num contexto de trabalho dinâmico. Na indústria cimenteira, a incidência de uma considerável parcela de mão de obra com baixo grau de qualificação caracterizou, por longos anos, a composição da força de trabalho, sobretudo na base operacional. Esse fato impôs obstáculos ao desenvolvimento dos empregados.

Em face das transformações ocorridas nessa indústria emergiu um novo perfil. Conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais (reflexão crítica, flexibilidade, iniciativa, etc...) foram exigidos com mais intensidade numa dinâmica assinalada pela ênfase na capacidade de comunicação e agilidade na entrega de resultados.

Ao procurar estimular a aprendizagem necessária, a GP identificou necessidade de extrapolar a visão *taylorista-fordista* pela qual “... o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se tratar a relação profissional indivíduo-organização” (FLEURY, FLEURY, 2001, p.19).

## **METODOLOGIA**

Realizou-se uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa que, segundo Godoy (1995, p.62), objetiva “o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural”. Adotaram-se o método Estudo de Caso e a modalidade denominada casos múltiplos, conforme Yin (2005). O universo da pesquisa constituiu-se de uma população formada por fábricas de cimento instaladas no país e que operam desde os anos 1980. A amostra foi constituída a partir dos critérios de tipicidade e acessibilidade em conformidade com as considerações de Vergara (2003). Pelo critério de tipicidade, no estado de Minas Gerais, foram selecionadas as unidades produtivas pertencentes aos grupos de maior expressão, nos mercados doméstico e internacional. A acessibilidade representou um critério racional, na medida em que tais empresas constituem um *cluster* e estão, conseqüentemente, instaladas numa mesma área geográfica. As empresas analisadas foram: Lafarge Cimentos S.A., localizada no município de Matozinhos; Holcim Cimento S.A. e Camargo Corrêa Cimentos S.A., ambas no município de Pedro Leopoldo.

A seleção dos sujeitos de pesquisa, profissionais que ocupam nível gerencial, ocorreu a partir da análise das características da composição da força de trabalho nessas empresas. A intenção de abordar esse público pautou-se na pressuposição de que esses indivíduos têm uma ampla visão das políticas corporativas e das práticas adotadas em suas unidades de atuação. Além disso, por ocuparem uma posição intermediária, têm a dupla tarefa de interpretar as diretrizes da estabelecidas e viabilizar sua execução pelo núcleo operacional.

A estratégia de coleta de dados fundamentou-se na utilização de instrumentos de inquérito cujas estruturas foram concebidas em função dos objetivos estabelecidos: apurar elementos acerca da percepção dos gestores e identificar ações implementadas na formação de competências. A elaboração desses instrumentos esteve calcada na preocupação de alcançar níveis de profundidade e detalhamento satisfatórios, características essenciais do método empregado (LAVILLE; DIONNE, 1999). Os conceitos utilizados por Fleury e Fleury (2001) fundamentaram a realização da pesquisa e constituíram a base para a estruturação dos instrumentos de inquérito.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, através das seguintes técnicas: análise documental e inquérito. O inquérito foi realizado através de instrumentos distintos e complementares: entrevista e questionário. Na primeira etapa da pesquisa, iniciou-se a análise documental de materiais disponíveis nos meios impresso e eletrônico: manuais, relatórios, códigos de conduta, etc... A verificação desses documentos perdurou até o início da fase de análise de resultados e representou uma fase vital para o entendimento acerca das políticas e programas implementados nas empresas. Ainda nessa etapa, foram realizadas entrevistas diretas e semi-estruturadas com gestores responsáveis pela GP. Em função do número de empresas que constituíram a amostra, foram entrevistados três gestores, um dos quais é também responsável pelas Relações Industriais de todas as unidades do grupo que operam no país.

O roteiro da entrevista foi composto por quatro blocos de questões, na seguinte ordem: o primeiro constituiu-se de questões orientadas para a caracterização da empresa. O segundo direcionou-se para a identificação das características contextuais que afetaram o curso da organização nos últimos anos, além das ações implementadas no intuito de ampliar o grau de competitividade no mercado. O terceiro procurou evidenciar o conceito atribuído ao termo competência, bem como os desafios inerentes à abordagem desse tema na indústria cimenteira. O

quarto bloco teve como finalidade averiguar os fatores que comprometem o desempenho da força de trabalho e os meios empregados, atualmente, na capacitação do quadro funcional. Finalmente, o quinto bloco procurou identificar a existência de práticas de aprendizagem e gestão de conhecimentos vinculadas à formação de competências.

Os questionamentos e considerações efetuadas na entrevista não se restringiram ao roteiro utilizado. Esse inquérito teve caráter exploratório; entrevistador e entrevistado tiveram possibilidades de ampliar o diálogo em função das necessidades de esclarecimento e entendimento das questões propostas e daquelas que surgiram no decorrer do processo. Procurou-se clarificar os meios e práticas utilizadas pelos gestores de RH no intuito de formar as competências requeridas. As entrevistas foram gravadas e armazenadas em meio magnético (CD) com o devido consentimento dos entrevistados. Essa ação foi de vital importância para que os dados pudessem ser retomados para dirimir dúvidas e eliminar equívocos de entendimento. Desta forma, procurou-se garantir a integridade e a fidedignidade na análise dos dados obtidos.

A segunda etapa da pesquisa teve por objetivos: identificar as mudanças ocorridas no contexto do trabalho, os atributos valorizados em cada área, as necessidades de capacitação, as competências requeridas, os mecanismos e meios empregados pela organização na promoção de capacitação. Nesta etapa, foram aplicados 36 questionários impressos, compostos de questões abertas e fechadas. Posteriormente, foram realizadas entrevistas de aprofundamento por telefone e *e-mail*. Em cada organização, as diversas áreas foram agrupadas e classificadas conforme a natureza das atividades desenvolvidas. Assim, foi proposta a estratificação em três grandes áreas: 1) Gestão de Pessoas; 2) Gestão Operacional; 3) Apoio Administrativo.

A análise dos dados fundamentou-se na consistência teórica e nas referências conceituais que configuraram a base para a construção do escopo da pesquisa e dos instrumentos de coleta

utilizados. Esse princípio visou a atribuir às diversas fases do trabalho organicidade e abrangência de acordo com as considerações de Yin (2005).

Os dados foram analisados de forma estruturada e sistemática. Mais especificamente, utilizou-se na análise dos dados qualitativo a combinação de métodos distintos, conforme a classificação de Collins e Hussey (2005). Foram adotados métodos quantitativos informais, com a aplicação da contagem de frequência e escalas de graduação na categorização dos dados e o método não qualitativo, denominado por esses autores “procedimento analítico geral”.

## **RESULTADOS**

Os resultados da pesquisa revelaram que as empresas passaram por mudanças estruturais que afetaram a dinâmica de trabalho demandando da força de trabalho um novo perfil e novas competências. A automação e a reestruturação de processos afetaram diretamente os procedimentos de trabalho, demandando dos empregados uma postura crítica e novas habilidades.

Tornou-se evidente que não há consenso acerca dos meios empregados para formar as competências. Constatou-se que, nessas empresas de natureza industrial, têm sido aplicados recursos e práticas distintas, cada empresa sob as determinações corporativas tem procurado, a sua maneira, promover o aprimoramento da força de trabalho. No intuito de acompanhar e subsidiar as transformações, a GP tem utilizado várias ferramentas e adotado uma postura flexível. As empresas orientam-se para a formação de competências, tendo como parâmetro de análise o alcance de metas. De conformidade com a literatura, o processo tem sido considerado complexo, na medida em que envolve o comprometimento duplo indivíduo-organização e comunicação transparente.

A análise de documentos que expressam as políticas corporativas de GP revelou que, no intuito de apontar oportunidades de crescimento para os empregados, os diversos grupos

cimenteiros procuram incentivar o alinhamento dos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e manutenção do capital humano. Constatou-se nas subsidiárias pesquisadas que ao buscar o cumprimento das determinações corporativas, a GP teve de identificar perfil da unidade e orientar-se para o ajuste da estrutura, considerando as especificidades regionais. Nesse sentido, evidenciou-se o papel mediador assumido pela GP na disseminação e viabilização dos objetivos corporativos. Identificaram-se esforços para criar ambientes favoráveis à troca de informações e disseminação de conhecimentos. Nesse sentido, além das ocasiões formais, algumas promovidas pela própria matriz, foram incentivadas as relações informais, oportunidades de encontro e momentos de descontração. Faz-se necessário destacar que apesar da utilização de treinamentos e outros meios formativos, segundo os próprios gestores, a aprendizagem tem ocorrido de forma mais efetiva a partir da interação entre os próprios empregados.

A pesquisa permitiu identificar a percepção dos gestores acerca das competências demandadas atualmente nas diversas áreas de cada empresa. Constatou-se que as competências comportamentais (saber compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos; saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização; saber mobilizar recursos) têm sido priorizadas. Os gestores reconhecem que a competência técnica pode ser promovida de forma mais simples por meios tradicionais através da aquisição de conhecimento formal e experiência no trabalho. Todavia, as competências comportamentais são de difícil formação, envolvendo até mesmo aspectos inerentes ao indivíduo e suas relações sociais. Identificou-se que diante da necessidade de melhoria constante, nessa indústria caracterizada por inovações incrementais, a GP tem incentivado o *learning by doing* até mesmo, por não dispor de todas as soluções para os problemas que surgem. Dessa forma, concede mais autonomia ao empregado e estimula a tomada de decisão.



## CONCLUSÃO

Afinal, qual tem sido a postura adotada pela área de Gestão de Pessoas? A partir dos resultados da pesquisa concluiu-se que, no caso das empresas analisadas, a GP assume uma postura flexível. Diante das novas exigências no contexto do trabalho, a GP intervém de forma dinâmica nos vários níveis da organização. Isso significa que, nessas organizações, a GP não assume um papel único, tampouco limita suas ações a regras pré-estabelecidas. Ao ser responsável por gerar resultados e cumprir as determinações corporativas, tem procurado favorecer o desempenho da força de trabalho atuando em diversas dimensões. Por exemplo, ao comunicar os objetivos corporativos e favorecer seu alcance, a GP adota uma postura estratégica, claramente vinculada os objetivos do negócio. Por outro lado, ao gerenciar, controlando e mensurando o alcance das metas estabelecidas revela uma atitude estritamente administrativa, operacional; apesar de fazer uso de sofisticadas ferramentas de gestão. Ao negociar parâmetros e metas com os gerentes de cada área, assume uma conduta de mediador “institucional”; ao acompanhar a *performance* dos empregados e favorecer a ação atua como *coach*. Conclui-se que nesse processo a GP atua como “condutor” procurando gerar a ação inteligente de formas diretas ou não.

Num contexto, regido pela lógica de redução de custos e maximização de resultados, a GP tem procurado atenuar os efeitos da pressão exercida sobre uma força de trabalho que já apresenta sinais de esgotamento. Nesse sentido, a ação de GP também se relaciona à questão da competência, pois a qualidade do clima organizacional afeta o desempenho do empregado. Através de oportunidades de descontração e intercâmbio, a GP têm procurado, também, promover maior interação entre os empregados, contribuindo para que, ao estreitarem os relacionamentos, possam favorecer mais solidariamente e de forma coletiva o alcance dos objetivos da organização.

Constatou-se, em todas as empresas analisadas, que ao serem priorizadas as competências comportamentais, a GP reconhece “as virtudes” da subjetividade humana para os resultados da organização. Portanto, emerge a preocupação com as relações que se estabelecem na organização e

o monitoramento do comportamento do indivíduo em relação ao grupo. Note-se que nesse sentido, a GP revela uma postura paternalista, de proteção e manutenção da ambiente da “grande família”.

Finalmente, concluiu-se que a GP tem atuado na coordenação e condução dos processos de gestão do capital humano, assumindo mais um papel de facilitador, “ensinando o empregado a pescar”. Essa “transfiguração” da GP, já abordada pela literatura, decorreu das exigências contextuais das últimas décadas e vem sendo motivada pela emergência de novos modelos de gestão baseados em redes e na reestruturação organizacional da indústria cimenteira. Todavia, mereceram destaque a onisciência e a onipresença da GP que, num quadro de rápidas transformações, precisou tomar ciência dos vários aspectos (políticos e operacionais) influentes no alcance dos objetivos, além de marcar presença, mesmo que indiretamente, nos vários níveis da organização. Diante da instabilidade, na medida em que incentivava o *learning by doing* a GP, através de uma postura multivariada, procurou incentivar a força de trabalho a criar valor com as próprias mãos.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). Tradução de Francisco M. da Rocha Filho *In: Recursos humanos e subjetividade*. 2. ed. DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (organizadores). Petrópolis: Vozes, 1995. p. 242-266

ANDRADE, M.L.A.; CUNHA, L.M.S.; SILVA, M.C. Desenvolvimento e perspectivas da indústria de cimento. *In. BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 15, p. 35-62, mar., 2002.

BASTOS, A.V.B.; FERNANDES, S.R.P.; VIANA, A.V. Avaliação de programas de T&D como contexto para aquisição de competências e aprendizagem organizacional: o caso do programa

“Cuidar-se para Cuidar”. **Revista Gestão e Tecnologia**. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, n.2. p.19-41 nov. 2003

BITENCOURT, C.C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração* – ENANPAD, 21-25 de setembro, Salvador, 2002.

BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2003. Título original: *Compétence et navigation professionnelle*. 278 p.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas** (FGV), São Paulo, v. 41, n.1, p 8-15, Jan-Mar, 2001.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho. *In: WOOD, Jr, T..(coord.) Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 55-70.

CASTELLS, M. Tecnologia da informação e capitalismo global. *In: HUTTON, W.; GIDDENS, A. No Limite da Racionalidade. Convivendo com o Capitalismo Global*. Rio de Janeiro: Record. 2004. 336 p.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Tradução: Lúcia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

349 p.

DAVEL, E.P.B.; VASCONCELLOS, J.G.M. (organizadores). **Recursos humanos e subjetividade.**

2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. 270 p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação** / Thomas H. Davenport, Laurence Prusak; Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. *In: Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.* 5. ed. DUTRA, J. S. *et. all.* (org.). São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-43

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002. p. 127-136.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989, **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa** / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. – 3 ed. Totalmente revisada e ampliada. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999, 2128 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 57-63, mar/abr., 1995

HOUAISS, A. (1915-1999); VILLAR, M.S.(1939), **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**.. Elaborado pelo Instituto Antonio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa. s/c Ltda – Rio de Janeiro: Objetivo, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução: Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., v. 28, p. 1-4, 1973.

PASTORE, J. **Tecnologia**, Educação e legislação: (seus impactos sobre o Emprego) *In: Coletânea, o futuro da indústria: oportunidades e desafios – A reflexão da universidade*. 1º semestre, 2001, CNI, IEL, SENAI, STI, 2001. Disponível em [www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria\\_08.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_08.pdf)  
Acesso em: 15/09/2005. 91 p.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Tradução Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. Título original: Construire des compétences dès l'école. 90 p.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard **Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june, 1990.

PROCHNIK, V.; PEREZ, A.; SILVA, C.M.S. **A globalização na indústria de cimento**. nov., 1998. Disponível em [www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas](http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas) Acesso em: 15/10/2005. 91 p.

QUINN, R.E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Tradução: Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 416 p. Título original: *Becoming a master manager, 3th ed.*

RIBEIRO, L.M.M.; GUIMARÃES, T.A.; SOUZA, E.C.L. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n.2, p. 135-154, 2003.

RUAS, R.L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In: Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. RUAS, R. L.; ANTONELLO, S.; BOFF, L. H.(organizadores). Porto Alegre: Bookman, 2005, p .32-54.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. *In: Ropé, F. & Tanguy, L. (orgs.) Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, Papyrus, 1997, p. 167-200.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.**

Tradução: Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998. 340 p. Título original: *Human resource champions*.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 93 p.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 207 p.

ZARIFIAN, P. Gestão da e pela Competência. *In: Educação profissional, trabalho e competência*, Seminário Internacional / CIET, Rio de Janeiro, novembro, 1996.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** . Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p. Título original: *Objectif compétence*.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 192 p. Título original: *Le modele de la compétence*.