

6 Conclusão

Percebe-se, cada vez mais, um aumento da concentração de estudos no entendimento do conceito de competências, suas características e importância, e na tentativa de identificá-la e avaliá-la no contexto empresarial. Tais estudos colaboram com a difusão e a utilização do termo na gestão de empresas, todavia não elucidam o desdobramento e a efetiva operacionalização do conceito, principalmente no que diz respeito aos reflexos causados no contrato psicológico dos indivíduos que da organização fazem parte. O que se percebe na prática é que os instrumentos de gestão que estão sendo utilizados, apesar de se apresentarem com uma roupagem na maioria das vezes moderna, de fato podem não estar representando inovações nas práticas de gestão. Não é à toa que o tema tem sido alvo de intensos debates acerca de suas reais condições operacionais e adequação aos problemas, quando analisado segundo a realidade de cada organização.

Se, por um lado, está claro para as organizações que o foco na gestão de pessoas é essencial, por outro se questionam os reais motivos pelos quais os indivíduos aderem a este discurso e se ele é sustentável ou não. Esse estudo teve como objetivo analisar o grau de influência no contrato psicológico de profissionais em uma empresa que optou por implantar um sistema de gestão baseado na dinâmica de competências, bem como a percepção sobre a sua condição profissional diante da nova dinâmica do mercado. Seguindo esta orientação, chegou-se a algumas considerações importantes que serão apresentadas neste capítulo.

Primeiramente em relação à implantação do sistema de gestão baseado em competências, percebeu-se que o mesmo se encontra ainda em fase de construção, e de forma bastante preliminar, e que se trata de uma lógica apoiada na orientação para resultados, mais sustentada mais pelo discurso e pela intenção, do que para uma coordenação entre as necessidades e objetivos da empresa e dos indivíduos.

Percebeu-se também que o emprego da noção de competência apresenta heterogeneidade conceitual, embasado muito pela falta de vivência em ambientes que aplicassem o conceito. O que a maioria parece concordar é que um sistema de gestão baseado em competências deve estar diretamente ligado a um sistema de avaliação de desempenho eficiente. Apesar desta

concordância, ao descreverem um pouco mais as suas idéias, ainda é possível detectar uma valorização de aptidões em detrimento do desempenho. Por fim, mesmo inseridos em um ambiente sob esta ótica, foi constatada a dificuldade de apropriar a noção de competência sob a forma de mobilização de capacidades.

No que diz respeito às formas coletivas e individuais, detectou-se um nítido predomínio da perspectiva individual. Observou-se a adoção da noção de competências organizacionais, entretanto, essa noção não possuía a forma de competências coletivas, mas sim de um conjunto de sete competências individuais as quais deveriam ser desenvolvidas por cada um dos funcionários da empresa. *Adaptabilidade, espírito de equipe e foco nos resultados* são exemplos de competências, que essa empresa denomina competências organizacionais, mas que na verdade, deveriam ser denominadas individuais.

Não foram também constatadas iniciativas explícitas referentes ao desenvolvimento de competências do tipo funcional. Segundo Ruas (2005), muito provavelmente este fator se deve a uma possível falta de definições mais claras sobre o seu significado, e ao momento preliminar de implantação do sistema.

No que diz respeito às oportunidades de melhoria identificadas pelos indivíduos, em linhas gerais, os resultados foram bastante dispersos, com poucas convergências de opiniões. No entanto, das respostas analisadas, foi possível identificar, entre os treze entrevistados, que alguns enxergaram no sistema uma oportunidade de desenvolvimento e aproveitamento dos indivíduos de uma forma mais completa. Para estes entrevistados, o desenvolvimento profissional incentiva o crescimento, aumenta a motivação no trabalho e, como conseqüência, aumenta a produtividade da empresa. Para os entrevistados, tanto profissional quanto organização terminariam beneficiados, revelando que a gestão de competências é percebida predominantemente como positiva na empresa estudada.

Trabalhar alinhados com a estratégia corporativa e orientados para a ação também apareceram como oportunidades de melhoria nas entrevistas, o que sugere que, ao exercitarem o pensamento sobre as oportunidades, mais entrevistados conseguiram se aproximar do conceito de trabalhar com o foco em competências.

Dificuldades também foram citadas na implantação desse sistema de gestão. Para estes entrevistados, as barreiras podem ter origem nos próprios indivíduos. Embora seja um sistema que mantém o foco no indivíduo, paradoxalmente o obriga a abrir mão de um maior domínio individual, uma vez

que se apóia na objetividade das entregas versus necessidades organizacionais, não levando em conta de forma clara a subjetividade dos relacionamentos.

Quando, finalmente, trazidos de volta à realidade de sua empresa atual, pode-se detectar que o processo de mudança associado à implementação está passando quase que despercebido. Este fato parece reforçar o momento pelo qual a implementação do sistema se encontra, já definida anteriormente como bastante preliminar. Se por um lado, este fato torna o processo de mudança bastante suave, pode não ser suficiente para criar raízes no que diz respeito à adesão dos indivíduos.

Para aqueles que percebem a mudança, classificam-na mais como uma iniciativa pontual, de um seletivo grupo de indivíduos, que se concretizam principalmente através da implantação da avaliação de desempenho. Além de pontuais, detectou-se também preocupação com uma possível perda de intimidade no relacionamento entre profissional e “empresa”, uma vez a percepção dos indivíduos é a de que há um excesso de formalidade.

Alguns entrevistados que demonstraram visualizar a gestão de competências em maior profundidade entendem este novo sistema como uma quebra de paradigmas antigos quanto às regras de gestão, e, por isso, preocupam-se com a necessidade de adequação dos gestores a esta “nova” ferramenta.

De uma forma geral, foi possível perceber que uma das principais razões motivadoras de todo esse processo de mudança é a perda de pessoal para o mercado, confirmada através de depoimentos da empresa. Para eles, o mercado de trabalho, principalmente na indústria de petróleo encontra-se bastante aquecido, e conseqüentemente, demandando das empresas não só ofertas convidativas que atraiam os profissionais, como promessas sustentáveis para retê-los. De certa forma, segundo a entrevista realizada com o representante do RH, o clima de insegurança em relação à satisfação e retenção dos profissionais fortalecia, sim, a necessidade de um uma visão mais objetiva dos resultados e das recompensas.

No que diz respeito às expectativas, para Rousseau (1996), o processo de construção do contrato psicológico tem o seu início antes mesmo do processo seletivo do indivíduo, e para Vos e Buyens (2004) os primeiros meses dentro de uma empresa são determinantes para a construção de um contrato psicológico bem sucedido. No que diz respeito à entrada na empresa e ao processo decisório associado, bem como nos primeiros momentos, percebeu-se que os fatores motivadores individuais eram diversos.

Foi possível também observar que a imagem de uma empresa de tecnologia de ponta no mercado, em um ramo extremamente promissor, com uma estrutura inicialmente bastante simples, a ser explorada e estruturada, representa para os profissionais, oportunidade de crescimento profissional. Portanto, em um primeiro momento, percebeu-se que a empresa gerou nos indivíduos uma expectativa relacionada a um ambiente que proporcionasse desenvolvimento e crescimento profissional, tanto no que dizia respeito à carreira em geral, quanto à obtenção de conhecimentos técnicos, associados à tecnologia de ponta na qual a empresa se encontrava inserida.

Consequentemente, era esperado que a empresa proporcionasse ao profissional um ambiente no qual o mesmo pudesse se desenvolver e mostrar o seu trabalho.

Além disso, a questão da estabilidade do emprego era de fato algo que as pessoas procuravam, seja diretamente, ou mesmo indiretamente. Conforme observado o fato de se tratar de uma empresa de grande porte, multinacional e em franca expansão proporcionava uma atração positiva em alguns profissionais.

Quando questionados sobre o momento atual, com o objetivo de se entender as possíveis influências do “novo” sistema de gestão nos contratos dos profissionais, percebeu-se que o desenvolvimento continua sendo a maior das expectativas. Esse ponto demonstra que, de alguma forma, a nova atmosfera de gestão foi propícia neste sentido, ou, pelo menos, não alterou o suficiente para provocar uma mudança significativa nesses contratos.

Em alguns casos ainda, um ambiente sólido e que possibilite o desenvolvimento profissional é mais do que uma expectativa – é algo percebido como uma obrigação da empresa. Para Robinson e Rousseau (1994) enquanto as expectativas podem advir de experiências passadas, normas, amigos e se resumem a um conjunto de crenças gerais que os profissionais esperam do seu trabalho e da empresa, as percepções de obrigações advêm unicamente da relação existente entre profissional e organização.

Por um outro lado, este resultado também denota o quanto os profissionais ainda valorizam as empresas nas quais eles possam desenvolver e construir carreira, bem como onde possam ter acesso a treinamentos.

Atrelado ao que já era esperado, detectou-se o surgimento de uma nova expectativa, esta relacionada a uma necessidade de se trabalhar com regras mais claras, com canais mais transparentes que possibilitem um planejamento de carreira no longo prazo. Trata-se de uma sede por explicações muitas vezes

não pronunciadas. A questão é tão básica que começa com um desconhecimento geral do próprio organograma da empresa. Essa constatação reforça os objetivos da empresa quanto à implantação do sistema, uma vez que está se buscando através do mesmo a criação de relacionamentos baseados em canais de comunicação mais ágeis e transparentes.

O que transparece é que esta falta de engrenagem está provocando nos profissionais um desestímulo. Os entrevistados, no entanto, afirmam que a possibilidade de se começar a trabalhar sobre uma nova ótica de desempenho e competências gera uma promessa de melhor compreensão das regras e das oportunidades. Porém, o sistema ainda se encontra numa fase tão preliminar que ainda não provocou nos profissionais da empresa mais do que uma expectativa remota. Em parte, quando questionados sobre planos de carreira e concretização dos mesmos na própria empresa, ainda não demonstram confiança no ambiente.

Esta “falta” de confiança, faz com que esses profissionais quando optam por seu autodesenvolvimento, procurem por oportunidades pessoais sem que estas atendam necessariamente às necessidades da empresa. Esse ponto parece estar relacionado ao fato de que, uma vez apontado o desenvolvimento profissional como uma obrigação da empresa, quando o indivíduo vai buscar fora da empresa uma complementação, normalmente ele está pensando em si próprio, não estando os benefícios necessariamente atrelados à organização. O que de início pode parecer um pouco contraditório, por outro ângulo, pode denotar a procura de algo que o mesmo não está conseguindo encontrar dentro da empresa.

No entanto, no que diz respeito à área técnica, a maioria ainda afirma encontrar dentro da empresa um ambiente que proporciona o desenvolvimento do profissional. Este ponto pode estar relacionado ao fato de que, por se tratar de uma empresa em um mercado ainda em franca expansão, com tecnologia para crescer, torna-se bastante favorável no que tange às oportunidades naturais de desenvolvimento técnico profissional. Como esta condição encontra-se bastante atrelada à uma oportunidade oferecida pelo mercado, e não exclusiva a uma dada organização, pode gerar uma preocupação das organizações quanto à perda de profissionais para o mercado.

Para Rousseau (1996), uma transformação efetiva do contrato psicológico depende de dois fatores, a saber: (i) da proximidade da mudança em relação ao contrato atual e (ii) da qualidade do relacionamento existente entre o funcionário e o gerente. No que diz respeito ao relacionamento entre profissionais e seus

gestores, a maioria relata ser bom e próximo, no entanto a abertura proporcionada não parece ser suficiente quando a questão está ligada a assuntos gerenciais administrativos, como por exemplo, apoio nas decisões.

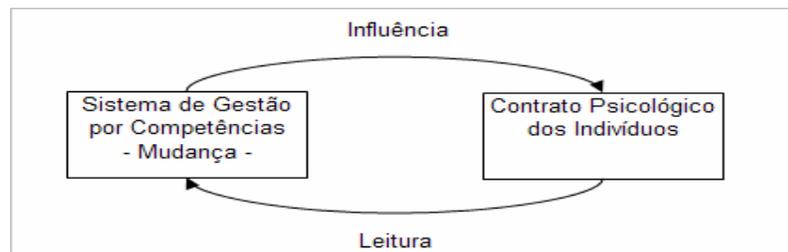
Este ponto, já ressaltado pelo RH, faz alusão a uma possível falta de preparo dos gestores, no que diz respeito ao seu papel, além do seu desempenho técnico. Por outro lado, um bom relacionamento entre as partes pode estar fazendo com que as mudanças estejam sendo aceitas com maior naturalidade, ou seja, com menos desconfiança. Talvez por este motivo, parece não haver ainda um incômodo quanto à percepção de existência de dissonâncias entre discurso e prática no ambiente da organização.

O bom relacionamento ressaltado aparece não somente entre profissional e chefia, mas também entre colegas em geral, o que, aliás, foi por diversas vezes citado como um ponto forte da empresa. Ao que parece, existe uma grande cumplicidade e confiança entre os profissionais que fazem parte da empresa, tornado este um elo bastante forte no contrato psicológico destes indivíduos. No entanto, é importante ressaltar que este apelo não parece ter sido criado recentemente, o que também demonstra que a implantação do sistema de gestão por competências parece não ter estimulado, pelo menos por enquanto, uma competição dentro da organização.

Em geral, o que se conclui é que apesar do esforço e dedicação de quatro anos na implantação do sistema, pouco se percebe a influência do mesmo no contrato psicológico dos indivíduos. Tanto positivamente quanto negativamente.

Pode-se finalmente concluir a existência de uma relação de reciprocidade entre indivíduo e organização, ou melhor, entre contrato psicológico e a implementação do novo sistema de gestão, conforme a Figura 6. O que se percebe é que enquanto a mudança exerce sobre o contrato psicológico dos indivíduos uma influência que vai desde o reforço ao rompimento, como já era de se esperar, esta pesquisa demonstrou que, em contrapartida, a leitura que os indivíduos fazem da mudança esta diretamente relacionada ao contrato psicológico pré-existente. Espera-se que tal relação aconteça principalmente naqueles casos em que a situação de mudança analisada encontra-se diretamente relacionada à relação entre indivíduo e organização, como é no caso de uma mudança no estilo de gestão.

Figura 6 – Relação de Reciprocidade Mudança x Contrato Psicológico



Fonte: Elaborado pela Autora.

Esta constatação tornou-se mais evidente quando se percebeu que quando incentivados a julgar o novo sistema, os indivíduos identificam como pontos positivos aqueles que já atendem ao contrato psicológico que eles possuíam até mesmo antes de entrarem na empresa, ou seja, evidenciando uma tendência de reforço do mesmo. Quando a questão está relacionada à identificação de oportunidades, os indivíduos ressaltaram expectativas não atendidas, o que evidencia uma confiança que o sistema seria capaz de resolver suas lacunas entre expectativas e atendimento. No entanto, quanto às dificuldades de implantação, percebe-se uma tendência de “justificá-las” não no sistema, mas sim na empresa como um todo, em sua cultura, seu histórico, sua tradição.

Dada esta constatação, fica aqui, como lição aprendida e que pode ser aplicada inclusive a outras empresas, de que, para a implantação de um sistema de gestão por competências ser bem sucedida, torna-se imprescindível o estudo e o entendimento das bases dos contratos psicológicos dos indivíduos que estarão envolvidos em tal mudança. Trabalhar a implantação em sintonia com as expectativas dos profissionais, aumenta sua capacidade de entender, avaliar e consequentemente aderir ao novo sistema.

A partir de todos os elementos expostos anteriormente, foi possível estruturar a proposição de um roteiro de análise que possa servir de inspiração para futuros estudos sobre o tema, bem como para auxiliar as organizações na construção das relações com seus novos colaboradores.

Conforme mostra a Quadro 17, o processo de reestruturação do contrato é dividido em três etapas, a saber: (i) decisão de ingresso na empresa e expectativas iniciais, representada, neste estudo de caso, por aspectos anteriores ao início da reformulação do sistema de gestão e, por isso, chamada de período pré-mudança, (ii) grau de conhecimento e percepção da mudança - esse é um período de ambientação dos atores envolvidos na mudança, chamado

neste modelo de período de início da mudança e (iii) reavaliação do contrato psicológico, com o sistema ainda em construção.

Na primeira etapa, os indivíduos são afetados por fatores ambientais não necessariamente correlacionadas à organização, como, por exemplo, experiências passadas, opiniões de pessoas próximas. Também representa o período de descobrimento da realidade após o contato com o ambiente. Alguns costumam rotular esse período de “lua de mel”, no qual os profissionais apostam e acreditam que as expectativas iniciais serão atendidas.

Já na segunda etapa, a comunicação baseada em fortes argumentos sobre a necessidade da mudança representa um diferencial. Isto porque é importante a preparação das partes para receberem o novo. Segundo Rousseau (1996), nesta fase, algumas vezes torna-se interessante a criação de estruturas de transição com metas de curta duração que possam fazer a “ponte” para novo gradualmente. Diminuir ao máximo a quantidade de perdas, sejam elas de diversas naturezas, também se torna bastante significativo. Nessa etapa, será importante escolher os corretos sinais de que o antigo contrato encerrou, sempre de maneira respeitosa para que os antigos membros se sintam igualmente respeitados. Treinamentos e contratações graduais também são importantes nesse estágio.

Na terceira etapa, as pessoas começam a buscar no “novo” ambiente pontos que confirmem seus contratos psicológicos. Trata-se de um processo de reavaliação do contrato psicológico, na medida em que os indivíduos se tornam mais críticos quanto à empresa e se questionam sobre as oportunidades oferecidas por ela, em relação às suas carreiras. Isto porque, segundo Guest (2004), existe uma influência das práticas e políticas de RH, das relações, do clima de trabalho, como igualmente das promessas recíprocas e obrigações, nos contratos psicológicos dos indivíduos.

Nesta última etapa, as ofertas existentes no mercado de trabalho são analisadas e comparadas em relação à situação atual da pessoa. Além disso, o tipo de relação existente entre o empregado e a gerência também poderá influenciar a tomada de decisão. Caso haja dissonâncias entre o discurso da empresa e a prática no cotidiano ou, mais especificamente, caso alguma promessa tenha sido feita pela organização e não cumprida, haverá o que se denomina de quebra do contrato psicológico, o que pode determinar desde uma queda da motivação e, conseqüente, de produtividade da pessoa, até uma decisão de sair da empresa. Por outro lado, caso não haja um sentimento de violação do contrato psicológico, a relação entre o indivíduo e a organização

será fortalecida, a partir do aumento do nível confiança mútua, o que consolidará o contrato psicológico entre os atores envolvidos.

Quadro 17 – Roteiro de Análise de Influências

Pré-Mudança		Início da Mudança			"Em construção"				
Motivação de Entrada na Empresa	Expectativas Iniciais	Informação sobre o Conceito	Oportunidades de Melhoria provocadas pela mudança & Dificuldades	Identificação de ocorrência da mudança	Expectativas Atuais	Obrigações da Empresa	Concretização da Carreira	SIM	Ptos Positivos (Confirmação)
							Dissonâncias		
							Relação com o Chefe		
							Desenvolvimento Profissional		
							Concretização da Carreira	NÃO	Ptos Negativos (Frustração) & Motivos p/Ruptura
							Dissonâncias		
							Relação com o Chefe		
							Desenvolvimento Profissional		
Obrigações do Profissional									

Fonte: Elaborado pela Autora.

O que se percebe é que o novo estilo de gestão exigirá que se forme uma nova cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e principalmente na mentalidade organizacional e individual. É impossível querer que as pessoas adquiram novos padrões de cultura, abrindo uma amplitude e uma profundidade de desejos e sonhos humanos, e ao mesmo tempo continuem em organizações fechadas e conservadoras, sem que isto gere forte conflito entre o mundo interior e exterior. É preciso que consolidem e disseminem seus valores e princípios básicos de forma consistente, para que eles sejam incorporados, tornando-se norteadores do comportamento das pessoas e permitindo o direcionamento de objetivos e valores individuais e organizacionais.

De fato, acredita-se que esse modelo é passível de ser aplicado para analisar outros tipos de mudanças que afetem o relacionamento profissional-organizacional. Para isso, bastam algumas alterações em relação aos principais vetores que influenciam esta relação. Sendo assim, fica como sugestão para outros estudos a idéia de se implementar o mesmo tipo de pesquisa em outras circunstâncias de mudanças que afetam as relações de trabalho nas empresas.

Outra sugestão seria a efetivação de um estudo semelhante ao estudo de caso proposto, mas que permitisse o acompanhamento temporal dos indivíduos profissionais, uma vez que o estudo aqui presente, por questões já explicadas, se baseou em momentos pontuais, o que exigiu dos entrevistados recordações de um momento já vivenciado há um tempo. Também seria interessante a análise desse processo contínuo, de forma a possibilitar a identificação das causas e efeitos do vetor de mudança no contrato psicológico dos indivíduos.