

1

Introdução

Assim, um paradigma pode ao mesmo tempo elucidar e cegar, revelar e ocultar. É no seu seio que se esconde o problema-chave do jogo da verdade e do erro.

Edgar Morin, 2000, p. 27

Daí decorre a necessidade de reconhecer na educação do futuro um princípio de incerteza racional: a racionalidade corre o risco constante, caso não mantenha vigilante autocrítica quanto a cair na ilusão racionalizadora. Isso significa que a verdadeira racionalidade não é apenas teórica, apenas crítica, mas também autocrítica.

Edgar Morin, 2000, p. 24

1.1

A Situação - Problema

Aprendemos com Edgar Morin que os paradigmas nos cegam na medida em que só enxergamos as ‘verdades’ quando coincidem com os princípios dos paradigmas que adotamos. No entanto, também o filósofo nos alerta da necessidade de constante revisão de nossos princípios e das nossas posturas, de modo que possamos colocar em prática a verdadeira racionalidade. Estes ensinamentos não são válidos somente para o mundo da educação ou da ciência. São princípios que precisam reger todos os aspectos da vida social: a reflexão individual e introspectiva, a concepção de relações familiares e a compreensão da rede de relacionamentos que operam na ecologia das instituições de que fazemos parte.

Já está desgastado o clichê das grandes mudanças que caracterizam o mundo contemporâneo. Não é mais preciso repetir que as transformações resultam das interferências da globalização econômica ou da mundialização dos saberes e

tecnologias. O paradigma do isolacionismo e da independência político-econômica das nações está ruindo em prol de uma nova ordem social planetária e de novas éticas organizacionais (Freitas, 2002). Neste novo contexto, é preciso adotar a postura da incerteza racional de que nos fala Morin, de modo que nos preparemos para o novo, “*não podemos prever como se apresentará, mas deve-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado*” (Morin, 2000, p.30).

Esta incerteza se avoluma no mundo dos negócios. As pressões do mundo competitivo se agravaram com a globalização da competição e a crescente desregulamentação e privatização de instituições ou companhias estatais instaladas em países desenvolvidos e em desenvolvimento. A liberalização das normativas reguladoras em função de um mercado competitivo livre, embora freqüentemente controlado por alguma legislação ou órgãos de fiscalização de práticas ofensivas, levou à transferência do controle que estava na mão de poucos legisladores ou governantes para a disseminação das regras do jogo por entre os jogadores em si – deslocando o eixo controlador da legalidade para a ética e probidade.

O desenvolvimento tecnológico acelerado acrescenta ao cenário um dinamismo de inovações que resulta em avanços mais rápidos do que podem ser assimilados por grande parte da população. Assim que nova tecnologia se dissemina entre os ‘*early adopters*’, há uma outra concepção pronta para assumir o lugar. Esta explosão tecnológica aliada à difusão de informações por mais e variadas fontes de comunicação (incluindo a acelerada Internet) cria clientes mais exigentes e a conseqüente pressão de diversos pontos da cadeia de fornecedores por diferentes formas de transação e estratégias de marketing e por negócios originais. O ambiente é global, de ritmo acelerado, voltado para o consumidor, exigente com a qualidade e intolerante a atrasos e desculpas (McLagan, 1997). A elevação dos níveis de demanda, a inconstância do mercado provocada pela maturidade de tecnologias, a exaustão das ofertas e o surgimento de inovações mercadológicas, vêm exigindo a renovação das formas de trabalho, viabilizando o ciclo acelerado de transformação do ‘velho’ em ‘novo’.

Muitos modelos de gestão de empresas já se preocupam com o papel do homem neste cipoal de desafios e incertezas que caracterizam as relações de trabalho e a ferocidade da competição. No entanto, as visões que focam no desenvolvimento e resultados de longo prazo não surtem efeitos positivos para

responder às mudanças rápidas e a intensa competição na economia global do momento (Illinitch et. al, 1996). Há que se desenvolver um novo modelo de organização que possa também dar margem à evolução constante do desempenho do ser humano trabalhador, de modo que este consiga dar conta das mudanças aceleradas e da competição acirrada existente no nível da empresa e no nível do trabalho, ao mesmo tempo em que amplia o seu papel no desenrolar das transformações pelas quais passa a organização. Esta demanda remete à necessidade de trilhar um processo de adaptação às mudanças. A questão que se coloca é como gerenciar esta mudança de forma a que se obtenham resultados satisfatórios.

A literatura organizacional está repleta de modelos explicativos de processos de mudança organizacional (Armenakis *et al.*, 1999; Beer *et. al.*, 1990; Hendry, 1996; Pettigrew *et al.*, 2001; Weick e Quinn, 1999; Whelan-Berry *et al.*, 2003). Alguns modelos entendem a mudança como um processo intencional, episódico, que exige ações programadas para se efetivar; outros a vêem como o resultado de um processo de aprendizagem contínua em um esforço conjunto dos membros da organização em prol de objetivos comuns. Há ainda outros autores que a expressam como um fluxo de renovação dos ‘modelos mentais’ e valores dos membros da organização, em face da oportunidade que os indivíduos têm de experimentarem novos espaços organizacionais e expressarem as soluções para os problemas que enxergam na organização.

A realidade das organizações revela que as mudanças que se processam não podem ser explicadas por um único modelo (Nonâs, 2005) e a descrição teórica é uma tentativa reducionista de entender a mudança. Em comum, os modelos ressaltam o papel dos indivíduos na constituição dos processos de transformação. Os líderes impactam a mudança em função de como elaboram as estratégias de comunicação da necessidade da mudança, como implementam os processos e como se comprometem com o desenrolar da nova realidade (Buchanan e Badham, 1999). Os outros indivíduos da organização são movidos a mudar ou movem a mudança pelo grau de sua participação – e seu envolvimento ativo neste empreendimento é enfatizado na literatura, mesmo que não haja consenso sobre o que isto significa (Whelan-Berry *et. al*, 2003).

A dificuldade que as organizações sentem em realizar mudanças e que a literatura enfrenta em explicá-las está relacionada à ênfase exagerada na

racionalidade dos processos de gestão de mudanças, sem considerar nem a complexidade, ambigüidade e os paradoxos que se instalam no ambiente organizacional (Vince e Broussine, 1996). Há que se considerar novas perspectivas para entender as estratégias que geram as transformações pretendidas. Ao mesmo tempo, há dificuldades óbvias para avaliar sucesso e fracasso de mudanças (Nonâs, 2005). É possível garantir quais os esforços empreendidos que, de fato, conduzirão aos resultados esperados quando se trata de um processo de mudança?

Há consenso de que é preciso que pessoas e organizações tenham uma ‘competência para gerenciar a mudança’. Embora ainda não se tenha acumulado conhecimento suficiente que explique em profundidade e amplitude o que vem a ser esta ‘competência’, há consenso de que fazer mudança é participar de um processo. Neste sentido, a mudança é um contínuo de modificações das rotinas e processos de trabalho e das interações entre os indivíduos que a realizam. Ou, como colocam Weick e Quinn (1999), a mudança organizacional se constrói em uma lógica interativa. A linguagem, ou seja, mais especificamente, a especificamente, assume uma função preponderante na construção desta lógica interativa (Becher, 2003). Como ferramenta para veicular informações, criar entendimentos, compartilhar experiências, ‘ouvir o outro’ e elaborar sentidos, a comunicação serve para construir o novo ambiente, fertilizando o solo em que novas atitudes e novos processos brotarão. Ford e Ford (1995) levam este raciocínio adiante quando afirmam que

‘o processo de mudança ocorre dentro da comunicação e é impulsionado por ela, e não o contrário. A produção de mudança intencional não é um processo que usa a comunicação como ferramenta, mas é um processo que é criado, produzido e mantido pela comunicação e está embutido nela.’ (p. 544 – tradução da autora)

Esta interação pressupõe que o desenvolvimento da organização e do indivíduo não podem ser entendidos como fenômenos distintos em termos de mudança organizacional e precisa haver uma sinergia de alimentação mútua (Pasmore e Fagans, 1992), de modo que

‘se provoque, nos indivíduos, alterações no próprio pensar, sentir e criar sentido e, nas organizações, modificações nas estruturas, processos e procedimentos de organização.’ (p. 381 – tradução da autora)

A resposta a mudanças no ambiente organizacional precisa, assim, estar apoiada em novas configurações internas que favoreçam uma participação mais ativa dos indivíduos nos rumos da organização, permitam seu desenvolvimento contínuo e garantam um espaço de reflexão conjunta e o diálogo entre os diversos níveis funcionais. Quanto mais as organizações precisam de flexibilidade e adaptabilidade, mais carecem de pessoas que possam responder a este desafio e se revelarem flexíveis, resilientes e ágeis nas decisões.

A superação do paradigma taylorista da gestão de recursos humanos é nuclear nesta nova perspectiva. A visão adaptativa e instrumental, onde caberia ao funcionário ajustar-se ao conjunto de funções, garantindo os resultados previstos em um ‘estereótipo de eficiência’ pré-estabelecido (Fisher, 2001), não se coaduna com as necessidades da organização. Assim, vários modelos que enfatizam a capacidade de renovação, de aprendizagem, de transformação de habilidades inerentes ou iniciais vêm brotando no meio gerencial à guisa de estratégias para adequar o ser humano às novas configurações do cenário de trabalho, de forma a não mais se isolarem nas suas tarefas ou cargos estagnados (Bassi, Buchanan e Cheney, 1997). Desloca-se ‘*o foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento*’ (Dutra, 2004, p. 17). Características essencialmente humanas como a cognição, a emoção, a intuição e a criatividade passam a ser valorizadas no ambiente de trabalho, pois são elas, que em um emaranhado de relações, guiam as ações e motivações para as funções diárias e impulsionam o ser a desbravar novas fronteiras de ação.

Um dos modelos que surge para dar vazão a esta necessidade na organização é o da gestão de pessoas por competências (MGC), que não restringe seu enfoque ao desempenho do trabalhador no âmbito de suas tarefas e responsabilidades operativas, mas – em última análise – busca convergir qualidade de vida no trabalho e o respeito pela natureza humana, através da ampliação e aplicação efetiva do potencial de cada indivíduo, visando um desempenho otimizado. Este modelo gerencial procura modificar a forma com o que indivíduo se insere na organização (Tomei, 2004) e entende a competência organizacional por meio de características como a aplicação das habilidades intelectuais e emocionais dos indivíduos, em consonância com a busca de maior

agilidade, de qualidade superior, de capacidade de inovação e da redução de problemas com recrutamento, retenção e absenteísmo dos trabalhadores (European Work Organization Network, 1995).

Neste paradigma adota-se a visão de um ser humano complexo, multidimensional, definido por várias dimensões entrelaçadas: a biológica, a psíquica, a social, a afetiva e a racional.

‘O desenvolvimento de aptidões gerais da mente permite melhor desenvolvimento das competências particulares ou especializadas. [...] A compreensão dos dados particulares também necessita da ativação da inteligência geral, que opera e organiza a mobilização dos conhecimentos de conjunto em cada caso particular.’ (Morin, 2000, p.39).

No entanto, nenhum modelo pode ser adotado de forma padrão em todas as organizações, na medida em que cada instituição precisa aprender a adaptar suas estruturas organizacionais, suas habilidades e sua cultura de modo a refletir seu potencial empreendedor (Gonçalves, 2003; Pettigrew & McNulty, 1995; Tomei & Adelson, 1999). Introduzir novos parâmetros nas relações entre a organização e as pessoas que lá trabalham implica alterar as configurações administrativas e mexer na estrutura mental dos que serão afetados (Marquardt e Engel, 1993).

Os principais impedimentos ao sucesso na implantação de novos modelos gerenciais nas empresas estão, direta ou indiretamente, ligados à cultura e à forma como os modelos adquirem significado no ambiente organizacional. A cultura da empresa pode ser um fator complicador ou facilitador das novas políticas empreendidas e, conseqüentemente, gerar resultados mais ou menos positivos para a organização (Lanz, 2004; Pettigrew, 1979; Sathe, 1985; Schein, 1990) e para os atores que nelas habitam (Fleury e Fleury, 2004).

A absorção de novos processos está intimamente ligada à capacidade da organização de aprender, de se adaptar e de ser inovadora – tanto no nível individual (o trabalhador na organização) quanto no coletivo ou organizacional (Kontoghiorghes *et al.*, 2005; European Work Organization Network, 1995). E neste contexto, há que se considerar não só o papel dos agentes da mudança e o planejamento dos procedimentos de implementação, como também as estratégias de divulgação e efetivação de suas etapas – pontos essenciais para criar o

engajamento necessário à realização de novos empreendimentos ou à adoção de novas formas de trabalho. Uma filosofia organizacional de implantação de novos modelos será bem sucedida na medida em que estiver em sintonia com a natureza humana e possa inspirar e motivar as pessoas a realizarem todo o seu potencial. A busca pelo aprimoramento profissional, traduzido no desenvolvimento e aplicação de competências individuais, constrói um ambiente em que os funcionários trabalham em um processo de constante aprendizagem, se desenvolvem pessoal e profissionalmente e realizam a satisfação pessoal (Zwell, 2000). É a combinação de agregação de valor econômico para a organização com a estimulação do valor social do indivíduo que compõe o cerne desta nova visão de gestão de pessoas (Fleury e Fleury, 2004, 2000).

Não há roteiro prescrito para criar o novo foco no desenvolvimento das pessoas na organização. Cada organização precisa encontrar o seu caminho e o modelo de projeto que contemple as suas necessidades e suas idiossincrasias. Há que pensar no seu contexto, no conteúdo e no processo de implantação, seguindo a linha de Pettigrew (1987), para construção de mudança organizacional. É preciso definir o papel dos gestores e colaboradores e como o envolvimento de cada segmento pode trazer os resultados que se antevê. Zwell (2000) afirma que os líderes assumem um papel fundamental na transformação da cultura de gestão para um paradigma de competências. Mas, como se dá o processo? Se a sustentabilidade de um modelo de gerenciamento de pessoas nesta nova ordem implica o envolvimento e apropriação da direção da corporação (Bonilauri & Karam, 2004; Stoecknicht & Rodriguez, 2004), que atitudes e ações precisam ser adotadas?

Armenakis e Harris (2002) chegam a apontar que algumas mudanças não se desenrolam como seria desejável pela falta de consciência da liderança em manter um fluxo de mensagens coerentes e persistentes dos objetivos e intenções com a mudança. Ford (1999) aloca o sucesso de mudanças paradigmáticas às condições necessárias para se estabelecer novas arenas conversacionais que possam construir os significados das novas relações. As conversações constituem o alvo, o meio e o produto da mudança que se instala, segundo este autor. Dentro desta postura sócio-construtivista da realidade organizacional, qual o espaço e as implicações dos diferentes processos comunicativos? De que forma os instrumentos de divulgação colaboram na constituição de um significado para o

novo projeto de gestão que se coadune com as motivações anunciadas pela organização? Que estratégias se revelam produtivas para introduzir a novidade, fomentar a aceitação e angariar credibilidade para as novas práticas de gestão? Que fatores podem interferir na assimilação da nova postura organizacional? Como definir as condições para que o projeto se mantenha e, tal como os indivíduos, se desenvolva?

É a estas questões que esta pesquisa se dirige, no intuito de contribuir para a compreensão do processo de implantação de um novo paradigma na gestão de pessoas que sustente as organizações no ambiente turbulento da contemporaneidade.

1.2

Objetivos

Considerando que:

- na implementação de modelos novos de gestão, como o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, não basta controlar as instâncias tangíveis de sua implantação para garantir a sustentabilidade do novo projeto e a apropriação do novo paradigma pelos participantes da organização;
- a não-consciência de como a comunicação impacta a implantação do projeto pode levar a empresa a comprometer os resultados e sucesso deste projeto; e
- fatores intangíveis podem influenciar o ambiente organizacional, em especial os processos comunicativos, provocando certas atitudes nos indivíduos e, em última análise, gerando desdobramentos positivos, ou não, para a organização e para os próprios participantes;

foram definidos os objetivos a seguir para responder à questões de pesquisa apontadas na seção anterior.

1.2.1

Objetivo Principal

O objetivo final desta pesquisa é: **analisar a implantação de modelos de gestão de pessoas com base em competências e os significados sinalizados pelas iniciativas de comunicação desta mudança organizacional.**

1.2.2

Objetivos Intermediários

Para que o objetivo final fosse atendido, foram percorridas algumas etapas que traçaram o caminho até a meta pretendida.

Inicialmente, partiu-se de uma ampla revisão da literatura sobre os três pilares desta pesquisa, a saber:

- o modelo de gestão de pessoas por competências e seus princípios;
- as teorias sobre processos e tipologias de mudança organizacional; e
- os fundamentos teóricos sobre a função e os processos de comunicação em ambientes organizacionais, em especial durante a implantação de mudanças, incluindo referências sobre os conceitos de multimodalidade que auxiliam a interpretar os significados que permeiam a comunicação.

Com base neste referencial teórico, foi possível entrelaçar os construtos e as evidências que permitem atingir o objetivo final, a partir de três dimensões: *conteúdo*, *contexto* e *processo* – perspectivas que estiveram subjacentes nas análises dos casos estudados. Esta postura permitiu que se empreendesse responder aos objetivos intermediários relacionados a seguir.

- ★ **Caracterizar a gestão de pessoas com base em competências como modelo de gestão, perceber sua introdução na organização como uma instância de mudança organizacional e delinear diferenças nas formas e fases evolutivas dos projetos implantados.**

Esta caracterização se fez a partir de uma revisão da literatura, de modo a entender os princípios que fundamentam o modelo de gestão de pessoas por competências, o histórico desta concepção na evolução das teorias administrativas, as fases evolutivas do modelo e seu contexto de implantação nas organizações brasileiras. Também foram identificadas as etapas de construção do projeto, as interrelações com outros processos organizacionais e observadas as pressões contextuais do mercado em que se insere a organização e a interferência de aspectos organizacionais na adoção do modelo. Nesta etapa, foram contrapostos os modelos que se restringem a definir competências e habilidades essenciais aos indivíduos na organização e os que incorporam os conceitos de entrega, espaço organizacional e atitudes ao perfil de competências (Dutra, 2001, 2004).

No âmbito do universo desta pesquisa, foram comparados os modelos adotados e os objetivos de sua adoção, bem como o *timing* de cada etapa, de modo a entender em que fase do processo a empresa se encontra e que direcionamentos estavam ainda previstos. Caso a organização já tenha realizado uma avaliação preliminar da implantação, esta também foi considerada para a compreensão do modelo adotado.

★ Descrever o processo comunicacional na organização ao implementar o projeto de gestão de pessoas com base em competências, por meio de:

- ★ Identificação dos mecanismos e estratégias de divulgação e sensibilização aplicadas;
- ★ Levantamento da documentação e materiais utilizados para informação e atração;
- ★ Identificação dos espaços e oportunidades de comunicação favorecidos pela organização durante a implantação do projeto.

Esta etapa consiste em apresentar os procedimentos de disseminação de informações sobre o modelo em implantação, bem como os objetivos e razões apresentados nos materiais, de modo a poder confrontar as diferentes mensagens postadas pela organização. Contemplou-se toda a documentação e materiais

utilizados nas etapas de sensibilização, divulgação e efetiva implementação do projeto de gestão por competências e sua amplitude de cobertura vis-à-vis a empresa como um todo e os objetivos delineados no projeto de implantação. Também foram investigadas quais os outros espaços de trocas foram permitidos e estimulados por diferentes esferas da organização de modo que os participantes pudessem construir o significado desta mudança com referenciais e implicaturas de diferentes fontes.

Nas empresas estudadas, este levantamento serviu de núcleo para compreensão da amplitude e abrangência do MGC na organização, bem como para identificação da medida de comprometimento das camadas de direção e dos demais setores.

- ★ **Analisar os materiais levantados à luz dos conceitos da multimodalidade, de modo a captar os sentidos explícitos e implícitos nas diferentes linguagens de significação empregadas e suas relações com outros elementos do processo comunicacional.**

Considerando que folhetos, manuais, cartazes, *banners* e demais mecanismos de divulgação de projetos de mudança organizacional visam seduzir e ‘vender’ a idéia aos diferentes níveis da organização, eles majoritariamente se compõem de múltiplas linguagens – em especial a verbal e a visual. Assim, torna-se imprescindível empregar aportes teóricos que permitam analisar como as várias modalidades de linguagens constroem os significados e como representam a mudança projetada.

Entende-se que os materiais que compõem o projeto de MGC constituem um discurso da organização, refletem sua ideologia e estão inseridos em um contexto social e cultural. Estes textos (no sentido amplo) elaboram um sentido para a mudança que pode, ou não, ser coerente com o sentido que é representado pela **ação** da organização. Esta relação entre o significado emanado do texto (visual e verbal) e o que a organização propaga por outros meios pode ser fonte de conflito, insegurança e resistência.

Esta análise se fundamentou nos conceitos e construtos básicos da teoria da multimodalidade (Kress & Van Leeuwen, 1996; Van Leeuwen & Jewitt, 2001), cuja base conceitual advém da abordagem sistêmico-funcional de Michael

Halliday. O instrumental teórico embasou análises que identificaram traços subjacentes à veiculação de informações e à recepção de significados, tais como confiança, afeto, poder, controle, produção de conhecimento, construção de relacionamentos e motivação intrínseca e extrínseca.

★ Identificar, na interrelação entre o desenho do projeto de gestão por competências e o processo comunicacional, fatores que possam ser inibidores ou mitigadores de sucesso na implantação.

O texto e seu contexto ultrapassam as fronteiras do que está dito ou apresentado. Há discursos implícitos que, em conjunto com os explícitos, traduzem o comprometimento e expectativas das esferas mais altas da organização, que, direta ou indiretamente, comunicam aos membros da organização a atitude da liderança na realização da mudança. A análise da harmonia ou contraposição entre o discurso e as práticas organizacionais é fonte de elementos que apontam para algumas variáveis de sucesso na implementação do modelo de gestão por competências.

Para atingir este objetivo intermediário, foi essencial estudar as metáforas que representaram os projetos, algumas das quais instituídas pela própria organização. A metáfora serviu como ícone do projeto, salientando seu traço mais marcante – já um indicativo da postura dos participantes na implantação.

1.3

Premissas e Suposições

As principais premissas que sustentam esta pesquisa são:

- As organizações quando empreendem um projeto de mudança planejada estão buscando o aprimoramento de suas práticas, de modo a garantir a sua sustentabilidade. Assim, toda mudança planejada reflete um esforço de melhorar o funcionamento da organização (Cummings e Worley, 1993; Zaltman e Duncan, 1977).

- A compreensão de processos de mudança precisa levar em conta as interrelações entre o contexto, o conteúdo e o processo (Pettigrew, 1987): o quê? como? onde? e quais os indivíduos envolvidos no processo? (Kotter e Cohen, 2002).
- Os indivíduos encontram dificuldade em lidar com as mudanças e as alterações nas relações dos indivíduos com a organização, em termos dos processos de gestão das pessoas, são ainda mais propensas a provocarem resistências (Piderit, 2000).
- A atitude dos indivíduos em relação à mudança é fator essencial para os resultados da implantação (Bovey e Hede, 2001) e as atitudes que os participantes da organização desenvolvem são decorrentes dos significados que atribuem à mudança (Klein, 1996) e das discrepâncias entre os esquemas cognitivos e afetivos que elaboram e os que estão presentes na proposta de mudança (Bovey e Hede, 2001; George e Jones, 2001).
- As organizações reconhecem a importância da comunicação na implantação eficaz de mudanças (Bennebroek Gravenhorst *et al.*, 2005) e que processos e estratégias de comunicação podem interferir positivamente nas atitudes dos indivíduos em relação à mudança (Reis, 2002)
- Os processos de comunicação na mudança são multifacetados, abarcam diferentes modos, estratégias e espaços (Girin, 1996; Iedema, 2003; Silva, 2001).

Considerando as premissas acima, esta pesquisa parte da suposição de que:

- o **desenho do projeto de gestão** de pessoas articulado por competências e as **estratégias de comunicação** que o envolvem podem ser fatores

importantes para se entender o sucesso de um projeto de mudança desta natureza;

e que

- os resultados de mudança planejadas podem ser qualitativamente diferentes em função dos **significados elaborados pelos participantes** da mudança e da convergência e dissonância que descrevem com os **significados pretendidos pela organização**.

1.4

Delimitação do Estudo

A implementação de novos modelos de gestão requer, necessariamente, análises multidimensionais, para que sejam captados os fenômenos em toda sua complexidade, e, preferencialmente, longitudinais, de modo a entender os fatores de influência dentro de uma visão diacrônica. Tal perspectiva não seria possível no âmbito de uma pesquisa compreendida no espaço temporal e institucional de uma tese de Doutorado. Desta forma, definimos o limite deste estudo dentro dos seguintes parâmetros:

- foco no **cenário econômico** compreendido pelas empresas de uma indústria de serviços que estejam atuando em mercado altamente competitivo e que estejam aplicando o modelo de gestão por competências: o segmento de telecomunicações;
- limitação à consideração de casos em que os projetos de gestão de pessoas por competências compartilhem os parâmetros básicos nos moldes definidos na revisão da literatura;

- definição do **escopo temporal** de dados obtidos por levantamento de campo e por mini-estudo de casos no período de outubro de 2004 a outubro de 2005;
- delimitação do estudo aos **processos e fases de implementação inicial** do projeto de gestão por competências;
- análise de características dos materiais disponibilizados pelas organizações e das informações depreendidas nas visitas e entrevistas, para fundamentar a percepção da pesquisadora quanto aos **significados elaborados e os pretendidos**.

Com esta perspectiva, este estudo revestiu-se de uma caracterização semi-exploratória em sua fase inicial, na medida em que serviu para o aprofundamento dos construtos e dos estudos interdisciplinares envolvendo linguagens e administração. Também é de natureza explicativa, considerando que buscou as relações estabelecidas entre o que dizem os executivos que são gestores do processo de implantação e desenvolvimento dos projetos de gestão por competências e o sucesso desta implementação. Teve como efeito colateral uma preocupação em apontar para novas linhas de investigação relevantes à compreensão mais abrangente dos temas tangenciados nesta pesquisa.

É preciso ressaltar alguns pontos que, tomados como pressupostos, não fazem parte do escopo da pesquisa empreendida. Em primeiro lugar, as mudanças de formas de gestão, sejam elas amplas ou específicas, estão sempre sujeitas à forma com que coadunam ou interferem na cultura da empresa. Neste estudo, parte-se do princípio de que a mudança cultural se administra ao longo da implantação de um novo modelo de gestão (Tomei, 2004; Barbosa, 2001; Boyett, e Boyett, 1998) e que uma das formas de colaborar com esta implantação e com o estabelecimento da mudança cultural é a comunicação. A comunicação é, assim, *“a arena na qual as pessoas e a própria organização podem criar sentido e [...] a chance de tornarem-se sujeitos na mudança”* (Silva, 2001).

Cabe, ainda, ressaltar que, não se pretende traçar relações diretas entre a implantação dos projetos de gestão por competências, a comunicação utilizada e os resultados efetivamente atingidos na organização. Somente são apontados os indícios de efeitos qualitativamente significantes na correlação entre o processo de implantação do modelo e as estratégias e elementos comunicacionais e multisemióticos que constituem a ecologia do projeto. Não se esgotam as variáveis que caracterizam o real sucesso do projeto, na medida em que nem todas podem ser direta ou indiretamente correlacionadas à questão central deste estudo e que não se pretendeu um estudo positivista de causa e efeito.

1.5

Relevância da Pesquisa

Há um reconhecimento de que todas as organizações passam por processos de mudança em menor ou maior grau. Do mesmo modo, os modelos de administração e gerenciamento vêm incorporando novas visões e buscando caracterizar posturas administrativas adequadas ao enfrentamento de um novo perfil de funcionário e cidadão.

Recentemente, o modelo de gestão de pessoas com base em competências tem sido objeto de estudo por inúmeros pesquisadores, na medida em que várias organizações (empresas e institutos de pesquisa, associações profissionais, organismos internacionais voltados para o estímulo e preparação para o trabalho, escolas técnicas e vocacionais) têm apontado este modelo como um modelo que melhor se adapta ao mundo atual, em constante mudança e com intensa necessidade de um fluxo contínuo de aprendizagem, adaptação e inovação. Dutra (2001) esclarece que grandes transformações podem ser percebidas na forma de gerenciar as pessoas nas organizações, não só porque mudaram os padrões de exigência, voltando-se para profissionais mais autônomos, com iniciativa e buscando melhores resultados, como também porque os profissionais devem se mostrar interessados em seu próprio desenvolvimento, dentro da perspectiva de que o sucesso individual se traduz, com muita frequência, no sucesso da empresa. A agilidade de resposta e a criatividade de soluções não são tesouros estanques

que a organização estoca, mas estão depositadas nas pessoas que a compõem. A partir desta visão de valorização de pessoas, nasce o modelo de gestão por competências. Este modelo vem ao encontro da necessidade de valorização do indivíduo no trabalho, transformando uma visão instrumental de gerenciar pessoas em uma perspectiva colaborativa, em que o indivíduo é co-participante e co-gestor dos resultados atingíveis e atingidos pela organização. Neste sentido, a análise das reações e percepções dos indivíduos sob esta nova égide poderá revelar novos *insights* sob este modelo e sua implantação.

Desta maneira, este estudo busca uma perspectiva diferente de investigação – uma análise das linguagens utilizadas na implementação do modelo de gestão de pessoas por competências e de como estas constroem os significados que o modelo assume na organização. Nesta perspectiva da micro-análise de processos gerenciais, as contribuições poderão servir para a consciência dos significados produzidos no âmbito da divulgação e implantação de novos projetos nas empresas e para definição de práticas de gestão com potencial de sucesso e, assim, servir à academia e aos *practitioners*.

Considerando, ainda, que a pesquisa acadêmica deva buscar novos olhares sob velhos temas, empreendeu-se uma pesquisa que integra conhecimentos interdisciplinares, de modo a entrosar as inovações gerenciais com análises teórico-metodológicas de outros campos do conhecimento, com vistas a entender as formas organizacionais e vislumbrar as percepções e comportamentos de diferentes atores nas organizações (Snow & Thomas, 1994)

Desta forma, apontamos a relevância deste estudo, sob um olhar macro-referencial, na medida em que se soma aos estudos interdisciplinares e na medida em que descreve situações de aplicação de modelos de gestão que nasceram em organizações e instituições de pesquisa estrangeiras e vêm sendo aplicados às empresas brasileiras.

Assim, consideramos as contribuições deste estudo em três eixos:

- *para a academia*: melhor compreender os processos de implantação de mudanças e o papel da comunicação nesta implantação, focando nas organizações que se caracterizam pela implantação de modelos de gestão de pessoas por competências;

perceber, com base na análise dos materiais produzidos, as estratégias comunicacionais de divulgação e as representações criadas através das formas e significados expressos nos documentos utilizados;

- *para a prática administrativa:* traçar indicações para processos de harmonização das linguagens utilizadas pelos diversos setores da empresa com os verdadeiros objetivos e propósitos do modelo de Gestão de Competências que está sendo implantado. Buscar a conscientização da intertextualidade entre os documentos da organização e a prática social envolvendo as ações de inovações gerenciais; e
- *para o aprofundamento e a ampliação das pesquisas interdisciplinares:* criar o entrelaçamento de construtos advindos de teorias e modelos oriundos do campo da administração com conceitos que subjazem a interseção das áreas de discurso, comunicação e semiótica.