

Análise dos Casos sob a Ótica da Implantação de Mudança

Nothing endures but change.

Heraclitus

Neste capítulo serão analisados os casos em estudo, de modo a ressaltar a forma como cada empresa buscou instaurar sua mudança na gestão de pessoas. A partir dos pressupostos teóricos que fundamentam esta pesquisa, serão apontados os aspectos relevantes à categorização de mudanças organizacionais que explicam os procedimentos ou posições adotadas pelas empresas ao incorporarem o novo projeto na vida organizacional.

Ao considerar as estratégias de instalação de mudança, sob a ótica das teorias explicitadas no capítulo 2, percebe-se que os casos que compõem o corpus deste estudo tiveram um denominador comum. Várias foram as semelhanças encontradas nas formas com que atentaram para fatores contextuais, psicológicos e processuais na adoção de um projeto de gestão de pessoas por competências. Algumas diferenças podem ser apontadas e justificadas pelas situações específicas que caracterizam o histórico de cada empresa e sua estruturação.

6.1

Caracterizando as Mudanças Implantadas

Os agentes de mudança nos casos estudados entendiam que era preciso mudar o paradigma de gestão de pessoas nas suas organizações, não só em função das necessidades internas das empresas, mas também em resposta à tendência do próprio mercado em que se inserem.

Os projetos de gestão de pessoas por competências nas empresas estudadas foram desenhados e implantados em diferentes momentos, com uma diferença de quatro anos entre os períodos iniciais de planejamento e, em termos de uma linha de tempo organizacional, são projetos recentes. Foram implantados a partir de um esforço intencional, com planejamento prévio abrangente e longo, em alguns

casos. O processo de concepção e planejamento mais extenso foi o da TELEMAR, que se prolongou por quase dois anos, em parte porque coincidiu com uma época em que a empresa estava fazendo outras re-estruturações em sua dinâmica organizacional. O projeto da TIM, por outro lado, demandou uma fase de planejamento mais curta, se for considerada somente sua aplicação na empresa brasileira, uma vez que aqui o projeto foi somente uma ‘tradução’ do projeto da matriz – não sendo, portanto, necessário elaborar os alicerces do modelo, ou validar algumas concepções, nem amadurecer as diretrizes do modelo.

Todos os projetos, no entanto, visavam alterar algumas rotinas das organizações, no tocante à gestão de pessoas, sem que houvesse grandes interferências na condução dos negócios. Isto é, embora houvesse o interesse de melhorar o desempenho dos indivíduos, não se pretendia instalar mudanças que romperiam subitamente com os procedimentos rotineiros e estruturais das organizações. Ao implantar os modelos na dimensão dos indivíduos que atuam na organização, os líderes da mudança imaginavam que iriam provocar ajustes e aprimoramentos em outras dimensões da empresa. E lenta e gradualmente, teriam uma organização mais flexível, que capitalizasse melhor as competências individuais transformando-as em competências organizacionais de ponta para lidarem melhor com a competitividade do mercado. Ficam claras as preocupações de todas as organizações estudadas com possíveis reações negativas e resistências por parte dos que seriam avaliados. Ao mesmo tempo, os entrevistados utilizavam um discurso de justificativas e benefícios para os indivíduos de tal implantação – o que faz crer que as resistências seriam facilmente vencidas diante de tantos argumentos racionais.

A complexidade do ambiente, com constantes mudanças políticas, regulatórias e tecnológicas, perfaz um cenário impróprio para buscar explicações simplistas na caracterização da mudança que as empresas procuraram implantar. As sucessivas trocas de controle e alterações na composição estrutural das empresas estudadas dificultam reconhecer qual a etapa do processo evolutivo em que se inserem, nos termos da curva de crescimento de Woodward & Bucholtz (DuBrin, 2003). Se por um lado, elas são empresas relativamente novas no cenário das telecomunicações, tendo sido formadas a partir do processo de privatização ocorrido em 1998, por outro já se constituem em grandes grupos, com alianças e/ou controle de grupos estrangeiros mais experientes no mercado

tecnológico. Acrescente-se, também, o fato de muitas das empresas terem um ‘passado pré-privatização’. Podem, então, ser classificadas como empresas na fase integrativa do ciclo de crescimento, solidificando suas estruturas corporativas ao mesmo tempo em que buscam novos direcionamentos, com vistas a acompanhar os avanços tecnológicos, definir novas estratégias comerciais e de marketing, e praticar inovações gerenciais. É a fase em que gerenciar os potenciais humanos torna-se mais ou tão importante quanto o gerenciamento das habilidades técnicas e das rotinas (DuBrin, 2003).

Diferentemente do que a literatura afirma para as empresas na fase integrativa (*cf.* Todd, 1999; Land, 1991), as empresas estudadas não relutam em implantar mudanças. Neste aspecto, podem ser igualadas a empresas no estágio de formação, onde os processos de inovação e aprendizagem são essenciais para a estruturação da organização. Isto se deve a dois fatores preponderantes: (a) a alta mutabilidade do cenário de telecomunicações e sua integração com as inovações da tecnologia de informação, tanto em nível global quanto nacional, e (b) a situação específica do processo de formação de novas empresas do setor no Brasil – ou seja, questões contextuais de natureza tecnológica e de natureza estrutural.

Devido a esta inevitabilidade basilar de mudanças constantes no cenário organizacional, a implantação de mudanças nestas empresas já faz parte do *modus-vivendi*, conforme apontaram os estudos de Raffaelli (2002) e Prastacos (2002).

Tomando por base o processo de mudança na visão de Lewin (1951), retomada posteriormente por vários autores, conforme descrito no Capítulo 2, verifica-se que as organizações estudadas utilizaram diversas estratégias na etapa de descongelamento para preparar os profissionais para o novo modelo de gerenciamento dos potenciais humanos. Dentre as táticas de descongelamento praticadas por estas organizações, encontramos:

- A utilização de estratégias de comunicação para anunciar o projeto a ser implantado. Estas serão discutidas a fundo no Capítulo 7, a seguir, mas incluem desde pronunciamentos da presidência, palestras de especialistas convidados, cartazes, *banners*, folhetos e brindes diversos.
- O envolvimento de diferentes segmentos da organização na elaboração de partes do projeto que requerem *insider knowledge*,

especialmente nos momentos de definição das competências a serem incluídas no projeto. Com exceção da TIM (Brasil), esta foi uma estratégia utilizada por todas, em maior ou menor grau. Esta participação na elaboração do projeto funciona como elemento motivador e disseminador de informação sobre o novo plano da empresa para os que estão diretamente envolvidos. Adicionalmente, outras pessoas na organização ficam sabendo do projeto, seja por meio de contatos informais com os que participam deste grupo de elaboração, seja por meio de anúncios formais de sua existência. Estas fontes de informação fazem parte do contexto de aprendizagem, na linha da teoria social da aprendizagem (Bandura, 1977). Como a teoria do aprendizado social abrange a atenção, a memória e a motivação, ela se estende tanto pela estrutura cognitiva quanto comportamental. A observação das atividades que ocorrem em torno dos indivíduos e os comentários que circulam servem de input para compreensão de novos fatos e para preparar para novas atitudes. Não deixa de ser, também, parte de uma rede de oportunidades e situações de comunicação.

- Treinamentos diversos, com grupos selecionados, para divulgação do projeto e familiarização com o sistema informatizado. Novamente, além do objetivo direto de preparação para a realização de uma determinada atividade, este é, também, um espaço de comunicação, de internalização de objetivos e conseqüências do novo projeto.

- O conhecimento de diversos profissionais a cerca da utilização destes modelos em outras organizações do setor ou de outros ramos de negócio.

Ao incorporar seus modelos de gestão de pessoas por competências entre suas estratégias de condução aos objetivos empresariais, as organizações almejavam instaurar um novo paradigma na visão do papel das pessoas nas organizações, realizando uma mudança transformadora (no sentido de Leitão e Rossi, 2000) – deslocando o foco em indivíduos de uma concepção das pessoas como *instrumentos* dos resultados das organizações para um foco em que as pessoas *são* a organização. Estes modelos têm, embutidos na sua essência, uma

aparente indissociabilidade entre os indivíduos e a organização e o entendimento de que os indivíduos são co-participantes, ao invés de realizadores de intenções alheias. Buscam alterar atitudes, valores e consciência de modo a ressaltar o papel que cada um tem em seu próprio desenvolvimento, pois este serve à sua realização pessoal e profissional e à prosperidade da organização em que se encontra.

As falas de todos os entrevistados transmitem esta valorização do indivíduo e da ênfase no seu crescimento. Há uma ânsia em transformar as pessoas de todos os níveis da organização, em fazer delas mestres de seus próprios caminhos, timoneiros de seu desenvolvimento profissional. Aparentemente, porém, esta mudança paradigmática sofre uma pressão organizacional que reforça, ainda, o velho paradigma de ‘administrar recursos humanos’, usando as pessoas ao seu máximo. Os modelos implementados revelam uma supervalorização da avaliação do desempenho e colocam menor ênfase no crescimento do indivíduo em si. O crescimento dos indivíduos é de sua própria atribuição, cobrado direta ou indiretamente pelas empresas, mas sem que haja muito incentivo adicional pela organização.

Estas constatações nos dados de pesquisa reforçam o que vem sendo apontado por teóricos e pesquisadores em termos dos paradoxos que as empresas não conseguem resolver. Por um lado, as empresas dizem buscar alternativas para estimular o comprometimento dos funcionários através de modelos que valorizem o seu crescimento e a auto-estima derivada do produto de suas realizações. Por outro, delineiam sistemas de avaliação que se dizem voltados a indicar as áreas de melhoria e as forças do indivíduo, mas que servem mais a definir os feitos e o estágio atingido em função das competências esperadas. Este paradoxo se alinha com os citados por Chanlat (1995) em relação às carreiras e as estruturas sócio-econômicas e o contexto do mercado de trabalho atual. Há um esforço à mudança de mentalidade, dirigindo o olhar para o crescimento humano, mas as pressões por resultados operacionalizáveis, que surgem das altas esferas da organização, tendem a minar os novos interesses.

6.2

Fatores de Sucesso e Dificuldades

Bourne et al. (2002) comentam que têm sido poucos os estudos que acompanham a implementação de projetos de mudança a partir de uma perspectiva do fluxo pelo qual ocorreu a implantação. Distinguem três vertentes necessárias para considerar fatores de sucesso e fracasso nestas implementações: questões de contexto, de processo e de conteúdo do projeto.

Nos casos de implantação de modelos de gestão de pessoas por competência estudados neste trabalho também verificamos como estas três vertentes podem explicar as dificuldades e barreiras que foram encontradas na implantação e os acertos apontados na execução dos projetos.

6.2.1

Barreiras e Dificuldades Encontradas

a) Em termos de questões de contexto:

- **tempo e recursos.** O longo período para a preparação do projeto e a necessidade de alocação de recursos, materiais e humanos, para a implantação do projeto são fatores que distanciam a idéia do projeto de sua realização. Em média, as organizações levaram um ano de preparação para a implantação, consumindo o tempo de vários profissionais, investindo em consultorias, materiais, viagens de encontros, elaboração de materiais e fases de validação com a diretoria. Estes investimentos são alocados para um projeto que traz benefícios e resultados a médio ou longo prazo. Em um ambiente de grandes e constantes modificações tecnológicas e mercadológicas, onde a regulamentação está constantemente sujeita a alterações, o espaço de previsibilidade é mais curto. Isto dificulta a realização e o comprometimento com projetos de alcance de médio prazo.

- **as quebras de liderança.** As constantes alterações de pessoal em cargos de liderança, tanto nos setores de RH quanto nos demais cargos de alta-hierarquia das empresas, as constantes trocas de controle das organizações de telecomunicações no Brasil, além das mudanças de ocupantes dos cargos chaves

no governo ou nas agências de telecomunicações, criam um ambiente de instabilidade. Nem todas as empresas estudadas passaram por estas situações internas, mas a alta competitividade do setor e a volatilidade dos cargos impõem um clima de inquietação, que por sua vez atravessa os setores das organizações como uma incerteza quanto ao futuro e, por conseguinte, medo da novidade.

Novos líderes que chegam à empresa podem sentir que não são ‘donos do projeto’ e não demonstrarem interesse. É essencial que o projeto seja novamente ‘vendido’ aos novos membros da alta-administração pelos que estavam gerenciando a aplicação do modelo e que investiram tanto em construí-lo e ajustá-lo nas aplicações subseqüentes. Isto se sentiu, explicitamente, no caso da EMBRATEL, não só na fase anterior à primeira implantação, como relatado na entrevista, quanto em momento posterior, quando a pesquisadora foi informada de que novas informações sobre o projeto não estariam disponíveis, uma vez que tinha havido uma mudança no quadro executivo e que o projeto anterior estava suspenso e não seria possível divulgar outros pormenores. Em outras empresas do conjunto estudado, a mudança de controladora ou o desmembramento da organização em empresas distintas de acordo com o *core-business* também foi motivo de suspensão ou redirecionamento do projeto.

- **as resistências à mudança.** A resistência ao projeto não resulta meramente de uma resistência geral a mudanças, no sentido de que quebram as rotinas, instabilizam padrões tradicionais. Mais do que um medo de mudar, os entrevistados comentaram do receio quanto ao objetivo do projeto e da duração da novidade. Os avaliados sentiam necessidade de entender a quem servia o projeto – à organização, para que fosse possível colher o joio do trigo; ou às equipes, para que fosse possível capitalizar nos potenciais que se revelassem? Dentro do contexto do mercado de telecomunicações, com a velocidade das mudanças tecnológicas e as freqüentes trocas de pessoal nos cargos chaves das organizações, os indivíduos podem se questionar qual o grau de esforço que justifica empreender para encampar a nova proposta, em função da permanência do projeto ou do próprio funcionário na organização.

b) Em termos de questões de processo:

- **objetivo vs. motivação.** Talvez um dos grandes questionamentos que se pode levantar das entrevistas e dos materiais recolhidas, diz respeito ao conflito entre os objetivos citados e a motivação percebida pela pesquisadora. Esta preocupação remete a resultados de outras pesquisas, em especial a de Peach *et al.* (2005), que perceberam que a intenção de aderir à mudança estava correlacionada à percepção cognitiva do comportamento desejado, isto é, se era visto como positivo, benéfico e coerente com os valores do indivíduo. Também convergem com as conclusões de Kickul e Liao-Troth (2003), que sustentam que o contrato psicológico dos indivíduos nas organizações está em função da consistência entre as mensagens informativas que recebem e as pistas que percebem no ambiente organizacional. Se as pessoas suspeitam de divergências entre o que é dito e o que pode estar embutido nas mensagens, cresce a resistência.

O quadro da Figura 6.1 apresenta as inconsistências entre objetivos explícitos e as motivações implícitas nas comunicações das empresas sobre o novo projeto.

Figura 6.1: **Objetivos e Motivações – conflitos ou coerência?**

EMPRESA	OBJETIVO CITADO	MOTIVAÇÃO PERCEBIDA
VIVO	Permitir avaliações concretas sobre a performance dos profissionais	Aferir o desempenho a partir de um conjunto pré-determinado de expectativas
CLARO	Focar o crescimento e auto-desenvolvimento profissional	Re-estruturação do <i>call-center</i> (por competências e não por tempo de serviço)
TIM	Avaliar o desempenho com vistas a aprimoramento profissional	Avaliar o desempenho com vistas a <i>job-rotation</i> , sucessões, e outras trocas de posição
TELEMAR-OI	Oferecer oportunidades e administrar carreiras	Recensear os funcionários; integrar Telemar e Oi; <i>downsizing</i>
EMBRATEL	Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional	Gerenciar carreiras e aprimorar força de vendas para o mercado competitivo
TELEFONICA	Avaliar e desenvolver profissionais	Criar base única para empresas Telefônica em termos de valores e métricas de desempenho
BRASIL TELECOM	Desenvolver profissionais e alinhar a cultura	Integrar ações de recursos humanos com desenvolvimento da organização

As maiores diferenças de perspectiva foram encontradas na EMBRATEL e na CLARO, onde a maior motivação resultava de fato na necessidade de re-estruturação de um setor por força das contingências internas (CLARO) ou ambientais (EMBRATEL). Na CLARO as relações com os clientes não estavam bem e acreditava-se que era preciso melhorar o *call-center* que é a linha de frente com o cliente. Antes da implantação do projeto, as promoções e recrutamento para as vagas nas diferentes funções eram realizadas por tempo de serviço ou por qualificações genéricas. Com a implantação do modelo foram criados indicadores mais objetivos e observáveis que viabilizaram uma re-estruturação do setor em novas divisões e um re-alocamento de pessoal de acordo com as competências demonstradas.

Na EMBRATEL, o projeto inicial foi reduzido para o escopo da força de vendas, após uma mudança no controle da empresa. Portanto, o objetivo planejado que era de possibilitar a todos os funcionários construir suas etapas de desenvolvimento dentro e fora da empresa, foi amputado para contemplar somente alguns profissionais, os que pertenciam à força de vendas de produtos e serviços. Outro fato interessante no projeto da EMBRATEL é a consciência de que a empresa poderia passar por situações em que seus profissionais deveriam ter preparo para enfrentar mudanças de carreira. Possivelmente, por carregar um histórico de empresa estatal, em que muitos de seus funcionários viviam um clima de estabilidade, garantida pelas empresas públicas, a equipe de recursos humanos e alguns diretores tinham a consciência de que a nova cultura da empresa não acomodava mais esta visão do emprego vitalício e que muitos teriam que encontrar espaços profissionais fora da empresa. Apesar da mudança de atitude organizacional, é ainda uma postura paternalista de tentar proteger ou preparar seus profissionais para futuras situações.

É curioso o fato de que os dois projetos foram sustados algum tempo depois da entrevista concedida. Na CLARO ainda foi implantado uma vez e já se pensava em ampliar para outros setores, mas o projeto inicial ficou restrito à etapa de recrutamento e seleção. As informações que foram obtidas mais recentemente apontam que há um outro projeto de gestão de competências, implementado em final de 2005, para outros níveis da empresa, comandado pela matriz em São Paulo. Na EMBRATEL, houve recentemente uma mudança nos quadros principais de Recursos Humanos o que acarretou uma interrupção no desenrolar

dos procedimentos de avaliação. Não foi possível obter informações mais precisas quanto ao que será mantido ou como será re-estruturado o projeto.

Consta, também, que a TIM está implementando inovações no seu modelo – e possivelmente as alterações são bem profundas. São, mais uma vez, modificações ‘importadas’, vindas da matriz italiana. Não foi viável tomar conhecimento sobre a nova configuração do modelo de gestão de desempenho por competências, pois foge ao escopo do presente trabalho, mas há que se questionar em que medida as modificações resultam de inadequações com a cultura brasileira ou o mercado nacional.

Então, em termos de processo de implementação do modelo, há que se considerar que o conflito objetivo / motivação é uma grande causa de dificuldade na implantação e superação de resistências, bem como na manutenção e sobrevivência do projeto. Dos projetos analisados, os que hoje acumulam uma vida mais longa, se restringem aos da VIVO e TELEFONICA EMPRESAS, que são – em ambos os casos – derivados de outros projetos da empresa-mãe. Nestes dois, como vemos na tabela anterior, há uma proximidade maior entre o objetivo divulgado e a motivação percebida.

- **objetivos impostos e não negociados.** Uma das grandes lacunas percebida em todos os projetos, foi a falta de participação de profissionais de diferentes camadas da organização na definição dos objetivos do projeto de gestão por competências. Pode-se caracterizar tal abordagem do projeto como coercitiva, em oposição à abordagem consultiva, conforme classificação de Balogun e Hope-Hailey (2003, *apud* Goodman e Truss, 2004).

Em nenhuma das entrevistas apareceu a demanda por objetivos mais claros na avaliação de desempenho como uma carência sentida no corpo de profissionais. Foram outras justificativas apresentadas pelos líderes em gestão de pessoas que deixaram transparecer esta questão como algo identificado pelas diferentes camadas das empresas. As entrevistas não apontaram para uma relação entre a necessidade do projeto de gestão por competências integrar diferentes funções de RH e alguma reivindicação ou questionamento vindo do corpo de funcionários ou gestores. A demanda desta abordagem em gestão de pessoas surgiu nas empresas e os entrevistados não fizeram referências, por exemplo, a

relações com resultados de pesquisa de clima organizacional ou outras estratégias que tivessem provocado o surgimento da idéia do projeto.

De fato, a participação de representantes de algumas camadas nas etapas de construção das competências em si foi um fator importante para angariar a aliança dos diferentes segmentos para o projeto. Se os próprios objetivos tivessem nascido no seio das ansiedades da maioria, o projeto teria tido mais impacto em responder às necessidades do corpo funcional e estabelecer alianças mais fortes. Assim, seria mais fácil criar a identificação dos participantes com o projeto e vencer as reações adversas de não-identificação e desorientação (Woodward & Bucholtz, 1987) que fomentam a resistência.

- **amplitude da aplicação.** Um dos grandes fatores de preocupação em quase todos os projetos estudados foi a necessidade de aplicá-lo em todos as regiões em que a empresa opera. Mesmo nos projetos restritos a determinadas camadas da organização, como os gestores (TELEMAR-OI) ou a certos segmentos (BRASIL TELECOM, EMBRATEL e CLARO), havia uma preocupação em gerenciar o projeto nas diversas localidades em que as empresas operam. Várias reuniões e workshops de treinamento foram realizadas e freqüentes viagens dos líderes do projeto na matriz fizeram a costura entre procedimentos de tal modo que a implementação tivesse o mesmo perfil. Portanto, embora a amplitude da aplicação fosse uma dificuldade, as empresas analisadas parecem ter superado esta adversidade, tendo se instrumentalizado para alinhar a organização como um todo, superando este fator de resistência (Boyett, 1998).

- **a cultura da avaliação como um processo de melhoria.** As pessoas passam a vida sendo avaliados em função de erros e acertos – ou seja, com vistas a checar um estado final, freqüentemente por meio de análises comparativas com outros membros da mesma comunidade (Perrenoud, 1999a) . Os modelos de gestão por competências visam avaliar em função de processos de melhoria, *‘fazendo uma comparação entre a tarefa a realizar, o que o [profissional] fez e o que faria se fosse mais competente’* (adaptado de Perrenoud, 1999^a, p. 78). É um novo paradigma de avaliação que precisa ser internalizado. Vários entrevistados explicitaram esta idéia claramente e comentaram a preocupação com as instâncias de subjetividade e tendenciosidade que poderiam interferir no processo de

avaliação. Também foi salientada a dificuldade em realizar a auto-avaliação e a percepção de que as pessoas temiam indicar resultados baixos na sua auto-avaliação. Outros tinham uma visão deturpada de seu desempenho e tinham a tendência de fazer avaliações irreais de sua contribuição à organização.

- **o suporte de TI.** Este fator é freqüentemente indicado como uma barreira na implantação de mudanças (Kotter, 1995; Smith, 2003). Nos casos estudados nesta pesquisa, foram várias as referências aos problemas surgidos no sistema informatizado e às dificuldades enfrentadas por avaliadores e avaliados no uso do software. Como os modelos de gestão por competências dependem intensamente dos sistemas informatizados, é comum a percepção de que falhas no sistema são problemas do modelo. Inclusive nas entrevistas quando perguntamos sobre dificuldades ou pontos de melhoria a serem apontados, os problemas com o sistema eram destacados.

c) *Em termos de questões de conteúdo:*

- **dificuldade de quantificar resultados em áreas que são de natureza qualitativa.** Os projetos foram estruturados para permitir uma avaliação objetiva e criteriosa dos participantes. Quase todos tiveram a colaboração de especialistas para definirem as competências, elaborarem os critérios e níveis de avaliação. Por maior que tenha sido o esforço e o cuidado de todos, a avaliação homogênea e neutra é uma meta extremamente difícil. Vários comentários dos entrevistados apontaram a necessidade de rever a redação dos itens para torná-los mais claros, de enxugar o conjunto de competências ou de alterar as formas de pontuar ou identificar os níveis de desempenho nas competências. A própria natureza da avaliação por competências é um fator de dificuldade na medida em que não se presta a uma quantificação pura. Os fenômenos de comportamento com os quais as competências lidam dependem de observação, que é eivada de influências subjetivas, quer da parte do observador quer da parte do observado. Os itens são elaborados de forma a minimizar as interferências pessoais, mas não é possível eliminá-las completamente.

- **número excessivo de competências e critérios de descrição por competência.** Com o intuito de avaliar as competências de modo abrangente, muitos dos projetos analisados (TELEMAR-OI e EMBRATEL, por exemplo) incluíram uma lista extensa de itens a serem avaliados seja porque possuíam uma lista com um grande número de competências ou porque subdividiam as competências em vários comportamentos. O número alto de itens de avaliação, certamente, possibilita uma avaliação mais aprofundada e completa dos participantes, mas torna o instrumento longo e cansativo. Quando se considera que os superiores avaliam vários profissionais, o acúmulo pode trazer uma pressão indesejável. Considerando, como comentado nas entrevistas, que todos têm inúmeras outras tarefas, que às vezes consideram prioritárias (na medida em que apresentam resultados mais imediatos), eles podem perder a noção da importância da avaliação das competências dos que estão sob sua liderança, o que lhes possibilitaria viabilizar, a médio prazo, resultados melhores da equipe, mas que, a curto prazo, não parecem ter efeitos concretos nos índices de produtividade daquele setor da empresa.

- **necessidade de articulação com os valores e a visão da organização.** Muitos projetos embutiam a perspectiva de que as competências precisavam estar bem articuladas com os valores da organização. Verificou-se esta estreita ligação, especialmente, nos modelos da TELEFONICA EMPRESAS e da TELEMAR.

Pelo fato de ser um projeto que envolve mudança de paradigma em termos da relação dos profissionais na organização, o novo paradigma deve ser parte de um projeto maior da cultura da organização. A implantação de modelos de gestão de pessoas por meio de competências é uma mudança cultural e como tal é uma iniciativa estratégica. Esta visão se coaduna com resultados apontados por Smith (2003) em sua pesquisa sobre correlações entre sucesso e fracasso em mudanças culturais. O autor conclui que mudanças culturais dependem menos das táticas empregadas do que das questões políticas de apoio e vontade administrativa para iniciar e manter o projeto e atrair o interesse de todos os envolvidos.

Nos casos analisados nesta pesquisa, os modelos que estavam mais alinhados com os valores da empresa pareciam estar mais internalizados e resistentes até o último momento de comunicação com os entrevistados. Em linha com os princípios da teoria do gerenciamento cultural de Schein (1985), as

inovações menos dissonantes com os valores da empresa encontram eco nos pressupostos inconscientes dos membros da empresa e terão maior chance de incorporação. Ao lançar rupturas a paradigmas organizacionais já estabelecidos, a empresa está desafiando um padrão já internalizado na organização, instalando o paradoxo da cultura organizacional entre a estabilidade e a variabilidade (Schein, 1985). Exige de seus membros a abertura a nova aprendizagem, gerando ansiedade e uma elaboração interna de fatores cognitivos e emocionais. Como diz Schein, é preciso ocorrer um processo de aprendizagem organizacional que leve a organização a assimilar uma outra compreensão de si mesma e de como lidar com a nova realidade. Quando há uma articulação entre novos princípios de gestão de pessoas e os valores da organização, que já são compartilhados internamente, encontra-se um patamar de segurança psicológica (Schein, 1999) que facilita a redefinição cognitiva das pressuposições básicas da organização e a assimilação do novo projeto.

6.2.2

Acertos na Execução dos Projetos

a) *Em termos de questões de contexto:*

- **capitalizar a agitação do mercado e a dinâmica da inovação constante:** Este cenário é propício à implantação de projetos que visem desenvolvimento profissional e as empresas souberam veicular este fervilhar nos documentos ou estratégias de divulgação. Se o terreno está movediço os que estão nele precisam também se mexer e buscar maneiras de equilibrar-se nele.

- **aproveitar a internacionalização das organizações:** Muitos dos projetos estudados apontam como efeitos colaterais do modelo de gestão de pessoas por competências na organização a homogeneização de padrões de avaliação de desempenho. Também ressaltam que é uma abertura ter um processo único para diferentes empresas do mesmo grupo em diferentes países e assim podem viabilizar processos como: *job-rotation*, remanejamento de funções, trabalhos em projetos com equipes multi-regionais, promoções e oferecimento de oportunidades em outras empresas do grupo. Estas chances profissionais são um

incentivo a mais para os profissionais e acarretam uma postura favorável à aceitação do projeto. Certamente, foi um fator importante para a TIM e a TELEFONICA, conforme vimos nas referências explícitas nas entrevistas.

- **divulgar o sucesso do projeto na empresa-mãe e / ou fazer referências a processos semelhantes em outras empresas:** Replicar o processo já realizado na empresa-mãe funciona como um porto seguro não só para os que lideram a implantação mas também para os que participam do processo sendo avaliados, especialmente quando conhecem os resultados que foram atingidos. Esta estratégia opera sobre o efeito de regressão, conforme apontou Kets de Vries e Miller (1984) em que há uma busca de ações do passado, mesmo que vividas por outros, para que o indivíduo se sinta mais seguro para gerenciar a nova situação que se apresenta.

b) Em termos de questões de processo:

- **comprometimento da direção (*top-management*):** Este fator, amplamente estudado na literatura sobre mudanças (Armenakis e Harris, 2002; Boyett, 1998; Klein, 1996) mostrou-se decisivo nos casos estudados. Ressalte-se, ainda, que é essencial ter o comprometimento da alta direção para implementação de projetos que busquem uma mudança de valores, como pretendem os modelos de gestão por competências. Em todas as organizações estudadas nesta pesquisa havia o engajamento de diretores de RH e de outros níveis da empresa na construção do projeto e, em vários casos, em estratégias de divulgação e lançamento do projeto (palestras, textos assinados em folhetos ou nos sites e comentários em boletins internos). O compromisso da alta direção também garante os recursos necessários para a realização de todas as etapas do projeto.

O que pode ser considerado um argumento ainda mais forte para a importância do comprometimento da liderança é a situação que várias empresas viveram após a implantação inicial de seu projeto. A mudança de pessoas nos cargos altos das empresas ocasionou a suspensão ou redirecionamento do projeto. Constatou-se isso na EMBRATEL, por exemplo, ainda durante a fase inicial de implantação, quando o projeto foi afunilado para atender somente à força de vendas no primeiro momento. Ocorreu, também, na TIM, na EMBRATEL (depois

da primeira rodada) e na CLARO, que passaram por mudanças de pessoas em postos chaves da organização – tais trocas de liderança acarretaram a necessidade de interromper ou adiar, às vezes, *sine die*, as etapas subseqüentes que haviam sido programadas.

Portanto, é possível afirmar que o comprometimento da alta-gerência é um fator de sucesso para a implementação do projeto, mas há que se incluir a continuidade do comprometimento da alta-gerência como um fator crítico para o sucesso geral do projeto em termos de resultados e de permanência.

- **apoio em *expertise* externa.** Foram muito úteis as estratégias de incorporar a *expertise* externa à elaboração dos modelos de gestão de pessoas por competências. As empresas, na sua maioria, recorreram a diversos mecanismos para agregar experiências mais consolidadas na construção de seus projetos. Com exceção da CLARO, que não mencionou ter recorrido a consultores ou especialistas convidados, todas as demais organizações utilizaram consultorias durante as fases de preparação e construção do projeto. A TIM, que importou o modelo da Itália, recorreu a consultorias para o treinamento de seus gestores na aplicação dos instrumentos de avaliação e também para realizar as fases mais avançadas dos subsistemas de avaliação de potencial e de habilidades gerenciais.

- **estratégias de comunicação variadas.** As organizações analisadas utilizaram variados canais de informação e divulgação dos seus projetos: folhetos, brindes, *banners*, cartazes, chamadas na intranet, comentários e reportagens em boletins internos, palestras da alta-diretoria, workshops ou palestras com especialistas convidados, reuniões com as equipes, treinamentos para uso dos sistemas informatizados. Pelas visitas aos locais de trabalho foram constatadas as chamadas feitas pelos *banners* e cartazes, que eram em muitas das empresas espalhadas por todos os locais, desde a recepção até os elevadores, áreas de convívio e freqüentemente em forma de objetos presentes nas mesas, como calendários e outros acessórios de escritório. Ficou bem evidente a preocupação de todas as empresas em enfatizar o uso de diferentes canais e momentos para divulgar, informar e responder a dúvidas e questionamentos. Várias empresas contrataram consultorias para colaborar com treinamentos e até para elaborar a estratégia de endomarketing para o projeto a ser implantado. Outras

utilizaram seus próprios recursos internos, inclusive como multiplicadores das orientações por outras regiões do país. Esta experiência se mostrou muito rica, pois utilizou outros profissionais que se candidataram a atuar junto com a equipe de RH em dar treinamentos sobre o projeto. Além de uma estratégia de comunicação compartilhada com maior número de membros da organização, também resultou em maior grupo de pessoas comprometidas com o sucesso do empreendimento.

- **a participação dos segmentos que serão avaliados.** A participação de representantes dos segmentos que seriam avaliados nos grupos de construção das competências teve notadamente dois grandes benefícios. O primeiro foi o de poder contar com o conhecimento e experiência dos que executam as tarefas e funções para definir as competências e comportamentos que podem ser esperados e assim auxiliar a compor um quadro mais realista de expectativas e critérios de avaliação. O segundo foi de angariar aliança para o projeto e facilitar a divulgação do projeto entre os que seriam avaliados na primeira aplicação. Como é amplamente salientado na literatura (Boyett, 1998; Burrell e Morgan, 1979; Elving, 2005; Kotter, 1995), a participação acarreta um comprometimento com o projeto, a responsabilidade pelo seu sucesso. A participação dos representantes também funciona como fonte de informação para os demais que serão envolvidos com a aplicação. Os momentos de validação de conteúdos discutidos na equipe ou a divulgação informal do que ocorre nas equipes de trabalho são mecanismos para engajar mais profissionais no novo projeto e contribuem para criar a prontidão necessária para sair da etapa de descongelamento (Lewin, 1951), superar a desconfiança (Kets de Vries e Miller, 1984) e criar apego (Vince e Broussine, 1996).

- **implementação gradual.** Dos projetos estudados, os que foram implementados em todos os níveis e regiões de operação da organização foram os que se basearam, em maior ou menor grau, em modelos de gestão por competências das empresas-mãe. Foi o caso do modelo da TIM-Brasil, que era calcado inteiramente no modelo da TIM-Itália (e internacionalmente aplicado), e da VIVO e TELEFONICA EMPRESAS, que eram desdobramentos do que havia sido aplicado na Telefônica anteriormente à re-estruturação em empresas

diferentes. Os demais projetos foram implementados por setores ou camadas: a CLARO implantou no *call-center*; a EMBRATEL na força de vendas; a TELEMAR-OI somente nos executivos e a BRASIL TELECOM no pessoal de TI e redes.

A implementação gradual é um acerto, na medida em que viabiliza um tempo de ajuste dos problemas -- não só para corrigir as falhas na informatização, mas também para alterar a definição das competências e dos critérios de avaliação. Também esta aplicação paulatina por segmentos é uma forma de criar prontidão nos demais nichos da empresa e possibilitar uma nova divulgação do modelo com resultados já atingidos.

- valorização das etapas de feedback e coaching. Muitos dos entrevistados ressaltaram o papel do *feedback* no sucesso da gestão por competências. Em muitos dos projetos (especialmente o da TELEMAR-OI) havia espaços para *feedback* ao longo do processo. Frequentemente, o *feedback* tinha um foco no futuro, no sentido de buscar atividades ou trajetórias de desenvolvimento do profissional, seja por meio de mecanismos formais de ensino e treinamento (oferecidos pela empresa ou não), seja por atividades de aprendizagem individualizada (como *e-learning*, leituras, visitas técnicas), seja por meio de consciência de suas atitudes ou competências e oportunidades para lidar com desafios.

A relevância da ação do gestor como *coach* foi enfatizada em várias entrevistas e a necessidade de criar esta postura nos gestores foi encarada como um desafio. Isto se coaduna com a visão de que é preciso construir uma cultura da avaliação como processo de melhoria.

- garantir o registro da auto-avaliação separado da avaliação final. Esta possibilidade inserida no sistema pode ser um instrumento útil para estudar e agir sobre o fenômeno da distância entre resultados produzidos pela auto-avaliação e pela avaliação do superior. Considerando que as organizações constatarem a falta de uma cultura da avaliação como processo de melhoria, há que desenvolver mecanismos para medir os problemas trazidos pela dificuldade de auto-avaliar e avaliar o outro e trabalhar estas dificuldades com os profissionais.

A quase totalidade dos projetos analisados utilizava a auto-avaliação como etapa inicial, mas não permitia uma negociação cíclica entre este resultado e o do gestor deste profissional. Isto é, o gestor tinha acesso à auto-avaliação, partia dela para dar fazer a sua análise, mas não havia um questionamento com o avaliado em relação às divergências. As divergências apareciam para os avaliados somente ao final do processo, já como aferições finalizadas.

Muitos sistemas, inclusive, não mantinham o registro da primeira avaliação, ou quando mantinham não havia menção na entrevista quanto ao uso que se fazia da documentação desta primeira etapa. Em princípio, este material poderia ser um rico indicador para que fossem levantadas as questões primordiais relativas à capacidade de exercer avaliação no âmbito profissional. Por esta razão, considera-se este fator entre os indicadores de acertos, com a ressalva de que não pode ser ainda considerado um acerto pleno, já que não foi tirado proveito deste arquivamento nos casos estudados. As entrevistas revelaram que as coordenações dos projetos estão conscientes de que deveriam ser arquivados os resultados da auto-avaliação antes de sua modificação pelos gestores, mas não tiveram ainda a oportunidade de usar este rico acervo como insumo para análises e discussões a cerca dos critérios de avaliação e auto-avaliação. Então, pode-se este fator um ‘potencial acerto’ na implantação dos modelos estudados.

c) *Em termos de questões de conteúdo:*

- **interrelacionar o plano de desenvolvimento com os gaps apontados na avaliação.** As organizações que tinham esta relação bem clara no projeto, no sistema e nos materiais de divulgação, tiveram maiores chances de acerto. A elaboração do Plano de Desenvolvimento é uma forma de apontar para o futuro e minimizar a força do passado (que está presente na avaliação). Esta inter-relação direciona o olhar para o processo de melhoria e não encerra o modelo na etapa de avaliação de desempenho – o que o restringiria como modelo com vantagens para a organização.

- **ressaltar os benefícios para os indivíduos.** Muitos dos modelos anteviram a importância de ‘vender’ o projeto de gestão por competências ressaltando os benefícios que cada participante teria, buscando a valência pessoal

do projeto, conforme propõem Armenakis e Harris (2002). Vários materiais indicavam as vantagens do projeto para os profissionais, em termos de seu futuro e oportunidades dentro (ex: CLARO, TIM) ou fora da empresa (ex. EMBRATEL). O realce da vantagem individual foi visto também em alguns slogans utilizados (ex: “*Essencial para você. Fundamental para nós*”- BRASIL TELECOM; “*Abrindo caminhos para você fazer a sua história*” – EMBRATEL). Estes slogans são instrumentais para resolver o paradoxo comum às etapas iniciais de implantação de mudanças (Vince e Broussine, 1996), em que há caracteristicamente uma tensão entre a clareza e a incerteza, uma sensação de ambigüidade em aceitar ou rejeitar o novo. Por meio destes slogans e de outras formas de comunicar a importância do projeto, as organizações buscam resolver o conflito que se instala nos participantes: as vantagens para a organização podem ser também vantagens para os indivíduos? São claras as tentativas das organizações de lidarem com esta questão e por esta razão este fator ficou incluído como um acerto.

Este capítulo apontou os elementos que contribuíram ou dificultaram a implantação dos modelos de gestão de pessoas por competências nas organizações estudadas, considerando os fatores necessários ao sucesso na introdução de mudanças organizacionais.