



Suzana de Magalhães Barreto

**A Relação entre o Sistema de Gestão Baseado em
Competências e o Contrato Psicológico do Indivíduo: Estudo de
Caso em uma Empresa de Engenharia**

Dissertação de Mestrado (Opção profissional)

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientador: José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro
Novembro de 2007



Suzana de Magalhães Barreto

**A Relação entre o Sistema de Gestão Baseado em
Competências e o Contrato Psicológico do Indivíduo: Estudo de
Caso em uma Empresa de Engenharia**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de
Pósgraduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada.

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Maria Teresa Correia Coutinho

UFRJ - FACC

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Suzana de Magalhães Barreto

Graduou-se em Engenharia de Produção Mecânica pela PUC-Rio em 2001. Ao se formar, foi contratada como analista de mercado na Telemar e, neste período, acumulou experiências na área de marketing, principalmente na área de Pesquisa de Mercado e Relacionamento com o Cliente. Em de 2003, trocou de empresa passando desde então a atuar na área de Gerenciamento de Projetos na Technip, multinacional francesa no ramo petrolífero.

Ficha Catalográfica

Barreto, Suzana de Magalhães

A relação entre o sistema de gestão baseado em competências e o contrato psicológico do indivíduo: estudo de caso em uma empresa de engenharia / Suzana de Magalhães Barreto ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – 2007.

118 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gestão por competências. 3. Contrato psicológico. 4. Mudança organizacional. 5. Relações de trabalho. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Agradeço a todos que contribuíram na execução deste trabalho, direta e indiretamente, que mais que uma pesquisa, representou para mim o fim e o início de uma nova fase.

Em especial, agradeço ao meu orientador, que soube de uma maneira apropriada conduzir nosso trabalho, ao longo de um período de dúvidas e descobertas, transformando uma pergunta em uma obra.

Aos meus pais que sempre prezaram pela minha formação educacional, minha mãe com sua luz celestial e meu pai com seu suporte mais que especial. Às minhas irmãs, orgulhosas e corujas. Enfim, a toda minha família e amigos, presentes de onde quer que estejam me apoiando e fortificando sempre que foi preciso.

Ao meu companheiro, Ricardo, que por vezes me ajudou a restabelecer o caminho e seguir com persistência até o final.

Por final, aos entrevistados que acreditaram na contribuição a esta obra e viabilizaram interessantes descobertas.

Resumo

Barreto, Suzana de Magalhães; da Silva, José Roberto Gomes (orientador). **“A Relação entre o Sistema de Gestão Baseado em Competências e o Contrato Psicológico do Indivíduo: Estudo de Caso em uma Empresa de Engenharia”**. Rio de Janeiro, 2008. 118p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho buscou trazer compreensão sobre os principais aspectos que afetam o contrato psicológico que os indivíduos estabelecem com uma empresa que se encontra em processo de mudança nas relações de trabalho. Focalizou-se em um fenômeno característico da década atual, quando se verifica um aumento de empresas que buscam através da implantação de um sistema de gestão baseado em competências, condições para a obtenção de vantagem competitiva. No que diz respeito à gestão estratégica de recursos humanos, o conceito de competências é instrumento de referência para mediar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais na empresa. Em contrapartida, o desempenho organizacional, dependerá da qualidade no grau de entrega dos indivíduos ao novo modelo de gestão, através da manutenção de um contrato psicológico positivo dos profissionais. Optou-se por desenvolver um estudo de caso qualitativo com características exploratórias. A organização escolhida foi a Technip S.A., empresa de engenharia que possui forte atuação no setor petroquímico e que se encontra em fase de implantação de um sistema de gestão baseado em competências. A metodologia utilizada na pesquisa de campo foi fundamentada em entrevistas individuais realizadas, por meio de questões semi-estruturadas. Buscou-se identificar a realidade social da organização a partir do estudo das expectativas dos indivíduos em relação à mesma, antes e depois da iniciativa de mudança, como forma importante de compreensão da estruturação da ação nesse ambiente. Os resultados conduziram à percepção da existência de uma relação de reciprocidade entre indivíduo e organização. Conclui-se que, enquanto a mudança exerce, sobre o contrato psicológico dos indivíduos, uma influência que vai desde o reforço ao rompimento, a leitura que os indivíduos fazem da mesma encontra-se relacionada ao contrato psicológico pré-existente.

Palavras Chaves

Gestão por Competências; Contrato Psicológico; Mudança Organizacional; Relações de Trabalho

Abstract

Barreto, Suzana de Magalhães; da Silva, José Roberto Gomes (advisor). **“The Relationship between a Competence Management System and the Individual Psychological Contract: A case study of an engineering petrochemical enterprise”**. Rio de Janeiro, 2008. 118p. MSc. Dissertation (Professional Option) – Business Department, Pontifícia Universidade Católica of Rio de Janeiro.

The purpose of this study is to have a better understanding of the main aspects that affect the psychological contract established by individuals facing a changing process on their organizational work relationship. This study focused on the competence management implementation as a competitive advantage. In terms of resource management strategy, the concept of competence is an important instrument to measure different individual responsibilities and contributions to the organization. On the other hand, the organization performance will depend on how individuals interact with the management system in order to maintain a positive psychological contract. Therefore, a qualitative case study with exploratory characteristics was developed based on several interviews done with employees from a company that belongs to the petrochemical sector, called Technip S.A. This firm is implementing a competence management methodology. These interviews were based on previous questionnaires and their purpose was to identify the social reality of the organization based on its individuals' expectation, before and after changing events. The main results of this study confirm a reciprocity relationship between individuals and organization, that a change in the work relationship can either reinforce the psychological contract or violate it, and the individuals' comprehension will directly depend on their pre-existent psychological contract. Finally, this study suggests that the success of a competence management system implementation depends on understanding the psychological contract of those involved on the changing events.

Keywords

Competences Management; Psychological Contract; Organizational Change;
Work Relation

Sumário

1	Descrição do Problema.....	10
1.1	Introdução	10
1.2	Objetivo da Pesquisa	13
1.3	Modelo de Análise Proposto	13
1.4	Objetivos Intermediários	14
1.5	Delimitação do Estudo.....	15
1.6	Relevância do Estudo	16
1.7	Definição de termos	17
1.8	Estrutura do Trabalho.....	19
2	Referencial Teórico	19
2.1	As Novas Relações de Trabalho.....	19
2.2	O Contrato Psicológico	22
2.3	Características do Contrato Psicológico	25
2.4	Os Tipos de Contratos Psicológicos	27
2.5	O Processo de Mudança do Contrato Psicológico.....	33
2.6	O processo de Ruptura e Violação do Contrato Psicológico.....	35
2.7	Mudanças no Estilo de Gestão de Pessoas	38
2.8	Gestão por Competências como um Estilo de Gestão	39
2.8.1	A Noção de Competência.....	39
2.8.2	As dimensões da noção de competência no âmbito das organizações.....	41
2.8.3	Entrega e Complexidade	44
2.8.4	O Desenvolvimento e a Carreira Profissional na Gestão por Competências.....	45
2.8.5	A Construção de um Sistema de Gestão do Desenvolvimento	48
2.8.6	A noção de competências no contexto organizacional.....	48
3	Metodologia.....	51
3.1	Tipo de Pesquisa	51
3.2	Universo e Seleção dos Sujeitos	53
3.3	Coleta de Dados	54
3.4	Método Analítico	55
3.5	Limitações do Método	56
4	O Contexto Do Estudo De Caso.....	57
4.1	O Caso – Technip Brasil	57
4.1.1	Segmento de atividade: SURF.....	58
4.1.2	Um Breve Histórico.....	59
4.1.3	O Novo Modelo de Gestão	59
4.1.4	Processo de implantação.....	68
4.1.5	A estrutura de RH.....	68
5	Resultados Das Entrevistas Com Profissionais	71
5.1.1	O contrato psicológico Implícito	71
5.1.2	O processo de ingresso na empresa	71
5.1.3	Expectativas iniciais	74
5.2	Grau de informação sobre o sistema e Percepção da mudança	77
5.2.1	Grau de informação sobre o conceito	77

5.2.2	Identificação de oportunidades no sistema	80
5.2.3	Identificação de mudanças no estilo de gestão	83
5.3	Análise de expectativas	88
5.3.1	Expectativas atuais.....	90
5.3.2	Relação de correspondência	94
5.4	O processo de violação do contrato psicológico	97
5.4.1	O processo de ruptura.....	103
6	Conclusão	105
7	Referências Bibliográficas	114

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo Relacional: Indivíduo x Organização x Gestão de Competências	14
Figura 2 – Tipos de Relações de Trabalho	22
Figura 3 – Modelo <i>Three-Tier Pyramid</i> (pirâmide de três camadas)	30
Figura 4 – Fatores que afetam os Resultados ou a “Entrega” dos Indivíduos	38
Figura 5 – Exemplo de competência em ação na educação: elementos principais	40
Figura 6 – Relação de Reciprocidade Mudança x Contrato Psicológico	111

Lista de Quadros

Quadro 1 – Tipos de Contratos Psicológicos	28
Quadro 2 – Características dos Contratos Psicológicos: O “velho” vs o “novo”	31
Quadro 3 – Níveis de complexidade.....	45
Quadro 4 – Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.	52
Quadro 5 – Descrição da Amostra.....	53
Quadro 6 - Evolução da implantação do novo modelo de gestão na Technip	61
Quadro 7 – Resumo dos fatores motivadores de entrada na empresa.....	73
Quadro 8 – Resumo dos aspectos citados.....	77
Quadro 9 – Resumo das associações sobre o sistema de gestão	80
Quadro 10 – Resumo das percepções das oportunidades de melhoria	83
Quadro 11 – Resumo das mudanças identificadas no estilo de gestão da empresa	87
Quadro 12 – Resumo dos motivos provocadores das mudanças	87
Quadro 13 – Resumo das mudanças das expectativas atuais.....	94
Quadro 14 – Resumo dos pontos positivos	102
Quadro 15 – Resumo dos pontos negativos	103
Quadro 16 – Resumo dos motivos que levariam a deixar a relação com a empresa	104
Quadro 17 – Roteiro de Análise de Influências.....	113