

# 1. Descrição do Problema

## 1.1 Introdução

A conquista de um desempenho superior sustentável de longo prazo é normalmente o principal objetivo da maioria das empresas. Diversos estudos e teorias foram desenvolvidos visando a definir as variáveis relevantes e explicar cientificamente o fenômeno. Grande parte dos estudos elege como as principais variáveis para a compreensão deste fenômeno: a estrutura da indústria como ambiente competitivo, os processos organizacionais e as estratégias competitivas.

Na década de 1980 o conceito de estratégia competitiva evoluiu substancialmente a partir dos trabalhos de Porter (1986), o qual focava na competição no nível da indústria. Segundo esse autor, o potencial de lucro final da indústria é determinado pelo conjunto de cinco forças competitivas, são elas: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, e a rivalidade entre as empresas existentes. Para enfrentar essas cinco forças, e obter uma lucratividade acima da média da indústria, Porter (1986) propôs que as empresas deviam adotar uma das três abordagens estratégicas genéricas: (1) liderança no custo total; (2) diferenciação: ou (3) enfoque (no custo ou na diferenciação). Posteriormente, Porter (1986) aprofundou sua análise a partir do conceito de cadeia de valor e segmentação da indústria, explicitando as maneiras pelas quais uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva sustentável na indústria, a saber: escolhendo os segmentos da indústria em que vai competir e, portanto, seus concorrentes, definindo sua estratégia competitiva básica e gerenciando as atividades de valor da empresa (cadeia de valor). Esta era uma abordagem considerada essencialmente “de fora para dentro”.

Já na década de 1990, uma abordagem alternativa foi então utilizada a partir da “visão da empresa baseada em recursos” - Resources Based View of the Firm (BARNEY, 2001). Este tipo de abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão, considerando a criação de condições para a obtenção de vantagem competitiva como emergente na organização e como resultante, entre outros aspectos, de um processo social, ou

seja, de uma dimensão coletiva e organizacional. Seu principal constructo teórico baseia-se no conceito de “*core competence*” (PRAHALAD e HAMEL, 1990), isto é, competências organizacionais extraordinárias que viabilizam diferenciais competitivos sustentáveis. Esta abordagem estratégica considera que toda empresa possui um portfólio de recursos, sejam eles físicos, financeiros, intangíveis (marca ou imagem), organizacionais (cultura e clima organizacional, sistemas administrativos), humanos, e é a partir deste portfólio que a empresa poderá criar suas vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem, a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos (PRAHALAD e HAMEL, 1990), caracterizando uma visão “de dentro para fora”.

Segundo, ainda, os autores Prahalad e Hamel (1990), as competências organizacionais são as raízes da vantagem competitiva e, portanto, quando essas são bem desenvolvidas, são difíceis de serem imitadas e agregam valor amplamente percebido pelo consumidor, garantem uma vantagem competitiva inquestionável e proporcionam o acesso potencial da empresa a uma grande variedade de mercados. Dentro deste escopo, os autores defendem, ainda, a importância da visão de longo prazo, ou seja, da preocupação com o futuro. Em síntese, em sua dimensão estratégica, o conceito de competência organizacional contribui como referência e priorização da gestão e desenvolvimento de capacidades que devem sustentar a competitividade da empresa.

No que diz respeito à gestão estratégica de recursos humanos, o conceito de competências é um importante instrumento de referência para mediar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais no interior da empresa. Focada predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa, esse conceito serve como referência de práticas associadas à gestão de pessoas, tais como, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração (DUTRA, 2001).

A transição para o conceito de competências pode ser associada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e à necessidade da área de gestão de pessoas, de se adaptar a mudanças estruturais na organização do trabalho, tais como flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças de natureza do trabalho, entre outras.

As relações de trabalho, por sua vez, foram diretamente influenciadas por esta nova realidade organizacional e também sofreram transformações profundas em sua estruturação.

Para Rousseau (1995), os três fundamentos básicos que guiavam as relações de trabalho tradicionais eram: controle administrativo sobre os empregados, desenvolvimento de uma relação de longo prazo entre empresa e empregado e proximidade física entre trabalhador e empresa.

Neste tipo de empresa, havia uma expectativa de desenvolvimento profissional dentro da própria organização. Privilegiava-se a perspectiva de um mercado de trabalho interno, no qual existia a possibilidade de encareiramento, treinamentos com o desenvolvimento de habilidades necessárias à organização, assim como se esperava a assimilação, pelo indivíduo, da cultura organizacional.

O sistema de promoções era baseado na carga de treinamentos, no desenvolvimento profissional ou na senioridade do indivíduo. Com exceção dos gerentes, os salários eram fixos, independentes do desempenho da empresa, e em função do cargo e da citada senioridade.

Porém, com as grandes mudanças que se operaram a partir de 1980 – principalmente com os *downsizings* na época –, a variável de insegurança no emprego veio à tona. O contrato tradicional de trabalho foi abalado, abrindo espaço para os novos formatos de relações de trabalho que existem hoje.

Nesse contexto, reforça-se a importância do conceito de contrato psicológico, definido por Rousseau (1995) como “a crença individual sobre os termos de um acordo de trocas entre indivíduos e a organização”, tornando-se base para que se entenda as relações de trabalho.

Neste estudo foi escolhida, como estudo de caso, uma empresa que está recorrendo à utilização de um modelo de gestão baseado em competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao seu respectivo negócio. Busca-se o entendimento dos fatores que afetam o contrato psicológico dos profissionais desta organização, que podem indiretamente influenciar positiva ou negativamente a adesão ao novo modelo de gestão.

A organização escolhida para o estudo de caso foi a Technip S.A., empresa de engenharia que possui forte atuação no setor petroquímico. O estudo focaliza uma área específica da empresa, conforme será abordado no item que apresenta a delimitação do estudo.

A fim de entender esta influência, buscou-se conhecer a realidade social da organização a partir do estudo das expectativas dos indivíduos para com a mesma, antes e depois da iniciativa de mudança no estilo de gestão da organização, como forma importante de compreensão da estruturação da ação nesse ambiente.

Conseqüência direta dessas idéias é que o desempenho organizacional, como um todo, dependerá da qualidade no grau de entrega dos indivíduos ao novo modelo de gestão, e supondo-se que a mesma estaria associada ao desenvolvimento e manutenção de um contrato psicológico positivo dos profissionais. Desta forma, é razoável supor que um aumento deste grau deverá se traduzir em um melhor desempenho organizacional.

Visando a contribuir com este debate, o presente trabalho busca, portanto, responder a seguinte pergunta: Como os indivíduos de uma organização que se encontra em processo de transformação em seu estilo de gestão para um sistema baseado em competências estão reestruturando o seu contrato psicológico?

## **1.2 Objetivo da Pesquisa**

Tendo em vista a busca por uma melhor compreensão do fenômeno abordado no tópico anterior, este estudo tem como objetivo principal a identificação dos principais aspectos que afetam o contrato psicológico que os indivíduos estabelecem com uma empresa que se encontra em processo mudança no seu estilo de gestão, ou seja, nas relações de trabalho estabelecidas, por meio da implementação de um sistema de gestão baseado em competências.

Cabe ressaltar que, embora existam diversos tipos de relações entre o profissional e a empresa, optou-se, neste estudo, por focalizar aquelas que Rousseau (1995) nomeia como principais ou carreiristas, nas quais é esperado grande grau de comprometimento e intimidade entre ambas as partes (profissional e organização).

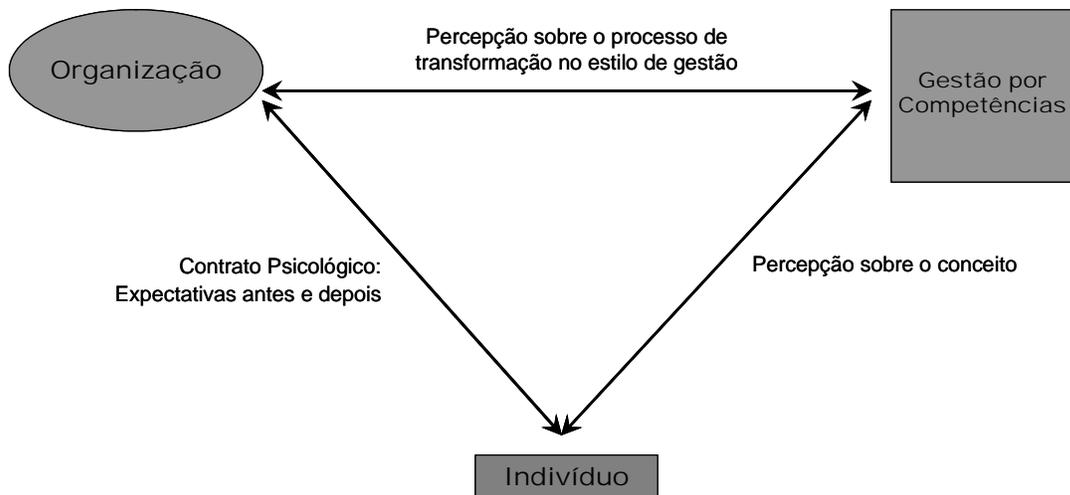
## **1.3 Modelo de Análise Proposto**

Para tal análise, criou-se uma abordagem que procura combinar as expectativas dos profissionais da empresa (por meio da teoria de contrato psicológico), antes e depois da mudança, à percepção que o mesmo possui sobre o conceito de uma gestão baseada em competências, bem como o quanto este indivíduo percebe a transformação no estilo de gestão da organização.

Para melhor visualização desta abordagem, foi criada uma representação gráfica, conforme mostra a Figura 1. Buscou-se, com isto, representar a

interdependência e coordenação do sistema, por meio das formas geométricas de um triângulo que representa o conjunto de pressupostos a serem investigados, sobre como a Gestão por Competências pode mediar a relação entre o indivíduo e a organização.

Figura 1 – Modelo Relacional: Indivíduo x Organização x Gestão de Competências



Fonte: Elaborado pela Autora.

Para o apoio à análise realizada, as seguintes suposições foram levantadas:

- a relação com a organização percebida pelo indivíduo influencia o seu conceito sobre a gestão baseada em competências;
- a transformação do contrato psicológico do indivíduo não depende somente da relação com aquela organização específica, já que o indivíduo carrega uma história pessoal e profissional que influencia sua percepção sobre tal relação.

#### 1.4 Objetivos Intermediários

Para que se pudesse atingir o objetivo principal, traçaram-se alguns objetivos intermediários que deveriam ser alcançados. Foram eles:

- composição de um quadro conceitual acerca do contrato psicológico que permitisse a análise do fenômeno;

- identificação do perfil da amostra escolhida;
- identificação de quais foram os principais fatores considerados na construção do contrato psicológico entre empresa e indivíduo;
- levantamento das percepções dos indivíduos sobre as experiências vividas e conhecimento dos indivíduos em uma gestão baseada em competência;
- levantamento das percepções atuais sobre a relação do indivíduo e organização, incluindo a expectativa sobre um futuro promissor na organização.

### 1.5 Delimitação do Estudo

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competências e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência assumisse diferentes conotações. No entanto, não se pretende aqui discutir as diversas correntes teóricas e abordagens conceituais existentes, nem um aprofundamento das características do modelo de gestão por competência em implantação na organização, embora se reconheça que todos esses fatores exerçam algum tipo de influência sobre as percepções dos indivíduos. Pretendeu-se apenas apresentar o conceito como pano de fundo da transformação em andamento no estilo de gestão da organização.

Igualmente não houve a preocupação em aprofundar questões organizacionais, tais como cultura e clima, ou suas características de gestão.

Optou-se por focalizar as percepções dos indivíduos, uma vez que se considerou que elas refletiriam os aspectos organizacionais que são considerados mais importantes pelos sujeitos da pesquisa, na construção de seu contrato psicológico.

A fim de se caracterizar a influência e a transformação nos contratos psicológicos dos sujeitos desta pesquisa, optou-se por restringir a seleção amostral a ser entrevistada, de modo que todos os sujeitos possuíssem pelo menos dois anos de trabalho na empresa objeto do estudo de caso.

Além do tempo de contrato com a empresa, em termos geográficos, a pesquisa limitou-se aos profissionais localizados na sede da empresa no Rio de Janeiro, onde ela possui um escritório de gerenciamento e desenvolvimentos de projetos de engenharia de dutos flexíveis (segmento denominado SURF), denominado Brasflex Tubos Flexíveis.

Vale igualmente ressaltar que, quanto ao perfil dos profissionais selecionados como sujeitos da pesquisa, foram escolhidos aqueles dos quais é esperado alto grau de comprometimento e intimidade entre ambas as partes (profissional e organização).

## **1.6 Relevância do Estudo**

As organizações contemporâneas defendem o discurso de que o profissional ideal é aquele que se adapta rapidamente às mudanças, está sempre aprendendo e ainda deve se comprometer com o sucesso da empresa. Portanto, o presente estudo, primeiramente, busca auxiliar os gestores de RH e profissionais a refletirem sobre a realidade atual do mercado de trabalho, de maneira que os mesmos possam direcionar seus esforços no sentido da obtenção de benefícios sustentáveis, advindos de um novo contexto nas relações de trabalho, aqui caracterizado pela implementação de um sistema de gestão baseado em competências.

O que acontece é que geralmente as pesquisas realizadas no campo da administração, mais especificamente na gestão por competências, incidem mais sobre o modelo formal da teoria e do conceito, do que sobre a implementação real (CHANLAT, 1996). No presente estudo, buscou-se a valorização das pessoas como profissionais, e não simplesmente como empregados da empresa, tornando o “local de trabalho” um lugar em que o aprendizado não se dissocia dos desejos de crescimento individual e da necessidade de crescimento da própria organização. Isto, porque se parte também do pressuposto de que, para otimização dos resultados esperados de uma gestão baseada em competências, devem ser levados em consideração os aspectos humanos da relação estabelecida.

A reflexão das relações de trabalho, com base na expectativa dos indivíduos, através da teoria de contrato psicológico, pode propiciar uma série de conclusões que poderão ser aplicadas na prática organizacional, visando a diminuir possíveis dissonâncias que ocorrem e que podem deteriorar relações empregatícias, acarretando inclusive as violações destes contratos.

Quanto à opção de se adotar a gestão baseada em competências como pano de fundo, ressalta-se, também, a relevância do conceito que não se restringe ao mundo empresarial nem ao mundo do trabalho, mas encontra-se no cerne de toda a ação humana, individual e coletiva.

## 1.7 Definição de termos

Diversos termos tecnicamente específicos foram utilizados para a discussão do tema ao longo de todo o estudo. Assim, com o intuito de ajudar o leitor, optou-se por esclarecer algumas definições, descritas a seguir.

**Ramo *on-shore*:** na terra

**Ramo *off-shore*:** fora da terra / alto mar

**Dutos flexíveis ou flexíveis:** Componentes dos sistemas de produção submarina. Os dutos flexíveis ligam a plataforma ao poço de petróleo. É o canal por meio do qual é conduzido material do poço para a plataforma e vice-versa. Serão considerados rígidos ou flexíveis de acordo com o tipo de tecnologia requerida na especificação do projeto.

**Umbilicais:** São estruturas que possibilitam a conexão dos equipamentos submarinos às plataformas de produção flutuante, possibilitando controle a partir da superfície.

**SURF:** Abreviação para *Subsea, Umbilicals, Risers e Flowlines* e designa o conjunto dos tubos e umbilicais submarinos assentados no fundo do mar ou ligando o fundo à superfície.

**Turnkey:** Projetos de “Girar a Chave”, ou seja, são aqueles que envolvem desde a concepção do fornecimento ao pleno funcionamento do mesmo.

**Profit Unit (PU):** Unidade de Lucro relativa ao desenvolvimento de projetos, produtos, engenharia

**Quality, Health, Safety, Environment (QHS&E):** Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente

**Remote Operated Vehicle (ROV):** Veículo de Operação Remota. É projetado para realizar, no fundo do mar, atividades planejadas pelo homem, sem comprometer a saúde dos mergulhadores, devido às condições adversas de pressão, temperatura, profundidade, entre outras.

**Manufacturing Unit (MU):** Unidade de manufatura

## **1.8 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está dividido em 4 partes, além desta apresentação do problema. A primeira faz a revisão da literatura sobre os conceitos atrelados aos temas gestão de competências, e contrato psicológico. A segunda discorre sobre os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa. Em seguida, a terceira consiste na apresentação e análise do caso proposto, que serve de base empírica para a resposta à pergunta do estudo. Finalmente, na quarta parte segue a conclusão como resultado alcançado no estudo.