2 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura que serviu de base para a análise realizada no estudo. Para isto, o capítulo foi dividido em dois grandes blocos, um que trata das percepções e do relacionamento dos indivíduos com a organização, e outro que apresenta uma síntese do conceito de gestão por competências.

2.1 As Novas Relações de Trabalho

O aumento da flexibilidade e competitividade nas relações trabalhistas ganhou força na década de 1980, impulsionada, em parte, pelas reformas geradas, na época, por teorias revolucionárias que tiveram implicações na área de gestão de recursos humanos, como a qualidade total, a re-engenharia, o *downsizing*, entre outras. Dentro deste "novo" conceito, as estruturas organizacionais burocráticas e tradicionais estariam dando espaço para outras mais flexíveis e alternativas. Tal cenário gera principalmente uma mudança nas relações dos empregados com a organização, que, de coletivas, estão cada vez mais com um enfoque individualista.

Outro ponto importante e notável é a diminuição do número de empregados que compõem a força de trabalho nas organizações, o que, de certa maneira, está tornando a relação atual entre gerentes e subordinados mais pessoal, favorecendo a informalidade. Em contrapartida, aumentou o número de sub-contratados, responsáveis por atividades *non-core,* resultando também em uma maior dificuldade na construção de um senso de comum (GUEST, 2004).

O processo de *downsizing* provocou, ainda, o que os estudiosos da época chamaram de "síndrome do sobrevivente", ou seja, as pessoas se sentiam culpadas de manterem seus empregos enquanto seus companheiros perdiam os deles, gerando uma atmosfera de antagonismo e medo do que poderia estar por vir no futuro (MUMFORD, 1995).

Em meio a este cenário, alguns autores ressaltaram a importância da negociação de carreiras na sobrevivência das organizações (ATKINSON, 2002). Para os autores, o sucesso desta negociação está diretamente ligado a uma estratégia organizacional baseada no conhecimento das necessidades de ambos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

os lados envolvidos (os profissionais e as organizações), e a ambientes que incentivem o desenvolvimento, a atratividade e a retenção dos empregados. Percebe-se, desta forma, uma tendência de mudança em relação à gestão tradicional, altamente baseada na hierarquia e na lei da oferta e da procura.

No entanto, no que se refere ao desenvolvimento interno de habilidades, pesquisas apontam a queda dos investimentos em treinamento. As empresas preferem muitas vezes contratar no mercado um profissional com a habilidade requerida já desenvolvida, mesmo que pagando mais para isso (MUMFORD, 1995) a ter que desenvolvê-la internamente. Portanto, o desafio passa a ser o de identificar entre as habilidades requeridas, quais são obsoletas, quais são necessárias, quais são os meios para mantê-las e para delas se desfazer.

Desta forma, buscando a garantir a empregabilidade, seja na empresa atual ou fora dela, os profissionais investem no desenvolvimento de habilidades valorizadas pelo mercado, e não necessariamente naquelas específicas e necessárias à organização em que trabalham (SPARROW, 2000).

O formato das carreiras profissionais também sofreu transformação, para o que autores como Loogman et al. (2004) denominaram como *Boundaryless Careers*, ou seja, Carreiras sem Fronteiras. Segundo Sullivan (1999, apud LOOGMAN et al. 2004), suas principais características são:

- não se limitam mais a uma organização, expandindo-se para um percurso entre organizações;
- acordo baseado na empregabilidade e na responsabilidade do empregado ao invés de estabilidade;
- importância do *networking*, rede social de amigos e colegas de trabalho, que provêm informação e suporte para as oportunidades de trabalho;
- movimentação lateral envolvendo socialização em novas equipes de trabalho e culturas diferentes.

Já Inkson et al. (2001) elaboraram um modelo que mapeia os diferentes tipos de relações de trabalho. Para tanto, utilizaram duas escalas que medem a duração da relação de trabalho, que pode ser de curto ou longo prazo, versus o grau de envolvimento entre o indivíduo e a organização, o qual, por sua vez, representa o nível de internalização existente.

Rousseau (1996) reforça que, quanto maior esta duração da relação de trabalho, maior o grau de envolvimento entre as partes, e consequentemente, maior a dedicação no atendimento às expectativas existentes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

No modelo de Inkson et al. (2001), são as habilidades essenciais possuídas por um indivíduo que vão balizar o grau de internalização dos trabalhadores. Quanto mais habilidades necessárias, maior este grau e, consequentemente, maior a vantagem competitiva proporcionada para a organização. No caso de necessidades pontuais, ou julgadas com alto custo de desenvolvimento, a organização busca adquirir competências disponíveis no mercado com recursos externos.

Com base nestas escalas, aqueles autores chegaram a quatro tipos de relações de trabalho. São elas: (i) empregado principal (*core*); (ii) carreirista; (iii) *pooled workers*; (iv) independentes ou temporários. Estes tipos de relações são apresentados na Figura 2.

Os profissionais classificados como Principais são aqueles que possuem elevado grau de internalização, e com eles é desejado um relacionamento de longo prazo. Suas habilidades essenciais estão diretamente associadas à continuidade da vantagem competitiva da organização. Portanto, normalmente é uma relação na qual é esperado grande grau de comprometimento e intimidade entre ambas as partes (profissional e organização). Em conseqüência o profissional assimila facilmente os preceitos, normas e cultura da organização, não questionando o status quo.

Por outro lado, os chamados Carreiristas possuem uma visão de curto prazo, na qual a maximização dos retornos esperados deve acontecer a valor presente. Mais especificamente, são profissionais que esperam fazer carreira em um nicho do mercado e não necessariamente na mesma empresa. No que diz respeito ao tipo de trabalho que este tipo de empregado desempenha normalmente, o mesmo encontra-se atrelado a conhecimentos específicos captados, prontos no mercado. Dado o alto valor que pode estar associado à captação de um profissional desta natureza, seu trabalho normalmente é monitorado por resultados. Por ser praticamente um profissional nômade, normalmente possui facilidade em lidar com diferentes culturas.

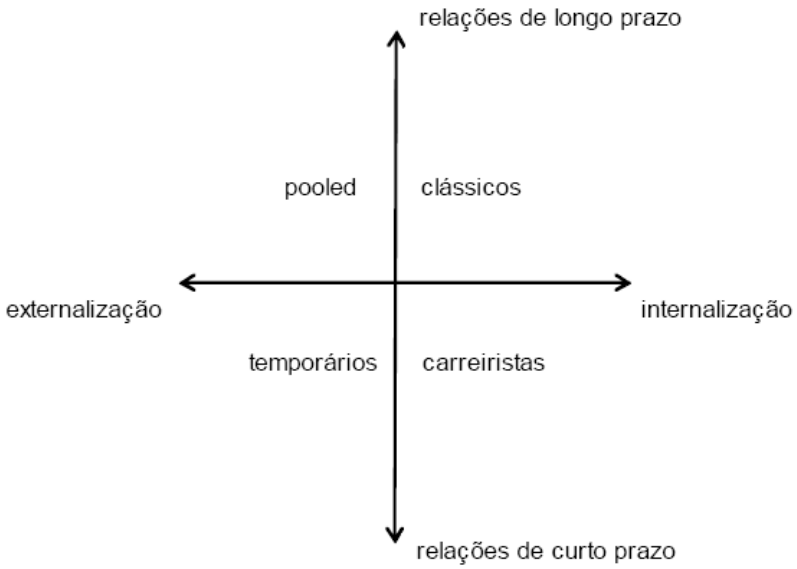
Os *Pooled Workers* são externos à organização, sub-contratados para trabalhar por um período determinado na empresa, naquelas atividades em que não são exigidas habilidades essenciais e, portanto, que possuem um baixo grau de internalização. Após adquirirem um *know-how* adequado às expectativas da empresa, estabelecem relações cíclicas que podem durar anos consecutivos.

Assim como no caso dos *Pooled Workers*, os Temporários são subcontratados e demandam baixo grau de internalização. A diferença é que normalmente estabelecem contratos de curto prazo, nos quais exercem

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

atividades bastante específicas. Geralmente são atrelados a tarefas que exigem baixa qualificação. Os independentes seriam profissionais que trabalham por conta própria e vendem serviços específicos para a empresa como, por exemplo, os consultores e contadores.

Figura 2 – Tipos de Relações de Trabalho



Fonte: Inkson, Heising e Rousseau, 2001.

No caso da área da empresa que será analisada no presente estudo, predominam as relações de trabalho com mais alto grau de internalização, podendo-se considerar, portanto, que o foco é sobre profissionais do tipo Clássicos e Carreiristas. A Technip se utiliza também de outros tipos de configurações com maior nível de externalização, porém em outros setores da empresa.

2.2 O Contrato Psicológico

Acredita-se que a efetividade organizacional possa ser alcançada com o desenvolvimento de um ambiente onde os indivíduos se identifiquem com a missão, valores e objetivos organizacionais. A explicação seria que tal identificação possibilitaria a criação de atitudes positivas por parte dos indivíduos, em relação aos seus empregos, aos seus superiores e à sua equipe. Neste contexto, muitos autores acreditam que é o contrato psicológico o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

mediador entre o ambiente organizacional e os sentimentos dos indivíduos em relação à organização (MARKS, 2001).

Com o intuito de melhor embasar esta teoria optou-se por, inicialmente, detalhar a evolução da teoria dos contratos, identificando como o contrato psicológico se diferencia de outros tipos. Posteriormente, a idéia foi descrever a própria teoria do contrato psicológico, identificando as diferentes características e classificações existentes, seja quanto à relação ou quanto às dimensões.

De acordo com Mumford (1995), a noção de contrato surgiu desde a época do império romano, quando o conceito era definido como um acordo entre duas partes, dividido em quatro grandes grupos, a saber: (i) *contractus re* – atrelado a algum tipo de performance ou trabalho específico; (ii) *contractus litteris* – acordo por escrito; (iii) *contractus verbus* – acordo verbal; (iv) *contractus consensus* – acordo tácito.

Hegel (1821, *apud* Mumford 1995) destacava que os contratos de trabalho são considerados contratos de troca e a existência destes, sejam formais ou informais, significa a existência garantida de um valor de troca para algum tipo de atividade a ser desenvolvida e entregue.

Segundo Robinson e Rousseau (1994), contratos são definidos como “um conjunto de promessas que comprometem alguém a uma futura ação”, formalizando uma entrega mútua entre partes. Consequentemente estão atrelados a duas ou mais percepções e entendimentos.

O contrato psicológico de um indivíduo em uma esfera organizacional pode ser definido, então, como as percepções das partes sobre o contrato de trabalho – organizacional e individual – das promessas e obrigações recíprocas oriundas desta relação (GUEST e CONWAY, 2002). Segundo Rousseau (2003), ao contrário de um contrato por escrito que se traduz em documento, o psicológico se traduz em um processo. O mesmo possui foco na construção de um relacionamento e seus mecanismos sociais e cognitivos.

Rousseau (1996) complementa, ressaltando o grau de subjetividade existente no conceito. Para a autora, o contrato psicológico existe aos olhos daqueles que estão envolvidos, ou seja, cada um possui uma percepção da relação de troca. Mais especificamente, é um contrato implícito, não formal, que ocorre a partir das percepções dos atores envolvidos no processo, quanto aos direitos e as obrigações.

Para Atkinson (2002), o contrato psicológico se define como sendo o conjunto de práticas e expectativas por parte de um indivíduo, como membro de uma organização, bem como dos benefícios que podem ser adquiridos na

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

relação empregado-empregador. Herriot e Pemberton (1996) definem este tipo de contrato como um conjunto de percepções existentes em uma relação empregatícia que delimitam as obrigações.

Portanto, o grau de adequação entre as expectativas dos indivíduos e a realidade propriamente dita, segundo Mumford (1995), deve ser considerado ao se tratar questões relacionadas à satisfação no trabalho, motivação, entre outras.

Segundo Keenoy (1994, *apud* MUMFORD 1995), este conceito não é novo e vem sendo utilizado em grande escala, ao longo dos últimos anos, como uma ferramenta de estudo das relações de trabalho. Trata-se de uma abordagem que pode ser utilizada em qualquer nível da organização e em qualquer tipo de relação empregatícia. O autor ressalta ainda o paradoxo do crescente desejo por motivar a força de trabalho a um comprometimento irrestrito e, ao mesmo tempo, nem sempre estabelecer contratos que "prometam" longa duração, o que acarreta uma sensação de insegurança.

Para Robinson e Rousseau (1994), no estudo do contrato psicológico é de suma importância se distinguir expectativas de percepções das obrigações mútuas. As expectativas podem advir de experiências passadas, normas, amigos e se resumem a um conjunto de crenças gerais sobre o que os profissionais esperam do seu trabalho e da empresa. Por sua vez, as percepções de obrigações mútuas advêm unicamente da relação existente entre profissional e organização.

Buyens e Vos (2001) sintetizam as visões de outros autores, afirmando que o conjunto das expectativas é o próprio contrato psicológico e que este contrato geralmente antecede a própria relação de trabalho. A partir destas percepções o autores defendem que os contratos psicológicos são implícitos, mas possuem um viés forçado que visa exatamente a atender ao aspecto da obrigação mútua.

Para Rousseau (1996), o processo de construção do contrato psicológico acontece desde o processo seletivo do indivíduo, e irá perdurar por todo o ciclo de vida do profissional dentro daquela organização.

Após a contratação, Buyens e Vos (2001) ressaltam que o desafio passa a ser a aplicação de políticas e recomendações de modo a atrair e conseguir reter na organização bons recursos através da construção de contratos psicológicos positivos. Os autores ressaltam neste ponto a área de recursos humanos como precursora neste relacionamento.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

Para estes autores, um contrato psicológico positivo pressupõe comprometimento, uma intenção de permanecer com a organização e um comportamento que ultrapasse o conceito formal de trabalho.

2.3 Características do Contrato Psicológico

Segundo Davidson (2002), existem cinco características básicas em um contrato psicológico. São elas: (i) troca mútua; (ii) liberdade de entrada e saída; (iii) parte implícita; (iv) dinamismo e (v) hereditariedade.

A primeira característica baseia-se na condição de que todo contrato psicológico está necessariamente atrelado à troca de benefícios e recompensas conseqüentes. Segundo Rousseau (1996), a entrega de produtos esperados acontece apenas quando ambas as partes percebem que possuem algo a ganhar com a relação.

A segunda característica está relacionada à possibilidade de livre entrada e saída da relação para ambas as partes. Isto quer dizer que o profissional não precisa concordar com tudo o que lhe é oferecido, assim como o empregador não precisa oferecer um trabalho específico apenas para suprir as expectativas de seus profissionais.

Já a terceira característica relata que parte do contrato psicológico é implícita, e, portanto, revela sempre haver uma lacuna no processo de real entendimento entre as partes. Portanto, quanto mais explícitas forem as regras ditadas, maior será o nível de clareza do contrato psicológico.

Grant et al. (1999, *apud* DAVIDSON 2002) ressaltam que a gerência tem um importante papel neste processo de alinhamento de expectativas, pois se a mensagem passada para os empregados é explícita e está alinhada com as práticas da empresa no dia a dia, não haverá espaço para desapontamentos ou decepções frente ao que havia sido acordado.

A quarta característica está relacionada ao grau de dinamismo, e ao quanto um contrato psicológico pode ser afetado por vários fatores, podendo estar os mesmos relacionados ou não àquela relação de trabalho propriamente dita. Segundo Davidson (2002), num contexto de mudança do contrato psicológico, quanto maior a importância percebida pelo indivíduo sobre uma determinada questão, mais rápida poderá ser a mudança do mesmo.

A quinta característica faz menção à herança de situações passadas. Ou seja, relaciona diretamente as atitudes organizacionais ou individuais às

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

experiências passadas, sobretudo quando se trata de situações que revivam situações passadas de violação de contrato.

Para Morrison e Robinson (1997) as características ligadas aos contratos psicológicos são cinco e podem ser definidas como o grau de: (i) previsibilidade; (ii) interdependência; (iii) distância mínima; (iv) dinamismo; (v) perigo.

Segundo a autora a previsibilidade é uma condição necessária para que haja a confiança. Portanto, quando eventos e comportamentos humanos são passíveis de serem previstos o nível de confiança normalmente é elevado.

Já quanto à questão da interdependência, a autora a classifica como inerente à condição humana e condicional para que os indivíduos trabalharem em conjunto. Às vezes a condição de dependência pode acarretar uma sensação de desconforto, pois existe uma relação de poder inerente ao processo. Entretanto, segundo a autora, cabe à gerência balancear a relação entre esta dependência e o poder. Além disso, quanto maior for a relação de dependência maior deverá ser o sentimento de confiança mútua entre as partes.

Com relação à distância psicológica mínima, a autora ainda lembra que a natureza do trabalho determinará o nível de proximidade entre os atores envolvidos, ou seja, quanto mais próxima for a atividade maior será o nível de envolvimento. Além disso, caberá a liderança sempre balancear esta relação visando a atingir um ponto ótimo de abertura.

Também é ressaltado que uma comunicação inadequada pode levar a uma distância excessiva, o que pode ocasionar, ainda, uma sensação de vulnerabilidade. E, portanto, quanto maior for a organização, maior é o risco de fragmentações em pequenos grupos e a ocorrência de um excesso de distância.

Com relação à característica de dinamismo, Morrison e Robinson (1997) ressaltam que as mudanças podem acontecer de acordo com as necessidades das partes envolvidas em tal contrato. Todavia, as autoras ressaltam que pode ser bastante complicado mudar um contrato psicológico, caso muitas expectativas estejam veladas. Além disso, muitas vezes estas mudanças podem causar conflitos, porque são criadas novas relações entre as pessoas.

Em algumas situações, as resistências às mudanças do contrato psicológico ocorrem pelo simples medo do desconhecido. Os indivíduos comportam-se como antes, ou seja, como se os termos do contrato psicológico não tivessem sido modificados (MORRISON e ROBINSON, 1997).

Finalmente, a questão do gerenciamento do perigo, do risco, irá variar de indivíduo para indivíduo e com o momento em questão. Um conflito no grupo ou até emoções outrora não reveladas são exemplos de perigos existentes. Como

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

existem muitas formas de lidar com a questão do perigo, de acordo com Morrison e Robinson (1997), a forma como esta questão for tratada ao longo do processo de mudança, determinará os efeitos no contrato psicológico quando a questão for solucionada.

2.4 Os Tipos de Contratos Psicológicos

Segundo Rousseau (1995) os contratos psicológicos podem ser definidos por dois critérios, os contratos relacionais e os transacionais. Os contratos relacionais, são caracterizados pelo foco no desenvolvimento de carreira a longo prazo e no treinamento intensivo. São mais amplos em termos de escopo, possuem um grau de subjetividade elevado, mas são compreendidos por ambas as partes. Por outro lado, os contratos transacionais são mais específicos e geralmente estão altamente correlacionados com fatores monetários e quantitativos e são representados por baixo envolvimento entre empregador e empregado.

Na busca de melhor representar estas características, a autora desenvolveu um modelo no qual, por meio de uma matriz bidimensional do prazo do relacionamento versus requisito de desempenho, buscou caracterizar as classificações transacionais e relacionais dos contratos psicológicos. Esta matriz é apresentada no Quadro 1.

Segundo o modelo proposto por Rousseau (1995), os Contratos Transacionais têm prazo limitado e de curta duração e podem ser específicos ou não específicos. Nos contratos com requisitos específicos de desempenho, existe um baixo grau de ambigüidade, ou seja, as regras são claras para ambos os lados, gerando baixo comprometimento, liberdade e baixa identificação do indivíduo com a organização e vice-versa. Como já é de se esperar, este tipo de contrato não está associado ao desenvolvimento e aprendizado, uma vez que o envolvimento seria baixo, o que faz com que a empresa não se comprometa com o empregado.

Já naqueles contratos transacionais com requisitos de desempenho não específicos, o grau de ambigüidade e incerteza leva a um relacionamento instável e com alta rotatividade.

Resumidamente, os contratos transacionais, como o próprio nome já diz, são caracterizados por uma situação transitória, tanto para empresa quanto para

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

o profissional. A violação deste tipo de contrato se faz iminente para ambas as partes, podendo acontecer a qualquer momento.

Quadro 1 – Tipos de Contratos Psicológicos

	Específicos	Não específicos
Curto prazo	Transacional (por exemplo, empregados no varejo contratados para a época de Natal) • baixa ambigüidade • saída fácil/ alta rotatividade • baixo comprometimento • liberdade para assumir outros contratos • pouca aprendizagem • integração/identificação fraca	Transicional (por exemplo, experiências de empregados durante uma retração da empresa, ou após um fusão ou aquisição) • ambigüidade e incerteza • instabilidade • alta rotatividade
Longo-prazo	Balanceado (por exemplo, equipes de alto envolvimento) • comprometimento elevado e contínuo • alta integração/identificação • desenvolvimento contínuo • suporte mútuo • dinamismo	Relacional (por exemplo, membros de uma empresa familiar) • comprometimento elevado e contínuo • elevado comprometimento afetivo • alta integração/identificação • estabilidade

Fonte: ROUSSEAU (1995).

Já os Contratos Relacionais são associados às relações de longa duração e sem prazo para terminar. Portanto, existe um alto grau de comprometimento, investimentos emocionais e econômicos de ambas as partes na relação. A violação do contrato por uma das partes, neste caso, não significaria necessariamente o rompimento da relação, dado o grau de envolvimento existente, tornando este tipo de relação mais estável. Quanto aos requisitos de performance, neste tipo de contrato, seriam incompletos ou ambíguos.

Finalmente nos Contratos Balanceados, os quais também são caracterizados por uma relação de longo prazo e sem prazo para terminar, ambas as partes desejam continuar com o vínculo. Consequentemente, existe uma preocupação voltada a um suporte mútuo e desenvolvimento contínuo. O profissional dedicar-se-ia à empresa e esta comprometer-se-ia a utilizar suas habilidades e a incentivar seu desenvolvimento.

Ainda segundo Rousseau (1996), durante a era industrial os contratos eram mais transacionais. Com o advento do funcionalismo e os direitos dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

trabalhadores, os contratos se tornaram cada vez mais relacionais. Nesta época, preconizavam-se relações de longo prazo aliadas ao desenvolvimento de carreira organizacional. Com o acirramento da competitividade entre empresas e também entre os indivíduos, observou-se uma crescente flexibilização das relações de trabalho, e uma natural migração para contratos psicológicos novamente mais transacionais. Tal migração foi também muito favorecida com as re-engenharias, processos de reestruturação, fusões, *downsizing*, que geraram um crescente sentimento de insegurança quanto à garantia do emprego.

Atkinson (2002) complementa dizendo que fatores como baixa confiança por parte dos empregados, percepção de procedimentos injustos e regras implícitas, também contribuíram para um constante sentimento de insegurança e desmotivação.

Os contratos também podem ser analisados de acordo com as suas dimensões individuais ou coletivas. De acordo com Rousseau (1996), o aspecto coletivo pode ser retratado em contratos normativos e sociais. Os normativos envolvem um grupo de indivíduos que possuem objetivos e expectativas em comum impregnados da cultura organizacional. Já os contratos sociais surgem fora da empresa, a partir do contexto em que os indivíduos encontram-se inseridos. Este tipo de contrato evidencia a influência das leis e da educação na construção da relação empregatícia.

Já quanto ao aspecto individual, a autora destaca dois tipos. O primeiro tipo é marcado pela relação de um para um, enfatizando as expectativas e percepções de cada indivíduo. O segundo tipo é o contrato implícito que representa a base inicial do contrato psicológico e é totalmente construído a partir de propagandas ou opiniões de empregados da organização. Este tipo de contrato é caracterizado por percepções formadas pelos empregados potenciais, antes mesmo de eles fazerem parte da empresa.

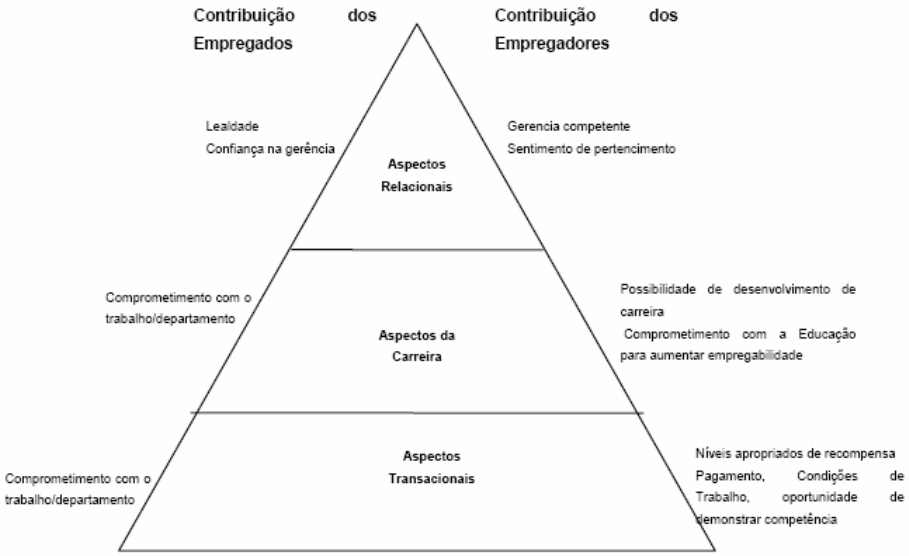
Maguire (2001) propôs o modelo *Three-Tier Pyramid* (pirâmide de três camadas) para analisar o contrato psicológico, conforme mostra a Figura 3. Neste modelo o autor relacionou em três níveis os aspectos relacionados a questões transacionais, à carreira e aos relacionais e, para cada um, as contribuições advindas dos empregados e empregadores.

O modelo propõe que, na camada mais inferior da pirâmide, os empregados encontram-se dispostos a contribuir com níveis razoáveis de pressão e responsabilidade – horas de dedicação à empresa, autonomia, controle de suas tarefas e gerenciamento do excesso da carga de trabalho – em

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

troca de níveis apropriados de recompensa – pagamento, boas condições de trabalho e oportunidade de demonstrar competência. Estes seriam aspectos transacionais (ROUSSEAU, 1995) do contrato psicológico dos indivíduos.

Figura 3 – Modelo *Three-Tier Pyramid* (pirâmide de três camadas)



Fonte: Maguire (2001).

No nível imediatamente superior do modelo, estariam os aspectos relacionados à carreira profissional do indivíduo (segunda camada da pirâmide). Este nível associa o compromisso do indivíduo com o trabalho e com o departamento do qual faz parte, em troca de oportunidade de desenvolvimento de sua própria carreira (treinamentos internos) durante a sua permanência na organização, aumentando a sua empregabilidade no mercado, em contrapartida.

No topo da pirâmide, a terceira camada incorpora os aspectos de contrato do tipo relacional (ROUSSEAU, 1995). Neste nível, associa-se a lealdade e confiança por parte do indivíduo com a organização, a uma gestão competente, à oportunidade de participação nos processos decisórios organizacionais e a uma cultura organizacional que possibilite o sentimento de pertencimento.

Kissler (1994, *apud* MAGUIRE 2001) identifica, ainda, algumas distinções entre os contratos psicológicos “tradicional” e “novo”, as quais são apresentadas no Quadro 2. As diferenças, entre outras, estariam relacionadas principalmente à diminuição das práticas paternalistas, à substituição do conceito de valorização

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

da organização para a valorização do “eu” e ao decréscimo da importância do tempo de permanência na empresa.

Quadro 2 – Características dos Contratos Psicológicos: O “velho” vs o “novo”

Contrato Tradicional	Novo Contrato
A organização tem o papel de "pai" do empregado	A organização e empregados fazem parte de um contrato "adulto que foca em benefícios mútuos
A identidade e valores dos empregados são definidos pela organização	A identidade e valores dos empregados são definidos por ele próprio
Aqueles que permanecem são bons e leais, os outros são maus e desleais	O fluxo regular de pessoas é saudável e deve ser celebrado
Empregados que executam aquilo que lhes é dito trabalharão até a aposentadoria	Emprego de longo prazo não é provável. São esperadas múltiplas relações de trabalho
A principal rota de crescimento é através de promoções	A principal rota de crescimento é o senso de realização pessoal

Fonte: Kissler (1994, *apud* Maguire 2001).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

Segundo Inkson et. al. (2001), as negociações destes contratos, podem se dividir em três tipos de acordos: acordos padrões, *position-based e indiosyncratic deals*. Os acordos padrões são aqueles aplicados aos grandes grupos e tipicamente refletem a legislação vigente no país, os direitos dos trabalhadores e acordos coletivos. Este tipo de acordo normalmente acontece entre o departamento de recursos humanos e os membros da empresa. Os acordos *position-based* são normalmente aplicados a grupos distintos dentro da organização como, por exemplo, direitos especiais concedidos aos gerentes. Finalmente os *indiosyncratic deals* representam aqueles acordos individuais normalmente negociados durante a contratação ou ao longo da carreira do indivíduo dentro da organização e, na maioria das vezes, ocorrem entre o chefe imediato e seus subordinados, embora também possam acontecer entre o grupo de trabalho mais próximo. Organizações frequentemente possuem todos os três tipos de acordos.

O balanço entre estes três tipos de negociação vai representar um ambiente mais ou menos flexível e, consequentemente, mais ou menos complexo para se gerenciar. Quanto mais individualistas os acordos se tornarem (*indiosyncratic deals*) maiores poderão ser os sentimentos de incompreensão e, consequentemente, de injustiça, dada a dificuldade de se externalizar para o coletivo a lógica do acordo individual.

Janssens et al. (2003) foram mais a fundo e desenvolveram um estudo quantitativo de segmentação, que possibilitou identificar seis diferentes *clusters* que caracterizaram tipos de contratos psicológicos, são eles: (i) instrumental; (ii)

fraco; (iii) leal; (iv) desligado; (v) investidor e (vi) forte. Tal separação foi obtida de maneira que cada tipo de contrato apresentasse seus próprios padrões e expectativas em relação à organização.

As dimensões utilizadas para a análise foram: duração (envolvimento de longo ou curto prazo), transparência (grau de percepção sobre a ambigüidade ou clareza de regras), escopo (o quanto a relação de emprego pode influenciar e ser influenciada por outros aspectos), simetria na troca (envolve hierarquia, justiça, privilégio, etc) e nível do contrato (distinção entre o conceito individual e o coletivo no relacionamento de emprego). Após uma análise fatorial, os autores chegaram aos seguintes perfis e características:

- Instrumental: sua expectativa em relação à organização é que a mesma trate seus empregados de uma maneira igualitária, demandando de todos no mesmo nível, aplicando os mesmos benefícios e acordos; no que diz respeito ao seu investimento pessoal na empresa, dedica o tempo estritamente acordado em seu contrato; seu grau de flexibilidade no que diz respeito à organização e suas regras, é baixo, não aceitando muito bem possíveis mudanças que possam vir a ocorrer.
- Fraco: possui grau de expectativa baixo em relação à organização e não se dedica muito à mesma, ou seja, possui um baixo envolvimento com a organização e com o seu trabalho.
- Leal: espera da organização um envolvimento a longo prazo, através de segurança no emprego e apoio em situações de possíveis mudanças que possam afetar o seu emprego; também preza por um tratamento igualitário, assim como os instrumentais; em troca, se mostra leal à organização, na qual permaneceria por toda a sua carreira; no entanto, em contradição, não investe muito do seu tempo com assuntos ligados à empresa, nem em seu desenvolvimento.
- Forte: ao contrário do perfil Fraco, este espera da organização um ambiente para um relacionamento de longo prazo, pessoal, de transparência e igualitário; em troca, se dedica à empresa, com lealdade, com atitudes abertas, sendo bastante claro sobre suas expectativas; além disso, é flexível em relação às mudanças e mostra respeito às autoridades; portanto, espera bastante da organização, mas também se dedica e se doa bastante para a mesma, dai o nome dado, Forte.
- Desligado: apesar de grande investimento pessoal na empresa, não enxerga a mesma como um ambiente para um relacionamento de longo prazo, parecendo desenvolver com ela um relacionamento mais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

transacional, de troca; é bastante convicto quanto ao seu baixo apego à mesma, não demonstrando atos de lealdade, o que faz pensar que estaria apto a trocar de emprego se assim lhe fosse mais interessante; portanto, parece um grupo que encara a empresa como um ambiente para se desenvolver e não para construir carreira.

- Investidor: como o primeiro grupo, espera da organização nada mais do que um ambiente igualitário, no qual todos são tratados com benefícios e oportunidades equivalentes; no entanto, pessoalmente é preocupado com seu desenvolvimento, investindo em sua carreira; também difere do perfil Instrumental, no que diz respeito a sua capacidade de adequação a mudanças relacionadas ao seu trabalho; portanto, é um grupo investidor no que diz respeito ao seu desenvolvimento pessoal e espera da empresa um ambiente onde consiga colher frutos de maneira justa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

2.5 O Processo de Mudança do Contrato Psicológico

Para Rousseau (1996), um processo de tentativa organizacional de transformação dos seus contratos com os indivíduos necessariamente passa por quatro estágios, a saber: (i) ameaça à situação atual a partir do questionamento do próprio contrato; (ii) ambientação dos atores envolvidos para a mudança; (iii) criação de um novo contrato; (iv) adequação ao novo contrato psicológico.

Durante o primeiro estágio, a comunicação baseada em fortes argumentos sobre a necessidade da mudança representa um diferencial. Já no segundo estágio, é importante a preparação das partes para receberem o novo. Para isso algumas vezes torna-se interessante a criação de estruturas de transição com metas de curta duração que possam fazer a “ponte” para o novo gradualmente. Diminuir ao máximo a quantidade de perdas, sejam elas de diversas naturezas, também se torna bastante significativo. Nesta etapa, será importante escolher os corretos sinais de que o antigo contrato encerrou, sempre de maneira respeitosa para que os antigos membros se sintam igualmente respeitados. Treinamentos e contratações graduais também são importantes neste estágio.

No terceiro estágio, as pessoas começam a querer fazer parte deste novo contrato que está sendo implantado. Portanto, é de extrema importância que neste momento novos comprometimentos e metas sejam estabelecidos e que profissionais com mais tempo de “casa” e novos entrantes sejam tratados de maneiras similares, ou seja, sejam avaliados e treinados de acordo com suas

novas “funções”. No quarto e último estágio o importante é o estabelecimento de processos de reciclagem e acompanhamento do novo contrato, já amadurecido na equipe que o assumiu. Para isso, é importante que se garanta, entre os membros daquela organização, a correta noção da natureza do negócio, da estratégia a ser adotada corporativamente, as condições de mercado e indicadores financeiros.

Para Rousseau (1996), uma transformação efetiva do contrato psicológico depende de dois fatores, a saber: (i) da proximidade da mudança em relação ao contrato atual e (ii) da qualidade do relacionamento existente entre o funcionário e o gerente.

Quando há um bom relacionamento entre ambas as partes, as mudanças são aceitas com maior naturalidade. Neste caso, tanto a gerência como o funcionário, além de não buscarem a violação do contrato, possuem uma relação de confiança que facilita o processo. Quando a qualidade da relação já está deteriorada, o ideal é que haja um trabalho no sentido de restabelecer um relacionamento que colabore com o processo de mudança.

As mudanças podem ser conduzidas de duas formas (ROUSSEAU, 1996). A primeira é a acomodação, que tem como característica adaptar e substituir pontos referentes ao contrato existente de forma suave e contínua, sem que haja rupturas. Mudanças isoladas nos critérios de medição de performance, nos pacotes de benefícios ou nas quantidades de horas trabalhadas são formas baseadas na acomodação.

A segunda é a transformação, que propõe uma mudança mais radical no meio ambiente e nas regras, na qual as antigas idéias ou pressupostos são substituídos. Normalmente envolvem novas formas de se organizar (ex: do trabalho individual para o trabalho em time) e de se estabelecer metas (ex: resultado financeiro de curto prazo para orientação para a satisfação do cliente).

A mesma autora lembra que é mais fácil estabelecer um contrato psicológico com um funcionário novo do que modificar um contrato psicológico já existente com um antigo. Isto porque o mesmo pode já estar influenciado por situações passadas já ocorridas com a empresa. Neste contexto, é destacado que, para se conseguir fazer e manter contratos psicológicos bem sucedidos, tanto gerência quanto funcionários devem agir de forma sincera e sinalizar uma preocupação não somente com os seus interesses próprios. Uma renegociação ativa, no longo prazo, requer que os funcionários conheçam a natureza do negócio, a sua estratégia, as condições de mercado e os indicadores financeiros.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

A mudança não pode ser legitimada se as pessoas não compreendem as razões que levaram a esta necessidade (ROUSSEAU, 1996).

Segundo Hall e Moss (1998 *apud* Atkinson, 2002), no caso de um processo de migração de um contrato psicológico mais relacional para um mais transacional, existem três estágios. São eles: (i) o trauma da mudança; (ii) a adaptação, a qual pode durar até uns sete meses; e, finalmente, (iii) a completa migração de contratos, na qual o indivíduo já se relaciona naturalmente com a organização por meio de sua performance, entendendo que suas recompensas serão medidas de acordo com tal. Nesta etapa, o aprendizado contínuo é totalmente estimulado, demonstrando o novo foco no desenvolvimento da carreira do indivíduo em troca de sua motivação e lealdade.

2.6 O processo de Ruptura e Violação do Contrato Psicológico

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

O processo de violação de um contrato psicológico começa quando uma das partes percebe que a outra falhou em cumprir adequadamente, no que tange às obrigações prometidas (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994).

De acordo com Robinson e Rousseau (1994), da mesma forma que a construção dos contratos relacionais e transacionais segue padrões diferenciados, o rompimento deles possui características distintas.

Com relação aos contratos relacionais, na medida em que não se percebe a segurança, ou mesmo a própria relação de confiança é quebrada, a outra parte tende a sentir-se desobrigada a atuar de uma forma sincera. Isto pode acarretar desde uma migração para uma relação puramente transacional ou mesmo a quebra da relação contratual entre as partes (pedido de demissão ou desligamento do empregado).

Quando a violação ocorre em contratos transacionais, imediatamente há uma perda de comprometimento com relação à entrega dos resultados esperados, motivados, principalmente, por uma percepção de injustiça.

Além disso, Robinson (1996) ressalta que a renegociação das obrigações mútuas aumenta o risco de quebra do contrato psicológico. Na verdade, cada mudança é uma oportunidade para que alguns termos do novo acordo não sejam perfeitamente compreendidos ou mesmo interpretados de forma diferenciada.

Em diversas situações a quebra do contrato psicológico pode ocorrer sem que realmente tenha acontecido a violação do contrato. Segundo Robinson e

Rousseau (1994), uma a violação do contrato psicológico é diferente do que um não atingimento das expectativas. Tal situação estaria representada na seguinte situação respectivamente: (i) um trabalhador que espera ganhar mais porque trabalhou mais, quando no final das contas não ganha, fica frustrado; e (ii) um trabalhador que recebe hora extra e não é respeitado, irá experimentar sentimentos como raiva, traição e perda da confiança.

É salientado por Robinson (1996) que a violação do contrato não deve ser confundida com uma expectativa frustrada, dado que esta simplesmente se resume à perda de algo que foi esperado. A violação de um contrato psicológico é mais profunda, pois envolve os valores de uma pessoa, a questão do respeito e, sobretudo, a confiança.

Para Pate, Martin e McGoldrick (2003), a violação de contrato vem sendo definida como uma falha da organização em atender uma ou mais obrigações do contrato psicológico do indivíduo. Segundo os autores, esta violação pode representar mais do que uma falha da organização, tornando as respostas a este ato, muito mais intensas, uma vez que códigos, condutas e promessas foram quebradas. Neste momento pode acontecer o que os autores chamaram de ruptura, ou seja, a identificação de obrigações não atendidas. Por se tratar de um fenômeno que possui curta duração, no qual o indivíduo está sob um momento de inflexão, o mesmo poderá retornar ao seu estado anterior estável, ou então prosseguir para uma completa violação de seu contrato psicológico. As conseqüências deste momento dependerão de quão forte for a ruptura percebida.

Na percepção de Guest e Conway (2002), um bom gerenciamento dos contratos psicológicos é uma estratégia importante para as empresas que buscam desenvolver uma organização baseada na construção por meio das pessoas ao invés de, simplesmente, usá-las como plataforma para a expansão. Um ponto destacado pelos autores é que o conteúdo do contrato psicológico será mais explícito quanto mais efetivo for o processo de comunicação com os empregados. Esta comunicação deverá ser contínua, ou seja, iniciar no processo de recrutamento e sofrer atualizações constantes, na medida em que a relação entre o empregado e o gerente evoluir. A comunicação contínua também é responsável por reduzir os níveis de violação dos contratos, uma vez que tanto os empregados quanto a gerência passam a visualizar a relação de trocas mais sob uma ótica positiva.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

Um estudo desenvolvido por Robinson (1996) mostra que, ao invés de se buscar um ponto ótimo nos contratos psicológicos estabelecidos entre o indivíduo e a organização, o importante é buscar um melhor gerenciamento das percepções dos empregados com relação à gerência e sobre o contrato de trabalho.

A importância da justiça, lealdade e comprometimento como mediadores na relação entre empregado e empregador foi destacada por Brown (1995, *apud* ATKINSON, 2001) e por Guest (2004). Este último se utilizou do conceito de Estado do contrato psicológico, o qual representa o quanto à justiça e a confiança imperam dentro do contexto em que as negociações estão ocorrendo. Ainda para este autor, as entregas do individuo com relação à organização, sejam elas atitudinais ou comportamentais, dependem também de outras questões como a caracterização do contexto organizacional, da experiência prévia pessoal dos indivíduos, das políticas e práticas no ambiente e dos contratos psicológicos em si estabelecidos (Figura 4).

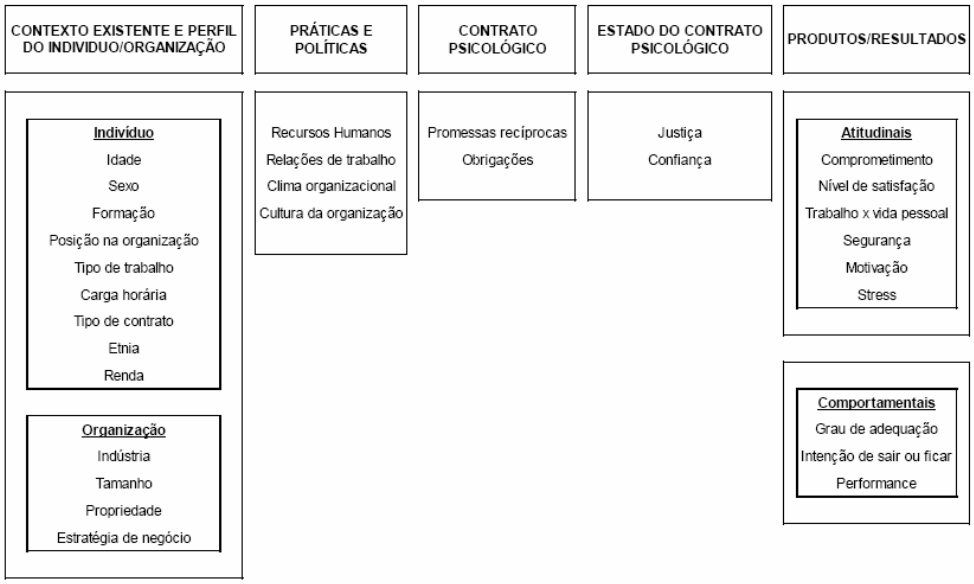
Por se tratar de questões específicas e internas do indivíduo, o contrato psicológico é algo de difícil descrição e generalização. Portanto, é por meio da análise do Estado do contrato que muitos autores optam por utilizar quando se deseja analisar um processo de ruptura ou violação de um contrato psicológico. Daí a relevância do modelo (MARKS, 2001).

Os contratos psicológicos podem ser relacionais ou transacionais, públicos ou privados, de longa ou curta duração. Os acordos podem ser coletivos ou individuais. No entanto, a maneira com que cada indivíduo vai reagir é de difícil previsão, sem uma análise detalhada do contexto e processos em que o mesmo se encontra inserido (GUEST, 2004; ROUSSEAU, 2003).

Conforme apresentado na Figura 4, as políticas e práticas de gestão de pessoas tenderão a produzir os resultados desejados, em termos das “entregas” geradas pelos indivíduos, na medida em que contribuam para fortalecer as características dos seus contratos psicológicos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

Figura 4 – Fatores que afetam os Resultados ou a “Entrega” dos Indivíduos



Fonte: Guest (2004)

2.7 Mudanças no Estilo de Gestão de Pessoas

A gestão dos recursos humanos organizacionais tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas em incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Neste contexto, estrategicamente, as atividades da área de RH passam a ser repensadas de forma que as mesmas possam integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

Ainda na década de 1970, o sistema de administração de recursos humanos possuía uma função puramente administrativa e visava principalmente à “obtenção e a manutenção de uma força de trabalho – composta de pessoas diligentes, capazes, competentes, solidárias, coesas, motivadas e aperfeiçoadas – entusiasticamente dedicadas a contribuir com seus melhores esforços (...)” (Ramalho, 1977, *apud* FISCHER 2001). Ou seja, se traduzia em um conjunto de procedimentos que visavam ao ajuste comportamental dos indivíduos da organização a um estereótipo de eficiência pré-estabelecido pela organização.

Esta visão não considera que entre pessoas e empresas existe uma troca que se traduz em um conjunto de relações sociais que se modificam

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

mutuamente ao longo desta interação, e não apenas regras e parâmetros pré-definidos e fixos. Segundo Fischer (2001) isso acontece porque os indivíduos são conscientes de seus interesses e normalmente atuam interagindo e interferindo não só em seu comportamento, como no comportamento dos demais envolvidos.

Segundo Chanlat (1996), o importante no momento de se analisar um estilo de gestão, é sempre se levar em consideração não só o componente prescrito, formal e, portanto, estático, e sim também o real, informal e dinâmico. Isso porque, o modo de gestão real resulta da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que as práticas dos grupos e dos indivíduos incorporam ou reinventam a partir desse aparato formal.

2.8 Gestão por Competências como um Estilo de Gestão

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

Já nos anos 1990, em função da crescente instabilidade da atividade econômica, principalmente ocasionada pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes, reforça-se a construção da noção de competências. Segundo Ruas (2005), esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico, resultam por configurar, nos níveis tático e operacional, novas formas de conceber e organizar o trabalho, nos quais os processos tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo).

2.8.1 A Noção de Competência

Um dos primeiros pontos de controvérsia da noção de competência é o que trata do tênue limite entre as expressões capacidades e competências. Segundo Ruas (2005), a combinação e a mobilização dessas capacidades com a finalidade de cumprir uma demanda é que permitirá o exercício de uma certa competência. O autor cita como exemplo os fundamentos da competência *expressar-se por escrito*, junto a alunos do ensino fundamental. Esta competência seria resultado de um processo de desenvolvimento de capacidades sob a forma de conhecimentos, como a representação de cada uma das letras, de seus sons, etc., bem como de habilidades como desenhar a

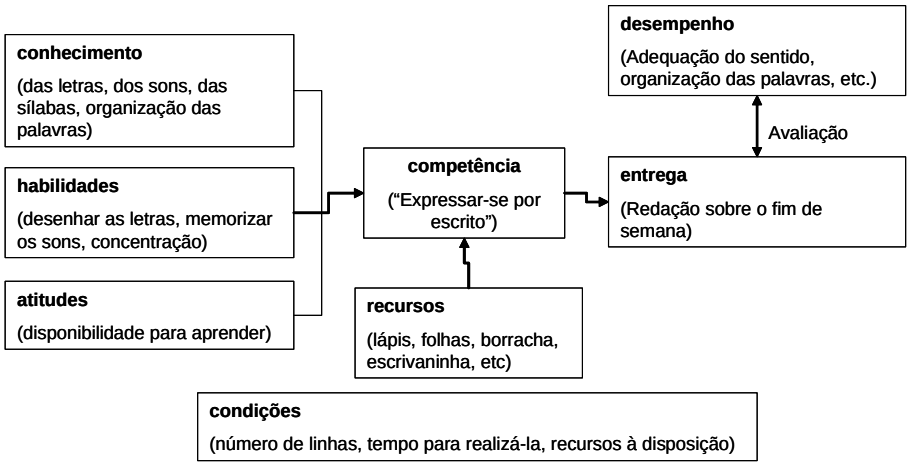
letra, memorizar os sons, etc., e finalmente, de capacidades do tipo atitudinais, como, por exemplo, disponibilidade para aprender.

Portanto, para esse autor, conforme a Figura 5, a combinação e a mobilização dessas capacidades com a finalidade de cumprir a demanda do professor – como por exemplo, escrever dez linhas sobre as atividades do último final de semana – é que permitirá o exercício da competência denominada *expressar-se por escrito*.

O autor ainda ressalta que, para outro tipo de redação ainda no nível do ensino fundamental, como, por exemplo, escrever uma página sobre o descobrimento do Brasil, as capacidades específicas à redação anterior deverão ser agregadas junto a algumas novas capacidades próprias à nova demanda, como conhecimentos de história do Brasil, etc.

Assim, constatamos que toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, que assumem esta condição apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica. Outro ponto importante também ressaltado anteriormente é que, uma capacidade desenvolvida em uma experiência anterior não é necessariamente suficiente para responder a uma situação cuja resolução exige competência similar, mas em situação de maior complexidade.

Figura 5 – Exemplo de competência em ação no caso da educação: elementos principais



Fonte: Ruas (2005).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

2.8.2 As dimensões da noção de competência no âmbito das organizações

Segundo Ruas (2005), as competências podem ser divididas em duas formas: aquelas coletivas, associadas às atividades da organização, e as individuais. Essas duas formas, quando adotadas de maneira formal nas organizações, transitam em três instâncias relativas aos níveis organizacional, funcional e individual.

Na instância corporativa, a competência organizacional é associada aos elementos de estratégia competitiva da organização. São eles: visão, missão e intenção estratégica. Através do estudo sobre as competências organizacionais, os autores Prahalad e Hamel (1990) identificaram as chamadas competências essenciais (*core competencies*) como raízes da vantagem competitiva. Para estes autores, quando estas são bem desenvolvidas, são difíceis de serem imitadas e, apesar de não serem eternas, agregam valor, oferecendo benefícios reais ao clientes/consumidores, garantem uma vantagem competitiva inquestionável e proporcionam o acesso potencial da empresa a uma grande variedade de mercados.

Ruas (2005) também ressalta que, entre as características principais, as competências organizacionais devem ser, dentro das afinidades mais apropriadas, desenvolvidas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Outro ponto também importante é que não devem se limitar apenas às paredes da organização e aos produtos físicos ofertados pela mesma, e sim estender-se aos elos externos da cadeia de relacionamento, como fornecedores e parceiros.

O desdobramento das competências organizacionais nas grandes funções da empresa projeta uma segunda dimensão da noção de competências no plano organizacional. São as competências funcionais. Tais competências aparecem como uma categoria intermediária entre as competências de negócio (organizacionais) e as competências individuais. Podem incorporar tanto competências coletivas quanto individuais. É através desta dimensão que se concretiza o desdobramento, para áreas da empresa, das capacidades demandadas no nível corporativo ou organizacional. Um exemplo deste tipo de competência seria, para uma de nível organizacional *Orientar investimentos de porte médio/pequeno sob forma de consultoria*, uma funcional ligada à gestão de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

informação, que seria a *Capacidade de viabilizar o acesso rápido e confiável dos funcionários da empresa às informações de mercado financeiro*.

Simplificando, um diagnóstico consistente das competências essenciais deve ser realizado em duas etapas: a primeira consiste na identificação das competências empresariais, instaladas para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua; a segunda, na identificação das competências individuais ou humanas que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual, para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos, formando, assim, segundo Eboli (2001), a chamada “cadeia de competências”.

Esta é, sem dúvida, a dimensão mais conhecida e difundida de competência, já que se confunde com noções similares que pretendem contextualizar e caracterizar o trabalho.

Se, de um lado, temos a organização com seu conjunto próprio de competências, concretizadas em seu patrimônio próprio de conhecimentos, e que estabelecem suas vantagens competitivas, do outro, temos as pessoas, com seu conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela empresa.

Segundo Dutra (2001), organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências, no qual a empresa transfere seu patrimônio de conhecimento para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização.

As pessoas, por sua vez, ao desenvolverem suas capacidades individuais, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios competitivos. São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais, fazendo suas adequações ao contexto e mantendo, ao longo do tempo, através da agregação de valor, suas vantagens competitivas. Desta forma, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado primeiramente à reflexão sobre as competências organizacionais (DUTRA, 2001).

As competências individuais, segundo definição de Fleury e Fleury (2004, p.48), inspirada em Le Boterf, representam: “Um saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao individuo”. Nesta definição, o ressaltar do “saber e agir” mostra que, apesar de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

as pessoas possuírem este conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não é garantido que a organização se beneficiará diretamente do mesmo. Para Ruas (2005 p.49) “não se trata de considerar pessoas competentes, mas sim sua ações”. Portanto, um outro conceito também deve ser discutido, é o de entrega.

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis das organizações (individual, grupal ou organizacional), as competências necessárias a consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão *et al*. (2005). De acordo com esses autores, a gestão por competências constitui um processo continuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, ocasião em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podem-se definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado (BRANDÃO *et al*. 2005).

Ruas (2005) ressalta, ainda, que, a noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da performance. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele.

Depois, por meio de instrumentos de gestão de desempenho e de outras ferramentas gerenciais, a organização pode identificar o seu *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (aquelas que funcionários e equipes de trabalho desmontaram possuir). Feito este diagnóstico e identificada a lacuna de competências, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de equipes e indivíduos. Finalmente, há uma etapa de avaliação final, em que os resultados alcançados são comparados com aqueles esperados, gerando informações para retroalimentar o processo, dentro de uma abordagem sistêmica (BRANDÃO *et al.* 2005).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

2.8.3 Entrega e Complexidade

O conceito de entrega está associado à capacidade que o indivíduo tem de entregar-se à empresa. Diferentemente, o sistema formal concebido geralmente a partir do conceito de cargos privilegia apenas o que as pessoas fazem. Por meio do conceito de entrega, os indivíduos deixam de ser avaliados a partir do cargo que ocupam ou de um perfil (moldura) ao qual se enquadram. Cada pessoa passa a ser observada a partir de sua entrega, de sua realização.

Uma importante distinção realizada ainda por Dutra (2001) é entre o conceito de entrega e resultado. Resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer. Pode ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço e, portanto, circunstanciais. A entrega tem maior perenidade, está ligada à capacidade e pode ser prolongada e desenvolvida quanto maior a troca e conhecimento mútuo na relação de emprego.

O conceito de entrega deve vir acompanhado de agregação de valor para ter sentido. Para avaliar o nível de entrega e da agregação de valor das pessoas para com a organização, os estudiosos do assunto apresentam um outro conceito, o de complexidade. Antes esta agregação era medida apenas pelo cargo e nível hierárquico, atividades e funções exercidas, e estava associada à remuneração e promoção do individuo que a exercia, analogamente a uma roupa a ser vestida, um uniforme de direitos automáticos. Com o conceito de complexidade, torna-se possível ampliar as atribuições e responsabilidades de um indivíduo, sem que seja preciso alterar seu cargo. Este processo é chamado de ampliação do espaço ocupacional, que ocorre obedecendo a duas varáveis. São elas: as necessidades das empresas e as competências da pessoa em atendê-las (DUTRA, 2001). Esta ampliação do espaço ocupacional é uma indicação de desenvolvimento da pessoa e, consequentemente, de sua maior capacidade de agregar valor, podendo ou não, portanto, estar associada ao crescimento salarial e/ou promoção.

Os níveis de complexidade, segundo Jaques (1988, *apud* DUTRA 2001), podem ser medidos a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes. São os chamados *work levels*. Já Stamp e Stamp (1993, *apud* DUTRA 2001) procuraram definir os diferentes níveis de complexidade a partir do processo de tomada de decisão, relacionando-os à maturidade do profissional, segundo o Quadro 3.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

Quadro 3 – Níveis de complexidade

Nível de Complexidade	Processo de Tomada de Decisão
7	PREVER - Interpretar e mldar configurações de economias, polítcas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados.
6	REVELAR - Estender sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influênca real ou potencial, explorando recursos inesperados de portunidade ou instabilidade.
5	TECER - Compreender as relações existentes entre diferentes sistemas. - Identificar relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados.
4	MODELAR - Utilzar idéias e concetos, testando possíveis combinações e produzindo inovações. - Construir modelos a partir do que vê em diversas realidades.
3	CONECTAR - Examinar cuidadosamente várias atividades na busca de idéiais, tendências ou princípios que criem um todo coerente.
2	ACUMULAR - Reunir informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas.
1	PERCEBER - Fornecer respostas diretas para tarefas imediatas.

Fonte: Stamp, G. e Stamp, C. (1993, *apud* DUTRA, 2001)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

2.8.4 O Desenvolvimento e a Carreira Profissional na Gestão por Competências

Conforme apresentado nos tópicos anteriores, as organizações estão caminhando para um nível cada vez maior de complexidade das relações de trabalho. No que diz respeito aos indivíduos, os mesmos devem estar preparados para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento humano está cada vez mais associado a essa complexidade. Segundo Dutra (2001), pode-se definir o desenvolvimento de um

individuo como “a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

Ainda segundo o autor, tal entendimento sobre o desenvolvimento permite o seguinte desdobramento:

- mensuração do desenvolvimento através da mensuração dos níveis de complexidade;
- perenidade e comparação dos padrões, uma vez que a mensuração não é do trabalho da pessoa em si, mas sim da complexidade, o que permite um padrão estável ao longo do tempo; além disso, permite a comparação de diferentes tipos de trabalhos e em contextos igualmente diferentes;
- desenvolvimento como patrimônio do individuo, uma vez que acredita-se que uma vez que um profissional “aprende” a atuar em determinado nível de complexidade ele não regride a níveis menores.

Fazendo um paralelo com o conceito de entrega na gestão por competências, Dutra (2001) ainda define que uma pessoa se desenvolve quando amplia a sua capacidade de entrega. Portanto, uma melhor mensuração e orientação do desenvolvimento profissional nas organizações será obtida através do estabelecimento de uma escala de diferentes níveis de complexidade dessa entrega.

Quando se fala em planos de carreira, vêm-nos à mente alguns planos que deixam absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional. Ao olharmos a realidade das empresas, verificamos que a carreira é, na maioria das vezes, uma sucessão de acontecimentos inesperados, tornando este um caminho tortuoso, com várias alternativas e repleto de incertezas.

A visão deste contexto ainda pode se tornar mais complexa, quando se acrescenta o fato de que muitas organizações, como é o caso daquela analisada no presente estudo de caso, trabalham com milhares de pessoas com diferentes expectativas de carreira. Caso não sejam estabelecidas diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão adequados, este ambiente pode se tornar tão complexo de se gerenciar, quanto inviável de nele se permanecer.

Segundo Dutra (2001), esses instrumentos de gestão podem ser categorizados como um conjunto de políticas e práticas que oferecem suporte a:

- decisões individuais sobre carreira - incluem-se aqui os instrumentos de auto-avaliação, os processos de aconselhamento profissional, processos estruturados de *feedback* etc;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

- gerenciamento de carreira pela empresa, como nos programas de desenvolvimento, de captação interna, de acompanhamento de desempenho e do crescimento profissional etc;
- comunicação entre as pessoas e a empresa, incluindo os programas de preparação e aperfeiçoamento dos gestores como conselheiros, processos de negociação de objetivos de carreira e desenvolvimento e etc.

Ainda segundo o autor, estes instrumentos devem possuir as seguintes características:

- transparência, através do acesso total das pessoas às informações que lhes digam respeito, enquanto a organização precisa ser constantemente informada acerca das expectativas dos indivíduos;
- honestidade de intenções, quando cada parte desenvolve confiança absoluta nas intenções da outra parte;
- sentimento de segurança, uma vez que qualquer sentimento de insegurança ou de ameaça leva a posturas defensivas;
- clareza das regras acordadas entre ambas as partes.

Quanto aos diferentes desenhos e naturezas, Dutra (2001) classifica as carreiras como: operacionais, ligadas às atividades fins da empresa e que exigem o uso do corpo ou um alto grau de estruturação; profissionais, ligadas às atividades específicas e que geralmente exigem pessoas com formação técnica ou superior; e finalmente, carreiras gerenciais, ligadas às atividades de gestão da empresa.

Neste último tipo, normalmente tem-se pessoas oriundas dos dois primeiros que, ao longo do processo de crescimento, demonstraram vocação e competência para gerenciar. No entanto, o autor ressalta que, se os critérios de mobilidade entre estas carreiras não forem estabelecidos com muita precisão, esta migração pode se tornar problemática para a empresa. Um exemplo clássico nas empresas é a migração do melhor profissional técnico para a carreira gerencial, ao invés daquele com maior vocação. A carreira gerencial é vista como um prêmio ou como um reconhecimento da contribuição da pessoa para a organização, não como uma nova carreira ou como uma colocação profissional de natureza diferente. Nesse caso, a empresa perde um excelente profissional técnico e ganha um gerente muitas vezes despreparado e, portanto, insatisfeito com a sua carreira.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

2.8.5 A Construção de um Sistema de Gestão do Desenvolvimento

As entregas normalmente esperadas pela empresa ocorrem de diferentes formas e pessoas diferentes têm diferentes maneiras de articular seus conhecimentos e habilidades em relação às demandas do contexto. Portanto, ao acompanharmos os indivíduos a partir da entrega em diferentes níveis de complexidade, acompanhamos, também, sua evolução na empresa e no mercado (DUTRA, 2001).

Dutra (2001) sugere o uso do conceito de complexidade da entrega na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento, o qual, segundo o autor, conduz aos seguintes desdobramentos:

- analisar as pessoas individualmente - cada pessoa deve ser analisada individualmente de maneira que, quando alguém não entrega o que era esperado, pode-se analisar o quanto isso foi motivado por problemas que a organização precisa sanar e o quanto foi motivado por deficiências individuais;
- análise das deficiências individuais - estas deficiências podem estar relacionadas à falta de acesso às informações, falta de conhecimento ou de habilidades suficientes, ou ainda a problemas comportamentais; neste ponto, deve-se estabelecer um plano de ação para o seu desenvolvimento e aferir o quanto foi ou não efetivo;
- análise da efetividade das ações de desenvolvimento - é importante a existência de uma cumplicidade entre a pessoa que está sendo desenvolvida e sua chefia, de maneira a aumentar as chances de sucesso;
- adequação das ações de desenvolvimento - o desenvolvimento de uma pessoa deve ser sempre pensado levando-se em consideração a sua individualidade e singularidade, isto porque cada um possui seus pontos fortes peculiares, sobre os quais irão se desenvolver de maneira cada vez mais elaborada e sofisticada.

2.8.6 A noção de competências no contexto organizacional

Em sua pesquisa sobre o emprego da noção de competências realizada no contexto de organizações brasileiras, Ruas (2005) observou que em quase todas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

as empresas esta abordagem se encontra em fase de construção, sendo que, em algumas delas, de forma bastante preliminar. Por outro lado, essa abordagem tem sido fortemente associada a uma lógica de orientação para resultados, predominantemente veiculada no sentido *top-down* e sustentada mais pelo discurso e pela definição de metas.

Ruas (2005) percebeu, também, que o emprego da noção de competência apresenta uma grande heterogeneidade conceitual. Por exemplo, em três empresas pelo menos, constatou que o emprego da noção de competência na área operacional estava reduzido à mobilização das capacidades de conhecimentos e habilidades. Isso porque os responsáveis entendiam que os aspectos atitudinais são dificilmente avaliáveis nas atividades repetitivas.

O autor detectou ainda, em uma das empresas pesquisadas, a valorização das aptidões em detrimento do desempenho. Quando questionados sobre o conceito de competências, foi constatada a dificuldade de apropriar a noção de competência sob a forma de mobilização de capacidades, sendo que, para algumas atividades, ainda prevalecia a lógica de prescrição de tarefas ou atribuições.

No que diz respeito às formas coletivas e individuais, detectou-se um nítido predomínio da perspectiva individual. Em uma empresa, observou-se a adoção da noção de competências organizacionais. Entretanto, essa noção não possuía a forma de competências coletivas, mas sim de um conjunto de oito competências individuais as quais deveriam ser desenvolvidas por cada um dos funcionários da empresa. *Orientar-se para resultados* e *Trabalhar em equipe* são exemplos de competências que essa empresa denominava competências organizacionais, mas que na verdade, deveriam ser denominadas individuais. Segundo depoimentos, isso acontece porque se tratam de competências que todos os funcionários devem possuir.

Não foram tampouco constadas, entre as empresas pesquisadas, iniciativas explicitas referentes ao desenvolvimento de competências do tipo funcional. Segundo Ruas (2005), muito provavelmente este fator se deve a uma possível falta de definições mais claras sobre o seu significado.

Já sobre as competências individuais, percebeu-se que a noção das mesmas apresenta grande difusão, mesmo que de maneira informal. Também se viu que o emprego desta noção é predominantemente associado à gestão de Recursos Humanos, sobretudo nas práticas de seleção de pessoas e desenvolvimento de competências.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA

Quanto à remuneração, não foi verificado nenhum caso de adoção de práticas associadas à noção de competências. Essas constatações revelam a dificuldade de aplicar a noção de competência em praticas que exigem mais objetividade, especialmente aquelas associadas à definição de salários e à promoção interna de funcionários.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510885/CA