

Conclusões

I know that most men, including those at ease with problems of the greatest complexity, can seldom accept even the simplest and most obvious truth if it be such as would oblige them to admit the falsity of conclusions which they have delighted in explaining to colleagues, which they have proudly taught to others, and which they have woven, thread by thread, into the fabric of their lives.

Leo Tolstoy

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a implantação de modelos de gestão de pessoas com base em competências, buscando entender como o desenho do projeto e a comunicação utilizada ao implantá-lo contribuem para criar um significado que afetará a instauração deste novo paradigma em gestão de pessoas.

As premissas conceituais sobre as quais este estudo se sustentou abrangem questões de ampla reflexão na literatura organizacional, a saber:

- o dinamismo e a instabilidade do ambiente organizacional no cenário contemporâneo provocam a necessidade de uma nova postura de gestão de pessoas;

- a mudança organizacional é um fenômeno complexo, depende de inúmeros fatores e, apesar dos inúmeros estudos já realizados, ainda não é totalmente compreendida por pesquisadores e administradores:

- em processos de mudança organizacional a comunicação tem um papel relevante para instalar mudanças com sucesso, pois a comunicação é o meio no qual os significados do novo projeto se constroem;

- os indivíduos nas organizações tendem a resistir às mudanças em geral e ficam ainda mais reticentes quando a mudança interfere muito diretamente na sua relação com a empresa, como é o caso dos projetos de gestão por competências.

O cenário atual de grandes transformações tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e culturais resulta em um processo de re-estruturação das

instituições para atender aos desafios. Para lidar com o dinamismo na incorporação de inovações, a instabilidade dos mercados, a aceleração dos avanços tecnológicos e a acirrada competitividade, as organizações precisam contar com profissionais preparados e dispostos a responder às ameaças e oportunidades do mercado. Os profissionais precisam ser mais autônomos, ter mais iniciativa, estar mais abertos para gerar novas soluções, ter velocidade na tomada de decisão e trabalhar bem em equipes. É preciso uma abordagem na gestão de pessoas que dê conta desta nova perspectiva, valorizando o elemento humano como o ponto central das organizações.

As empresas buscam pessoas que possam alavancar o desenvolvimento de seus processos produtivos e organizacionais, aprimorar as condições de competitividade, ampliar a sua inserção no mercado e / ou a sua rentabilidade, gerar uma imagem positiva no consumidor e na sociedade. Entendem que o desenvolvimento da empresa está intimamente relacionado às competências que possuem e as que podem acrescentar; entendem, também, que as competências da organização estão em função das competências individuais de seus profissionais. Desta forma, um modelo de gestão de pessoas precisa focar nas competências dos indivíduos e na forma com a qual eles aplicam conhecimentos, habilidades e atitudes no dia-a-dia do trabalho.

Um novo conjunto de premissas e conceitos que dá suporte à nova relação entre organização e as pessoas que a compõem configura os modelos de gestão de pessoas por competências (Dutra, 2001a, 2004). Este tipo de modelo vê todos os processos relativos à relação do indivíduo na organização de forma integrada, de modo a abranger movimentação, desenvolvimento e valorização ou, na nomenclatura mais tradicional, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, promoção e remuneração. E na base de todos os processos está um conjunto de competências desejáveis ou potenciais, identificadas nos indivíduos.

Mas, como em toda inovação, introduzir este novo paradigma nas organizações tem seus percalços. Neste trabalho, procurou-se desvendar e explicitar indicadores de bons resultados na realização desta mudança em gestão de pessoas, sob duas perspectivas:

- a) as características dos projetos nas empresas e suas relações com outros fatores contextuais; e
- b) a comunicação utilizada antes e durante a implantação do projeto.

Adotou-se um arcabouço teórico que se abriu em três frentes: os processos de mudança organizacional; o papel da comunicação nas organizações em ambientes de mudança e os seus elementos de construção de significado e a base conceitual para modelos de gestão de pessoas por competências.

Foram estudados os projetos de gestão de pessoas por competências em sete empresas brasileiras do setor de telecomunicações. Este setor foi escolhido não só por ser um espectro da economia onde as inovações e as demandas estão cada vez mais acirradas, o que acarreta a necessidade de que os processos internos das organizações respondam rapidamente, mas também pelo fato de que é uma arena em que tem havido muita turbulência na composição e estruturação das organizações (aquisições, fusões, *spin-offs*) e grandes alterações nas normas regulatórias do setor.

Realizou-se pesquisa de campo nas empresas, ouvindo os representantes do setor de Recursos Humanos que coordenaram ou integraram a equipe de coordenação da implantação do projeto em suas respectivas organizações, recolhendo documentação e outros materiais utilizados no composto de comunicação. A análise destas fontes forneceu subsídios para verificar como ocorreu a implantação dos projetos nas organizações, de que forma estavam entrelaçados com a vida organizacional, quais os mecanismos ou situações que caracterizaram o conjunto de processos de comunicação que envolveram o projeto e que significados este conjunto comunicativo produziu em termos do projeto e das motivações que o fundamentaram.

As conclusões que podem ser retiradas desta pesquisa surgem na interseção da natureza do novo projeto com os processos de comunicação de sua realização, mas, por questões metodológicas e para organização da apresentação, serão separadas nos dois focos básicos: o projeto e a comunicação.

8.1

Conclusões Relativas à Natureza do Projeto de Gestão por Competências

São várias as conclusões que os estudos de caso realizados nos apontam quando consideramos a estruturação do projeto, os mecanismos de implantação e as interrelações com outros processos da organização e com sua estratégia e

valores. É também essencial considerar o contexto externo e as pressões que o cenário econômico impõe.

a) Objetivos e motivações: conflitos intencionais?

É difícil dizer se esta é uma questão com foco mais intenso na natureza do projeto ou na veiculação do seu sentido aos participantes. De todo modo, há que se considerar que os objetivos divulgados do projeto de gestão por competências precisam refletir as intenções e desdobramentos de sua inserção na empresa. Observou-se que muitos dos projetos analisados foram implementados para atender a necessidades pontuais das empresas (dar indicadores que serviriam para re-estruturação de setores, para melhoria de resultados operacionais, para enxugamentos de pessoal), mas foram divulgados como tendo por objetivo o aprimoramento das capacidades dos profissionais da empresa – um foco no indivíduo e seu desenvolvimento. Esta falta de clareza e transparência nas intenções subjacentes à implantação compromete a internalização, a longo prazo, do novo paradigma, uma vez que há uma discrepância entre o significado que o projeto assume quando for olhado retrospectivamente e o que a organização deseja transmitir.

Há duas possíveis explicações para o surgimento deste conflito. A primeira, talvez a mais óbvia, embora não necessariamente a mais apropriada nos casos estudados, diz respeito à necessidade da empresa vestir seu projeto com uma imagem atraente para os indivíduos que dele participarão. A segunda explicação, mais em linha com a evolução do conceito de competência e com a recente introdução destes modelos na prática organizacional, remete ao fato de que a concepção de desenvolvimento dos profissionais ainda não foi apropriadamente absorvida e o novo paradigma que surge na gestão de pessoas ainda não se instalou completamente. Ainda há, no esquema mental dos que lideram a organização, resíduos da filosofia tradicional da administração de recursos humanos como gestão de pessoal sob o ponto de vista do controle, da segmentação em cargos ou funções fixas, servindo à medição da propriedade de alocação de pessoas em funções. Nestes casos de maior conflito entre os objetivos anunciados e as intenções implícitas, a implantação de um projeto de gestão por competências ‘serve’ de revestimento para um processo de operacionalização de

decisões estratégicas de re-estruturação da empresa que já tinham sido pensadas. Quando, de fato, seria de se esperar que as decisões estratégicas decorressem da análise dos dados provenientes do processo de gestão das competências individuais na organização e seu potencial de gerar competências coletivas.

É interessante apontar que outros pesquisadores também sentiram este conflito em suas pesquisas empíricas. Dietrich (2000) e Colin (2003), em suas pesquisas com empresas francesas, e Barbosa *et al.* (2002) com empresas mineiras, comentam terem encontrado um paradoxo na utilização da gestão por competências nas empresas pesquisadas: como postura gerencial de evolução da organização ou como sistema operacional utilizado para maximizar resultados por uma ótica da eficácia econômica.

b) Ênfase no desenvolvimento ou prática de desempenho?

Outra desarmonia que surgiu na análise dos projetos, e que está ligada à questão apontada no item anterior, é a da ênfase que emerge na descrição do projeto em relação a foco no desenvolvimento dos indivíduos *versus* foco em procedimentos de avaliação de desempenho.

Em todos os casos estudados, foi ressaltado que o projeto visava ao desenvolvimento dos profissionais da organização, que havia um elo com o planejamento no setor de Recursos Humanos das ações de treinamento, de capacitação e aprendizagem. Em muitos projetos, a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual era uma etapa importante do sistema de gestão por competências (TIM, TELEMAR-OI, BRASIL TELECOM) e havia uma variedade de propostas para viabilizar este propósito. Outras empresas percebiam os resultados das avaliações de competência como *input* para planejarem eventos de aprimoramento de equipes ou de determinadas faixas profissionais. As atividades de desenvolvimento para atender às necessidades dos profissionais, individualmente ou em grupos específicos, incluíam cursos na empresa, oficinas internas, disponibilização de material *online* na intranet e recomendação de leituras. Em alguns casos eram exigências da empresa, em outros eram opcionais. Formas alternativas de crescimento pessoal e profissional também foram apontadas, em especial pela BRASIL TELECOM, tais como visitas, *job-rotation* e atividades de voluntariado. Outros projetos, no entanto, não inseriam

procedimentos tão explícitos que levavam às ações de desenvolvimento -- seja não ressaltando isto nos documentos de suporte ao projeto, seja citando a ligação com o desenvolvimento mas sem indicar uma fase específica para planejar este desenvolvimento.

Nos casos em que havia esta preocupação com o desenvolvimento, como exemplificam os trechos abaixo, nem sempre havia a correspondente inclinação para garantir este desenvolvimento através de intervenções ou propostas individualizadas.

“Quando você fala em gestão de trajetória e desenvolvimento, [...] essa base contextual, essa estrutura da pirâmide de competência [...] me permite construir um processo de crescimento que não tem que ser aquele da carreira, mas aquele do conhecimento.” (EMBRATEL)

‘A análise de desempenho está interligada com outros processos de gestão de gente e subsidiará ações de desenvolvimento e treinamento, em nível individual e de equipe, de preparação de sucessores, bem como de retenção.’ (Manual do Gestor, TELEMAR-OI, p.7)

O desenvolvimento dos profissionais é realmente visto como relevante, mas não como prioritário. Os entrevistados indicaram que o projeto na empresa permitia identificar áreas de necessidades e otimizar os investimentos em treinamento. Algumas organizações até aquiescem em subsidiar total ou parcialmente capacitações ou programas de aperfeiçoamento em instituições externas. Porém, nenhuma acena com a possibilidade de fazer destes esforços uma atividade de trabalho – ou seja, liberando os profissionais de parte de sua carga horária. A interpretação é de que horário de trabalho não deve ser utilizado para a expansão das competências do profissional mesmo que beneficiem a própria organização. O discurso do controle, do imediatismo e da produção plena emerge desta atitude e conflita com a postura de desenvolvimento.

Ou seja, há um forte paradoxo nesta implantação do projeto de gestão de pessoas por competências; paradoxo que se instala no confronto entre a intenção de favorecer o desenvolvimento com a prática de reforçar os mecanismos de aferição de desempenho, reduzindo o foco do projeto à maximização dos resultados no nível individual para gerar a maximização de resultados no nível organizacional.

c) A cultura da avaliação: uma mentalidade a instalar?

A constante preocupação com a fidedignidade dos resultados das avaliações de competências foi muito ressaltada nas entrevistas. Na verdade, o próprio princípio da avaliação por competências reside na elaboração de definições observáveis e mensuráveis das competências (Dutra, 2001a; Rowe, 1995) para que seja possível ser mais justo nas análises dos profissionais. Os conceitos de entrega e espaço ocupacional foram também incorporados aos modelos de gestão de pessoas por competências com o intuito de tornar a avaliação de comportamentos, conhecimentos e habilidades mais precisa, refletindo todo o espectro do potencial do indivíduo realizado nas suas funções e atividades na empresa.

Uma outra maneira de investir na fidedignidade dos resultados das análises das competências de seus indivíduos é garantir uma multiplicidade de fontes de avaliação. Assim, muitos dos projetos incluem, além da avaliação do gestor, a auto-avaliação. Outros ainda adicionam a avaliação dos gestores por suas equipes e de pares, caracterizando o projeto como 180° ou 360°. A conjugação dos dados de todos estes instrumentos proporciona uma visão mais ampla e confiável do perfil do profissional avaliado.

O único projeto que não inclui a auto-avaliação foi o implantado na CLARO, justificado pelo seu propósito de avaliar seus funcionários de modo a reestruturar o setor de *call-center*. Cabe comentar que este projeto não poderia ser classificado como um projeto de **gestão** de pessoas e sim como um procedimento para avaliação das pessoas e posicionamento em funções.

No entanto, o esforço em propiciar uma avaliação confiável por meio da redação de critérios claros e mensuráveis e da reunião de diferentes visões sobre o indivíduo não prescinde da necessidade de se instaurar uma cultura da avaliação como instrumento de desenvolvimento e não de medida de desempenho. Aliás, esta questão não se restringe ao âmbito das organizações comerciais, mas vêm inquietando também as instituições educacionais (Perrenoud, 1999a).

Foi constatado que os projetos que já tinham implantado a auto-avaliação nos períodos das entrevistas não aproveitavam os registros deste instrumento para elaborar algumas reflexões, tais como as seguintes:

- os escores atribuídos pelos próprios avaliados em sua auto-avaliação e os atribuídos pelos gestores ou pares, se houver, são diferentes?
- as diferenças podem ser atribuídas à dificuldade de avaliar de forma ‘neutra’, sem deixar interferir os aspectos de personalidade, afeição e face (no sentido da preservação da auto-imagem – seja por parte do gestor ou do auto-avaliado)?
- as diferenças refletem compreensões diferenciadas dos conceitos expostos na descrição das competências?
- as diferenças remetem a graus diferentes de expectativa?

Muitos dos projetos mostraram uma atenção especial aos processos e fases de *feedback*, como já foi salientado na descrição dos projetos. Não há dúvida de que aquelas organizações que realmente reforçaram a importância do *feedback* e de *coaching*, incluindo este item em vários momentos do sistema de gestão de pessoas e acrescentando-o como um dos temas integrantes de programas de treinamento para gestores, poderiam estar fomentando a cultura de desenvolvimento. Integrar esta ênfase em *feedback* e *coaching* para promover um acompanhamento das ações e resultados de desenvolvimento dos profissionais e conciliar esta postura à momentos de reflexão sobre os dados obtidos nas avaliações poderá, a médio prazo, construir uma atitude diferente em relação à avaliação – aliando-a verdadeiramente ao crescimento e não aos resultados.

d) Agentes e atores da mudança: Há diferença?

A literatura menciona a importância dos agentes da mudança e o seu papel em impulsionar a adoção dos novos procedimentos ou atitudes esperadas para instalação do novo projeto (Beer *et al.*, 1990; Bourne *et al.*, 2002; Kotter, 1995). Concebe-se a noção de agentes como aqueles que assumem posição de comando na realização da mudança, os que decidem ou autorizam o novo processo organizacional e os que coordenam a elaboração do projeto de implantação. Também são incluídos, por vezes, os gerentes e/ou supervisores quando lhes cabe a dianteira da divulgação e informação aos demais colaboradores sobre as diretrizes gerais do projeto a ser implementado. Nos casos estudados, verificou-se que as organizações, e os representantes de RH, passam aos gestores (*middle*

management) a responsabilidade de estimular a aceitação do novo processo de gestão de pessoas, cabendo a estes gestores a função de informar, tirar dúvidas, buscar superar resistências em sua equipe e apontar as vantagens percebidas pela empresa para os processos organizacionais e para os indivíduos, por exemplo. São vistos como multiplicadores de informação e de atitudes – espelhando a visão dos coordenadores do projeto.

Se o conceito de agente é aquele que ‘opera, agencia’ e ator é aquele que ‘representa em espetáculos’ (definições retiradas do dicionário Aurélio, 1999), os agentes da mudança são os que irão fazer a mudança, adotar os novos procedimentos, agenciá-la. Percebe-se que o senso comum inverte as funções quando chama os multiplicadores de agentes – de fato, parece que estão representando em um ‘espetáculo’ o papel de divulgador, reproduzidor de informações e, às vezes, do sentimento de validade do projeto. Assim sendo, tanto os gestores quanto os colaboradores, sem falar na equipe de recursos humanos e na alta-administração, precisam assumir a inovação como atores do processo incorporando o seu ‘script’ e agindo sobre ele com sentimento, e como agentes, negociando com os pares e superiores os significados e implicações desta nova sistemática.

e) Outras mudanças na organização: o projeto se sustenta?

Verificou-se nos casos estudados que alterações na estrutura da organização em termos de mudanças nos ocupantes de posições na alta-administração, trocas de controle acionário e, em certos casos, alterações nas macro-estratégias comerciais impactaram o projeto de gestão de pessoas que estava sendo implantado. Estas contingências revelam que o projeto ainda não tinha se arraigado nestas organizações e ficou vulnerável quando ocorreram situações que alteraram os referenciais estratégicos. O fato de que estes projetos também não estavam diretamente alinhados com os valores assumidos pela organização é um dado importante a considerar neste contexto, também.

São duas as possíveis conclusões que parecem despontar destas experiências. Em primeiro lugar, o projeto era também uma meta de nível estratégico e não uma simples rotina de atividades do setor de RH. Como tal, uma nova ordem de encaminhamentos organizacionais pretendida por novos dirigentes

poderia conflitar com este direcionamento em gestão de pessoas. Parece que esta interpretação é favorável ao projeto no sentido de que, embora ele tenha sido interrompido, ele tinha sido concebido e estava sendo implantado, realmente, como uma mudança de paradigma.

Uma segunda explicação reside no fato de que a importância do projeto não havia sido suficientemente internalizada ou os primeiros resultados de sua implantação não obtiveram o sucesso esperado por pessoas chave na organização, ou, mesmo, que os novos dirigentes não aderiram aos objetivos do projeto. Uma postura de adiamento ou suspensão temporária, também, revela um relativo descrédito na essência da gestão de pessoas por competências como uma forma de contribuir para o desenvolvimento da empresa e adequá-la às demandas do mercado contemporâneo.

A literatura ressalta que, em ambientes onde as transformações são constantes e crescentes, projetos de mudança planejada que interfiram na condução da organização se tornam muito instáveis. Sastry (1997) conclui, a partir de um estudo em que simulou matematicamente um modelo de mudança pontual (*punctuated change*), que as organizações tendem a não gerenciar bem a mudança sob determinadas condições que incluem a falta de ajuste (*fit*) entre as transformações externas ou estratégicas da organização e os parâmetros do projeto de mudança. Outra condição desfavorável citada por Sastry é o excesso de ênfase nos indicadores de *performance*, visando responder às pressões do mercado e em contra-partida negligenciando um alinhamento entre a organização e o ambiente. Estas duas condições apontadas por Sastry podem ser relacionadas à questão das alterações contextuais da organização e a continuidade de projetos de gestão por competências. Este tipo de projeto tende a alinhar a organização ao seu ambiente, criando novas competências e reforçando as indispensáveis para compor o quadro de inovação e desenvolvimento essencial ao sustento da empresa, especialmente no ambiente desafiador das empresas de telecomunicações. Uma visão estreita sobre a *performance* pode mascarar as possibilidades que se apresentem à frente.

f) A primeira rodada do projeto: uma fase de teste?

Uma das outras condições apontadas por Sastry, que parece se encaixar também no caso de projetos de gestão de pessoas por competências, em termos

dos casos pesquisados, é a inclusão de uma fase piloto. Entende-se por fase piloto ou etapa de teste, uma primeira rodada que abranja uma parte do corpo-alvo do projeto. Foi observado que várias empresas adotaram tal procedimento, seja focando em um nível da organização, tal como os gestores (como foi o caso da VIVO), seja em uma trajetória profissional (como foi o caso da EMBRATEL e da BRASIL TELECOM). É fato que aplicar o projeto a determinado grupo em um primeiro momento possibilita ajustes na proposta e na forma de implementar, mas não garante o sucesso do projeto nem na segunda rodada. Mas, conforme conclui Sastry *‘dá condições a organização de realizar a mudança planejada’* (1997, p. 264).

Na pesquisa aqui relatada não acompanhamos os projetos em implantações posteriores. Os entrevistados de algumas empresas, que já tinham fechado todo o sistema de instrumentos e avaliações mais de uma vez, teceram alguns comentários sobre as aplicações seguintes à primeira implantação e ressaltaram a importância da primeira rodada para aprimoramentos nas redações das competências, ajustes nos instrumentos e ferramentas de software, e novas estratégias de comunicação para atingir outros públicos ou para reforçar algumas posturas.

Há na literatura várias referências à necessidade de acompanhamento e melhoramento contínuo do projeto (Armenakis e Harris, 2002; Bourne *et al.*, 2002). A implantação de um projeto de gestão de pessoas por competências exige a consciência de que se realiza uma mudança paradigmática da filosofia que embasa as relações das pessoas com a organização. Para ter sucesso, a implementação e a continuidade do projeto precisam ser monitoradas e aperfeiçoadas por um processo participativo de todos, de modo que se apropriem do novo paradigma e o elaborem cognitivamente e afetivamente no seu dia-a-dia.

8.2

Conclusões Relativas à Natureza da Comunicação na Implantação do Projeto de Gestão por Competências

A principal conclusão que os casos analisados permitem tirar é a de que as organizações precisam ter consciência da importância das estratégias de comunicação e dos momentos comunicacionais que oferecem aos profissionais

para que elaborem significados da mudança que está sendo implantada. Parece, pelas informações colhidas nas entrevistas e pelo conjunto de materiais que as empresas prepararam, que esta preocupação existia em todos os casos investigados. No entanto, também parece que não havia uma atenção à variedade de estratégias e à riqueza dos momentos de interação entre pares ou entre colaboradores e gestores para que se construísse um sentido coletivo da nova relação que se planejava instalar entre o profissional e sua vida na organização. Esta visão confirma os achados de Silva (2001) que encontrou nos seus entrevistados, sujeitos de processos de mudança organizacional em outras circunstâncias, um clamor por espaços de interação, como o autor nos aponta no trecho a seguir.

‘essa tentativa de *reconquista do espaço de interação* demonstra ser vista pelos indivíduos como um dos objetivos que devem abraçar, prioritariamente, em seu processo de adaptação às mudanças. Sob muitos aspectos, o próprio discurso oficial da instituição parece reforçar a necessidade de que esse espaço seja reconstituído, na medida em que tenta conclamar a importância da participação de todos. Por outro lado, é esse mesmo discurso oficial que traz para o nível da *conversação* grande parte dos obstáculos ao desenvolvimento da interação.’ (p. 422 – grifo do autor).

Na pesquisa relatada nesta tese, foram ouvidos os ‘representantes’ das organizações e estes não demonstraram ter constantemente uma preocupação com o nível da conversação para elaboração e apropriação do *texto* oficial da organização. Novamente, Silva (2001) reforça que

‘ao impedir que as pessoas manifestem o que realmente percebem e o significado que constróem para os eventos de mudança, as empresas estão perdendo a oportunidade de captar, com riqueza de detalhes, os aspectos nos quais parecem repousar as reais dificuldades de fazer com que as mudanças caminhem na direção esperada.’ (p. 427)

Há ainda outras questões que podem ser tiradas dos casos analisados que se mostram relevantes no contexto da comunicação de um processo de mudança e que serão explicitadas a seguir.

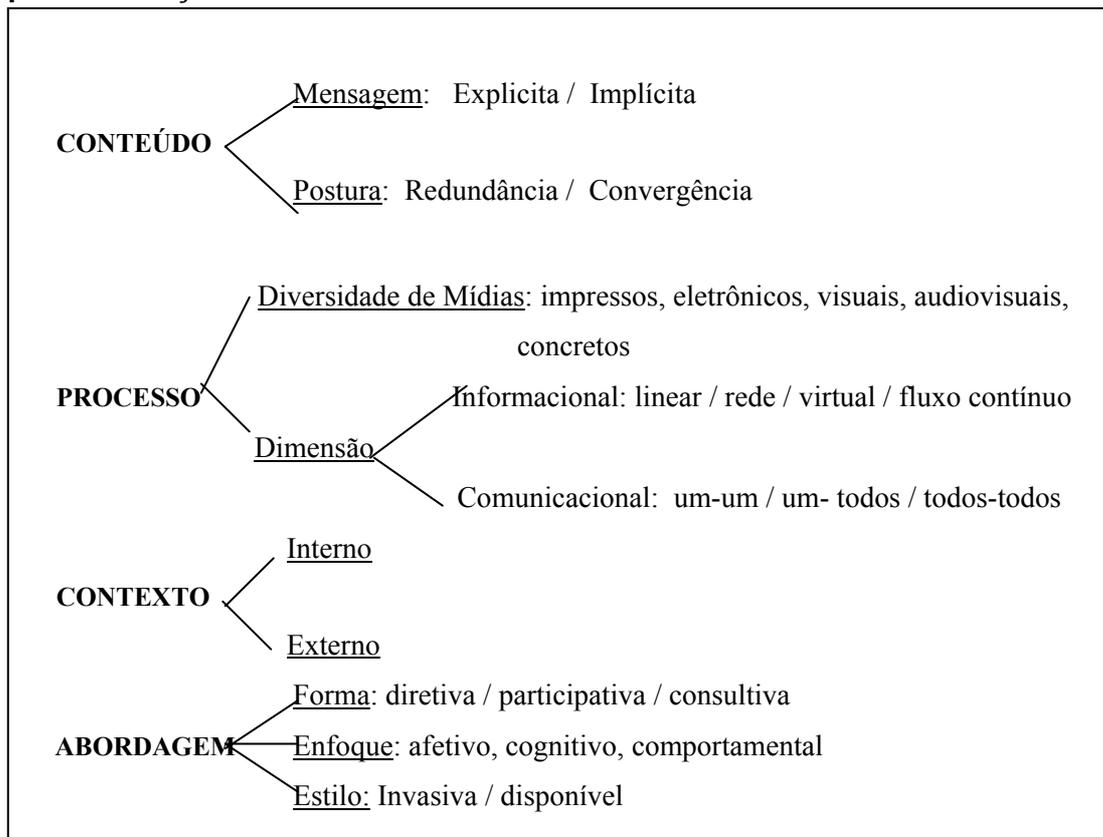
a) O composto de comunicação: qualidade ou quantidade?

O material impresso deve ter harmonia entre o seu conteúdo e sua forma. Este princípio de elaboração gráfica não é novo e é amplamente difundido na sociedade de tal forma que a qualidade gráfica de um determinado material simboliza o valor que se quer dar à obra. Algumas organizações consideraram isso na elaboração de seu material de divulgação do projeto de gestão por competência. No entanto, não foi a qualidade gráfica do material de comunicação o elemento mais relevante do planejamento do conjunto de eventos e materiais que serviram para difundir, dar suporte informativo e ampliar o canal de comunicação do projeto. Os projetos que utilizaram uma abrangência maior de formas, mídias e canais de comunicação parecem ter atendido à variedade de público e de estilos de aprendizagem e viabilizaram, por meio da redundância e da convergência de conteúdos, a internalização de processos e metas, esclareceram as dúvidas e possivelmente venceram as resistências mais facilmente.

Um indicador de êxito na comunicação do projeto parece ser a elaboração de um composto de ações e materiais que atendam à variedade de perspectivas e que sirvam à construção coletiva do significado, instalando um processo bidirecional com oportunidades de questionamentos e interações. Não foram explicitados nas entrevistas os momentos de trocas informais entre os participantes e profissionais que foram parte do grupo no qual foi implantado o projeto. Porém, tudo indica que quanto mais eventos de disseminação de informações sobre o projeto foram feitos, maiores as chances de compartilhar sentidos e sentimentos sobre o processo que estava em vias de se instalar.

Assim, reunindo dados da pesquisa de campo e elementos importantes salientados na literatura, é possível compor um quadro de aspectos a serem considerados na elaboração de uma rede de elementos comunicacionais que dê suporte à implantação de um processo de mudança. Este quadro está resumido na Figura 8.1.

Figura 8.1: **Aspectos a serem atendidos em processos de comunicação para mudança**



Atendendo a toda a gama de aspectos relacionados na figura 8.1 nas diferentes perspectivas, a organização estará dando um passo em direção à instalação do novo projeto de forma construtivista, engajando os participantes e criando o compromisso com a adoção da inovação.

Portanto, é possível concluir que não bastam os atributos de qualidade e quantidade na estratégia de comunicação do novo projeto que se pretende implementar. Há que se acrescentar a variedade de perspectivas como meio de se atingir a efetiva apropriação do projeto. E esta questão está diretamente relacionada com a concepção do papel da comunicação, como discutido no item (b).

b) A concepção do papel da comunicação: quais as dimensões privilegiadas?

Nas entrevistas percebe-se a ênfase na concepção monológica, *top-down*, da comunicação. A maior parte dos casos estudados, mostrou que as organizações

restringem o espaço de comunicação às dimensões da comunicação planejada e emergente. As organizações, na implantação do projeto de gestão de pessoas por competências, refletem sobre os eventos e documentos que transmitirão as linhas gerais da mudança – elementos de comunicação planejada -- e incluem situações em que pode haver interação e negociações conversacionais sobre as etapas, objetivos, resultados esperados e outros aspectos que afetam diretamente aos envolvidos – espaço para a comunicação emergente. Porém, é temeroso afirmar que as organizações estão capitalizando o espaço conversacional ou metaconversacional para a operacionalização e institucionalização da mudança pretendida. Nestes eventos em que é dada a oportunidade de voz aos participantes do projeto, as lideranças ainda controlam a fala e delimitam as fronteiras do que é negociável.

A fala dos entrevistados revela uma falta de conscientização desta ‘outra implantação’ que se processa simultaneamente, ou *talvez ao invés de* – o processamento dialógico do significado da mudança, bem como das ações e sentimentos que são provocados ao longo da construção do novo e em consequência desta construção.

A implantação do projeto de gestão de pessoas por competências é co-dependente da conversação que se realiza em todas as etapas, quer sejam ‘ouvidas’ ou valorizadas pela liderança. O projeto efetivamente implantado é, inexoravelmente, fruto das comunicações planejadas, emergentes e interativas, ativas ou sufocadas de acordo com especificidades do contexto organizacional. É possível postular que quanto mais conscientes estiverem aqueles que pensaram o projeto, ou que o desejam conduzir, quanto à relevância do processo dialógico e, conseqüentemente, abrirem espaço para que o projeto se molde pelas conversações e metaconversações, melhor será a realização da inovação e mais positivos os resultados produzidos, realimentando outros processos de desenvolvimento da organização.

Projetos como o de gestão de pessoas por competência, especialmente, que se sustentam nos valores de flexibilização, desenvolvimento, autonomia e iniciativa, não deveriam ser implantados por meio de comunicações que privilegiem o texto oficial, a fala monológica e os processos *top-down* de transmissão de informações, que pressupõem que os significados que se instalam nos participantes da mudança refletem os que se acredita ter emitido.

Aliás, no tocante aos projetos de gestão de pessoas por competências, estes mecanismos instrumentais da comunicação se correlacionam com a função de avaliação de competências para fins de medida de desempenho, que foi subentendida como a ênfase de muitos dos projetos analisados nesta investigação, ainda que as organizações não tivessem admitido esta ênfase. Um ambiente organizacional que abra espaço para as comunicações participativas e que gere conversações e metaconversações será mais propício a focar no real desenvolvimento dos seus profissionais e, em decorrência, capitalizar as suas competências e potenciais para o desenvolvimento coletivo da organização, flexibilizando-a a atuar melhor no ambiente competitivo das telecomunicações.

c) A construção do significado da mudança ou mudando os significados previstos?

Todo processo de mudança em uma organização é complexo e envolve vários personagens e vários níveis de significação. Os personagens são os participantes da organização – colaboradores e gestores – que são sujeitos das mudanças, na medida em que têm um papel de agente na realização da mudança no plano prático, ao mesmo tempo em que estão sujeitos à mudança, na medida em que são submetidos a procedimentos e situações que nem sempre ajudaram a definir no plano conceitual. E na qualidade de sujeitos – nestas duas perspectivas interativas – vão construindo um sentido a partir dos diferentes sinais que emanam da situação e das conversações que vão se tecendo ao longo do processo.

O novo projeto tem vários significados – os pretendidos pelos seus idealizadores e coordenadores; os emitidos nas falas oficiais e documentos que sustentam a sua implantação; os interpretados por cada participante; os que surgem das conversações em que se elaboram; e os que aparecem nas ações que desencadeiam as etapas do projeto. Não se pode ignorar que o novo projeto tem um significado também emanante da pesquisa, condicionado ao olhar e à experiência da pesquisadora.

Os significados não são estáveis, vão se construindo e se modificando ao longo do processo da implantação do projeto, na medida em que os personagens vão se interrelacionando nas etapas percorridas, e em função dos resultados parciais ou finais atingidos. A estes vários significados, a organização precisa

estar atenta. Poderá gerenciá-los, até certo ponto, ou – pelo menos – gerenciar as condições para que se construam. Se é verdade que as organizações são, nas palavras de Putnam (1983, *apud* Cooren, 1999) ‘sistemas cooperativos em busca de interesses e metas comuns’, são também sistemas cooperativos de significação dos interesses, metas e procedimentos.

Os significados representados nos materiais utilizados (folhetos, *banners*, brindes) na etapa inicial assumem um valor especial por comporem as primeiras impressões e sentimentos em relação ao projeto – o que justifica sua análise nesta pesquisa. Quando se trata de novos projetos que envolvam mais diretamente a relação dos indivíduos com a organização, como os projetos de gestão de pessoas por competências, estas estratégias de comunicação suscitam uma carga emocional ainda mais intensa. E as emoções servem de pano de fundo à construção dos significados da mudança e inspiram a intenção de agir, influenciando a percepção da relevância do projeto e a aceitação do desconhecido (Huy, 2002). Ao longo do desenrolar da implantação do projeto estes significados vão sendo revistos, reconstruídos e vão mudando.

Os pontos salientados neste capítulo trazem à tona questões a serem consideradas na implantação de projetos de gestão de pessoas por competências em empresas brasileiras. São todos, em última análise, derivações diretas ou indiretas da relação multifacetada entre mudança e significado. Quanto se ressaltam os conflitos entre objetivos e motivações, entre foco no desenvolvimento e no desempenho, entre avaliação como processo ou como produto, por exemplo, estão implícitos os sentidos que estes conceitos representam e o descolamento de foco necessário para instalar a mudança pretendida. Assim contextualizada, defende-se a tese de que a implantação de projetos de gestão de pessoas por competências será mais bem sucedida em função do significado que esta mudança assumir na organização e de como ela (a organização) muda os seus significados organizacionais.