



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CHRISTIANNE PAMPLONA GENTIL

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: A PERCEÇÃO DOS
PARTICIPANTES DO PROGRAMA REALIZADO EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS**

Salvador
2009

CHRISTIANNE PAMPLONA GENTIL

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO DOS
PARTICIPANTES DO PROGRAMA REALIZADO EM UMA
EMPRESA DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós
Graduação em Administração, Faculdade de
Administração, Universidade de Federal da
Bahia, como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Robinson Moreira
Tenório

Salvador
2009

Biblioteca da Escola de Administração da UFBA

G338 Gentil, Christianne Pamplona
Avaliação de competências: a percepção dos participantes do programa realizado em uma empresa de serviços / Christianne Pamplona Gentil. - 2009.
89 f.

Orientador: Prof.º Dr.º Robinson Moreira Tenório.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2009.

1. Administração de pessoal. 2. Padrões de desempenho. 3. Metas em administração de pessoal. 4. Pessoal – Avaliação. I.Título.

CDD 658.3125

TERMO DE APROVAÇÃO

CHRISTIANNE PAMPLONA GENTIL

AValiação de Competências: A percepção dos participantes do Programa realizado em uma empresa de serviços

Dissertação aprovada pelo Núcleo de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Robinson Moreira Tenório
Doutorado em Educação – USP
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Rosineide Pereira Mubarak Garcia
Doutorado em Educação – UFBA
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Reginaldo Souza Santos
Doutorado em Economia – UNICAMP
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Salvador, 31 de Março de 2010.

Para

Naomi Cãopbell e Valentina Cãopbell que dedicaram mais tempo dormindo embaixo desta mesa, tiveram seus passeios adiados e brincaram menos comigo porque eu estava aqui.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por ser o responsável pela minha maneira cristã de ver o mundo e me permitir crer que a ciência nada mais é que um instrumento para que eu possa cumprir minha missão de forma ainda mais plena. Falando em Deus, agradeço a luz do Papy, da Mamy e da Paty, já juntos a Ele, e também, por isso sempre presentes em minha vida.

Agradeço ao amor de minha mãe Ana Tereza, a minha Any e suas duas principais frases, que contribuíram fortemente para o que sou hoje: “a herança que deixo para vocês é a educação” e “és responsável por todo aquele que cativas”. E, por falar em cativar, agradeço aos amigos e amigas que fiz no MPA9, em especial, ao um dia apenas colega de sala, outro dia grande amigo e hoje eterno amor, o mestre Alessandro Bernardi, por ter estado ao meu lado no momento mais crítico e também nos mais felizes durante a conclusão deste trabalho.

Meus agradecimentos especiais vão à também colega do MPA, a mestre Danielle Paiva, um verdadeiro manual de estilo acadêmico, por toda a didática, carinho e atenção dedicados ao meu trabalho. Agradeço muito ao Prof. Dr. Igor Menezes por toda a competência nas análises quantitativas, sem a qual este trabalho não teria atingido sua plenitude. Agradeço imensamente à Prof. Dra. Roseneide Mubarack, por todo exemplo de ética e amor pela área de educação, por todas as críticas ao meu trabalho, por todos os ensinamentos e apoio afetivo sem o qual, certamente, eu não chegaria aqui. Agradeço ao Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos, divisor de águas nesta pesquisa, que trouxe à luz as reflexões sobre os impactos da avaliação de competências para a empregabilidade.

Agradeço ao Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, por ser um dos maiores representantes da psicologia organizacional do país e pela oportunidade de ter sido um dia sua professora substituta. Devo muito a ele pela consultora e professora universitária que sou hoje. Agradeço ao Prof. Dr. Robinson Moreira Tenório, que assina este trabalho como orientador e a todos os demais professores que também contribuíram de alguma maneira para a conclusão deste.

“... que as pesquisas dos técnicos e
cientistas tornem o trabalho cada
vez mais prazeroso e frutífero para
as pessoas...”

Oração da Assembleia

Missa do 33º Domingo Comum

Ano A – 16/11/2008

RESUMO

Buscou-se, neste estudo, investigar a percepção dos participantes de um Programa de Avaliação de Competências, aplicado em uma empresa de serviços do Polo Petroquímico de Camaçari. A investigação e a interpretação dos resultados foram realizadas a partir de três dimensões de análise. Primeiro buscou-se conhecer a percepção que os participantes tiveram do próprio programa de avaliação de competências, em seguida, houve o interesse na percepção do programa diante dos impactos profissionais gerados após sua implantação e, por fim, buscou-se conhecer a percepção do programa frente aos impactos pessoais. Observou-se, ao final das análises, que o modelo do programa de avaliação de competência aplicado na empresa foi considerado como acolhedor pelos entrevistados e oportuno para o autoconhecimento e crescimento pessoal. Não houve, entretanto, nenhuma comprovação de que o programa tenha gerado impactos objetivos na ascensão profissional dos avaliados dentro da empresa. No decorrer da pesquisa, foi possível observar que a avaliação de competências pode influenciar a competitividade da empresa e o desejo de nela permanecer, desde que esteja atrelada a outros aspectos, considerados na literatura como suporte organizacional (liderança, justiça salarial, oportunidade de ascensão profissional). O programa de avaliação de competências favoreceu a identificação e o desenvolvimento de competências individuais que se refletiram no ambiente de trabalho e também na produtividade, segundo depoimentos práticos dos próprios entrevistados. Porém, outrora, insatisfeitos com o suporte organizacional percebido, transferiram suas novas competências, adquiridas no programa, para outras empresas, inclusive as concorrentes. Os depoimentos concedidos pelos entrevistados às pesquisadoras tornaram possível a investigação dos objetivos do estudo e, também, evidenciaram fragilidades significativas nos processos de gestão de pessoas. A observância de tais fragilidades, quando numa vertente empresarial, deve servir como alerta para que as políticas de gestão de pessoas sejam revistas, a fim de que a empresa se mantenha competitiva no mercado de serviços terceirizados.

Palavras-chave: Competências; Percepção de suporte organizacional; Modernidade organizacional; Competitividade; Empregabilidade.

ABSTRACT

This study was based in the participants' perception of a Competencies Assessment Program, which was implemented in a service company in the petrochemical complex of Camaçari.. The investigation and interpretation of results were analyzed using three dimensions: the perception of the participants about the Competencies Assessment Program; then perception of the assessment program on the Professional impacts generated after its implementation and, and the perceptions of the program front of the personal impacts. It was noted at the end of the analysis, the model of competencies assessment program implemented in the company was considered by respondents as welcoming and appropriated for self-knowledge and personal growth. There was, however, no evidence that the program has generated impacts on the goals of career advancement within the company's professionals evaluated. During the research, it was observed that the assessment of competence can influence a company's competitiveness and desire to remain there, provided it is linked to other aspects considered in the literature as organizational support (leadership, fair wages, opportunity for career advancement).The program evaluation skills enhanced the identification and development of individual skills that influenced the work environment and also in productivity, according to testimony from the interviewers. However, the dissatisfaction of the perceived organizational support that they transferred their new competencies acquired in the program to the other companies, including competitors. The testimonials given by respondents to the researchers made possible the research goals of the study, and also revealed significant weaknesses in management of people. The observance of such fragility, in the business aspect point of view, it should serve as warning to review the people management policies to remain company's competitiveness in the outsourcing market.

Keywords: Competences; Perception of organizational support, Organizational modernity; Competitiveness, Employability.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DP	Desvio Padrão
DDS	Diálogo Diário de Segurança
ISO 9000	International Organization for Standardization
ISO 14000	International Organization for Standardization
OSHAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Objetivo geral e dimensões de análise da pesquisa	16
Figura 2 -	Crescimento da ocupação nos setores econômicos	21
Quadro 1 -	Significado do trabalho	37
Quadro 2 -	Código de identificação dos entrevistados	46
Figura 3 -	Faixa etária dos participantes	50
Figura 4 -	Escolaridade dos participantes	50
Figura 5 -	Percepção sobre o acolhimento da entrega do relatório	52
Figura 6 -	Percepção dos participantes sobre o julgamento na avaliação	52
Figura 7 -	Clareza e objetividade nas informações contidas no relatório	53
Figura 8 -	Percepção da avaliação como um diagnóstico das competências	54
Figura 9 -	Impacto nos processos de tomada de decisão	54
Figura 10 -	Impacto das competências em outros contextos de trabalho	55
Figura 11 -	Impacto no crescimento dentro da empresa	57
Figura 12 -	Impacto naquilo que tem buscado dentro da empresa	57
Figura 13 -	Critérios para promoção na empresa	59
Figura 14 -	Impacto na comunicação com outras pessoas	62
Figura 15 -	Impacto na administração de conflitos interpessoais	63
Figura 16 -	Impacto no crescimento pessoal	64
Figura 17 -	Impacto no autodesenvolvimento	65
Figura 18 -	Impacto no autoconhecimento	66
Figura 19 -	Impacto no autoconceito	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA E OBJETIVO	13
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS E DIMENSÕES DE ANÁLISE	15
1.3	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	16
2	DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	17
2.1	TERCEIRIZAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DO POLO PETROQUÍMICO	17
2.2	COMPETÊNCIAS	27
2.3	PERCEPÇÃO	34
2.4	AVALIAÇÃO	39
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1	PERFIL E IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	46
4.2	PERCEPÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	51
4.3	PERCEPÇÃO DOS IMPACTOS PROFISSIONAIS GERADOS APÓS O PROGRAMA	55
4.4	PERCEPÇÃO DOS IMPACTOS PESSOAIS GERADOS APÓS O PROGRAMA	62
5	CONCLUSÕES	68
	REFRÊNCIAS	76
	APÊNDICES	81

1 INTRODUÇÃO

O interesse na presente pesquisa nasceu de duas diferentes experiências da autora, no ano de 2008. A primeira delas, como profissional da área de gestão de pessoas, responsável pelo processo de desenvolvimento e implantação de um programa de Avaliação de Competências, em uma empresa terceirizada, que presta serviços no Polo Petroquímico de Camaçari e a segunda, quando participante, e também coordenadora executiva, de um grupo de estudos sobre Avaliação de Competências, pertencente à linha de Políticas e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia. De maneira pragmática, conceitos de competências puderam ser transferidos das salas de aula da UFBA para o Polo Petroquímico, o que, primeiramente, contribuiu para legitimar a possibilidade da relação teoria *versus* prática e, em um segundo momento - desta vez numa vertente ainda mais nobre e acadêmica – definir o objetivo da pesquisa descrito a seguir.

1.1 JUSTIFICATIVA E OBJETIVO

O Programa de Avaliação de Competências foi idealizado, elaborado e implantado na empresa de serviços pela própria autora deste projeto de pesquisa e o interesse em transformar o programa em cenário para estudos de pesquisa acadêmica surgiu a partir de algumas falas espontâneas dos próprios avaliados em 2008: um deles se demonstrou surpreso com a possibilidade de identificar pontos de melhorias individuais a partir da avaliação, chegando a afirmar que, se outras empresas nas quais ele trabalhou tivessem realizado programas de avaliação de competências como este, há muito tempo já teria desenvolvido o que era necessário; outro avaliado considerou que se tivesse recebido o relatório de avaliação de competências um ano antes, muito provavelmente não estaria passando pela situação desfavorável na qual se encontrava na empresa no momento da entrega do relatório; um terceiro avaliado afirmou que usaria o relatório da avaliação de competências para se aproximar de seu gerente e conversar sobre alguns pontos de destaque; o último e curioso depoimento obtido foi proveniente de um senhor que, justificando os resultados desfavoráveis de sua avaliação, afirmou não gostar de liderar, porém assumia a função quando necessário, geralmente em todas as ausências do supervisor.

Tais depoimentos foram os principais estímulos que geraram o desejo da autora em compreender, sob critérios científicos de pesquisa, qual a percepção dos participantes sobre o programa no qual suas competências foram avaliadas. Assim, os outrora avaliados tornar-se-iam avaliadores do programa e dos impactos profissionais e pessoais por ele causados. Desta curiosidade, eis que nasce o objetivo desta pesquisa: **Investigar qual a percepção dos participantes da empresa de serviços terceirizada do Polo Petroquímico de Camaçari, sobre o Programa de Avaliação de Competências, aplicado em 2008.**

Definido o objetivo, o maior desafio da autora passou a ser o de encontrar um caminho que promovesse o distanciamento de seus diferentes papéis: o de consultora, formada em psicologia, responsável pela elaboração e implantação do programa de avaliação de competências em 2008 *versus* o de pesquisadora do mestrado profissional em administração que busca investigar a percepção dos participantes do próprio programa, após um ano de sua implantação. Assim, buscou-se o apoio teórico-conceitual em autores das ciências humanas, como Damatta (1984), Ginzburg (2001) e Chauí (2004) que contribuíram para a crença na possibilidade de tornar factível a pesquisa ora realizada.

Para Ginzburg (2001), o significado dos acontecimentos está na distância entre eles e entre as várias formas de vê-los: “mesmo supondo-se que a história seja científica, ainda assim seria preciso pintá-la como Elstir pintava o mar, ao revés”(p.41). A humildade, subjetivada no “sei que nada sei” de Sócrates, somada ao desejo de admiração de Platão e o espanto de Aristóteles podem ser traduzidas com a atitude filosófica empreendida pela autora durante este processo de pesquisa. Admiração e espanto significam que tomamos distância do nosso mundo costumeiro, através de nosso pensamento, olhando-o como se nunca tivéssemos visto antes (CHAUÍ, 2002). Segundo Damatta (1974), o pesquisador procura transformar o “exótico” em familiar e/ou transformar o familiar em “exótico” e Ginzburg (2001) conclui que o estranhamento é um antídoto eficaz contra um risco a que todos nós estamos expostos: o de banalizar a realidade.

É, pois, com as intenções de humildade, desejo de admiração e espanto, estranhamento e familiaridade apresentados pelos autores acima que a profissional distancia-se da pesquisadora para dar luz ao conhecimento e aprender com sua própria realidade. Acredita-se que tornar a experiência empírica da autora um cenário para o desenvolvimento desta pesquisa poderá servir tanto para o trabalho de pesquisadores,

acadêmicos e profissionais que buscam conhecer e desenvolver estudos em avaliação, competências e gestão de pessoas, como também, evidenciar uma das maneiras pelas quais os preceitos da psicologia têm sido aplicados e, assim, contribuído para o fortalecimento e ampliação do significado social da profissão que, conforme o princípio V do seu código de ética, afirma que o psicólogo contribuirá para promover a universalização do acesso da população às informações.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E DIMENSÕES DE ANÁLISE

O presente estudo foi desenvolvido considerando bases históricas, teóricas e conceituais extraídas de três diferentes disciplinas curriculares: Psicologia, Administração e Educação, nas quais, ao longo de vinte anos, a autora vem desenvolvendo sua carreira profissional e estudos. Para investigar o problema foram escolhidas três dimensões de análises: Percepção do Programa; Percepção dos Impactos Profissionais e Percepção dos Impactos Pessoais gerados pelo programa. Essas três dimensões foram analisadas a partir de dois objetivos específicos vinculados a cada uma delas, conforme descritos abaixo:

Dimensão I

OE1 - Identificar se, na opinião dos avaliados, o programa ofereceu subsídios objetivos, pode ser considerado como ato diagnóstico, gerou impacto nos processos de tomada de decisão e processos de trabalho.

OE2 - Identificar se, na opinião dos avaliados, o programa pode ser considerado como ato acolhedor, inclusivo ou julgador, de exclusão

Dimensão 2

OE5 - Identificar se, na opinião dos avaliados, o programa gerou impactos no seu crescimento na empresa.

OE6 - Identificar se, na opinião dos avaliados, o programa gerou, ou pode gerar impactos na sua empregabilidade.

Dimensão 3

OE3 - Identificar se, na opinião dos avaliados, o programa contribuiu para mudanças no seu autoconhecimento, autodesenvolvimento, autoconceito e crescimento pessoal

OE4 - Identificar se, na opinião dos avaliados, o programa gerou impactos na sua comunicação e administração de conflitos interpessoais.

Na figura abaixo são apresentadas graficamente o problema de pesquisa, as três dimensões de análise, os objetivos específicos (O) e a identificação das questões (Q) referentes a cada um dos objetivos específicos que foram investigadas durante as entrevistas. As questões podem ser vistas no instrumento de coleta de dados apresentados como apêndices ao final deste trabalho.

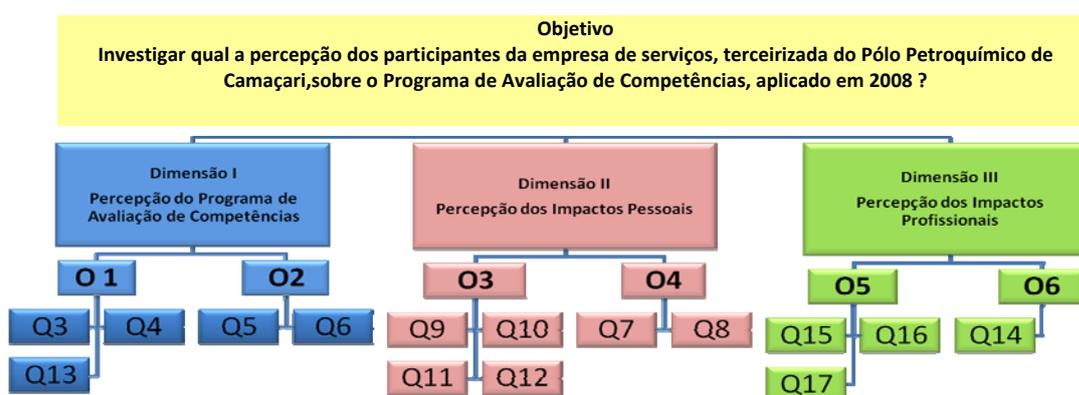


Figura 1: Objetivo geral e dimensões de análise

Fonte: Elaborado pela própria autora

1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo foi assim estruturado: no primeiro capítulo, a Introdução, já apresentada, na qual foram expostos a Justificativa e o Objetivo, os Objetivos Específicos e as Dimensões de Análise e, por fim, esta Estruturação do Trabalho. No capítulo dois, o Suporte Teórico que deu sustentação à pesquisa. Inicia-se com estudos sobre a terceirização no Brasil e seus reflexos na competitividade e na empregabilidade no Polo Petroquímico de Camaçari, aborda também as Competências, a Percepção e a Avaliação, respectivamente. No capítulo três, é apresentada a Metodologia de Pesquisa utilizada. A Apresentação e Análise dos Resultados e as Conclusões seguem no quarto e quinto capítulo respectivamente. Por fim, as Referências utilizadas durante o trabalho e, em seguida, os Apêndices.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Este capítulo está dividido em quatro partes. Na primeira, é focado o contexto histórico, político-econômico do país e nas demais são abordados os principais assuntos, relacionados ao tema deste trabalho: Competências, Percepção, Avaliação.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DO POLO PETROQUÍMICO

“É necessário contextualizar a própria temática. Há trinta anos, não era necessária esta aplicação”. Com esta frase, o Prof.Dr. Reginaldo Souza Santos iniciou o seu parecer, quando na banca de qualificação deste trabalho, realizada na escola de Administração da UFBA em 30 de outubro de 2009. Compreender a relação entre a Avaliação de Competências, tema deste trabalho e o que vem ocorrendo na política e economia do país nos últimos trinta anos tornou-se, a partir de então, interesse da autora e mais um desafio posto a esta pesquisa.

Conhecer os fatos históricos da política e da economia do país desde a década de 1970 e as principais mudanças ocorridas no Brasil no mesmo período, induz o leitor a pensar o trabalho a partir de uma dimensão sócio-econômica e ao mesmo tempo refletir, numa dimensão simbólica, sobre a subjetividade dos trabalhadores.

A crise do petróleo e a retração do capitalismo internacional em 1974 findaram o “milagre econômico” - nomenclatura que representa o crescimento econômico no período de 1969 a 1973 – promovendo um imenso conjunto de transformações. A partir da segunda metade da década 80 e início dos anos 90, freqüentes mudanças na gestão política do país contribuíram para fomentar um sentimento de insegurança na economia nacional. Neste curto período de tempo, o Brasil acompanhou a doença e morte de um presidente (Tancredo Neves), foi às ruas lutar pelo *impeachment* de outro (Fernando Collor) e, como conseqüência, teve de vivenciar, consecutivamente, a experiência de ser governado por dois vices-presidentes (José Sarney e Itamar Franco). Como se não bastassem os conflitos relacionados a estes eventos na gestão da política do país e a dimensão dos prejuízos causados na auto-estima dos brasileiros, a sociedade, por três vezes neste mesmo período, foi colocada à prova no esforço de aceitação e adaptação a três diferentes planos econômicos: Plano Cruzado, Plano Collor e Plano Real, incluindo entre estas mudanças os processos de privatização:

Nos anos 1990 ocorre, em três fases, o processo de transferência do patrimônio estatal para o setor privado. Na primeira fase, iniciada em 1990, o programa de privatização foi direcionado, primordialmente, para as empresas produtoras de bens, com ênfase nos setores siderúrgico, petroquímico e de fertilizantes. A segunda fase, implementada a partir de 1993, teve como principal característica, as mudanças de cunho institucional nas regras para a estatização. A terceira e última fase teve início em 1995 trata da concessão de serviços públicos. Em 1996 muitas empresas já haviam sido privatizadas. (SANTOS *et al*, 2004, p.22 e 23)

As constantes mudanças na gestão do governo federal ocorridas entre os anos de 1980 e início dos 1990, somadas às preocupações com os processos de privatização, à abertura de mercados e ao reordenamento no mercado mundial, colocaram em cheque a capacidade competitiva da indústria brasileira, quando então, urge a necessidade de mudanças nas organizações. Essas mudanças ocorrem a partir da difusão de programas de contenção de despesas e racionalização dos métodos produtivos e perfis organizacionais, segundo Bonelli (1998).

Os temas, mudança e mudança organizacional passam a fazer parte dos interesses empresariais e também de estudiosos e acadêmicos durante a década de 90. Empresários, administradores, sociólogos, educadores, psicólogos, engenheiros, médicos do trabalho, advogados necessitavam compreender essas mudanças a fim de se adaptarem à nova realidade, tão capitalista quanto as anteriores, porém, nunca antes vista com avanços tecnológicos tão significativos.

Para ilustrar a velocidade e expressividade dessas mudanças tecnológicas, segue uma breve explicação do conceito tecnológico, denominado Internet, publicado em 2001:

[...] seu potencial tecnológico possui variantes que vão desde uma pesquisa por assunto até o comércio eletrônico de produtos e serviços... a influência desta tecnologia da informação está permitindo alterações do comportamento social como o conhecemos atualmente. “Mãe de todos os trabalhos”. É assim como tem sido chamada a rede mundial de informação, Internet, cujo fluxo de usuários se expande a cada dia em todas as camadas sociais, principalmente na classe média... Um dos maiores legados é permitir que você fale com outra pessoa, em qualquer parte do globo em questão de segundos. Basta uma conexão telefônica padrão. Conhecendo o sistema, imediatamente se estabelece uma empatia por ele, pois a rapidez com que se pode enviar e receber informações, de acordo com a necessidade e preferência dos usuários, é a melhor tradução da força da internet... Com um simples computador (configurado), é possível ter acesso mais rápido aos trabalhos científicos, à comunicação geral e a troca de idéias a qualquer momento, por todo o mundo. (VALOR ECONÔMICO, 2001, p. 61)

Quando analisado, ao final desta primeira década do século XXI, o texto possibilita ao leitor refletir sobre o quão rápidas as mudanças têm ocorrido e o quanto essas mudanças se fazem presentes no dia-a-dia. Diante da intimidade com que as pessoas se relacionam com a internet nos dias de hoje, torna-se surpreendente ter a impressão de que o texto distancia-se da realidade atual há mais de século, quando, na verdade, ele foi escrito há menos de dez anos.

A internet foi definida como uma grande novidade, um evento em expansão que, entre todas as possibilidades, trazia também alterações no comportamento social e possibilitava o comércio de produtos e serviços. Fatos, obviamente, hoje comprovados: o avanço da tecnologia digital contribuiu efetivamente para legitimar os processos de globalização.

Os séculos XV e XVI são celebrados pelas viagens de descobrimento que provaram que o mundo é redondo. O século XVIII presenciou as primeiras proclamações dos direitos humanos universais. A conquista do espaço no século XX permitiu que o ser humano contemplasse nosso planeta de fora e o visse, literalmente, como um só mundo. Neste momento, o século XXI tem diante de si a tarefa de desenvolver uma forma adequada de governo para esse mundo único. Trata-se de um desafio moral e intelectual de porte monumental, mas não podemos recusar a aceitá-lo. O futuro do mundo depende da eficácia com que o enfrentarmos. (SINGER, 2004, p.257).

O texto de Singer (2004), extraído da obra *A Ética da Globalização* propõe aceitar e enfrentar a globalização como um desafio moral e intelectual, que se assemelha à visão de Meneses (2006) na busca de uma sociedade mais justa e válida:

[...] é, pois, tempo de desarticular todas as categorias geo-culturais que pretendem preservar o estatuto hegemônico e organizar os espaço e o tempo em termos epistemológicos, fazendo do saber um processo perpétuo e um alicerce central da proposta de uma sociedade mais justa e válida. (MENESES, 2006, p.752).

As mudanças, ocorridas, principalmente na última década do século XX, promoveram consequências significativas na indústria, na competitividade entre as empresas e nas formas de trabalho. A terceirização surge como um dos grandes conceitos aplicados para garantir a adaptação das empresas a um mundo cada vez mais competitivo e em constantes mudanças (SAMPAIO, 2005)

A origem da expressão terceirização remonta ao termo em inglês *outsourcing*, que significa suprir-se via fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, para atingir seus propósitos econômicos. (CABRAL, 2002, p.16).

Franceschini (2004) apresenta a terceirização como uma abordagem relacionada à gestão, cuja responsabilidade por processos ou serviços é delegada a um agente externo. Para o mesmo autor, um dos principais motivos que levam as empresas a optarem pela terceirização é a racionalização dos custos. Para Cabral (2002), reduzir custos fixos e promover a focalização da organização sobre sua atividade fim são fatores obrigatórios para a sobrevivência das organizações brasileiras.

Uma das vantagens da terceirização é o fato de que a empresa ganha mais flexibilidade e agilidade, pois não tem mais a necessidade de manter pesadas estruturas organizacionais que acabam se tornando complexas e apresentando dificuldades para serem gerenciadas... A empresa pode contratar e dispensar outras empresas de acordo com as flutuações do seu mercado de atuação... além disso, transfere-se para a empresa contratada a responsabilidade de gestão, capacitação das pessoas e atualizações e modernizações da própria atividade terceirizada, desonerando a estrutura da empresa contratante (SAMPAIO, 2005, p.49).

Lima (2007) afirma que a busca por redução de custos, associada à necessidade de um maior foco no “*core business*” das empresas, levou-as a terceirizar, ou aumentar os níveis de terceirização, incluindo os serviços de manutenção industrial. A indústria petroquímica/química, após a abertura da economia nacional, apropriou-se da terceirização como uma das estratégias para enfrentarem a concorrência internacional.

(...) decisões que levavam a redução de custos fixos foram tomadas, entre elas, a redução do corpo técnico das empresas foi largamente utilizada, quer seja pela simples demissão, quer seja pela terceirização. (LIMA, 2007, p.73)

Nos estudos do desempenho do mercado de trabalho brasileiro realizado por Neri *et al* (2000), os autores observam que, entre 1990 e 1998 ocorreu redução do nível de emprego na indústria e aumento do nível de emprego nos setores serviços e comércio conforme figura 2.

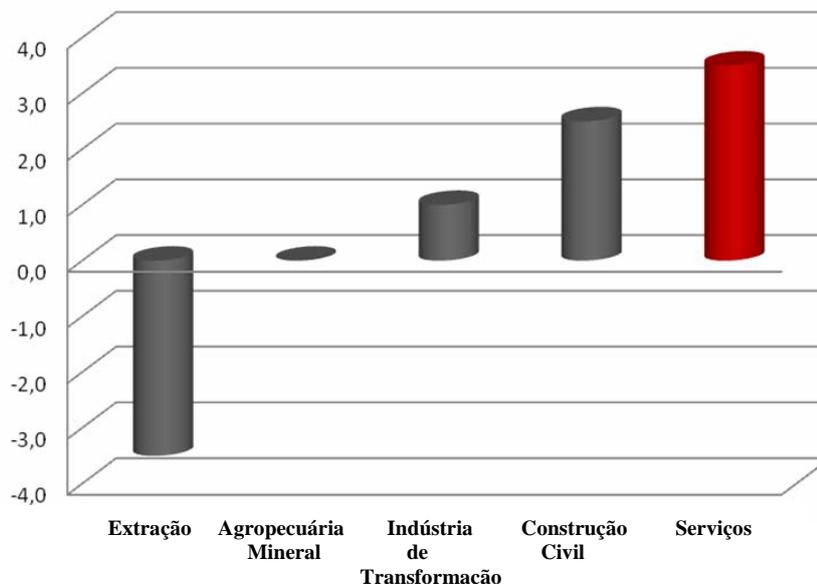


Figura 2 – Taxa média anual de crescimento da ocupação nos setores econômicos no Brasil, no período de 1985 a 1995 (%)

Fonte: Adaptado de MELLO et al (1998, p.21)

A expansão do emprego terciário, segundo Almeida e Silva (1974) é um fato desde quando as importações foram substituídas pelos processos de industrialização no Brasil, na década de 40, quando a terceirização foi caracterizada como um importante captador de mão de obra pouco qualificada. Porém, foi só a partir de meados dos anos 70, quando ficou provada a importância dos serviços nas economias industriais e o seu potencial de crescimento, que começaram a surgir estudos e classificações sobre o setor (MELLO *et al*, 1998), conforme descrição abaixo:

Uma definição usual diferencia os serviços de outros bens derivados da produção industrial e agrícola pelo fato daqueles serem consumidos tal como produzidos e resultantes de um processo onde produção e consumo são coincidentes no tempo e no espaço. Assim, os serviços se caracterizam pela circunstância de serem intangíveis, intransferíveis, não-estocáveis e apresentarem contato direto entre produtores e consumidores. (MELLO *et al*, 1998, p.3)

Yanaze (2007) explica que as principais características dos serviços são a intangibilidade, a perecibilidade, a inseparabilidade e o esforço do cliente: a) a intangibilidade permite que os resultados e a qualidade dos serviços sejam conhecidos só após a sua efetivação; b) quando comparados aos produtos, os serviços são muito mais perecíveis; c) a característica da inseparabilidade está relacionada ao fato de que o

serviço não pode ser oferecido separadamente da pessoa que o executa; d) o esforço do cliente significa que em serviços, o cliente geralmente está presente.

Esta última característica dos serviços sugere questionamentos entre teoria e prática quando confrontada com o exposto por Carvalho(2000). Para este autor, a terceirização não pressupõe uma subordinação entre as partes. O tomador de serviços pode até fiscalizar o serviço, mas não deve controlar diretamente a execução.

As características dos serviços citadas por Yanaze (2007), junto às experiências profissionais da autora deste trabalho, possibilitam a citação de exemplos práticos observados em prestação de serviços nas empresas do Pólo Industrial de Camaçari.

- a) A intangibilidade: o resultado e a qualidade dos serviços de pintura industrial só poderão ser observados ao final dos serviços do pintor.
- b) A perecibilidade: no caso de vazamento de produto químico, se a empresa terceirizada não puder atender à demanda do serviço emergencial, a contratante, imediatamente, contrata uma terceirizada concorrente que tenha competências para atender tal necessidade.
- c) A inseparabilidade: quando uma terceirizada vende o seu serviço a uma empresa do Polo, por exemplo, ela está se comprometendo a indicar profissionais competentes e especializados para realizarem os serviços
- d) O esforço do cliente: quando comparados, o trabalho de um funcionário da Ford e um prestador de serviço de manutenção, de empresa terceirizada da Braskem, por exemplo, o empregado da FORD (que fabrica um produto) não tem contato com o futuro comprador do automóvel, enquanto o da empresa terceirizada do Polo (que presta um serviço) mantém este contato diariamente.

Para Rodrigues e Amigo (2000), apesar da terceirização estar relacionada, principalmente, à redução de custos, quando a competitividade é analisada, não são apenas o preço praticado e a qualidade técnica do produto que determinam o sucesso empresarial. A competitividade não é apenas uma questão de preços e custos. Conhecer

os clientes e estabelecer relacionamentos estreitos com eles são elementos fundamentais da competitividade e do sucesso. O sucesso empresarial é determinado, principalmente, por uma série de características organizacionais baseadas nas pessoas. O desempenho empresarial depende fundamentalmente das pessoas, e estas necessitam de capacidades e competências essenciais. As dimensões que permitem identificar as capacidades de uma empresa são o conhecimento e as habilidades acumuladas nas pessoas, derivados de sua bagagem técnica, treinamento e experiência no processo.

Lima (2007), em seus estudos, analisa os fatores de competitividade do setor de serviços técnicos que atende ao Polo Petroquímico de Camaçari. Segundo o autor, os recursos humanos constituem um dos importantes fatores empresariais que integram a estratégia competitiva das empresas de serviço. O autor afirma a necessidade das empresas de serviço apresentarem empregados qualificados, treinados em suas atividades e com ampla visão dos processos de trabalho para que se tornem competitivas.

O setor de serviços foi a atividade econômica que mais contribuiu para a geração de postos de trabalho no Brasil, no período de 1985 a 1995, segundo Mello *et al* (1998). Apesar das diferentes formas de abordagens, a visão do trabalho como reflexo da economia é comum em todas as produções revisadas na literatura, principalmente entre autores das áreas de psicologia, sociologia e educação.

Para Borges e Yamamoto (2004), as formas de executar o trabalho e pensar sobre ele variam em muitos aspectos e podem ser organizadas didaticamente em cinco dimensões: 1) Concreta - representada pela tecnologia e condições de trabalho material, ambiental, física. 2) Gerencial - a forma pela qual o trabalho é gerido: planejamento, organização, direção e controle. 3) Socioeconômica – a articulação entre o modo de realizar o trabalho e as estruturas sociais, econômicas e políticas em plano macro da sociedade, incluindo, aspectos como o ritmo de crescimento societal, a prosperidade de um setor econômico, a renda média, o conflito distributivo, o nível de oferta de emprego, a força de trabalho e outros aspectos sociodemográficos. 4) Ideológica – através do discurso elaborado e articulado sobre o trabalho, no nível coletivo e societal. 5) Simbólica - que abrange aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho.

Assim como na primeira parte deste capítulo, o trabalho será abordado na perspectiva socioeconômica (oferta de emprego) e também nas dimensões, concreta

(condições de trabalho) e simbólica (aspectos subjetivos da relação indivíduo com o trabalho).

A subjetividade do trabalhador e as condições de trabalho são estudadas por Tittoni (1999 e 2000) e Franco (2001) respectivamente. As duas autoras estudaram os reflexos do trabalho na saúde mental e física dos trabalhadores em Polos Petroquímicos, no final da década de 1990 e início deste século. Franco (2001) afirma que o II Polo Petroquímico¹ brasileiro apresentou, nas últimas décadas do século XX, um quadro de saúde do trabalhador aparentemente assincrônico com o seu avançado e dinâmico patamar tecnológico. Alguns dados estatísticos sobre acidentes de trabalho no Polo Petroquímico de Camaçari, ocorridos na década de 80, são apresentados a seguir e permitem compreender um pouco sobre a realidade por Franco (2001) estudada:

- ✓ Em 1981, 8,8% dos acidentes implicaram afastamento do trabalhador e esse número aumentou em 10% seis anos depois.
- ✓ Em 1982 foi constatado, a partir de uma análise dos acidentes de trabalho realizada em dezoito empresas do Polo que quase 50% dos acidentados eram trabalhadores de manutenção, 36% de produção e, quando somados aos acidentados do Laboratório, totalizavam 90% dos acidentados destas empresas.
- ✓ 90% dos acidentados em 1982 nas dezoito empresas analisadas tinham menos de 40 anos de idade e 64% dos afastados por acidentes graves tinham até 30.
- ✓ Uma elevação na frequência dos acidentes de trabalho foi constatada durante as paradas² para manutenção e férias dos trabalhadores.
- ✓ Nos primeiros dez anos de Polo Petroquímico o sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Petroquímicas da Bahia registrou uma demanda de 227

¹ O primeiro Polo Petroquímico do Brasil foi organizado em 1972 em torno da Petroquímica União (PQU) em São Paulo. O segundo Polo Petroquímico, o de Camaçari (Bahia) começou a operar em 1979 e em 1982 dava início no Rio Grande do Sul, o Pólo Petroquímico de Triunfo (RS).

² O termo “parada” no Polo Petroquímico significa o período dedicado à manutenção. Geralmente com duração de um mês, gera milhares de empregos temporários e é uma grande oportunidade de negócios para as empresas terceirizadas.

trabalhadores pela assistência médica do sindicato. Destes, 60% eram portadores de doenças profissionais e 58% haviam sido demitidos.

Os estudos realizados sobre acidentes de trabalho, como os de Franco (2001) e principalmente as exigências e critérios impostos pelas certificações: ISO 9000, ISO 14000, OSHAS, obrigaram as empresas a reverem seus processos produtivos e buscarem estratégias para redução dos altos índices de acidentes de trabalho registrados nas primeiras décadas de funcionamento do Polo Petroquímico. Duas maneiras de controle para minimizar os números de acidentes de trabalho, conhecidas pela autora deste trabalho e aplicadas atualmente nas empresas, referem-se aos processos comerciais e de gestão de pessoas, apresentados a seguir:

- 1- Quando as maiores empresas do Polo Petroquímico de Camaçari abrem concorrência para novos contratos com empresas terceirizadas, a estatística de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais da terceirizada é um dos documentos integrantes da proposta comercial que será analisada, conforme relatado por um engenheiro de segurança do trabalho de uma empresa terceirizada.
- 2- Um das empresas reforça o cuidado com a segurança do trabalho através das políticas do programa de remuneração variável. Dentro desta política, qualquer acidente que venha a ocorrer na empresa, seja a vítima do acidente pertencente a uma empresa terceirizada ou não, isto irá se refletir na remuneração do empregado da empresa contratante, segundo um técnico de instrumentação de uma empresa contratante.

Em resumo, os acidentes de trabalho quando ocorrem, atualmente, além de prejudiciais à própria vítima, podem impactar negativamente nos contratos de negócios e também na remuneração variável dos empregados das grandes empresas.

Ao fim da primeira década do século XXI, a cultura da prevenção de acidentes é notória na maioria das empresas do Polo Petroquímico de Camaçari. Durante a elaboração deste trabalho de pesquisa, ocorreu uma parada de mais de 30 dias em uma das maiores empresas do Polo. Uma das empresas terceirizadas participou com mais de

700 trabalhadores, não houve nenhum acidente. Um técnico de segurança do trabalho foi entrevistado a fim de contribuir para esta pesquisa. Estava evidente em seu semblante e em suas palavras, a satisfação e o alívio pela missão cumprida:

A ideia da parada é correria, agitação, ninguém é de ninguém. Encerramos a parada hoje, com zero acidente. Trinta e três dias de parada, mais de setecentos homens trabalhando só com a gente, fora das outras parceiras. Conversei com a enfermeira do trabalho da empresa que me disse que foi a melhor parada que já fizemos aqui dentro, nenhum acidente, de nenhuma parceira. (Técnico de Segurança do Trabalho de empresa terceirizada – 04/12/2009)

Outro estudo significativo sobre o trabalho em Polo Petroquímico apresentado na literatura é o de Tittoni (1999,2000). A autora analisou as trajetórias dos trabalhadores demitidos na década de 90 no Polo Petroquímico de Triunfo (RS) e observou que: um número significativo de trabalhadores demitidos continuava trabalhando no Pólo, apenas tendo mudado sua relação de trabalho, passaram a ser trabalhadores “temporários” e/ou “terceirizados”. Sentiam que sua atividade havia sido desvalorizada e, de certo modo, eles também estavam sofrendo esta desvalorização; já entre os demitidos que não conseguiram retornar ao mercado formal de trabalho, muitos deles com idade acima de 40 anos e com a saúde física debilitada, mesmo sabendo dos altos índices de desemprego no Brasil, demonstravam alguma forma de autculpabilização diante da demissão. Utilizavam muito a expressão “eu me desempreguei” e tinham vergonha de estar desempregados. A autora observou que entre os empregados terceirizados, a principal fonte de sofrimento observada era um sentimento de desvalorização de sua atividade e de si mesmo, enquanto que entre os demitidos, os aspectos morais e éticos sobrepunham-se àqueles relacionados ao simples diagnóstico clínico.

Tittoni (2000) concluiu que o modo de se construir como sujeito moral indica as relações da saúde e do adoecimento no trabalho. O sujeito moral, segundo Chauí (2002), só pode existir se preencher as seguintes condições: ser consciente de si e dos outros, isto é, ser capaz de reflexões e de reconhecer a existência dos outros como sujeitos éticos iguais a ele; ser dotado de vontade, isto é, de capacidade para controlar e orientar desejos, impulsos tendências, sentimentos (para que estejam em conformidade com a consciência) e de capacidade para deliberar e decidir entre várias alternativas possíveis; ser responsável, isto é, reconhecer-se como autor da ação, avaliar os efeitos e consequências dela sobre si e sobre os outros, assumi-la, bem como as suas

consequências, respondendo por elas; ser livre, isto é, capaz de se reconhecer como causa interna de seus sentimentos, atitudes e ações, por não estar submetido a poderes externos que o forcem e o constringam a sentir, a querer e a fazer alguma coisa.

Com as mudanças na natureza e nos processos de trabalho, o conteúdo e a qualidade do trabalho humano modificaram-se. A partir do aprofundamento da globalização e do aumento da competitividade, a noção de competências, foi incorporada às práticas organizacionais e tornou-se base do modelo para gestão do trabalho (Deluiz, 2002). A melhoria na qualidade dos processos, produtos e serviços tornou-se responsabilidade do trabalhador que passou a ser o responsável pela atualização de suas competências diante das exigências e dos parâmetros de empregabilidade.

A gestão por competências implica em dispor de trabalhadores flexíveis para lidarem com as mudanças no processo produtivo, enfrentarem imprevistos (incidentes e eventos) e passíveis de serem transferidos de uma função a outra dentro da empresa requerendo-se para tanto a polivalência e a constante atualização de suas competências, o que lhe dá à medida certa de sua empregabilidade. (DELUIZ, 2002, p.37)

Diante deste contexto, que busca ao mesmo tempo a competitividade e a empregabilidade de seus distintos atores, algumas competências tornaram-se comuns e passaram a ser exigidas pelos trabalhadores: a capacidade de diagnóstico e solução de problemas, aptidões para tomar decisões, saber trabalhar em equipe e enfrentar situações em constantes mudanças são as principais competências, citadas por Deluiz (2001). Conceitos de competências e outras abordagens relacionadas ao tema são apresentados a seguir.

2.2 COMPETÊNCIAS

O termo “Competências” tem sido amplamente apreciado na literatura por diferentes grupos de pesquisadores e, também, tem sido ressaltado, em distintas áreas profissionais. Entre os estudiosos, as abordagens algumas vezes se complementam e em outras se contrapõem, a depender da linha teórica e ideológica de cada autor, o que, mais uma vez, evidencia o já conhecido, tão comum e instigante dissenso, característico da comunidade acadêmica. Apesar da constatação de Ruas (2005), de que a abordagem da competência se encontra em fase de construção, pelo menos, entre os estudiosos, acadêmicos e profissionais envolvidos com processos de gestão de pessoas, tem sido

observada e cada vez mais evidenciada, sua aplicabilidade. Fato este que tornou o tema, competências, alvo de estudos nesta pesquisa.

Algo, porém, que sugere ser comum entre todos os autores sobre competências é a relação existente entre competências e mudanças. Sejam mudanças macro, na economia mundial, no mundo dos negócios e conseqüentemente nas organizações de trabalho, sejam mudanças micro, em se tratando de indivíduo, para que este consiga, justamente, adaptar-se a tais mudanças. O tema mudanças está refletido nas abordagens e na qualidade das obras comercializadas no Brasil sobre o tema competências. Considerando que a literatura, como toda arte, é uma transfiguração do real, é a realidade recriada através do espírito do artista, conhecer algumas obras publicadas sobre competências pode ser mais uma maneira de compreender as mudanças ocorridas e a relevância do tema neste momento da história.

As competências parecem ter entrado nas prateleiras das livrarias, para o rol dos livros de autoajuda e manuais prescritivos. A sigla CHA, referente aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, parece ter se tornado senso-comum, popularizada entre empresas, empregados e estudantes neste início de século.

Semelhantes às diferenças existentes entre organização de aprendizagem (formada por consultores, que se concentram no desenvolvimento de metodologias e na crença de que se podem definir processos normativos que levarão a uma capacidade acentuada de mudanças e resultados) e aprendizagem organizacional (formada por pesquisadores e acadêmicos, que se concentram em entender a natureza e o processo de aprendizagem dentro das organizações) definidas Smith *et al* (2001), as obras publicadas sobre competências assim também podem ser divididas: de um lado, autores-consultores que propõem sugestões, a partir de suas experiências individuais, na maioria delas com pouco conteúdo teórico e, algumas vezes, sem nem mesmo citar as referências que serviram como base para seus trabalhos e por outro lado, autores renomados, alguns de prestígio internacional que abordam o tema competências, pautados em pesquisas realizadas há décadas.

O tema competências, geralmente, é apresentado na literatura por profissionais das áreas de Administração (em especial Gestão de Pessoas/RH), psicólogos organizacionais, educadores, pedagogos e profissionais da saúde mas, em outras áreas, o tema também tem sido abordado, como é o caso de Carvalho e Rabechini (2008), ambos doutores em engenharia, que apresentam em sua obra, as competências necessárias para o gerenciamento de projetos.

Wood & Picarelli (1999), Dutra (2001) e Hipólito (2001) são exemplos de autores que estudam as competências relacionadas às políticas de remuneração das organizações.

Quinn *et al* (2003) apresentam um modelo, no qual ensinam os princípios das competências gerenciais e como aplicá-las no dia a dia. Boog (2004) e Resende(2003) oferecem dicas de autoajuda sobre como, a partir das competências, enfrentar as dificuldades do presente e se preparar para o futuro.

Borges-Andrade (2006) mostra estudos sobre as competências técnicas e políticas do profissional de Treinamento & Desenvolvimento e Sucesso (2005) seleciona as competências para se trabalhar em consultoria. Em 2007, Souza e Ruano citam, a partir de suas experiências, como a gestão por competências pode servir como estratégia de recursos humanos. Reis (2003) sugere a entrevista de seleção com foco em competências. Propostas de avaliação, suportadas pelas competências, são apresentadas por Reis (2007), Leme (2007) e Rabaglio (2004).

O termo competência não apenas tornou-se objeto de estudos por diversos autores e em distintas áreas do conhecimento, como também é alvo de críticas, geralmente atreladas ao contexto sociopolítico e econômico no qual se desenvolveu e tomou forças, tanto no mundo empresarial como também na área da educação profissional.

As mudanças tecnológicas tornaram o trabalho mais cognitivo, complexo, fluído, incerto, interconectado, invisível, o que por sua vez, demandou trabalhadores mais inteligentes, diferenciados, responsáveis, adaptáveis, com habilidade de relacionamento e capacidade de crescimento. (HOWARD 1995 apud Bastos 2006).

No âmbito da sociologia e da pedagogia há uma intensa problematização em torno dos conceitos de “qualificação” e “competências” que são apresentadas por Alaniz(2002), Deluiz (2002) e Dubar(1998). Para estes autores, um dos maiores prejuízos aos trabalhadores das organizações baseadas em competência é justamente o enfraquecimento do coletivo em prol do individual, o que dificultaria as negociações entre sindicatos e empresas, conforme críticas de Deluiz (2002):

No estágio atual do capitalismo flexível, observa-se um progressivo deslocamento do conceito-chave da sociologia do trabalho – a qualificação profissional – para a noção de competências profissionais... o modelo das qualificações, ancorados na negociação coletiva, cedeu lugar à gestão individualizada.(DELUIZ, 2002, p.37).

Na visão de Zarifian (2001), os novos problemas colocados pelo ambiente no contexto econômico recente mobilizam atividades de inovação: “competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho”. Considerando esta mesma linha de pensamento, Ruas (2005) afirma que toda competência é fundamentada num conjunto de capacidades:

A noção de competências aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos, do que um *stock* de conhecimentos e habilidades. (RUAS, 2005, p.37)

Bastos (2006) considera as críticas sobre o individualismo da abordagem das competências como característica de discussões iniciais sobre o tema, como se, atualmente, fosse demasiadamente simples esta abordagem, frente a todo o contexto de mudanças da atualidade.

Especialmente no setor de serviços, atividade econômica predominantemente no contexto atual de negócios, o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de *saber fazer*, deve apresentar em muitos casos, a capacidade de *identificar e selecionar o como fazer*, a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta. (RUAS, 2005, p.36)

À medida que a atividade econômica não é estável e a concorrência é limitada, existe uma intensificação das estratégias de customização e o setor de serviços se torna dominante, o sujeito necessita desenvolver suas capacidades de responder adequadamente a cada situação ou evento. Por isto é que, diferentemente da definição clássica de qualificação, a competência traz em seu bojo, a mobilização de recursos pessoais, conforme relatado por Ruas (2005) e Bastos (2006).

Ao contrário de confrontar qualificação e competências, Boterf (2003), apresenta uma visão aparentemente mais completa e “pacífica” da situação. Para este autor, não se deve opor qualificação e competência, nem querer substituir a qualificação pelas competências.

A noção de qualificação, remete a um julgamento oficial e legitimado que reconhece as capacidades requeridas para uma pessoa exercer uma profissão e que portanto, o desenvolvimento dos *recursos-competência* deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação, mais do que suprimi-la. (BOTERF, 2003, p.21)

Para Abbad e Andrade (2004)

[...] competência, até certo ponto, é um conceito similar ao de capacidade e refere-se à combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo mobiliza para alcançar um determinado propósito no trabalho.” (p.241)

Em resumo, nas citações dos autores acima, o termo competências, de alguma maneira, aparece associado ao termo “capacidade”: capacidades requeridas para exercer uma profissão, capacidade para alcançar determinado propósito no trabalho, capacidade para responder adequadamente a cada situação e capacidade de crescimento para se adaptar às mudanças conforme descrito por Boterf (2003), Abbad e Andrade (2004), Ruas (2005) e Bastos (2006, referenciando Howard 1995).

Rey (2002) sugere que o termo capacidade seja visto não como aquilo que o sujeito é capaz de fazer em determinado momento, mas sim, o que os outros esperam que ele possa executar e que ele, por este motivo, aprenderá a realizar. Ou seja, a capacidade relacionada à vontade de compreender, à vontade de interligar os eventos, os fatos, os dados, ao hábito de antecipar e distinguir o que tem importância daquilo que não tem.

A conclusão até aqui obtida de que as competências associam-se às capacidades de mudança parecem ser referenciadas por Rey (2005) que considera que as emergências de capacidades transversais afetarão, inclusive, a aprendizagem, tanto em termos práticos, quanto teóricos.

Na visão de Bastos (2006), quando se trata dos processos de organização do trabalho e de preparação dos indivíduos para desempenhá-lo, o conceito competência já se mostra muito mais apropriado. Abbad e Andrade (2004) afirmam que as organizações investem em Treinamento e Desenvolvimento com a finalidade de desenvolverem competências complexas, de modo que seus integrantes possam usar, de modo cada vez mais eficaz e coordenado, diferentes combinações de habilidades psicomotoras, cognitivas e afetivas. Isto significa, em certa perspectiva, a homogeneidade do destino para o qual as competências são direcionadas e, por outro lado, a heterogeneidade dos elementos constitutivos das competências, que designam produtos de aprendizagem complexas, resultantes de numerosas aprendizagens anteriores, citados por Rey (2002).

Rey (2002) destaca, em sua abordagem sobre competência transversal, a necessidade de se valorizar em um indivíduo não apenas a sua competência técnica, mas

sua capacidade de adaptação a uma nova realidade. Realidade esta, segundo o mesmo autor, caracterizada pelo crescente desemprego, conseqüência da reestruturação e, também, desaparecimento de grandes setores industriais.

Diante da análise do exposto por Ruas (2005), Zarifian (2001), Abbad e Andrade (2004) e Rey (2002), dentre os três componentes das competências: conhecimento, habilidade e atitude, este último demonstra ser o que mais efetivamente colabora para a mudança no comportamento dos indivíduos e, ao mesmo tempo, mais contribui para a mobilidade necessária no atual mundo do trabalho, no qual, mais que exigir conhecimentos e habilidades, desafiam os profissionais a responderem de forma adequada a todos os eventos e situações que o mundo do trabalho lhes impõe. Apenas conhecimento e habilidade não são mais suficientes no atual contexto de instabilidade, que carece de atividades de inovação. A atitude parece ser o que mobiliza o indivíduo para esta capacidade de inovar e de comportar-se de maneira adequada frente aos diversos eventos surgidos, muitas vezes de forma imprevisível, na atualidade do mundo do trabalho.

As atitudes, segundo Abbad e Andrade (2004) são estados mentais adquiridos que influenciam o indivíduo a escolher a ação na qual se engajará. Segundo Bowditch e Buono (2002), as atitudes são formadas por três componentes básicos: 1) o cognitivo, que compõe as crenças e os conhecimentos sobre os estímulos e a avaliação dos mesmos, 2) o componente afetivo que está relacionado às emoções e 3) o comportamental que é o componente que apresenta a tendência dos indivíduos a se comportar de uma mesma forma, reagindo às próprias emoções e cognições. A atenção que um gerente possa dar aos sentimentos de seus subordinados e às relações interpessoais saudáveis no setor que coordena, por exemplo, são atitudes inseridas no conceito de competências, porém antes, não eram consideradas no contexto clássico da qualificação. Esta habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação é considerada por Moscovici (2003) como “competência interpessoal”. Três critérios, definidos por Argyris (1968) e apresentados por Moscovici (2003) definem a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais: percepção acurada da situação interpessoal, habilidade de resolver problemas interpessoais, solução alcançada de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas eficientemente. As competências interpessoais citadas por Moscovici (2003) parecem ir ao encontro do proposto por Le Boterf (2003) no qual o autor aborda o termo competência coletiva, que emerge das

relações sociais que se estabelecem no grupo e das sinergias entre as competências individuais de seus membros.

As empresas necessitam de profissionais que possuam capacidade de mobilizar seus recursos pessoais para inovar, permitindo, assim, condições para lidar com eventos em ambientes instáveis. Neste contexto, não basta apenas conhecimento e habilidade, mas a atitude para a inovação. Importa o “querer fazer” e, principalmente, fazer de forma tal que atenda às necessidades da organização e, também, incentive o trabalho coletivo, administrando, inclusive, os possíveis conflitos interpessoais. O atual contexto exige, portanto, que as pessoas mobilizem recursos pessoais tanto na promoção de suas atividades, quanto também na relação com outras pessoas. Isto exige esforços das organizações, principalmente no que remete às políticas de gestão de pessoas.

Kilimnik & Sant’Anna (2006), desenvolveram um estudo sobre a relação entre modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais no qual, chegaram à conclusão de que as políticas e práticas de gestão não têm evoluído de forma a dar um efetivo suporte ao desenvolvimento e à aplicação das competências demandadas e que é necessário compreender até que ponto as práticas e políticas de gestão favorecem a competitividade da empresa.

Cada vez torna-se mais necessário identificar os diversos fatores e indicadores de modernidade organizacional, compreender o conceito de competências individuais (e refletir) até que ponto estes indicadores de modernidade privilegiam a real valorização do trabalho humano e estimulam relações organizacionais mais modernas e saudáveis, favorecedoras da competência e da competitividade. (KILIMNIK & SANT’ANNA, 2006, p.95).

No geral e conforme citado por Ruas (2005), o que pode ser observado é que o conceito de competências não é uma realidade entre todas as empresas, mas já é utilizado por profissionais que trabalham com organizações dos processos de trabalho e também na preparação dos indivíduos que vão desempenhá-los (BASTOS 2006). De maneira empírica, a autora observa que administradores e pedagogos que trabalham na área de gestão de pessoas e psicólogos organizacionais, para elaborarem programas de desenvolvimento e subsidiarem os processos seletivos nas empresas para as quais realizam seus serviços, utilizam-se dos conceitos de competências em suas rotinas de trabalho.

Porém, mesmo sendo uma realidade para um público de profissionais que trabalha, especificamente, em gestão de pessoas, ainda apresenta lacunas que

necessitam de atenção para garantirem que tanto as pessoas serão reconhecidas e valorizadas por suas competências, como também as empresas se beneficiarão disto.

Kilimnik & Sant'Anna (2006) alertam sobre os riscos organizacionais quando ocorre o desequilíbrio entre as competências exigidas e o que realmente é oferecido em termos de suporte organizacional.

Resta, todavia, a possibilidade de que a presença de profissionais dotados das novas competências requeridas, porém insatisfeitos com a defasagem entre o que lhes é exigido e as contrapartidas em termos de suporte organizacional, podem ir resultar em pressões por mudanças, capazes de conduzir as organizações a uma real modernidade de suas políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais assegurem um efetivo desenvolvimento e retenção destes talentos. (KILIMNIK & SANT'ANNA, 2006, p.95)

Dito de outro modo, desenvolver competências não parece ser suficiente para reter os empregados talentosos nas empresas, faz-se necessário que, mais que novas competências desenvolvidas, tenham uma percepção positiva do suporte organizacional oferecido para que queiram permanecer na empresa e contribuir para o seu desenvolvimento.

2.3 PERCEPÇÃO

Os estudos da percepção, juntamente com os das sensações inserem-se no quadro dos primeiros e principais temas de investigação da psicologia (LURIA, 1991). Enquanto as sensações são consideradas como os estímulos físicos dos sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato), a percepção é descrita e citada como o modo de interpretarmos as mensagens de nossos órgãos dos sentidos para dar alguma ordem e significado ao que ocorre no meio ambiente. Sternberg (1996), um renomado pesquisador e autor de obras sobre psicologia cognitiva, investigou a maneira pela qual a percepção é criada e explica que o processo de perceber envolve pensamentos de ordem superior que criam e testam rapidamente várias hipóteses, baseadas nos sentimentos, nos conhecimentos armazenados na memória e naquilo que é possível inferir. Bastos (2004), uma das maiores referências em psicologia organizacional no Brasil, explica o processo de perceber nas organizações a partir dos esquemas mentais que, segundo ele, ajudam a compreender os processos que atuam nos estágios de atenção e organização das informações captadas pelos indivíduos e que constroem o sentido nas empresas.

Uma das tendências teóricas mais coerentes e coesas da história da psicologia é a Gestalt. Considerada como a teoria da forma, a Gestalt, assim como a teoria do Behaviorismo, busca compreender aquilo que antecede e promove o comportamento humano, porém é a ênfase na percepção que caracteriza a diferença mais significativa entre as duas teorias. Enquanto os behavioristas afirmam que um estímulo pode gerar um comportamento e que este pode ser condicionado, a Gestalt considera que entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo, existe o processo de percepção do indivíduo. A crítica da Gestalt ao Behaviorismo é que este parece não considerar os aspectos mais globais do comportamento, inclusive desprezando as condições que podem alterar a percepção do estímulo. Na visão dos gestaltistas, o comportamento deveria ser estudado em seus aspectos mais globais, levando em consideração as condições que alteram a percepção dos estímulos, segundo Bock *et al* (2002).

Ao estudar o tema percepção, à luz do comportamento organizacional, é possível afirmar que, assim como a percepção de fenômenos visuais e auditivos é influenciada por diversos fatores, da mesma forma, a percepção de outras pessoas e situações sociais é um processo ativo e, por este motivo, está sujeita a uma série de distorções externas (BOWDITCH E BUONO, 2002). Thomas (1928 apud Surhone, Timpledon, Marseken, 2010), já alertava sobre o perigo destas distorções ao afirmar que as situações que são definidas como reais, na verdade, são reais em suas conseqüências. Para Bock *et al* (2002), o comportamento é desencadeado a partir da maneira pela qual os estímulos são percebidos. Ou seja, o que o indivíduo percebe e como percebe são, portanto, dados importantes para a compreensão do comportamento humano.

A percepção pode ser alterada pela influência de variáveis diversas. Myers (1999), por exemplo, considera que o ambiente social afeta, inclusive, a autopercepção do indivíduo. Chauí (2002) afirma que a percepção é uma experiência dotada de significação, o percebido é dotado de sentido e tem sentido em nossa história de vida, fazendo parte de nosso mundo e de nossas vivências.

O mundo percebido é qualitativo, significativo, estruturado e estamos nele como sujeito ativo, isto é, damos às coisas percebidas novos sentidos e novos valores, pois as coisas fazem parte de nossas vidas e interagimos com o mundo. (CHAUÍ, 2002, p.123)

Nos estudos sobre o trabalho, a percepção é apresentada, direta ou indiretamente, por Bastos, Pinho e Costa (1995), Luckesi (2001), Gondim e Silva (2004) e Siqueira e Gomide Jr. (2004). Uma característica comum observada entre os

estudos destes autores é a ideia de que o trabalho, bem como a percepção que os trabalhadores têm dele, mobilizam sentimentos individuais e, conseqüentemente, influenciam os resultados organizacionais.

Para Gondim e Silva (2004), a percepção de autonomia do trabalhador em relação à tarefa que realiza é um dos estados psicológicos essenciais para que o trabalho seja significativo, contribua para a motivação e para os resultados organizacionais, segundo. Luckesi (2001) apresenta a sua visão do trabalho como fonte de crescimento e prazer e afirma que a prática cotidiana pode tornar-se uma atividade construtiva quando o trabalho é percebido como meio de autoconhecimento e autodesenvolvimento. Semelhante a esta posição de Luckesi, a partir de uma pesquisa sobre a função instrumental do significado do trabalho, Bastos *et al* (1995) concluíram que o trabalho não apenas garante os rendimentos para satisfazer as necessidades humanas, mas, também, é fonte de crescimento e autorealização e, quando visto como um elemento crítico, mais que simplesmente uma necessidade existencial, o trabalho contribui para o autoconceito e identidades pessoais.

No quadro 1, são apresentados dois eixos sobre o significado do trabalho. No primeiro, denominado por Bastos *et al* (1995) como eixo Dominante, é apresentada a noção negativa do trabalho, que o vincula à ideia de sacrifício, de esforço incomum, de carga, fardo, algo esgotante para quem o realiza. Exemplo disto, o próprio termo popularmente conhecido, “dar trabalho”, que implica esforço, atenção, transtorno, preocupação. No segundo eixo, que os autores denominaram como Avaliativo, existe uma valorização positiva do trabalho, que é visto como possibilidade de aplicação das capacidades humanas e está relacionado ao empenho e ao esforço despendido para atingir determinado objetivo. Diferente da noção negativa do “dar trabalho”, neste segundo eixo, fala-se em “trabalhar algo”, como algo positivo, o fazer com cuidado, esmerar-se na execução de uma ação e de uma tarefa. (Bastos *et al*, 1995).

Noção negativa do trabalho (eixo dominante)	Valorização positiva do trabalho (eixo avaliativo)
Sacrifício, esforço incomum, carga, fardo, algo esgotante para quem o realiza.	Aplicação das capacidades humanas, noção de empenho, esforço para atingir determinado objetivo.
Dar trabalho	Trabalhar algo
Algo que implica esforço, atenção, causa transtorno ou preocupação.	Fazer com cuidado, esmerar-se na execução de uma ação, de uma tarefa.
Trabalho transformado em mercadoria, dentro das relações capitalistas.	Trabalho como possibilidade de crescimento, autodesenvolvimento e autoconhecimento.
Percepção do trabalho como esforço mecânico, repetitivo, sem autonomia.	Percepção de autonomia e reflexos positivos para a motivação e o desempenho.

Quadro 1 - Significado do Trabalho

Fonte: Adaptado pela autora de Gondim e Silva (2004), Luckesi (2001) e Bastos *et al* (1995)

Bowditch e Buono (2002), estudiosos do comportamento organizacional, analisam a relação da percepção com o autoconceito, ou seja, a relação entre o que as pessoas percebem, como percebem, e a ideia que têm de si mesmas. Os autores afirmam que, conscientemente ou não, cada um de nós tem uma imagem de si mesmo que influencia tudo o que dizemos, fazemos ou percebemos em relação ao mundo.

Nos estudos sobre o comportamento nas organizações, a compreensão dos fatores que influenciam a percepção tornou-se relevante já que tais fatores contribuem, subjetiva e indiretamente, nos processos de tomada de decisão. Bowditch e Buono (2002) afirmam que os processos de tomada de decisão são influenciados tanto pelo autoconceito quanto, também, pela personalidade de cada um e, portanto, as pessoas divergem na maneira com que tomam decisões, influenciadas pelo seu autoconceito e pela sua personalidade.

Além das crenças, valores e metas pessoais, as competências são consideradas por Bowditch e Buono (2002) como um dos fatores que formam o autoconceito. Myers (2000) afirma que as pessoas que acreditam em suas próprias competências enfrentam melhor as dificuldades e alcançam melhores resultados. A personalidade é desenvolvida ao longo da vida de uma pessoa, influenciando a percepção que ela terá da realidade e, consequentemente, o seu comportamento nas organizações, o que lhe permite agir como uma espécie de filtro perceptivo que influencia a visão de mundo. A personalidade e o autoconceito permitem a construção de esquemas mentais que influenciam de maneira subjetiva a percepção e, consequentemente, o processo de tomada de decisão: aspectos subjetivos relacionados à personalidade e ao autoconceito podem impedir que os processos de tomada de decisão sejam conscientes, racionais e sistemáticos, como dita a teoria clássica da decisão, na qual o mundo da administração parece ser visto como algo

estável e definido. Já a teoria comportamental da decisão promove o conhecimento de que os indivíduos têm limitações cognitivas e agem unicamente em termos do que percebem de uma mesma situação, fato este que torna as pessoas limitadoras de seus próprios processos de decisão. (BOWDITCH E BUONO 2002).

Conforme observado nas citações acima, por mais que exista a busca pela racionalidade nas tomadas de decisão, aspectos subjetivos dos envolvidos sempre estarão presentes no processo. A tomada de decisão é uma realidade na vida de todos os indivíduos que vivem em liberdade. Decisões são tomadas a todo instante. O que os autores nos mostram é que, independente de existir uma avaliação concreta e objetiva, independente de existir um diagnóstico da situação, a personalidade e o autoconceito de cada um permitem decidir. Isto pode ser explicado a partir dos esquemas mentais que o indivíduo vai criando, ao longo de sua vida, para avaliar, julgar e decidir quais as melhores alternativas a serem tomadas, ao mesmo tempo em que as imagens de si mesmo poderão ser mantidas.

Siqueira e Gomide Jr (2004), em estudo sobre os vínculos dos indivíduos com as organizações para as quais trabalham, consideram direta a relação entre a percepção de suporte organizacional pelos empregados e os resultados organizacionais: o quanto o empregador cuida do seu bem estar e valoriza as suas contribuições é considerado percepção de suporte organizacional, assim como as crenças nutridas por empregados acerca do compromisso das organizações para com eles. Os autores afirmam que quanto mais fortes forem tais crenças, maior o desempenho, menos absenteísmo e menos intenção de sair da empresa. A justiça dos procedimentos na distribuição de recursos entre os empregados, o suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados e os retornos organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade no emprego, autonomia e reconhecimento) são considerados como os principais fatores que antecedem a percepção de suporte organizacional.

Considerando que personalidade, autoconceito, significado do trabalho e percepção de suporte organizacional influenciam o comportamento e os processos de tomada de decisão, inclusive o de permanecer ou não na empresa, a percepção sobre o programa de avaliação de competências (objetivo desta pesquisa) deve, portanto, contribuir para o desenvolvimento do autoconceito e autoconhecimento para que, assim, o conceito que o indivíduo tem de si mesmo seja ampliado, e as características de sua personalidade possam levá-lo a perceber, e se comportar na empresa, de maneira saudável e compatível com a expectativa que a mesma tem dele. A autora desta

pesquisa acredita que à medida que decisões são tomadas de acordo com a percepção de cada indivíduo, quanto mais precisos puderem ser os dados da realidade na qual o indivíduo está inserido, menores as chances de distorções da percepção e, portanto, maiores as chances de acertos nas tomadas de decisão. Isto posto, a avaliação de competências deve ser considerada como uma ferramenta para desenvolver o autoconhecimento, o autoconceito e, ao mesmo tempo, facilitar os processos de tomada de decisão, ao passo que apresenta subsídios objetivos, que podem reduzir as chances de decisões tomadas apenas por fatores subjetivos.

2.4 AVALIAÇÃO

A avaliação é abordada, ao longo de toda a segunda metade do século XX, de forma bastante variada, por diversos autores, como exemplo de Guba & Lincoln (1989) que apresentaram uma síntese conceitual da avaliação. Os autores consideram que a evolução dos conceitos de avaliação pode ser observada em quatro gerações. A primeira delas, denominada Mensuração, tem como foco as medidas e os testes. A segunda, considerada a geração da Descrição é centrada na descrição de resultados com relação a objetivos. A terceira geração é considerada por Guba & Lincoln (1989) como a geração do julgamento de valor, na qual o avaliador exerce o papel de juiz. A quarta geração, proposta pelos autores, na última década do século XX, é considerada como a geração da negociação, que envolve aspectos humanos, políticos, sociais, culturais e contextuais, caracterizando um processo interativo e flexível entre avaliador e avaliado.

Na literatura e, principalmente, nas práticas de avaliação realizadas nas organizações e observadas pela autora quando em sua experiência profissional, parece haver certa confusão entre o avaliar desempenho e o avaliar competências. Compreender as diferenças entre os conceitos e objetivos de ambos pode ser um bom começo, antes mesmo de implantar qualquer que seja o programa de avaliação nas organizações.

Considerando que o termo Competências foi amplamente abordado em capítulos anteriores desse trabalho, este tem como um dos objetivos conceituar desempenho a fim de promover a compreensão das diferenças entre avaliação de desempenho e avaliação de competências. A reflexão sobre a performance de um indivíduo, quando no exercício de sua profissão, pode ser considerada como avaliação de desempenho, enquanto que a

análise dos conhecimentos, das habilidades e atitudes para exercer tal profissão entende-se por avaliação de competências.

Na sua etimologia, a palavra desempenho não representa muito, ela surge da junção do prefixo “dês” ao verbo ‘emprenhar’ para construir o sentido contrário deste: resgatar o que se dera como penhor; livrar-se de dívida, cumprir aquilo a que se estava obrigado. Certamente daí derivam os significados de exercer ou executar (um função ou cargo). (ROMÃO, 2002, p.50)

O foco da avaliação de desempenho está atrelado ao resultado, ao alcance da meta, ao objetivo a atingir. O desempenho pode ser medido se comparado aos resultados atingidos frente às metas estipuladas (ou mesmo durante o processo). A meta pode ser vista como o objetivo final a ser atingido dentro de um prazo previamente estipulado. O desempenho pode ser medido ao final deste prazo de maneira quantitativa: como foi o desempenho frente às metas estipuladas? Qual a porcentagem da meta que foi atingida? Quando uma meta é atingida em 100% pode-se considerar o desempenho como ótimo? E se o resultado superar a meta antes estipulada? Desempenho ótimo, metas atingidas, resultados e recompensa pelos resultados.

O termo Avaliar Competência não pode ser visto como a modernização do termo Avaliar Desempenho. Ambos podem ser complementares, a depender dos objetivos do avaliador, porém nunca substituídos. Competência é descrita como capacitação, aptidão, autoridade para realizar uma função, atribuição, alçada, enquanto que Desempenho surge como execução de tarefa, atuação, comportamento, interpretação.

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. (RUAS, 2005, p.50)

Freitas *et al* (2006) afirmam que as organizações buscam melhorar o próprio desempenho, o desempenho individual e dos grupos de trabalho a partir de programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Por outro lado, os mesmos autores observam uma dificuldade metodológica em mensurar a contribuição das ações de TD&E. Para os autores, TD&E é apenas um entre os múltiplos fatores que afetam o desempenho no trabalho e por isso há dificuldade em avaliar os impactos de forma isolada.

Todos os indicadores de impacto de TD&E identificados em um processo de avaliação sempre são de atribuição de impacto, e não evidências incontestáveis de que, sem o evento tais efeitos não ocorreriam ou que somente com o evento seria possível que se tivessem obtido tais efeitos. Outras variáveis estão presentes e influenciam os resultados. (FREITAS *et al*, 2006, p.503)

Em 2001, Pantoja *et al* constataram em seus estudos sobre avaliação de impacto de treinamento, que condições psicossociais, no início desta década, eram consideradas como elementos centrais na predição de transferência da aprendizagem obtida em TD&E. Em seu artigo sobre avaliação de impacto de treinamento os autores alertam pesquisadores e profissionais de treinamento e desenvolvimento sobre a necessidade de desenvolverem métodos de atuação que sejam planejados considerando as necessidades de mudanças tanto na área instrucional quanto organizacional.

Avaliar Competências não significa Avaliar Desempenho. Para Romão (2002) a expressão Avaliação de Desempenho é aplicável a qualquer processo de avaliação e no caso da educação, tem sido utilizada para designar o trabalho profissional do docente. Alguns autores da área de administração sugerem que o desempenho seja avaliado baseado em competências, como Dutra (2001) e Hipólito (2001) que, no início desta década, propuseram a gestão e a remuneração por competências. A “entrega” daquilo que o empregado oferece à empresa, como base para gestão, é observada nas abordagens de Dutra (2001).

Evidente que a relação causal entre Competência e Desempenho existe: as competências contribuem para um bom desempenho e é improvável um bom desempenho sem competências. Porém, faz-se necessário perceber que, ao avaliar o desempenho, o mesmo estará atrelado ao resultado final ao qual foi “entregue”. Enquanto Avaliar Competências relaciona-se à compreensão daquilo que o avaliado conhece, às suas habilidades e atitudes no trabalho, se são condizentes com aquilo que é esperado que ele entregue.

Os objetivos que os avaliadores buscam é o que realmente pode fazer diferença e dar sentido às avaliações. Seja de Desempenho, de Competências, ou ambas, a partir da identificação destes objetivos é que serão definidas as bases teóricas utilizadas no início do processo de avaliar. Talvez, pela falta de cuidado na implantação de uma avaliação de desempenho por competência em uma empresa é que Bernstorff (2007), em sua tese de doutorado em sociologia considerou o modelo por ele estudado, repleto de subjetivação, inócuo e merecedor de descrédito.

A preocupação com o propósito da avaliação ocorre, ou deveria ocorrer, como etapa de todo e qualquer processo de avaliar. Perez e Famá (2003), por exemplo, estudaram métodos de avaliação de empresas, a partir da literatura de finanças e podem ser citados como exemplo disto:

Existe um vasto número de métodos para avaliar empresas, que variam de acordo com o propósito da avaliação, as características da empresa avaliada e a disponibilidade e confiabilidade das informações disponíveis. (PEREZ e FAMÁ, 2003, p.49)

Outro exemplo encontrado na literatura de administração e que também ilustra a importância da clareza naquilo que se pretende avaliar, antes de iniciar o processo de avaliação, é o citado por Azevedo e Costa (2001) no artigo sobre método para avaliação da postura estratégica.

Torna-se imprescindível avaliar, no planejamento estratégico, o comportamento das organizações frente às forças competitivas do mercado, ou seja, diagnosticar o grau de competitividade da organização, identificando sua posição competitiva no setor que atua. Ao se efetuar esta avaliação, deve-se recorrer a instrumentos capazes de perceber o todo... estes instrumentos devem apoiar a tomada de decisão. (AZEVEDO e COSTA, 2001, p.2)

Compreender as diferenças, identificar o objetivo, escolher a teoria utilizada, tudo isso está também relacionado ao perfil do avaliador. Administradores e Engenheiros, por exemplo, podem legitimar suas entregas como avaliadores de desempenho, pois buscam, diretamente, melhorias nos resultados, nos custos, na produtividade. Enquanto psicólogos e educadores dignificam seus trabalhos nas organizações e nas próprias categorias à medida que contribuem para avaliar e desenvolver competências individuais que auxiliarão os avaliados no crescimento individual, em sua empregabilidade e na qualidade de vida no trabalho. Luckesi (2005), estudioso da área da educação e autor de obras consagradas sobre avaliação da aprendizagem, afirma que o ponto de partida para qualquer prática de avaliação é a disposição para acolher.

A avaliação só nos propiciará condições para a obtenção de uma melhor qualidade de vida se estiver assentada sobre a disposição para acolher, pois é, a partir daí que podemos encontrar soluções adequadas. Assim sendo, o avaliador, por ser avaliador, não se assusta com a realidade, mas a observa atentamente; não a julga porém se abre para observá-la como ela é. (LUCKESI, 2005, p.20)

Avaliar competências, de maneira singular, tende a contribuir para que a dimensão social seja lembrada nas empresas. Avaliar competências envolve um profundo conhecimento e compromisso do avaliador com aquilo que se propõe a entregar a cada um dos avaliados a fim de que melhorem a qualidade de vida dos trabalhadores e seus processos de trabalho.

O ato de avaliar, por sua constituição mesma, não se destina a um julgamento “definitivo” sobre alguma coisa, pessoa ou situação, pois que não é um ato seletivo. A avaliação se destina ao diagnóstico e, por isso mesmo, à inclusão; destina-se à melhoria do ciclo de vida. (LUCKESI, 2001, p.180)

Luckesi (2001) afirma que a avaliação precisa ser vista como ato diagnóstico e, quando assim percebida, tem por objetivo a inclusão e não a exclusão. Diferentemente do julgamento que define uma situação, do ponto de vista do sim e do não, do certo e do errado, a avaliação acolhe alguma coisa, ato, pessoa ou situação e, então, reconhece-a como é – diagnóstico - para uma tomada de decisão.

Na abordagem da psicologia social, a avaliação contribui para a formação do autoconceito. Myers (2000) constata que, junto aos papéis que as pessoas desempenham, às comparações que fazem e às experiências de sucesso ou fracasso em suas vidas, outro importante fator - relevante para esta pesquisa - que contribui para a formação do seu autoconceito é como percebem os outros avaliando. O que sugere que as competências, quando avaliadas, contribuem para a formação do autoconceito. Dado este, investigado como um dos objetivos específicos desta pesquisa e apresentado nos capítulos a seguir.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Visando atender aos objetivos específicos propostos neste estudo foi realizada uma pesquisa exploratória que, como procedimento técnico para investigação, apresenta um estudo de caso. A classificação “exploratória” sugere que a pesquisa seja realizada em três etapas, que são evidenciadas ao longo de todo este trabalho, a saber, o levantamento do referencial teórico, as entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado e a análise de todos os exemplos fornecidos. (GIL 2002). Os objetivos específicos foram investigados a partir de análise documental, questionário e entrevista individual. A análise dos dados foi desenvolvida a partir da fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior.

A pesquisa de campo foi realizada em 2009, com dezoito participantes do programa de avaliação de competências realizado em 2008 em uma empresa de serviços terceirizada do Pólo Petroquímico de Camaçari. Dos dezoito participantes, apenas doze permaneceram na empresa durante a pesquisa. Os outros seis haviam sido desligados quando a pesquisa foi iniciada e destes, quatro já estavam empregados quando convocados para entrevista. Em 2008, todos os participantes exerciam funções relacionadas à liderança de equipes de trabalho.

A princípio, ainda no planejamento da pesquisa, foi definido um processo de coleta de dados que deveria ocorrer em duas etapas: iniciaria com uma análise documental no setor de Recursos Humanos da empresa, com os objetivos de identificar: os locais onde os entrevistados estariam trabalhando, os cargos atuais, as trajetórias profissionais dentro da própria empresa e a ascensão salarial; e finalizaria com as entrevistas individuais. Um fato inusitado, porém, gerou a necessidade de criar uma etapa intermediária no processo de coleta de dados. O setor de Recursos Humanos informou que dos dezoito colaboradores que participaram em 2008 do Programa de Avaliação de Competências, apenas doze ainda permaneciam na empresa, enquanto os outros seis já haviam sido desligados. Tal informação foi apresentada quando na banca de pré-qualificação deste trabalho, ao Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos e à Profa.Dra, Roseneide Mubarak que, em comunhão, sugeriram esforços da autora para investigar, também, qual a percepção dos desligados sobre o Programa de Avaliação de Competências que participaram em 2008. Aceito o desafio, mais uma etapa do processo de coleta de dados foi criada e, dois engenheiros, responsáveis pelas obras nas quais os desligados trabalhavam em 2008, foram entrevistados na tentativa de compreender os

motivos dos desligamentos e se estes estariam relacionados, ou não, aos resultados da Avaliação de Competências. Concluída esta etapa, o instrumento de coleta de dados foi reavaliado e deram início as entrevistas.

Durante o processo de coleta de dados foram contratadas duas pesquisadoras, estudantes do curso de pedagogia e ambas bolsistas em iniciação científica da UFBA. Dos dezoito participantes, os seis desligados das empresas foram entrevistados pela autora desta pesquisa. As outras doze entrevistas foram realizadas pelas duas contratadas. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente e aplicados instrumentos de pesquisa com questões objetivas e abertas. Os locais e horários variaram de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Entre os desligados, as entrevistas ocorreram por telefone, na residência dos entrevistados e na própria empresa. Os participantes que ainda estavam empregados preferiram receber as entrevistadoras nas obras dos clientes onde trabalham. Ao instrumento de pesquisa para entrevista com os ex-empregados foram acrescentadas algumas questões específicas para investigar suas experiências profissionais externas à empresa (este é o motivo que justifica dois diferentes apêndices dispostos ao final deste trabalho).

Durante a pesquisa, à medida que surgiam necessidades de outros documentos ou informações, novos integrantes da empresa foram convocados para entrevista. No total, foram 24 entrevistados: os 18 participantes da pesquisa, um encarregado de setor pessoal, um engenheiro de segurança do trabalho, um técnico de segurança do trabalho, dois engenheiros e um empregado de uma das empresas contratantes.

Apesar da abordagem predominantemente qualitativa, característica dos estudos de caso, nesta pesquisa foram, também, utilizadas técnicas quantitativas com representação gráfica que poderão ser observadas na apresentação e análise dos resultados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados o perfil dos entrevistados e as análises dos resultados obtidos a partir das entrevistas individuais, dos instrumentos de coleta de dados, da pesquisa documental e da entrevista com o encarregado do setor pessoal.

4.1 PERFIL E IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados dezoito participantes no Programa de Avaliação de Competências, realizado em 2008 na empresa de serviços. Com o objetivo de manter o sigilo dos participantes foram criados códigos, compostos por quatro dígitos, que os identificam na pesquisa, conforme quadro a seguir.

Código	Significado
C	Colaborador (termo utilizado para identificar os empregados da empresa que participaram do programa de avaliação de competências em 2008).
B,D,M,R	Representam as empresas/clientes para a qual cada entrevistado trabalhava quando ocorreu a avaliação de competências em 2008.
1,2,3,4...	O número que diferencia os entrevistados de uma mesma empresa-cliente.
E	Representa aqueles que, durante a entrevista, não trabalhavam mais na empresa.
I	Identifica aqueles que ainda permaneciam na empresa durante a entrevista.

Quadro 2 - Código de identificação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Dos dezoito entrevistados, doze permaneciam empregados na empresa e seis já haviam sido desligados quando as entrevistas ocorreram. Dos seis ex-empregados entrevistados, dois, quando saíram da empresa, não tinham nenhum emprego e continuavam desempregados até o momento da entrevista. Por outro lado, três já possuíam outra proposta de emprego, e isto influenciou o interesse no próprio desligamento, segundo os entrevistados. Destes três, dois já estavam trabalhando na “segunda empresa” durante a entrevista. Um entrevistado não tinha emprego garantido quando foi desligado, mas em um mês já havia encontrado outra oportunidade.

Quanto aos motivos dos seis desligamentos, dois dos ex-empregados afirmaram que sabiam da redução de quadro que estava ocorrendo devido ao término de contrato e pediram para ser desligados, porque já haviam encontrado outra oportunidade:

Acabou o contrato. O engenheiro não queria me demitir, queria me transferir para outra obra da empresa. Eu já havia trabalhado dois anos nesta outra obra com o engenheiro... Não aceitei voltar. Recebi a proposta desta outra empresa, para ser admitido como encarregado. (CR4E)

Dois dos entrevistados que solicitaram o desligamento demonstraram que o principal motivo que os levou a esta decisão estava centrado na qualidade do seu relacionamento com alguma pessoa da empresa:

Eu estava numa obra da empresa e precisavam de um líder em outra obra para assumir área com 20 pessoas. O chefe da obra não tinha bom comportamento. Auto-estima? Pessoa estranha. Nunca ia no DDS (Diálogo Diário de Segurança), só quando iam paralisar. O egoísmo e a arrogância dele faziam todo mundo fazer paralisação. Ele não tinha comunicação, era do jeito dele. Ele achava que eu queria o lugar dele. Pedi para um supervisor que tinha saído da empresa me levar. As pessoas foram se desligando e eu falei: se vocês que são velhos querem ir, eu também. É melhor sair na boa que sair mal com o engenheiro. (CB12E)

Trecho do depoimento de CB12E sobre sua percepção da postura do engenheiro: “o egoísmo e a arrogância dele faziam todo mundo fazer paralisação” exemplifica o exposto por Kilimnik & Sant’Anna (2006) a respeito da pressão por mudanças quando não satisfeitos com o suporte oferecido pelas organizações.

[...] profissionais dotados das novas competências requeridas, porém insatisfeitos com a defasagem entre o que lhes é exigido e as contrapartidas em termos de suporte organizacional, podem ir resultar em pressões por mudanças, capazes de conduzir as organizações a uma real modernidade de suas políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais assegurem um efetivo desenvolvimento e retenção destes talentos. (KILIMNIK & SANT’ANNA, 2006, p.95)

Um dos ex-empregados entrevistados afirmou estar ciente de que o motivo do seu desligamento foi a redução de quadro devido ao término do contrato da empresa terceirizada com a organização contratante, mas, mesmo assim, não conteve a surpresa quando foi chamado na área para assinar a demissão:

Pra mim foi até surpresa, por causa do trabalho de fisioterapia que eu estava fazendo. O médico da empresa sabia, mas mesmo assim me mandaram embora. Me chamaram na área e assinei a demissão. Eu sempre gostei de trabalhar. Toda a empresa tem problema, mas pra mim foi boa. Eu não tenho que falar da empresa, só de eu ter ido embora estando lesionado, fazendo tratamento. Hoje faço fisioterapia pelo SUS. Não posso parar porque quero trabalhar de novo. Tem que se cuidar. Para não ficar em casa, estou ajudando meu irmão em construção civil. Quando saí da empresa me chamaram para uma parada, mas não aceitei porque achava que ia forçar o ombro, queria descansar um pouquinho. Agora acabei os medicamentos, só fisioterapia. Fui numa entrevista na Ford, mostrei meu currículo e participei de dinâmica de grupo. (CR3E)

No geral, é possível observar que os desligamentos ocorridos, a princípio, estiveram relacionados ao término do contrato da empresa de serviços com a empresa contratante. Pode ser observado também que, mesmo havendo interesse da empresa e oportunidade de trabalho para que alguns nela permanecessem, ficou nítido nos depoimentos o interesse do próprio empregado em desligar-se. Primeiro, porque já havia outra proposta de emprego e, segundo, porque não havia mais o interesse em continuar nesta empresa trabalhando. As justificativas de CR4E e CB12E remetem ao encontrado na literatura como um dos fatores que antecedem a percepção de suporte organizacional: suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados. Para Siqueira e Gomide (2004), quanto mais forte a crença de compromisso da organização para com seus colaboradores, melhor desempenho, menos absenteísmo e intenção de sair da empresa.

As crenças nutridas por empregados acerca do compromisso das organizações para com eles, quanto o empregador cuida do bem estar do empregado e valoriza as suas contribuições são consideradas percepção de suporte organizacional... A justiça dos procedimentos na distribuição de recursos entre os empregados, o suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados e os retornos organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade no emprego e autonomia) são os principais fatores que antecedem a percepção de suporte organizacional. (SIQUEIRA e GOMIDE JR, 2004, p. 311)

Nenhum dos ex-empregados atribui o seu desligamento aos resultados da Avaliação de Competências e quando questionados sobre se haviam mostrado o resultado da avaliação para alguém, um deles, apesar de não ter mostrado a ninguém, afirmou que comentou sobre os resultados no Diálogo Diário de Segurança (DDS), isto é, uma breve reunião, em que toda a equipe de trabalhadores participa, diariamente, antes do início do trabalho. Dois dos entrevistados desligados afirmaram que conversaram com colegas: “Mostrei para as pessoas que receberam também: e aí, este

gráfico foi bem e nas partes em vermelho, êta p., você não fez por onde incentivar. O que tá em azul o povo aprovou”. (CB12E).

Um dos entrevistados afirmou que mostrou para a equipe: “Principalmente quando é um bom resultado a gente quer mostrar” (CR3E). Outro entrevistado afirmou ter levado o resultado de sua avaliação de competências ao engenheiro (seu chefe na época):

Mostrei, com certeza! Mostrei ao meu engenheiro, tanto que saí de um contrato que tava ruim. A gente tava com prazo apertado, a gente conseguiu entregar até antes, com folga. Depois da avaliação a gente melhorou, a gente sentou, conversou, mudou o jeito, começou a entender mais o pessoal. Se tiver problema a gente conversa. (CR1E)

Todos os entrevistados que estão empregados em outras empresas permanecem na mesma área de atuação, dois deles em cargos superiores aos da antiga empresa, um no mesmo cargo e outro em cargo inferior, porém, trabalhando no sudeste do Brasil, o que, segundo ele, possibilita que, mesmo em um cargo inferior, seu salário esteja acima daquele que recebia anteriormente. Dos quatro desligados e empregados em outras empresas, três afirmam que exercem exatamente a função que está na carteira profissional e apenas o que está no sudeste do país afirmou que, apesar de não ter sido registrado em cargo de liderança, na realidade, exerce a função: “Não ganho no papel como liderança, as promessas estão em andamento. Tenho uma equipe de quatro pessoas.” (CB12E)

Todos os participantes da pesquisa são do sexo masculino e, no ano de 2008, assumiam funções de liderança nas obras (empresas/clientes) para as quais trabalhavam. A faixa etária e a escolaridade dos dezoito participantes são apresentadas nas figuras 3 e 4 respectivamente:

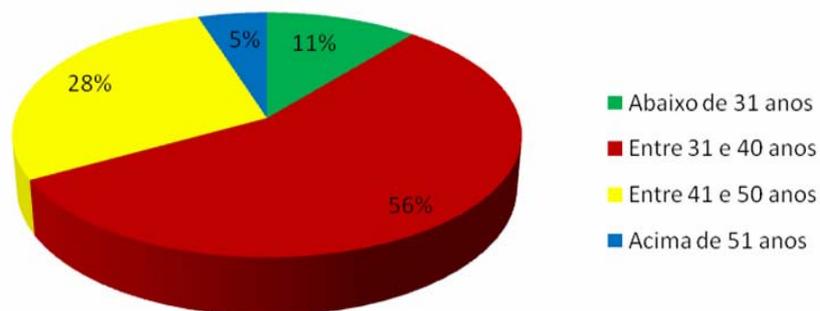


Figura 3 - Faixa etária dos participantes (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

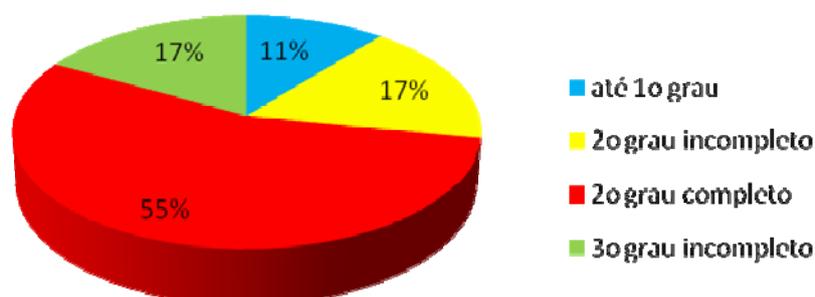


Figura 4 – Escolaridade dos participantes (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

Aproximadamente 70% dos entrevistados continuavam empregados na própria empresa que implantou o Programa de Avaliação de Competências e, entre os que foram desligados, aproximadamente 70% já estavam empregados em outras empresas. A maioria (55%) possui pelo menos o 2º grau completo e 56% dos entrevistados encontram-se na faixa dos 31 aos 50 anos. Não há nenhuma relação entre os resultados da avaliação de competência e os desligamentos ocorridos após o programa ter sido implantado. Porém, depoimentos evidenciaram que fatores que antecederam a percepção de suporte organizacional (suporte oferecido pelas chefias aos seus

subordinados e retornos organizacionais) contribuíram para o interesse de alguns profissionais em se desligarem espontaneamente da empresa.

A apresentação e a análise dos resultados serão descritas a seguir em três partes, de acordo com as dimensões de análise ora apresentadas no início do presente estudo: Percepção do Programa, Percepção dos Impactos Profissionais e Percepção dos Impactos Pessoais. Na primeira parte, seguem os resultados da percepção dos participantes sobre o Programa de Avaliação de Competências realizado em 2008. A percepção dos impactos profissionais após o programa está disposta na segunda parte. Na terceira parte, segue a percepção dos impactos pessoais gerados a partir do programa.

O instrumento de coleta de dados e as entrevistas individuais possibilitaram a identificação de dados quanti e qualitativos que, em sua totalidade, contribuíram para o entendimento da percepção dos participantes sobre o programa e sobre os impactos profissionais e pessoais causados, conforme descritos a seguir

4.2 PERCEPÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.

A percepção que os participantes tiveram do programa foi avaliada a partir de cinco questões específicas que, juntas, buscavam responder se o programa foi considerado como ato diagnóstico, se gerou impacto nos processos de tomada de decisão e processos de trabalho, se ofereceu subsídios objetivos e se pode ser considerado como ato acolhedor (ou julgador).

A grande maioria dos participantes (78%) afirma não ter se sentido julgada pelo resultado da avaliação e 84% consideram que a entrega do relatório de avaliação de competências foi realizada de maneira muito acolhedora. Conforme apresentado nas figuras 5 e 6 :

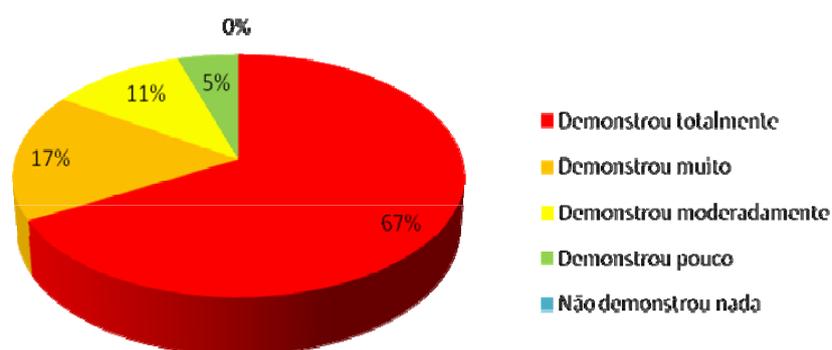


Figura 5 – Percepção dos participantes sobre o acolhimento da entrega do relatório (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

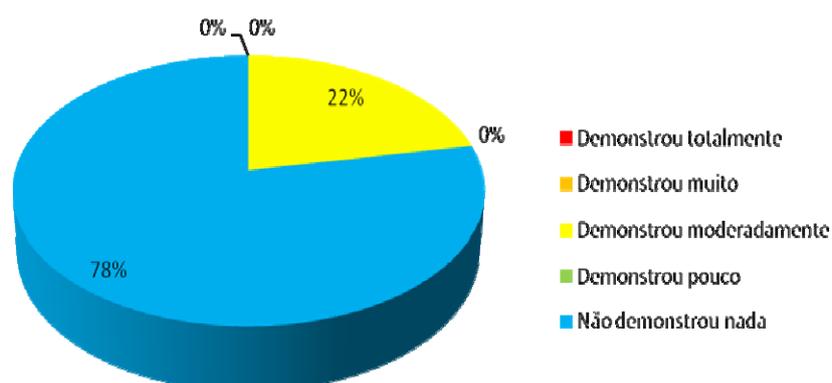


Figura 6 – Percepção dos participantes sobre o julgamento na avaliação.

Fonte: Elaborado pela própria autora

Tais resultados acima corroboram o conceito de avaliação de Luckesi (2001):

O ato de avaliar, por sua constituição mesma, não se destina a um julgamento “definitivo” sobre alguma coisa, pessoa ou situação, pois que não é um ato seletivo. A avaliação se destina ao diagnóstico e, por isso mesmo, à inclusão; destina-se à melhoria do ciclo de vida (LUCKESI, 2001, p.180)

A segunda questão do instrumento de coleta de dados teve por objetivo avaliar os pensamentos, sentimentos, vontades e atitudes dos entrevistados logo após receberem os resultados da avaliação de suas competências. Os termos “melhorar ou melhorias” foram citados em, aproximadamente, 50% das respostas fornecidas espontaneamente,

como exemplos as de dois entrevistados (CS3i; CB8i): “Fiquei feliz com os resultados, qualidades demonstradas, por não saber o que as pessoas pensavam, além disso poder **melhorar** nos aspectos citados como negativos”. “Foi bom, positivo, você vê onde pode **melhorar** para manter um ambiente bom para todos”.

Os depoimentos acima evidenciam o encontrado na literatura e citado por Luckesi (2001) quando afirma que, além de ter como objetivo o diagnóstico, o destino da avaliação é a promoção da melhoria. As propostas de diagnóstico e melhoria também foram evidenciadas em outras questões do instrumento de coleta de dados. Para 72% dos entrevistados o relatório foi claro e objetivo na sua proposta e a avaliação demonstrou muito ser um diagnóstico das competências, conforme figuras 7 e 8, respectivamente:

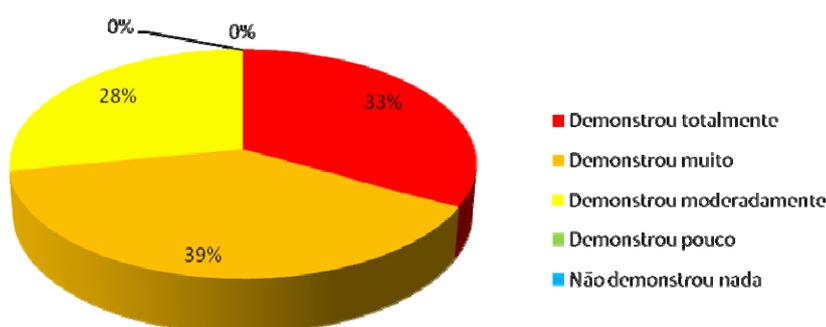


Figura 7 - Clareza e objetividade nas informações contidas no relatório (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

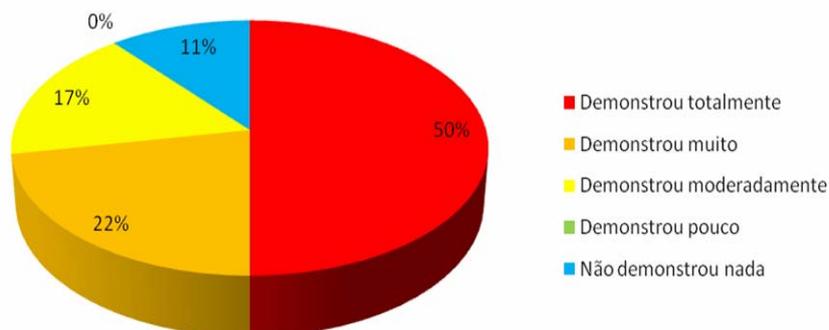


Figura 8 – Percepção da avaliação como um diagnóstico das competências

Fonte: Elaborado pela autora

A avaliação acolhe alguma coisa, ato, pessoa ou situação e, então, reconhece-a como é, para uma tomada de decisão (Luckesi, 2001). Para 72% dos entrevistados, o programa teve grande impacto nos seus processos de tomada de decisão, conforme resultados da figura 9:

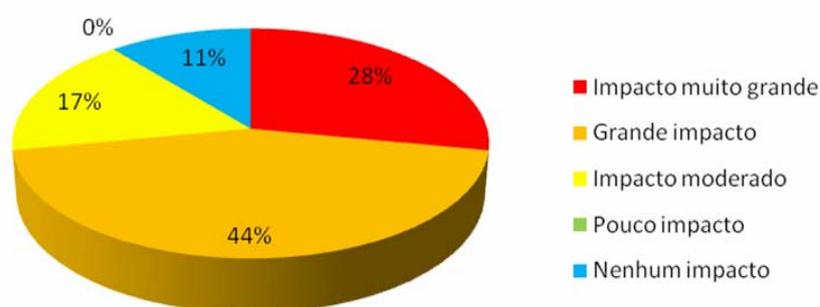


Figura 9 - Impacto nos processos de tomada de decisão (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os resultados apresentados sobre a percepção que os entrevistados têm do programa de avaliação de competências é possível afirmar que, para a maioria dos entrevistados (84%), o sentimento de acolhida esteve muito presente ao receberem o relatório da avaliação de competências e para 72% tal relatório apresentou subsídios

objetivos, demonstrou muito ser um diagnóstico das competências e impactou nos seus processos de tomada de decisão.

O resultado da percepção do Programa de Avaliação de Competências (dimensão de análise I deste trabalho) quando comparado às percepções de impactos profissionais e pessoais foi o que obteve a maior média, 4,17 (DP=0,65). Tal resultado sugere que a percepção do programa foi satisfatória e que o programa atende aos ideais propostos na literatura sobre o ato de avaliar.

4.3 PERCEPÇÃO DOS IMPACTOS PROFISSIONAIS GERADOS APÓS O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.

A percepção dos impactos profissionais obteve a segunda maior média, 3,35 (DP=0,95) entre as três dimensões analisadas. Os impactos profissionais foram medidos a partir de quatro questões, divididas em dois objetivos específicos: um que investigava o impacto para o crescimento do profissional dentro da empresa e outro que investigava os impactos percebidos à sua empregabilidade.

Para 78% dos entrevistados, as competências que desenvolveram ou aprimoraram, a partir do resultado da avaliação, poderão ter grande impacto em outros contextos de trabalho e com outras equipes, conforme dados na figura 10:

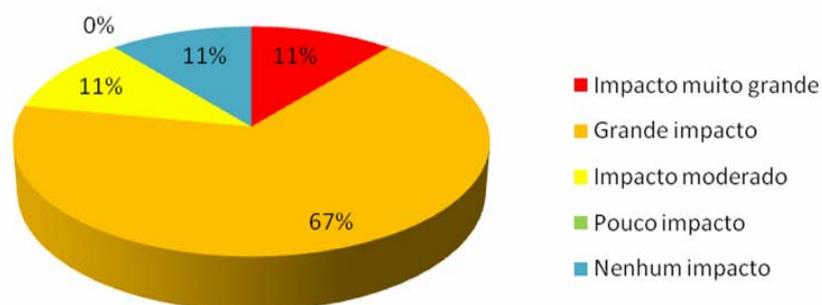


Figura 10 - Impacto das competências em outros contextos de trabalho (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

Um dos ex-colaboradores da empresa que participou da entrevista acredita que o relatório de avaliação de competências, impresso e entregue ao seu novo empregador, contribuiu para a conquista do seu novo emprego. Conforme palavras do entrevistado CR4E, que atualmente trabalha para uma concorrente:

Mostrei (o resultado do relatório de avaliação de competências) para a minha esposa e também para o filho do dono da empresa que trabalho hoje... isto me ajudou muito a entrar lá. Ele vai querer copiar. Entregou na mão do técnico de segurança do trabalho. (CR4E).

Tal informação, por um lado, pode ser considerada como uma evidência objetiva da contribuição que a avaliação de competências surtiu para a empregabilidade deste entrevistado. Por outro lado, remete ao alerta, apresentado na literatura por Kiliminik e Sant'Anna (2006), sobre os riscos organizacionais quando ocorre o desequilíbrio entre as competências exigidas e o que realmente é oferecido em termos de suporte organizacional.

As políticas e práticas de gestão não têm evoluído de forma a dar um efetivo suporte ao desenvolvimento e à aplicação das competências demandadas. É necessário compreender, até que ponto, as práticas e políticas de gestão favorecem a competitividade da empresa. É necessário refletir até que ponto o conceito de competências individuais privilegia a real valorização do trabalho humano e estimula relações mais modernas e saudáveis, favorecedoras da competência e da competitividade. (KILIMNIK & SANT'ANNA, 2006, p.95)

Apesar de 61% dos entrevistados afirmarem que o programa gerou impacto no seu “crescimento na empresa” (figura 11), quando questionados sobre os impactos naquilo que eles “têm buscado dentro da própria empresa”, este número é reduzido para 39% (vide figura 12).

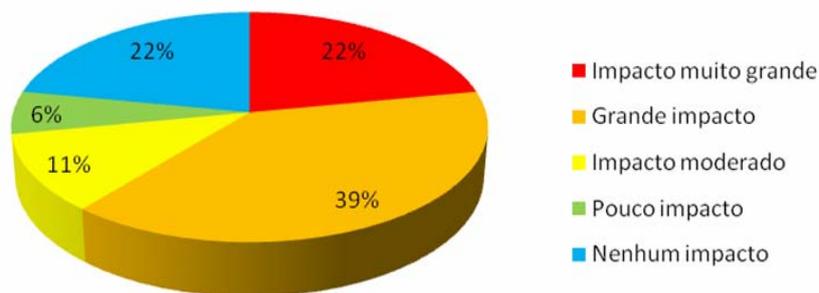


Figura 11 - Impacto no crescimento dentro da empresa (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

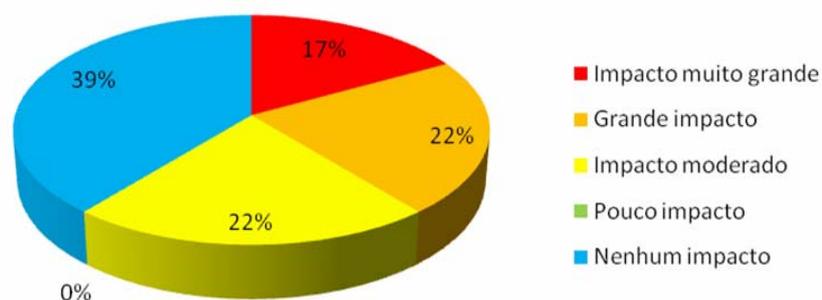


Figura 12 - Impacto naquilo que tem buscado dentro da empresa (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

Esta divergência de opinião é justificada pelos comentários fornecidos espontaneamente durante a pesquisa. Para os que afirmaram que o programa contribuiu para seu crescimento na empresa, as explicações estão nas mudanças subjetivas percebidas. Para dois entrevistados, “houve crescimento em termos de conceito pessoal” (CB8I) e “a nível de hierarquia não mudou, mas o grau de relacionamento é maior” (CD2I).

Já para o entrevistado CB11I, houve crescimento profissional, e ele acredita que a ascensão esteja relacionada ao resultado obtido no programa de avaliação de

competências: “mudei de cargo após a avaliação” (CB11I). Tal informação fornecida pelo entrevistado foi questionada ao setor de pessoal da empresa e, apesar da satisfação de CB11I com a “suposta mudança de cargo”, o que ficou evidente é que ele apenas assumiu uma nova função, porém sem reflexos em seu salário ou cargo registrado em carteira de trabalho: “em nossos registros, não houve alteração nem de cargo e nem de salário, porém pode ser que ele esteja assumindo esta função, sem conhecimento do RH”(encarregado do setor pessoal).

Na percepção de outro entrevistado, o programa de avaliação de competências contribuiu para aumentar as suas responsabilidades, apesar dele não ter observado nenhum impacto no seu crescimento profissional: “não teve nenhum impacto e a responsabilidade é que aumentou. (CB10E).

Um entrevistado que trabalha no contrato do cliente M, em dois diferentes momentos da entrevista, demonstrou suas expectativas quanto às conseqüências dos resultados da avaliação de competências para sua ascensão profissional na empresa. Pensa que o trabalho (programa de avaliação de competências) ainda está em andamento e afirma que suas expectativas eram de que o resultado da avaliação promovesse melhorias. Segundo ele, isso ainda não aconteceu, e ele se diz triste com a empresa porque, “apesar de ter ótimo desempenho, foi baixado de função” (CM6I). Esta questão não foi investigada pela pesquisadora junto ao setor pessoal. Porém, da mesma forma que ocorreu com CB11I, a mudança de função sem alteração no cargo, é possível supor, aqui também, esta possibilidade.

A última pergunta objetiva do instrumento de coleta de dados, que avaliou a percepção dos impactos profissionais, questionava se a política de RH da empresa demonstrava utilizar, como critérios para promoção, a produtividade e a competência.

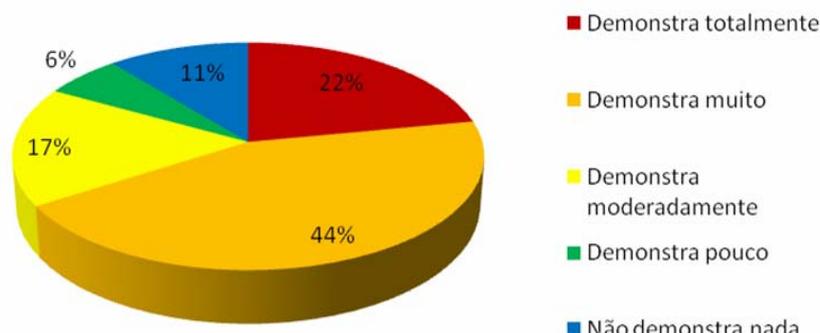


Figura 13 - Critérios para promoção na empresa: produtividade e competências (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

Para 66% dos entrevistados, a política de RH da empresa demonstra ter tais critérios para promoção, conforme figura 13. A afirmação de um dos entrevistados é um exemplo, “com certeza, as pessoas têm que ter competência e produtividade” (CM6I). A resposta do entrevistado, porém, não justifica se o fato de ter competência e produtividade significa ser promovido.

Outro entrevistado justifica sua resposta negativa, questionando o objetivo do próprio programa de avaliação de competências: não demonstra ser competência e produtividade, não teve resultado, o que a empresa quis de mim?”(CM4I). Ou seja, havia expectativa de que o programa de avaliação de competências impactasse em sua ascensão na empresa, o que não ocorreu. Entre os que não acreditam que as políticas de RH da empresa consideram competência e produtividade como critérios para promoção, o detalhamento de CR3E parece ser de grande valia:

[...] Passei muito tempo de meio-oficial, cheguei a tirar férias de encarregado como meio oficial. Se fosse competência e produtividade não demorava tanto. Quando você menos espera, você está esperando o seu momento, aí ficham outra pessoa como encarregado e ele pega o seu lugar (CR3E).

O depoimento de CR3E é exemplo de um dos fatores que antecedem a percepção de suporte organizacional citado por Siqueira e Gomide Jr (2004), denominado retornos organizacionais. São considerados pelos autores como retornos organizacionais, o reconhecimento, o pagamento, as promoções, a estabilidade no emprego e a autonomia.

Quando o entrevistado cita que “está esperando o seu momento, aí ficham outra pessoa como encarregado e ele pega o seu lugar”, isto evidencia que pelo menos dois dos retornos organizacionais foram diretamente afetados, já que não houve reconhecimento e nem tampouco promoção.

Uma das questões abertas, realizada ao final da pesquisa, questionava se na opinião dos entrevistados, o programa de avaliação de competências deveria estar atrelado às políticas de remuneração da empresa. Dos dezoito entrevistados, treze afirmaram que sim, quatro afirmaram que não deveria estar atrelado, e um justificou que a avaliação de competências influenciou na motivação, mas que a política de remuneração já é acordada de forma separada, citando como exemplo a PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

Um dos entrevistados que não concorda com a remuneração atrelada à avaliação de competências, assim justifica sua resposta: “Não, pois é uma melhoria individual. Para ser melhor remunerado é necessário crescimento, não só através de um programa ser beneficiado” (CD3I)

A política de remuneração, vinculada à avaliação de competências aparece no discurso de um dos entrevistados como uma maneira de promover a justiça salarial na empresa:

Eu acho que se o encarregado ou supervisor vê que tem competência, dá um aumento de salário. Às vezes, tem 5 ou 6 pessoas na equipe, um é escolhido, toma a responsabilidade para si e não é remunerado. Não adianta ter toda a responsabilidade, participar de reunião. Se o serviço não terminar, quem vai responder é o líder, sendo que ele ganha a mesma coisa que os outros três. (CR3E)

Quando questionados sobre o desejo de permanecer na empresa, apenas um entrevistado citou que isto não aumentaria caso fosse implantada uma política de remuneração atrelada aos resultados da avaliação de competências. O entrevistado associa que se o contrato com a empresa-cliente finalizar e o salário dele for maior, ele será demitido: “Se a obra acabar eu vou pra rua e arrumam outro supervisor” (CD3I).

As respostas positivas sobre a influência das políticas de remuneração/competências no desejo de permanecer na empresa refletiram as expectativas de justiça salarial dos entrevistados (CB10E e CS3I), bem como percepção dos efeitos na motivação (CS1I e CD4I), conforme depoimentos abaixo:

Com certeza! Porque lá na administração, no RH, a chefia tem uma visão. A visão na área é diferente. Com esta avaliação, todos teriam a mesma visão. (CB10e)

Sim, evidenciaria os dados para avaliação do profissional, não passaria quem tem QI. Isso me garantiria dentro da empresa pelas minhas competências. (CS3i)

Sim, pelo incentivo, dar mais de si e trabalhar mais contente (CS1i).

Sim, se o programa fosse atrelado, produziria bem mais (CD4i).

Todos os entrevistados acreditam que, se a avaliação de competências realizada em 2008 estivesse atrelada à remuneração, teriam sido beneficiados.

Sobre os impactos profissionais percebidos pelos participantes do programa de avaliação de competências foi possível observar que este tipo de avaliação pode influenciar a competitividade da empresa e o desejo de nela permanecer, desde que esteja atrelada a outros aspectos, considerados na literatura como suporte organizacional, como liderança, justiça salarial e oportunidade de ascensão profissional.

O programa de avaliação de competências favoreceu a identificação e o desenvolvimento de competências individuais que foram refletidas tanto no ambiente de trabalho quanto também na produtividade, conforme pode ser observado no depoimento de um dos entrevistados:

Mostrei (o resultado da avaliação de competências) ao meu engenheiro, tanto que saí de um contrato que tava ruim. A gente tava com prazo apertado, a gente conseguiu entregar até antes, com folga. Depois da avaliação a gente melhorou, a gente sentou, conversou, mudou o jeito, começou a entender mais o pessoal. Se tiver problema a gente conversa (CR1E).

Porém, outrora, insatisfeitos com o suporte organizacional percebido, transferiram suas novas competências, adquiridas no programa, para outras empresas, inclusive as concorrentes. Tanto este quanto outros depoimentos concedidos pelos entrevistados tornaram possível a investigação dos objetivos do estudo e também evidenciaram fragilidades significativas nos processos de gestão de pessoas da empresa.

4.4 PERCEPÇÃO DOS IMPACTOS PESSSOAIS GERADOS APÓS O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.

Os impactos pessoais gerados a partir do programa de avaliação de competências foram investigados em dois objetivos específicos da pesquisa. Um, que avaliava os impactos intrapessoais (autoconhecimento, autodesenvolvimento, autoconceito e crescimento pessoal) e outro que avaliava os impactos interpessoais (comunicação e administração de conflitos entre as pessoas).

Com relação aos impactos interpessoais, apesar destes serem evidenciados positivamente nas evocações espontâneas dos entrevistados, quando analisados quantitativamente não foram considerados tão representativos, conforme figuras 14 e 15.

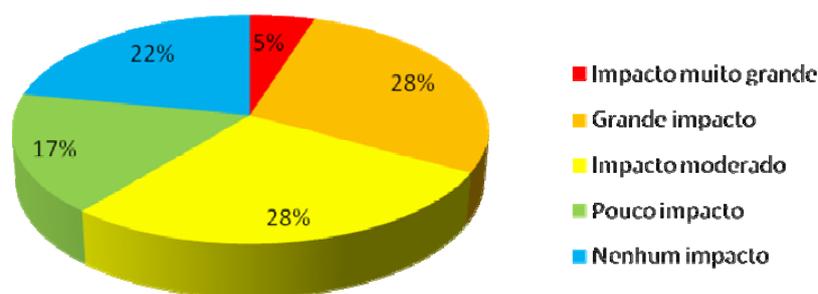


Figura 14 - Impacto na comunicação com outras pessoas (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

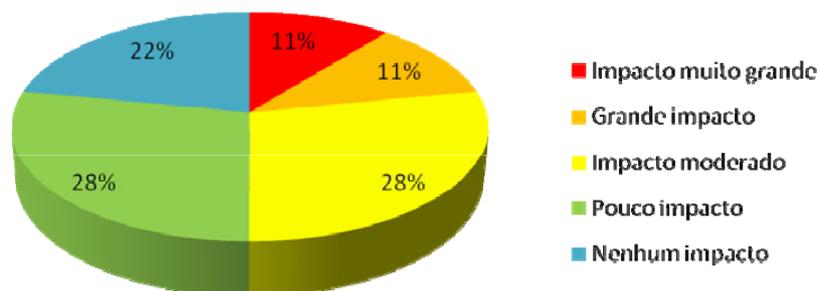


Figura 15 - Impacto na administração de conflitos interpessoais (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

Apenas 33% consideram que o programa de avaliação de competências surtiu muito impacto em sua comunicação com outras pessoas e tão somente 22% consideram que o programa contribuiu para administração de conflitos interpessoais. Conforme o depoimento de um dos entrevistados:

(o programa de avaliação de competências) teve pouco impacto na comunicação com outras pessoas, porque minha equipe já era bem comunicativa. O pouco que faltou a gente passou a conversar. Para ser um grande impacto, só se não fosse boa, mas eu nunca tive problema. (CR3E)

Os baixos resultados nestas questões demonstram que para o desenvolvimento das competências interpessoais, ‘habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação, definido por Moscovici (2003), apenas o programa de avaliação de competências parece não ser suficiente. O programa pode ser considerado como um diagnóstico para avaliar os relacionamentos interpessoais, porém sem possibilidade de promover melhorias neste aspecto. Considerando que, na abordagem de Le Boterf (2003), a competência coletiva “emerge” das relações sociais e das “sinergias” entre as competências individuais, os baixos resultados nestas questões parecem se justificar pela própria imprevisibilidade das situações sociais e diferentes variedades de competências individuais presentes em tais situações.

Com relação aos impactos intrapessoais, percebidos após o programa de avaliação de competências, o que pode ser observado é que, pelo menos quantitativamente, esses foram considerados como moderados: o crescimento pessoal, o autodesenvolvimento, o autoconhecimento e o autoconceito, que compõem o 4º objetivo específico desta pesquisa obtiveram como média 3,43 (DP=1,16).

Uma alteração significativa nos resultados do impacto no crescimento pessoal é observado quando extraído da amostra um grupo de empregados que trabalha no cliente de código M. Esta pequena amostra da pesquisa é formada por quatro empregados, dos quais três têm mais de 40 anos, apenas dois concluíram o segundo grau e todos exercem funções hierárquicas superiores às que estão registradas em carteira profissional. Um dos empregados da empresa D, que avaliou como 5 (muito grande) o seu crescimento pessoal justificou, espontaneamente, que a avaliação “incentivou muito, motivou” (CD4i). Este empregado, também tem mais de 40 anos, não concluiu o segundo grau, porém difere dos demais da empresa M em dois aspectos: primeiro, por trabalhar em um contrato de outro cliente da empresa e, segundo, por exercer atividades pertinentes ao cargo para o qual foi contratado.

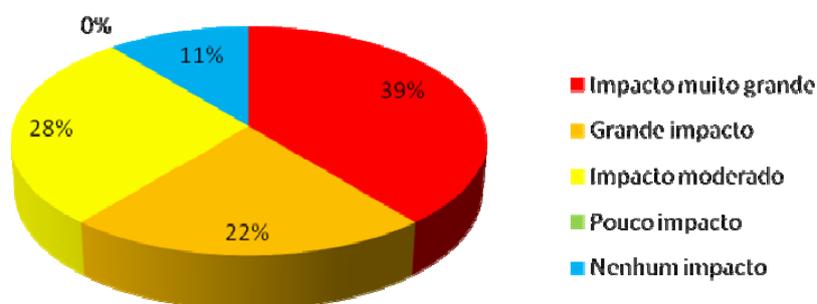


Figura 16 - Impacto no crescimento pessoal (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

Tanto no discurso de dois dos empregados que trabalham na empresa-cliente D, quanto também no de um ex-empregado, o resultado da avaliação de competências pareceu significativo para o autodesenvolvimento. Um dos empregados afirmou que “o nível técnico é o mesmo em termos de funções, mas a nível humano sim (teve impacto)” (CD2I). Outro empregado afirmou que seu ritmo de trabalho mudou:

“maneirei o corre-corre, meu ritmo de trabalho mudou, desenvolveu” (CD4I). Já o ex-empregado (CR4E) considera que o impacto no autodesenvolvimento foi muito grande e que isto, inclusive, o ajudou em sua nova contratação: “impacto muito grande, tanto que a empresa (nome de uma concorrente) me contratou” (CR4E).

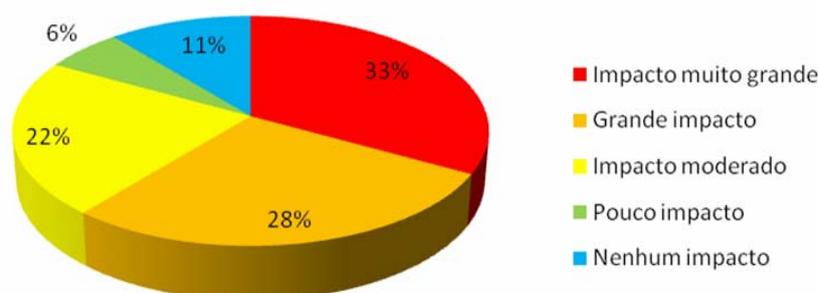


Figura 17 - Impacto no autodesenvolvimento (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, os impactos da avaliação para o autoconhecimento (56% dos entrevistados consideraram grande impacto) estiveram um pouco abaixo dos impactos no crescimento pessoal (61% consideraram grande impacto) e no autodesenvolvimento (61% consideraram grande impacto). Depoimentos espontâneos de três participantes permitem compreender que o programa de avaliação de competências contribuiu para uma reflexão sobre os próprios erros e sobre as próprias competências, alguma vezes inexistentes, em outras apenas necessitando de aprimoramento. Tais informações corroboram com o exposto por Luckesi (2001) quando o autor afirma que a avaliação destina-se à melhoria do ciclo de vida.

O impacto para o autoconhecimento foi pouco, mas a gente vai buscar mais autoconhecimento. Eu mesmo pensei nos meus erros”. (CR2E).

Quanto mais a gente ganha conhecimento, melhor. Nem todas as cores foram positivas. A gente atua naquilo que tá faltando” (CR3E)

Identifiquei o que era necessário ser melhorado” (CD2I)

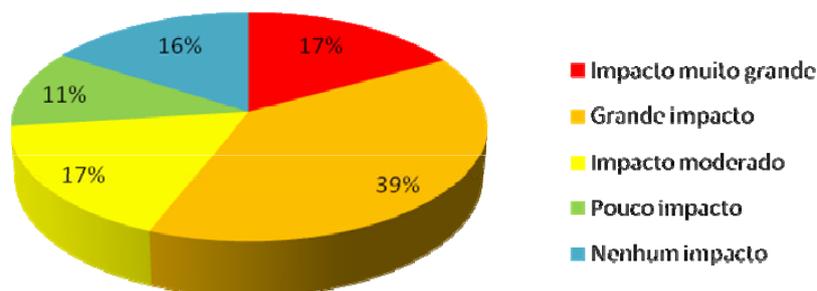


Figura 18 - Impacto no autoconhecimento (n=18)

Fonte: Elaborado pela autora

Os impactos do programa no autoconceito (figura 19) não apresentaram resultados percentuais significativos, apenas 39% consideraram que tiveram muito impacto para o desenvolvimento do seu autoconceito, porém as evocações espontâneas de dois entrevistados permitiram compreender um pouco mais esta questão:

A gente tem que querer melhorar. A gente nunca tá bem 100%. Com uma avaliação desta, a gente sabe o que tem que melhorar (CB8I).

Pouco impacto. Busco sempre a melhora, mas já me conheço (CD2I).

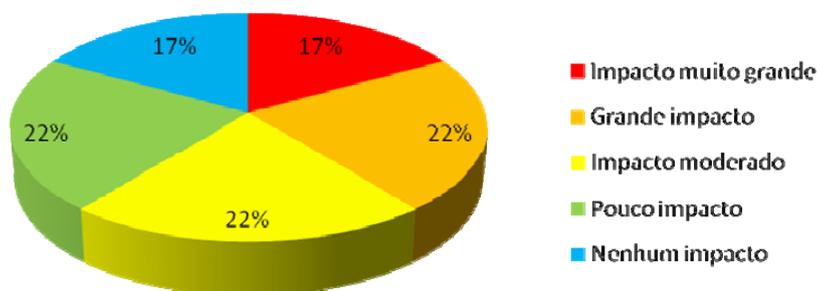


Figura 19 - Impacto no autoconceito (n=18)

Fonte: Elaborado pela própria autora

O conceito prévio que o entrevistado tem de si mesmo pode ser considerado como o fator que influencia a percepção dos impactos pessoais gerados para o desenvolvimento do autoconceito. De acordo com Bowditch e Buono (2002), o autoconceito é definido como a maneira, consciente ou inconsciente, que cada indivíduo se enxerga no mundo, a partir da integração de suas competências com outros três fatores que interagem entre si (valores, crenças e metas pessoais). O desenvolvimento das competências, portanto, pode ser mais, ou menos, influenciado por um programa de avaliação de competências a depender do quão forte e consciente for o conceito que o indivíduo tem de si mesmo. Podem ser consideradas como evidências disto, as frases, “a gente nunca tá bem 100%” (CB8I) e “busco sempre a melhoria, mas já me conheço” (CD2I), bem como as avaliações quantitativas dos mesmos entrevistados. Para CB8I, que considera que nunca está bem 100%, o impacto do programa para o desenvolvimento do seu autoconceito foi considerado como moderado. Enquanto que para CD2I, que afirma que já se conhece e busca sempre melhoria, o impacto foi considerado como pouco.

5 CONCLUSÕES

A terceirização de serviços bem como a competitividade das empresas deste ramo, reflexos da política econômica do país e uma das principais formas de emprego na década de 90, mantêm-se em plena ação nos dias atuais. O Polo Petroquímico de Camaçari pode ser considerado como uma amostra desta realidade sociopolítica e econômica do Brasil no final da primeira década deste século. A competitividade das empresas terceirizadas e a conseqüente concorrência pelas oportunidades de emprego demandam profissionais cada vez mais competentes em suas atividades. Apresentar profissionais qualificados, com habilidades em seus serviços e atitudes condizentes com o esperado pelas empresas contratantes garante às terceirizadas destaque entre as concorrentes, contribui para a conquista de novos contratos e favorece a manutenção dos atuais negócios. As empresas terceirizadas, atualmente, contribuem para tornar cada vez mais distante a imagem, preconizada nas últimas décadas do século XX, de um “polo de acidentes” e de um “polo de gente sem emprego”, assim denominado pela autora deste trabalho como resumo das descrições encontradas na literatura. Hoje em dia, as grandes empresas do Polo “vivem” a cultura da segurança do trabalho. As ações de segurança praticadas pelas terceirizadas, bem como suas evidências de redução de riscos e de acidentes são fatores relevantes, inclusive, para a competitividade das empresas.

O termo competências, abordado nesta pesquisa, surge de maneira subjetiva no mercado de trabalho do Polo de Camaçari. Neste novo contexto, não basta apenas ter um ofício, mais do que nunca na história da administração e do trabalho, as competências tornam-se relevantes, tanto para a competitividade das empresas, quanto para a empregabilidade de especialistas que necessitam perceber e se prevenir de riscos de acidentes, saber trabalhar em equipe para tornar a jornada de trabalho produtiva e saber se relacionar com o cliente, principalmente no que se refere às suas normas de segurança e seus procedimentos de trabalho. Mais do que um simples executor da atividade para a qual foi designado, o trabalhador acaba por contribuir diretamente na imagem que a empresa terceirizada transmite à empresa contratante. Diante desta realidade, o trabalhador, que mais que habilidades técnicas apresentar atitudes condizentes às esperadas pelas empresas contratantes, garantirá não apenas a sua empregabilidade, como também estará contribuindo para a competitividade da empresa

terceirizada para a qual trabalha. Isto significa que as competências dos trabalhadores das empresas terceirizadas podem ser consideradas, também, como um dos principais fatores de influência na intenção do cliente em manter ou não o contrato de trabalho com a empresa terceirizada. As competências, portanto, além de garantirem ao trabalhador a sua própria empregabilidade, contribuem indiretamente para a competitividade das empresas terceirizadas. Conclusões estas que permitem uma reflexão, difícil de ser imaginada em outros tempos, mas que, com o advento das competências, começa a dar indícios de que seja possível, de certa maneira, aproximar interesses sociais e capitais já que, quando avaliadas e desenvolvidas, as competências permitem ao trabalhador a manutenção ou conquista de novos empregos e, às empresas, a capacidade de permanecerem ou se tornarem mais competitivas em seu mercado de atuação.

O interesse no desenvolvimento das competências torna-se *sine qua non* neste contexto. A diversidade de áreas do conhecimento, autores e publicações que abordam as competências é uma evidência de que o tema tem sido alvo de interesses de sociólogos, educadores, psicólogos organizacionais e administradores que o estudam de acordo com suas ideologias, seus interesses profissionais e acadêmicos.

O desenvolvimento das competências para o trabalho - e no trabalho – tem sido realizado a partir de inovadoras práticas de gestão de pessoas que, na literatura, são consideradas como modernidade organizacional. As ações de treinamento, por exemplo, mais que simplesmente operacionalizadas passam, neste início de século, a serem questionadas quanto à sua eficácia e eficiência e, assim, tanto os custos das ações, como os impactos profissionais e organizacionais gerados tornam-se objetos de investigação. Métodos de avaliação voltados à gestão e ao desenvolvimento das competências têm sido amplamente abordados na literatura. Avaliação de desempenho e avaliação de desempenho por competências, por exemplo, são algumas das práticas de avaliação existentes nas organizações atualmente e destacam-se pela busca do controle e das melhorias organizacionais.

A avaliação de competências, apesar de ser um tema pouco apreciado na literatura, vem sendo praticada em uma empresa de serviços, terceirizada do Polo Petroquímico de Camaçari desde 2008, através de um programa, denominado Programa de Avaliação de Competências. O motivo de sua implantação foi avaliar as competências de pessoas em posição de liderança para que, a partir de seu diagnóstico, fosse possível identificar necessidades de desenvolvimento, melhorar a performance dos

líderes, bem como os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada anualmente na empresa. O que foi observado, após o desenvolvimento do programa de avaliação de competências é que houve melhorias significativas nos resultados da pesquisa de clima e a própria reação dos avaliados com o relatório recebido mobilizaram a consultora que desenvolveu o programa, agora autora deste trabalho, a transformar uma bem sucedida experiência profissional em pesquisa científica e acadêmica.

Diferentemente da maioria das abordagens sobre avaliação, que busca identificar os impactos dos investimentos em pessoas “para a organização”, este estudo teve como objetivo investigar qual a percepção dos participantes sobre o programa de avaliação de competências ao qual estiveram submetidos, incluindo os impactos pessoais e profissionais percebidos. A autora entende que compreender a percepção do programa é permitir que o trabalhador, antes apenas avaliado, torne-se, no presente estudo, sujeito-avaliador. Tal experiência significou para a autora da pesquisa, afastar-se do familiar (o próprio Programa de Avaliação de Competências) para enxergá-lo como exótico e assim transformar o então conhecido como fato novo a conhecer. Foi com esta visão filosófica e princípios éticos da psicologia que a autora afastou-se da outrora consultora para, com espírito curioso, olhos críticos e escuta ativa, investigar, analisar e refletir sobre os dados obtidos nesta pesquisa.

Como categorias de análise foram consideradas três diferentes dimensões:

I) Percepção do Programa - investigou-se se o programa foi considerado como ato diagnóstico, gerou impacto nos processos de tomada de decisão e processos de trabalho, ofereceu subsídios objetivos e pôde ser considerado como ato acolhedor.

II) Percepção dos Impactos Profissionais - verificou-se a percepção do impacto para o crescimento profissional dentro da empresa e bem como os impactos para sua empregabilidade.

III) Percepção dos Impactos Pessoais - foram analisados os impactos intrapessoais - autoconhecimento, autodesenvolvimento, autoconceito e crescimento pessoal - e os impactos interpessoais - comunicação e administração de conflitos entre as pessoas.

A análise quantitativa da percepção do programa (dimensão I), quando comparada às percepções de impactos profissionais (dimensão II) e pessoais (dimensão III), foi a que obteve a maior média, 4,17 (DP=0,65). A grande maioria dos participantes (78%) afirma não ter se sentido julgada pelo resultado da avaliação e 84% consideram que a entrega do relatório de avaliação de competências foi realizada de maneira muito acolhedora. Para 72% dos entrevistados o relatório foi claro e objetivo na sua proposta e a avaliação foi considerada uma maneira de diagnosticar as próprias competências. Para 72% dos entrevistados, o programa teve grande impacto nos seus processos de tomada de decisão. Tais resultados sugerem que a percepção do programa foi satisfatória e que o programa atendeu aos ideais propostos na literatura sobre o ato de avaliar: acolheu e não julgou, serviu como ato diagnóstico, auxiliou nas tomadas de decisão e promoveu melhorias nos processos.

Com relação à percepção dos impactos profissionais, a média foi 3,35 (DP=0,95) o que sugere que, na visão dos entrevistados, os impactos profissionais gerados a partir do programa foram moderados. Para 78% dos entrevistados, as competências que desenvolveram ou aprimoraram, a partir do resultado da avaliação, poderão ter grande impacto em outros contextos de trabalho e com outras equipes. Apesar de 61% dos entrevistados afirmarem que o programa gerou impacto no seu “crescimento dentro da empresa”, quando questionados sobre os impactos naquilo que eles “têm buscado dentro da própria empresa”, o número foi reduzido para 39%. Essa divergência de opinião foi justificada pelos comentários fornecidos espontaneamente durante a pesquisa. Tanto para os que consideraram que houve impacto, quanto para os que afirmaram não ter observado nenhum impacto, as justificativas percebidas mantêm-se no campo da subjetividade: houve crescimento em termos de conceito pessoal, e as responsabilidades aumentaram. Por serem consideravelmente subjetivas, tais respostas não permitem a conclusão de que efetivos impactos profissionais foram gerados para os trabalhadores após os resultados de suas avaliações.

A percepção dos impactos pessoais obteve média 3,18 (DP=1,04). Com relação aos impactos interpessoais, apesar destes serem evidenciados positivamente nas evocações espontâneas dos entrevistados, quando analisados quantitativamente não foram considerados tão representativos. Apenas 33% consideraram que o programa de avaliação de competências surtiu muito impacto na comunicação com outras pessoas e tão somente 22% consideraram que o programa contribuiu para administração de conflitos interpessoais. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, os impactos

da avaliação para o autoconhecimento (56% dos entrevistados consideraram grande impacto) estiveram um pouco abaixo dos impactos no crescimento pessoal (61% consideraram grande impacto) e no autodesenvolvimento (61% consideraram grande impacto). Depoimentos espontâneos de três participantes permitem compreender que o programa de avaliação de competências contribuiu para uma reflexão sobre os próprios erros e sobre as próprias competências, alguma vezes inexistentes, em outras apenas necessitando de aprimoramento. Apenas 39% consideram que o programa gerou muito impacto para o desenvolvimento do seu autoconceito e o que foi observado é que o conceito prévio que o entrevistado tem de si mesmo foi um dos fatores que influenciou a intensidade da percepção dos impactos pessoais gerados para o desenvolvimento do autoconceito, isto significa que quanto maior o autoconhecimento menos impacto foi percebido.

Foi evidenciado que o programa de avaliação de competências, contribuiu para a empregabilidade dos trabalhadores:

Mostrei (o resultado do relatório de avaliação de competências) para a minha esposa e também para o filho do dono da empresa que trabalho hoje... isto me ajudou muito a entrar lá. Ele vai querer copiar. Entregou na mão do técnico de segurança do trabalho. (CR4E).

Porém não houve evidências de que o programa tenha contribuído diretamente para a competitividade da empresa. Ao contrário, foi possível concluir que a avaliação de competências pode influenciar a competitividade e o desejo de nela permanecer, desde que esteja atrelada a outros aspectos, considerados na literatura como suporte organizacional (liderança, justiça salarial, oportunidade de ascensão profissional). Conforme exemplos abaixo, respectivamente:

Eu estava numa obra da empresa e precisavam de um líder em outra obra para assumir área com 20 pessoas. O chefe da obra não tinha bom comportamento. Auto-estima? Pessoa estranha. Nunca ia no DDS (Diálogo Diário de Segurança), só quando iam paralisar. O egoísmo e a arrogância dele faziam todo mundo fazer paralisação. Ele não tinha comunicação, era do jeito dele. Ele achava que eu queria o lugar dele. Pedi para um supervisor que tinha saído da empresa me levar. As pessoas foram se desligando e eu falei: se vocês que são velhos querem ir, eu também. É melhor sair na boa que sair mal com o engenheiro. (CB12E)

Eu acho que se o encarregado ou supervisor vê que tem competência, dá um aumento de salário. Às vezes, tem 5 ou 6 pessoas na equipe, um é escolhido, toma a responsabilidade para si e não é remunerado. Não adianta ter toda a

responsabilidade, participar de reunião. Se o serviço não terminar, quem vai responder é o líder, sendo que ele ganha a mesma coisa que os outros três. (CR3E)

Passei muito tempo de meio-oficial, cheguei a tirar férias de encarregado como meio oficial. Se fosse competência e produtividade não demorava tanto. Quando você menos espera, você está esperando o seu momento, aí ficham outra pessoa como encarregado e ele pega o seu lugar (CR3E).

O programa de avaliação de competências favoreceu a identificação e o desenvolvimento de competências individuais que se refletiram no ambiente de trabalho e também na produtividade:

Mostrei (o resultado do relatório de avaliação de competências) ao meu engenheiro, tanto que saí de um contrato que tava ruim. A gente tava com prazo apertado, a gente conseguiu entregar até antes, com folga. Depois da avaliação a gente melhorou, a gente sentou, conversou, mudou o jeito, começou a entender mais o pessoal. Se tiver problema a gente conversa (CR1E).

Porém, outrora, insatisfeitos com o suporte organizacional, transferiram suas novas competências, adquiridas no programa, para outras empresas, inclusive as concorrentes:

Acabou o contrato. O engenheiro não queria me demitir, queria me transferir para outra obra da empresa. Eu já havia trabalhado dois anos nesta outra obra com este engenheiro. Não aceitei voltar. Recebi a proposta desta outra empresa, para ser admitido como encarregado. (CR4E)

Pelo que pode ser observado, um programa de avaliação de competências pode promover reflexos tanto na empregabilidade quanto na competitividade da empresa, à medida que possibilita um diagnóstico das competências individuais e permite tomada de decisão pela área de gestão de pessoas que poderá promover melhorias tanto nos processos individuais quanto também nos grupos de trabalho.

Os depoimentos obtidos na pesquisa permitem refletir sobre os impactos do programa para a empregabilidade e também para a competitividade da empresa; a percepção de suporte organizacional e sua relação com o interesse em permanecer ou não na empresa bem como os retornos organizacionais atuais e as necessidades de mudança. As informações obtidas propiciaram a investigação dos objetivos do estudo e, também, evidenciaram fragilidades significativas nos processos de gestão de pessoas que não apenas refletem a realidade atual como remetem à idéia de retrocesso nas políticas de gestão de pessoas, chegando a se equipararem às praticadas há décadas: a integridade física do trabalhador, comprometida quando demitido; o temor do

desemprego como reflexo da redução de custos e; a responsabilidade por novas funções, sem alteração no salário ou mudança de cargo por exemplo.

Ao final desta pesquisa, conclui-se que:

1) Os resultados obtidos podem contribuir para que profissionais das áreas de gestão e desenvolvimento de pessoas, bem como administradores, engenheiros e empresários reflitam sobre suas práticas e reavaliem suas políticas e programas de gestão de pessoas a fim de que se mantenha a competitividade das empresas terceirizadas. O grande desafio, tanto de consultores, quanto de professores universitários, está em contribuir para que estes atores, tomadores de decisão nas empresas terceirizadas percebam a importância de se considerar a subjetividade presente nos serviços. Afinal, conforme descrito na literatura, a característica da inseparabilidade está relacionada ao fato de que o serviço não pode ser oferecido separadamente da pessoa que o executa. Quando uma terceirizada vende o seu serviço a uma empresa do Polo, por exemplo, ela está se comprometendo a indicar profissionais competentes e especializados para realizarem os serviços. Considerar, portanto, a subjetividade presente nas organizações e a necessidade de investimentos nos retornos organizacionais, apesar de ser mais trabalhoso e desafiador que enfrentar a simples objetividade da redução de custos de uma planilha, ao longo do tempo, poderá vir a se tornar um diferencial competitivo no tão concorrido mercado de serviços terceirizados.

2) Para psicólogos, pedagogos e educadores, um dos aprendizados deixados a partir deste estudo é a certeza de que é possível desenvolver um trabalho de avaliação de pessoas nas empresas, que busque, em primeiro lugar, o desenvolvimento do ser humano e que, como consequência, promova melhorias organizacionais. Tais melhorias, por sua vez, poderão ser geradas à medida que o programa de avaliação de competências estiver atrelado a uma política de gestão de pessoas que promova justiça salarial e oportunidade de ascensão profissional. Dito de outro modo, um programa de avaliação de competências que permita a identificação de necessidades de melhorias individuais e contribua para o desenvolvimento das competências de seus empregados, quando atrelado às oportunidades efetivas de crescimento na empresa, influenciarão na percepção do suporte organizacional e, conseqüentemente, no interesse do empregado em permanecer na empresa. Isto poderá refletir-se positivamente na competitividade da

empresa e também contribuirá para o aumento da capacidade de empregabilidade dos empregados. Por outro lado, assim como apresentado na literatura, as oportunidades de desenvolvimento de competências promovidas pelas empresas, quando não associadas aos retornos organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoção, estabilidade no emprego e autonomia) comprometem a percepção de suporte organizacional e contribuem para o interesse do empregado em seu próprio desligamento. O programa de avaliação de competências contribui para o desenvolvimento de competências individuais e amplia a capacidade de empregabilidade dos avaliados, independente dos retornos organizacionais oferecidos pelas empresas terceirizadas, porém os reflexos do programa para a competitividade das empresas dependem dos retornos organizacionais oferecidos e à percepção de suporte organizacional dos empregados.

³Apropriando-me das palavras de Ginzburg, finalizo este trabalho com a certeza de que o significado dos acontecimentos está, realmente, na distância entre eles e as várias formas de vê-los. Seguindo a sugestão de DaMatta, durante toda a pesquisa busquei transformar o que para mim era familiar em exótico e, para tanto, mergulhei na mesma humildade subjetivada no “sei que nada sei” de Sócrates. Confesso, que assim como Chauí resume Platão e Aristóteles, tomei distância do meu mundo costumeiro para olhá-lo com espanto e, também, querendo encontrar motivos para admirá-lo. Tenho agora ciência de que, o estranhamento proposto por Ginzburg (assim como o trabalho do pesquisador) é um eficaz antídoto contra a banalização da realidade.

Os conhecimentos adquiridos nesta pesquisa favoreceram uma reflexão crítica sobre um passado profissional familiar, ao mesmo tempo em que lançam novos desafios de transformar o que ainda me parece exótico, estranho e curioso em futuros objetos de pesquisa. Resta-me, por enquanto, o desejo de que os resultados desta pesquisa sejam matéria-prima para estudiosos e pesquisadores das ciências humanas que, mais que investigar a realidade, ambicionem, assim como eu, tornar o mundo do trabalho menos incerto e um pouco mais justo.

³ Os autores citados neste parágrafo encontram-se na Introdução do trabalho, na página 14.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; ANDRADE, J. E. B. Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J.C; ANDRADE, J. E. A.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

ALANIZ, E.P. Competência ou qualificação profissional: noções que se opõem ou se complementam? In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 25., 2002, Caxambu, MG. **EDUCAÇÃO: MANIFESTOS, LUTAS E UTOPIA**. Anped publicações, 2002.

ALMEIDA, W.J.M. de, SILVA M.C. da. **Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil – emprego e produto**. Rio de Janeiro: IPEA, 1974.

ANDRADE, J. E. B. Competência técnica e política do profissional de T&D. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

AZEVEDO, M.C; COSTA, H.G. Métodos para avaliação da postura estratégica. São Paulo: **Caderno de Pesquisa em Administração**, v.08, n.2, p.1-18, abril/junho 2001

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de administração de empresas**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, v. 35, n.6, p.20-29, Nov./Dez 1995.

BASTOS, A. V. B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. A.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário da reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

BERNSTORFF, V. H., **Relações entre satisfação, competência, saúde e absenteísmo no trabalho em uma instituição bancária pública**. 2007. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Brasília, Brasília.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O., TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2002, cap.4.

BONELLI, R. **As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998

BOOG, G.G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 2004.

BORGES, L.de O.;YAMAMOTO,O.H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. A.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004. P. 24-62

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002, cap.4.

CABRAL, S. **Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia dos custos de transação**. 2002, 98 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, JR. R. **Construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, B.C.T. de. **Terceirização e comprometimento no trabalho: um estudo de caso na Coelba**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2002.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Editora, 2003.

DAMATTA, R. **O ofício do Etnólogo ou como ter Anthropological Blues**. Rio de Janeiro: Museu Nacional, 1974.

DELUIZ, N. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Revista Formação**, Brasília: Ministério da Saúde/PROFAE, n.02, p.7-17, mai 2001.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Cadernos da 2ª Oficina de Planejamento Estratégico para a Implantação das Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde – SUS – Módulo II: Delineamento dos Projetos Político-Pedagógico das novas escolas técnicas do SUS**. Brasília: Ministério da Saúde/PROFAE, v.1 p.36-58, 2002

DUBAR C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade: Revista quadrimestral de Ciência da Educação/CEDES**, Campinas, ano 19, n.64, p.87-103, set.1998.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo. Editora Gente, 2001.

FRANCESCHINI, F., GALETTO, M., VARETTO, M. Um modelo para a terceirização. **HSM Management**, São Paulo, v.1, n.42, p.74-80, jan/fev. 2004.

FRANCO, T.M. Trabalho e Saúde no Polo Industrial de Camaçari. **Caderno CRH**, Salvador, n.15, p.27-46, jul./dez.1991.

FREITAS, I. A., BORGES-ANDRADE, J. E., ABAD, G. S., PILATI, R. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E., ABBAD, G.S., MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. P.489-504

GINZBURG, C. **Olhos de madeira**: nove reflexões sobre a distância. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J.C; ANDRADE, J. E. A.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Ed.Atlas - 2002

GUBA, E. G., LINCOL, N.,Y. **Fourth generation evaluation**. London: Sage Publications, 1989.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial**: a remuneração por competência como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

KILIMNIK, Z. M.; SANT`ANNA, A. S. Modernidade Organizacional, políticas de Gestão de Pessoas e competências profissionais. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed, 2003.

LEME, R. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º**: guia prático para gestores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, G.N. **Segmentos de serviços industriais do Pólo Petroquímico de Camaçari: um estudo sobre a competitividade**. Dissertação do mestrado profissional. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. 2007.

LUBISCO, N.M.L.;VIEIRA,S.C;SANTANA,I.V. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses.4ª Ed.Salvador: EDUFBA. 2008

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 11.Ed. São Paulo: Ed.Cortez, 2001

LURIA, A. R. **Curso de psicologia geral**. 2a Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

MELLO, H.P., ROCHA F., FERRAZ, G., SABBATO A.D., DWEK R. **O setor de serviços no Brasil**: uma visão global – 1985/95. Rio de Janeiro: IPEA. 1998.

MENESES, M. P. Agentes do conhecimento? A consultoria e a produção do conhecimento em Moçambique. In: SANTOS, B. S. **Conhecimento Prudente para uma vida decente**: ‘um discurso sobre as ciências’ revisitado. São Paulo: Cortez, 2006. P.721-756.

- MYERS, D. G. **Psicologia social**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- NERI, M., CAMARGO, J. M., REIS, M. C. Mercado de trabalho nos anos 90: fatos estilizados e interpretações. Rio de Janeiro: 2000, p.1-31, nº 0743. Disponível em http://www.ipea.gov.br/pub/td/2000/td_0743. Acesso em 16 nov 2009
- PANTOJA, M. J. B.; LIMA, S. M. V., BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e sociais. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 46-56, abr/jun, 2001.
- PEREZ, M. M., FAMÁ, R. Métodos de avaliação de empresas e balanço de determinação, **FEA/USP Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 47-59, outubro/dez. 2003.
- QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; MCGRATH; M. **Competências gerenciais, princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- REIS, V. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- REY, B. **As competências transversais em questão**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- RESENDE, E. **O livro das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- RODRIGUES FILHO, L. N.; AMIGO, R. J. R. Determinantes da competitividade em mercados industriais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 23-31, janeiro/março 2000.
- ROMÃO, J. E. Avaliação: exclusão ou inclusão? **Ecos Revista Científica**, São Paulo, Uninove, n. 1, vol. 4, p. 43-59, junho 2001.
- RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- RUAS, R., ANTONELLO, C. S., BOFF, L. H. e cols. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 34-54.

SAMPAIO, B. F. **Comprometimento do empregado terceirizado**: estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no Polo Petroquímico de Camaçari. Salvador: UFBA, 2005. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração Profissional – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SANTOS, R. S., RIBEIRO, E. M., RIBEIRO, M. M., SANTOS, C. S., COSTA, V. M. C. Reestruturação produtiva do Estado brasileiro na perspectiva do projeto neoliberal. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 38, p. 7-32, Jan./Fev. 2004.

SINGER, P. **Um só mundo: a ética da globalização**. São Paulo: Martins Fontes, 2004

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S. J. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e a Organização. In: ZANELLI, J.C; ANDRADE, J. E. A.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

SMITH, M. E., ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: SMITH, M. E., BURGOYNE, J., ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Editora Atlas, 2001. P. 15-38.

SOUZA, P. R. M. **A nova visão do coaching na gestão por competências**: a integração da estratégia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SUCESSO, E. B. **Competências em consultoria**: a teoria na prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SURHONE, L.M., TIMPLEDON, M.T., MARSEKEN, S.F. **Thomas Theorem**. Saarbrücken: VDM Verlag Dr.Müller A & Co, 2010.

TITTONI, J. **Trabalho e sujeição**: Trajetórias e experiências de trabalhadores demitidos no setor petroquímico. Porto Alegre: UFRGS, 1999. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

TITTONI, J. Saúde mental e trabalho: conquistas, impasses, devires ou a vida em produção no trabalho. In: GLINA, D. M. R., ROCHA, L. E. **Saúde mental no trabalho**: desafios e soluções. São Paulo: Editora VK, 2000. P.277-294.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

WOOD JR.; PICARELLI FILHO. **Remuneração estratégica a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

APÊNDICE 1**Questionário Modelo 1**
Aplicado nos entrevistados que estão empregados na empresa

1. Quais foram os seus sentimentos, pensamentos, vontades e atitudes quando soube que suas competências seriam avaliadas ?

2. Quais foram os seus sentimentos, pensamentos, vontades e atitudes após receber o seu relatório de avaliação de competências ?

Sobre a avaliação	Não demonstra(ou)	Demonstra(ou) pouco	Demonstra(ou) moderadamente	Demonstra(ou) muito	Demonstra(ou) totalmente
3.O formato do relatório que recebi demonstrou ter informações claras e objetivas sobre o que foi avaliado					
4.O relatório demonstrou ser um diagnóstico sobre minhas competências					
5.A maneira com que o relatório foi entregue demonstrou ser acolhedora (me se senti integrado)					
6.A maneira com que o relatório foi entregue demonstrou ser julgadora (me senti excluído)					
Sobre os impactos individuais da avaliação de competências	Nenhum impacto	Pouco impacto	Impacto moderado	Grande impacto	Impacto muito grande
7.teve impacto na comunicação com outras pessoas					
8. teve impacto na administração dos conflitos interpessoais					
9. teve impacto no meu autoconhecimento					
10.teve impacto no meu autodesenvolvimento					
11.teve impacto no meu autoconceito					
12.teve impacto no meu crescimento pessoal					
13.teve impacto nos meus processos de tomada de decisão e nos meus processos de trabalho ?					
14.Acredito que as competências que desenvolvi e aprimorei poderão ter impactos em outros contextos de trabalho e com outras equipes					
15.teve impacto no meu crescimento dentro da empresa					
16.teve impacto no que eu tenho buscado e construído dentro da empresa					
Sobre a política de remuneração	Não demonstra(ou)	Demonstra(ou) pouco	Demonstra(ou) moderadamente	Demonstra(ou) muito	Demonstra(ou) totalmente
17.A(s) política(s) de RH da empresa demonstra(m) que os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade.					

18. Na sua opinião, este programa de avaliação de competências deveria estar atrelado às políticas de remuneração da empresa ?

19. Se sua resposta foi sim, como este programa de avaliação de competências poderia estar relacionado às políticas de remuneração?

20. Se o programa de avaliação de competências estivesse atrelado às políticas de remuneração você acha que você poderia ter sido beneficiado ? Por que ?

21. Se o programa de avaliação de competências estiver atrelado à política de remuneração da empresa isto pode influenciar o seu desejo de permanecer na empresa ?

Identificação pessoal

22. Idade	
1.	Até 25 anos
2.	De 26 a 30 anos
3.	De 31 a 35 anos
4.	De 36 a 40 anos
5.	De 41 a 45 anos
6.	De 46 a 50 anos
7.	Acima de 50 anos

23.Sexo	
1.	Masculino
2.	Feminino

24.Escolaridade	
1.	Até 1o grau
2.	2o grau incompleto
3.	2o grau completo
4.	Superior incompleto
5.	Superior completo
6.	Pós-graduado

Identificação funcional

25.Cargo atual na carteira

--

26. Função exercida atualmente

--

27.Quantas pessoas constam na equipe que é liderada por você atualmente ?

--

APÊNDICE 2**Questionário Modelo 2**
Aplicado nos entrevistados que não estão empregados na empresa

1. Quais foram os seus sentimentos, pensamentos, vontades e atitudes quando soube que suas competências seriam avaliadas ?

2. Quais foram os seus sentimentos, pensamentos, vontades e atitudes após receber o seu relatório de avaliação de competências ?

Sobre a avaliação	Não demonstra(ou)	Demonstra(ou) pouco	Demonstra(ou) moderadamente	Demonstra(ou) muito	Demonstra(ou) totalmente
3.O formato do relatório que recebeu demonstrou ter informações claras e objetivas sobre o que foi avaliado ?					
4.O relatório demonstrou ser um diagnóstico sobre suas competências ?					
5.A maneira com que o relatório foi entregue demonstrou ser acolhedora, sentiu-se integrado ?					
6.A maneira com que o relatório foi entregue demonstrou ser julgadora, sentiu-se excluído ?					
Sobre os impactos individuais da avaliação de competências	Nenhum impacto	Pouco impacto	Impacto moderado	Grande impacto	Impacto muito grande
7.teve impacto na comunicação com outras pessoas ?					
8. teve impacto na administração dos conflitos interpessoais ?					
9. teve impacto no seu autoconhecimento ?					
10.teve impacto no seu autodesenvolvimento ?					
11.teve impacto no seu autoconceito ?					
12.teve impacto no seu crescimento pessoal ?					
13.teve impacto nos seus processos de tomada de decisão e nos seus processos de trabalho ?					
14.Acredita que as competências que desenvolveu ou aprimorou poderão ter impactos em outros contextos de trabalho e com outras equipes ?					
15.teve impacto no seu crescimento dentro da empresa?					
16.teve impacto no que você busca(va) construir dentro da empresa ?					
Sobre a política de remuneração	Não demonstra(ou)	Demonstra(ou) pouco	Demonstra(ou) moderadamente	Demonstra(ou) muito	Demonstra(ou) totalmente
17.A(s) política(s) de RH da empresa demonstra(m) que os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade.					

18. Na sua opinião, este programa de avaliação de competências deveria estar atrelado às políticas de remuneração da empresa ?

19. Se sua resposta foi sim, como este programa de avaliação de competências poderia estar relacionado às políticas de remuneração?

20. Se o programa de avaliação de competências estivesse atrelado às políticas de remuneração você acha que você poderia ter sido beneficiado ? Por que ?

21. Se o programa de avaliação de competências estiver atrelado à política de remuneração da empresa isto pode influenciar o desejo das pessoas em permanecerem na empresa?

Identificação pessoal

22. Idade	
1.	Até 25 anos
2.	De 26 a 30 anos
3.	De 31 a 35 anos
4.	De 36 a 40 anos
5.	De 41 a 45 anos
6.	De 46 a 50 anos
7.	Acima de 50 anos

23. Sexo	
1.	Masculino
2.	Feminino

24. Escolaridade	
1.	Até 1o grau
2.	2o grau incompleto
3.	2o grau completo
4.	Superior incompleto
5.	Superior completo
6.	Pós-graduado

Identificação funcional e motivo do desligamento**25b. Motivo do desligamento**

1.	redução de quadro
2.	se aposentou ou dooeceu
3.	demitido: apresentou problemas no trabalho, com colaboradores, chefe ou cliente
4.	pediu para sair

26b. Qual era o seu cargo quando saiu da empresa ?**27b. Qual função que você efetivamente exercia ?****28. Quantas pessoas você liderava ?****29. Você mostrou o resultado de sua aval. de competências para alguém na empresa ?**

1.	Sim, mostrei
2.	Não, não mostrei
3.	Não me lembro

30. O seu desligamento teve alguma relação com o resultado da sua aval. de comp. ?

1.	Sim, tenho certeza que teve relação
2.	Sim, acho que teve relação
3.	Não, acho que não teve relação
4.	Não, tenho certeza que não teve relação nenhuma

31. Quando você saiu da empresa, você já tinha outro emprego garantido?

1.	Sim, já tinha e estou empregado até hoje nesta mesma empresa
2.	Não, não tinha, mas já estou empregado
3.	Sim, já tinha, mas não estou mais naquela empresa
4.	Não, não tinha e ainda estou desempregado

32. Quanto tempo levou para você se empregar depois que saiu da empresa?

1.	menos de 1 mês
2.	de 1 a 6 meses
3.	de 7 a 12 meses
4.	de 13 a 18 meses
5.	ainda estou desempregado

33. Qual o seu cargo atual ?

34. Qual a função que você exerce atualmente ?

35. Quantas pessoas você lidera ?
--

36. Quando comparados, o salário desta empresa atual, com o seu salário da anterior:

- | | |
|----|--|
| 1. | é o mesmo |
| 2. | da empresa anterior era maior |
| 3. | da empresa atual é maior |
| 4. | não sei, não posso ou não quero comparar |

37. Quando comparados, os benefícios desta empresa atual, com os da anterior

- | | |
|----|---|
| 1. | são os mesmos |
| 2. | são diferentes, da empresa anterior eram mais ou melhores |
| 3. | são diferentes, da empresa atual são melhores ou em mais quantidade |
| 4. | não sei, não posso ou não quero comparar |