



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL**

**CLAUDIA MARIA PEREIRA DE LIMA**

**AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS / RECURSOS HUMANOS**

**JOÃO PESSOA**

**2012**

**CLAUDIA MARIA PEREIRA DE LIMA**

**AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS / RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada por Claudia Maria Pereira de Lima ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba, como requisito, para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Zambroni de Souza

João Pessoa, Fevereiro de 2012

L732c      Lima, Claudia Maria Pereira de.  
              As competências dos profissionais da área de gestão de  
              pessoas/recursos humanos / Claudia Maria Pereira de Lima.--  
              João Pessoa, 2012.  
              154f.  
              Orientador: Paulo César Zambroni de Souza  
              Dissertação (Mestrado)-- UFPB/CCHLA  
              1. Psicologia Social. 2. Gestão de pessoas. 3. Recursos  
              Humanos. 4. Formação profissional. 5. Competência.

UFPB/BC

CDU: 316.6(043)

**AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA  
GESTÃO DE PESSOAS / RECURSOS HUMANOS**

**Claudia Maria Pereira de Lima**

**Banca Avaliadora:**



---

Prof. Dr. Paulo César Zambroni de Souza (UEPB - orientador)



---

Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo (UEPB – membro interno)



---

Prof. Dr. Francinaldo do Monte Pinto (UEPB e UNIPÊ – membro externo)

**João Pessoa, 27 de fevereiro de 2012**

### *Dedicatória*

*A todos os profissionais de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos que mobilizam diariamente as suas competências nas mais variadas situações em seu dia a dia de trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus, pelas inúmeras vezes que senti o Seu amor e cuidado em toda a minha trajetória de vida.*

*Ao meu pai, Cláudio Marcelino (in memoriam), por todo o investimento em minha educação e pelos valores ensinados que nem o tempo e a saudade podem apagar.*

*A minha mãe, Maria José, e ao meu irmão, Fernando José, por todo o apoio e paciência nessa trajetória. Vocês são os maiores tesouros de minha vida.*

*A toda a minha família, como tias, primas, primos, sobrinhas-primas que compreenderam as minhas muitas ausências e precisaram inúmeras vezes, refazer os seus planos, para respeitar o momento de dedicação que eu vivia.*

*Ao meu orientador, Prof. Paulo César Zambroni de Souza, por todos os seus ensinamentos que ultrapassaram o saber acadêmico e pela grandeza de sua humanidade.*

*Aos professores, Anísio José da Silva Araújo e Francinaldo do Monte Pinto, por aceitarem o convite em compor a banca de defesa e pelo tempo disponibilizado na leitura deste material.*

*A Maria da Penha Silva dos Santos, presidente da ABRH-PB, e aos demais integrantes da ABRH-PB por toda a confiança e apoio essenciais para a realização dessa pesquisa.*

*A todos os participantes dessa pesquisa, pela disponibilidade e prontidão em participar desse estudo.*

*Às amigas Thaís Augusta, Maria Quitéria, Angelina Pinto, Iana Pordeus, Geane Araújo, Manuela Toledo, entre tantos outros amigos e amigas especiais, pelas inúmeras vezes que pude sentir, através da amizade de vocês, o quanto eu sou uma pessoa abençoada.*

*Às colegas do Núcleo de Pesquisa Psicologia Social: Trabalho e Subjetividade, que apesar do pouco tempo de convivência, puderam compartilhar de momentos importantes para a construção desse trabalho.*

*A Samira, colega de área de trabalho, a quem conheci em um momento tão oportuno, e com quem pude partilhar muitas de minhas inquietações e insights.*

*A todos os meus colegas de trabalho da Companhia Estadual de Habitação Popular (Cehap – PB), de modo especial Fabíola e Hellosman, por toda a torcida e suporte quando eu mais precisei.*

*Aos meus amigos da turma do mestrado, especialmente Yonara, Mayara, Fernanda, Wilson, Karla e Suellen com quem pude compartilhar de momentos fundamentais para o nosso crescimento acadêmico.*

*A todos os professores e professoras do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da UFPB, pelos inúmeros ensinamentos.*

*E, obrigada a todos que direta ou indiretamente, próximos ou distantes, contribuíram na realização desse projeto profissional e de vida.*

*“Difícil dizer alguma coisa das competências sem trair o que elas são:  
antes de tudo um ‘agir’ aqui e agora”.*

*Yves Schwartz*



## Resumo

Neste trabalho se investiga como os profissionais de Gestão de Pessoas (GP) / Recursos Humanos (RH) mobilizam as suas competências em situação de trabalho. O discurso da competência ganha destaque enquanto modelo de gestão de recursos humanos, constatando-se uma forte mudança no modelo de julgamento avaliativo sobre a mão-de-obra que passa a valorizar um novo perfil de trabalhador capaz de inventar as respostas em um ambiente técnico e social complexo e instável. Embora o modelo de gestão de recursos humanos esteja centrado no discurso da competência e mesmo com o reconhecimento da necessidade de transformação das práticas de GP / RH para atender às novas demandas, parece não haver, ao lado dessas necessidades, estudos suficientes que tratem do trabalho no dia a dia dos profissionais que atuam nessa área. Desse modo, cabe conhecer que competências esses profissionais mobilizam para atender as demandas que se dirigem a eles em seu cotidiano. Para isso, esse estudo tem como objetivo geral compreender como os profissionais de GP / RH mobilizam as suas competências em situação de trabalho. Tal propósito se desdobra nos seguintes objetivos específicos: identificar as competências que os profissionais da área de GP / RH mobilizam nas situações de trabalho; evidenciar como fazem para enfrentar as variabilidades que se apresentam; detectar que inovações produzem frente àquelas variabilidades; identificar que competências julgam necessárias, mesmo que ainda não as possuam. O aporte teórico desse estudo se baseia nas contribuições oriundas dos debates sobre competência, sobretudo a partir da obra de Philippe Zarifian transpassado por um olhar da Ergologia através das reflexões trazidas por Yves Schwartz. Quanto ao método, essa pesquisa se caracteriza por ser um estudo de campo, feito através da exploração de aspectos qualitativos dos discursos dos participantes. O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados, a perspectiva adotada foi a análise de conteúdo com recorte por temas. Participaram dessa pesquisa, onze profissionais da área de Gestão de Pessoas / Recursos Humanos que trabalhavam em empresas situadas na Região Metropolitana de João Pessoa / PB. Desses participantes, nove são do sexo feminino e dois são do sexo masculino. A idade média dos participantes do sexo masculino é de 43 anos, enquanto que a idade média das participantes é de 28 anos. No que se refere ao grau de escolaridade, as nove participantes possuem como formação inicial a graduação em Psicologia, enquanto que os participantes do sexo masculino possuem formação na área de Administração. No que se refere à mobilização das competências em situações de trabalho, ficou evidente a relação entre a *formação profissional*, o *aperfeiçoamento profissional* e as *competências específicas* que se manifestam no *dia a dia de trabalho* para o acionamento das competências – *competência em ação* – dos profissionais de GP/ RH.

Palavras-chave: competência; gestão de pessoas; recursos humanos.

## **Abstract**

This work investigates how the professionals of Personnel Management (PM) / Human Resources (RH) mobilize their competences in work situations. The discourse of competence gained prominence as a model of human resource management, indicating a strong change in the model of evaluative judgments about workmanship that goes to appreciate a new profile of worker capable of inventing the answers in a technical environment and social complex and unstable.. Although the model of human resource management was being centered in the discourse of competence and, despite the recognition of the need to change the practices of PM / HR to answer the new demands, it is observed that there are not sufficient studies that deal with the day to day work of professionals who working in this area. Thus, it is important to know the mobilized competencies by these professionals to answer the demands that go with them in their daily lives. For this, the general objective of this study is to understand how the professionals who working in this area mobilize their competencies in work situations. Such purpose unfolds in the following specific objectives: to identify the competencies that professionals in PM / HR mobilize in work situations; show how they do to deal with the variability that could arise; detect innovations that they produce when variabilities appear; identify competencies that they judge necessary, even if they do not yet have. The theoretical contribution of this study is based on contributions from the discussions on competence, especially from the work of Philippe Zarifian pierced by a glance through the reflections of Ergology brought by Yves Schwartz. As to the method, this research is characterized by a field study done by exploiting qualitative aspects of the speeches of the participants. The instrument used was the semi-structured interview guide. For data analysis, the content analysis was chose, with clipping themes. Participated in the survey, eleven professionals in Personnel Management / Human Resources who working in companies located in the metropolitan area of João Pessoa / PB. Of these participants, nine were female and two are male. The average age of male participants is 43 years while the average age of participants is 28 years. With regard to educational level, the nine women participants have training as a graduate in Psychology, while male participants have training in Administration. Regarding the mobilization of competences in work situations, it became clear the relationship between vocational training, professional development and the specific skills that manifest themselves in day to day work to drive competence - competence in action - from professionals GP / HR.

Key-words: Competence, human resources, people management

## **Lista de Siglas**

ABRH - PB	Associação Brasileira de Recursos Humanos seccional Paraíba
ARH	Administração de Recursos Humanos
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
DP	Departamento de Pessoal
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTE	Ministério do Trabalho e do Emprego
RH	Recursos Humanos

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Caracterização dos participantes quanto ao sexo, idade e escolaridade .....	94
Tabela 2 – Frequência dos participantes em Pós-Graduações.....	94
Tabela 3 – Tempo de atuação na área de GP / RH.....	94
Tabela 4 – Renda profissional dos participantes da pesquisa.....	95
Tabela 5 – Número de colaboradores a quem o trabalho é destinado .....	95

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Proposta de interação entre as categorias.....	131
---	-----

## Sumário

<b>Introdução .....</b>	<b>15</b>
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Transformações e Perspectivas na Área.....</b>	<b>19</b>
1.1. O Surgimento e as Transformações da Área de Recursos Humanos (RH): Estabelecendo Alicerces para a Compreensão da Área de Gestão de Pessoas .....	19
1.2. Recursos Humanos / Gestão de Pessoas: O Que Está por Trás desses Nomes? ...	40
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Competências: Uma Nova Proposta Para Velhas Práticas?.....</b>	<b>47</b>
2.1. Repercussão do Modelo da Competência para o Trabalho .....	48
2.2. Emergência e Contribuições do Modelo da Competência na Perspectiva de Zarifian .....	50
2.3. Competência (s): Que Definições, Que Compreensões? .....	60
2.4. Implicações Sociais e Desafios do Modelo da Competência.....	67
2.5. A Competência sob a Perspectiva da Ergologia .....	74
2.5.1. Os ingredientes da competência para a perspectiva ergológica .....	77
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Método .....</b>	<b>84</b>
3.1. Participantes .....	85
3.2. Instrumento .....	86
3.2.1. A entrevista semiestruturada .....	86
3.3. Procedimentos .....	87
3.3.1. Procedimentos para a realização da pesquisa.....	87
3.3.2. Procedimentos de coleta de dados.....	88
3.3.3. Procedimento de análise de dados.....	88
3.4. Validação dos Resultados .....	90

## **CAPÍTULO IV**

<b>Discussão dos Resultados .....</b>	<b>93</b>
4.1. Caracterização dos Participantes.....	93
4.2. Formação Profissional .....	96
4.3. Aperfeiçoamento Profissional.....	104
4.4. Competências Específicas.....	110
4.5. Dia a Dia de Trabalho .....	121
4.6. Competência em Ação .....	126
4.7. Uma Proposta de Interação entre as Categorias.....	130
4.8. Validação dos Resultados deste Estudo .....	133
 <b>Considerações Finais .....</b>	 <b>136</b>
 <b>Referências .....</b>	 <b>140</b>
 <b>Apêndices.....</b>	 <b>149</b>
Apêndice A – Roteiro de Entrevista .....	150
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	152
 <b>Anexos.....</b>	 <b>154</b>
Anexo I – Certidão de Aprovação do Comitê de Ética.....	155

## Introdução

Este trabalho visa compreender como os profissionais de Gestão de Pessoas / Recursos Humanos (GP / RH) mobilizam as suas competências em situação de trabalho. O interesse pela temática do trabalho humano e dos seus diversos significados e manifestações, tem sido uma problemática que sempre orientou a inserção profissional e acadêmica desta pesquisadora. A partir de sua vivência profissional enquanto membro de um departamento de Recursos Humanos em uma empresa paraibana, acompanhou a mudança de nome do setor em que trabalhava – que se chamava *Recursos Humanos* e passou a denominar-se *Gestão de Pessoas* – deixando-a, desde essa época, intrigada sobre o que tal alteração indicava. Por isso, sentiu necessidade de se aprofundar sobre estudos nessa área, como forma de contribuir para sua formação, para a Psicologia e para a sociedade brasileira.

Como será discutido no decorrer desse estudo, a alteração do nome da área deve representar a proposta de uma nova configuração, bem como a exigência de um novo perfil de colaborador, não se limitando a um suposto modismo. Apesar dessa nova proposta, até os dias atuais coexistem nomes diversos para esse campo de atuação, o que motivou, nesse estudo, a adotar as nomenclaturas Gestão de Pessoas (GP) e Recursos Humanos (RH) concomitantemente, por entender que essas expressões são as que mais comumente identifica esse tipo de trabalho nas empresas.

Não basta agora aos profissionais de GP / RH apenas recrutar, selecionar, treinar e manter pessoas. Para que as organizações sobrevivam no atual contexto caracterizado pelo rápido ritmo de renovação, elas precisam de sujeitos autônomos, criativos e, principalmente, competentes.



Como consequência de tantas mudanças, novas demandas se colocam diariamente para os profissionais dessa área. Em contrapartida, encontra-se uma lacuna entre o reconhecimento da necessidade de transformação das práticas da área de GP / RH e os estudos sobre o trabalho no dia a dia dos profissionais que atuam nesse campo. Desse modo, cabe conhecer que competências esses profissionais mobilizam para dar conta das demandas que se dirigem a eles em seu cotidiano, haja vista que o discurso dessa área passa a estar centrado na competência.

Por isso, o objetivo geral da presente pesquisa foi compreender como os profissionais de GP / RH mobilizam as suas competências em situação de trabalho. Entende-se que na busca desse objetivo geral, tal propósito se desdobra nos seguintes objetivos específicos: identificar as competências que os profissionais da área de GP / RH mobilizam nas situações de trabalho; evidenciar como fazem para enfrentar as variabilidades que se apresentam; detectar que inovações produzem frente àquelas variabilidades; identificar que competências julgam necessárias, mesmo que ainda não as possuam.

Defende-se que este estudo é relevante, uma vez que as questões do mundo do trabalho são centrais para a vida social, por isso interessa ao campo de estudo da Psicologia, neste caso em suas interfaces com o trabalho e as organizações.

Salienta-se a necessidade de uma reflexão crítica sobre a temática das competências, uma vez que ela carrega consigo importantes implicações, desde as exigências cada vez crescentes de capacitação contínua dos trabalhadores até, através de um uso equivocado e muitas vezes mal intencionado, às precarizações dos vínculos sociais advindas dessas novas exigências, o que deixa os trabalhadores em uma situação fragilizada, inclusive para aqueles que trabalham na área de GP / RH.

Por fim, este trabalho está estruturado em quatro capítulos. No Capítulo I, aborda-se as transformações e perspectivas na área de GP / RH, refletindo sobre alguns aspectos históricos desse campo de atuação que levaram inclusive a uma ênfase no modelo da competência.

No entanto, o que se compreende por competência? Embora este seja um conceito em evidência, ele possui variadas conotações e pode ser analisado sob diferentes perspectivas. Nesse sentido, o Capítulo II evidencia o aporte teórico dessa investigação, que se baseia, sobretudo, a partir da perspectiva de Zarifian (1991; 1995a; 1995b; 1996a; 1996b; 1997; 1999; 2001a; 2001b; 2001c; 2002a; 2002b; 2003) transpassado por um olhar da Ergologia através das reflexões trazidas por Schwartz (1992; 1998; 2000; 2002, 2010a; 2010b). Esta última perspectiva contribui, especialmente, para a compreensão de que a produção do conhecimento sobre o trabalho deve integrar em debate três polos: o polo dos saberes constituídos academicamente; o polo dos saberes mobilizados por quem trabalha no cotidiano; e o polo ético-epistêmico que faz a intermediação entre esses dois primeiros polos, possibilitando um respeitoso diálogo entre eles.

O Capítulo III, por sua vez, discorre sobre o Método. Optou-se por uma abordagem qualitativa, por acreditar que esta abordagem favorece uma maior coerência com o aporte teórico da pesquisa. Utilizou-se como instrumento de investigação, o roteiro de entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados, optou-se pela Análise de Conteúdo, com recorte por temas (Laville & Dionne, 1999).

A análise dos resultados é apresentada no Capítulo IV em que emergiram as categorias formação profissional, aperfeiçoamento profissional, competências específicas, dia a dia de trabalho e competência em ação, em que será apresentada uma proposta de interação entre elas com o intuito de melhor visualizar a sua dinâmica.

Posteriormente, são apresentadas as Considerações Finais, em que a pesquisadora pontua as contribuições mais importantes da pesquisa, além de apresentar os seus posicionamentos mais inquietantes, com o intuito de suscitar possibilidades de estudo para o futuro.

## **CAPÍTULO I**

### **Transformações e Perspectivas na Área**

#### **1.1. O Surgimento e as Transformações da Área de Recursos Humanos (RH): Estabelecendo Alicerces para a Compreensão da Área de Gestão de Pessoas (GP)**

A delimitação de uma área de trabalho denominada RH dentro das empresas que, em tese, utiliza-se de determinados princípios, conceitos, estratégias e técnicas para atrair, manter, treinar, desenvolver, motivar e avaliar o patrimônio humano de uma empresa configurou-se como um campo de trabalho profissional a partir da Revolução Industrial, no final do século XIX (Borges, 2006).

A Revolução Industrial, de acordo com Arruda e Piletti (2007), teve início na Inglaterra na segunda metade do século XVIII. Beneficiada pela acumulação primitiva de capital, ela redimensionou e consolidou o sistema capitalista, colocando fim à preponderância do capital mercantil sobre o industrial. Representou ainda o ponto culminante da revolução burguesa iniciada na Inglaterra no século XVII.

Caracterizou-se como um processo histórico que levou à substituição das ferramentas pelas máquinas, da energia humana pela energia motriz e do modo de produção doméstico pelo sistema fabril. O advento das máquinas provocou tantas transformações na sociedade, como por exemplo, a criação de uma base de desenvolvimento material até então desconhecida pela humanidade, que por isso foi considerado revolucionário. As indústrias, impulsionadas por pesquisas científicas, passaram a colocar à disposição da população uma infinidade de equipamentos que

modificaram drasticamente não só seu cotidiano, mas também a maior parte das relações sociais (Arruda & Piletti, 2007).

É importante ressaltar que enquanto a Primeira Revolução Industrial na Inglaterra, centro hegemônico do capitalismo da época, se consolidou entre 1820 e 1830, o engajamento do Brasil nesta primeira Revolução Industrial só ocorreria a partir das décadas de 1870 e 1880, consolidando-se entre as décadas de 1920 e 1930 (Goulart, 2002).

De acordo com Cano (1994) como causas deste atraso estão o conservadorismo das elites brasileiras, a sociedade eminentemente rural, de base escravista, que perdurou até 1889 e a falta de condições do Estado para integrar-se numa política de industrialização que à época já marcava outros países, considerados desenvolvidos.

No caso brasileiro, vale destacar também a influência da Revolução de Getúlio Vargas a partir de 1930, pois essa época getulista teve grande influência na vida dos trabalhadores brasileiros (Aquino, 1980).

Getúlio Vargas, presidente do Brasil nesse período, percebendo a inquietação da classe operária, legislou a favor do trabalhador brasileiro, com o objetivo de arrefecer os ânimos. Foi desse período os seguintes decretos: organização do Departamento Nacional do Trabalho; concessão de férias; instituição da carteira profissional; regulamento do horário de trabalho no comércio e na indústria; instituição das comissões mistas de conciliação; estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria; e inúmeros outros atos legais a favor da mão-de-obra (Aquino, 1980).

Embora a Revolução Industrial seja um marco indiscutível para a sistematização da área de Recursos Humanos (Borges, 2006; Goulart, 2002; Tonelli, Lacombe, & Caldas, 2002), não há consenso sobre a figura representativa atrelada ao surgimento do profissional dessa área, o que já evidencia a imagem multifacetada que esse profissional carrega consigo.

Para Tonelli et al. (2002), do período que vai do final do século XIX até a I Guerra Mundial, a figura mais representativa do que se poderia considerar os primórdios da gestão de RH é a figura do capataz, visto que ele contratava, demitia, supervisionava e pagava. A seleção de pessoal acontecia de forma improvisada e personalista nas oficinas e fábricas: diariamente, filas se formavam à frente da fábrica, até que o capataz escolhesse, visual e subjetivamente, quem iria contratar para o trabalho naquele dia. A estruturação das cidades e a abundância de mão de obra que lutava pela sobrevivência favoreciam o descarte das pessoas pelas indústrias.

Cabe ressaltar, entretanto, que essa área já nasce trazendo em si complexidade, fruto de conflitos e interesses diversos, pois, se por um lado havia a função, realizada pelos capatazes, de selecionar pessoas, sem uma preocupação com o conforto dos trabalhadores, por outro lado, como apresenta Dutra (2002), a preocupação com o gerenciamento de pessoas também surge como decorrência das pressões dos sindicatos e do parlamento na Inglaterra e do receio da organização dos trabalhadores nos Estados Unidos. Aqui, a figura atrelada ao surgimento dessa área é a de “secretários de bem-estar”, como bem retrata Werther e Davis (1983):

Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. Estes secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operativos (pp. 25-26).

Em consonância com as ideias de Werther e Davis (1983), Robbins (2005) também considera que os precursores dos atuais gerentes de pessoal ou de recursos humanos, foram os secretários de bem-estar, que agiam como interlocutores entre a organização e os funcionários. A sua função visava assistir os funcionários sugerindo melhorias nas condições de trabalho, moradia, assistência médica, educação e recreação.

Diante de tais apontamentos, não parece contraditório que tanto o capataz como o secretário de bem-estar sejam considerados precursores dos profissionais da área de RH? Enquanto o capataz parece trazer consigo uma carga pesada, pois é considerado o braço direito de seu patrão, podendo delatar pessoas a qualquer momento, a imagem de secretário de bem-estar evoca certa leveza, levando a crer que haverá esforços para que o ambiente seja sempre o mais harmônico possível.

Para Dutra (2002), embora haja registros de gestão profissionalizada de empresas desde o início do século XIX nos Estados Unidos, é a partir dos anos de 1910, no movimento de Administração Científica – criado por Taylor – que a administração de recursos humanos passa a ser sistematizada.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) era um engenheiro de formação americana, cuja primeira atividade profissional fora a de mestre em uma fábrica e desde 1884 se deteve em observar os trabalhadores em busca de aumento de sua eficiência. Ele considerava que durante as tarefas de rotina os movimentos executados pelos trabalhadores eram semelhantes aos de uma máquina e, valendo-se de estudos dos tempos e movimentos, propôs o planejamento da energia humana, visando obter aumento da eficiência de cada trabalhador (Goulart, 2002).

Taylor ficava horrorizado com a ineficiência dos trabalhadores, pois eles utilizavam um número variado de técnicas para realizar uma única tarefa. Ele acreditava que o rendimento era apenas um terço da capacidade, por isso tentou corrigir a situação

aplicando o que ele nomeou como método científico – a partir da concepção simplista que ele tinha de ciência – no chão de fábrica. Para isso, passou mais de duas décadas procurando obstinadamente a única melhor maneira de cada tarefa ser executada (Robbins, 2005).

Nessa mesma lógica, também definiu os quatro princípios fundamentais da administração científica, considerados por ele como os elementos ou detalhes do mecanismo da administração, sempre baseado em um modelo de ciência, que se considera questionável, calcado na observação e racionalização: 1º desenvolvimento de uma ciência através do estudo dos tempos e movimentos; 2º seleção científica do trabalhador; 3º instrução e treinamento científico do trabalhador; 4º cooperação íntima e cordial entre a direção e os trabalhadores (Taylor, 1990).

Para Fleury e Vargas (1994), com seus estudos e normalizações, Taylor conseguiu difundir seus princípios, que marcaram as técnicas de gestão e organização do trabalho, e hoje sua ideologia permeia os manuais técnicos de engenharia da produção, de ergonomia e psicologia industrial. Entretanto, isto não quer dizer que os princípios tayloristas sejam indiscutivelmente aplicáveis a qualquer tipo de indústria, pois deve-se respeitar as especificidades de cada organização e meio de trabalho.

O modelo de *organização racional do trabalho* de Taylor consolidou-se no início do século XX como o primeiro estruturado sobre a administração de recursos humanos que, embora não idealizado como tal, é derivado na teoria e na prática das suas noções de gestão em torno de pressupostos de um homem econômico (Tonelli et al., 2002), ou seja, aquele que supostamente é capaz de se guiar racionalmente, processando estímulos econômicos a fim de se beneficiar.

O foco do gerenciamento de recursos humanos estava na tarefa, no controle sobre os trabalhadores e sobre os tempos e movimentos. É uma concepção marcada pela ênfase



na otimização da execução do trabalho, com destaque para a individualização do posto de trabalho, tempo-padrão e separação das tarefas, com o intuito de atingir a máxima eficiência. Segundo Goulart (2002), a concepção tayloriana de homem é de um ser naturalmente preguiçoso, que tem de ser controlado para se tornar produtivo. Para Taylor, a motivação humana no trabalho pode ser manipulada e, por isso, propôs o sistema de pagamento por unidade produzida ou sistema de tarefa.

Assim como Taylor, outro norte-americano, Henry Ford (1863 – 1947) trouxe influências consideráveis sobre o processo de trabalho. Sua experiência como engenheiro mecânico permitiu que ele percebesse a necessidade de uma produção mais bem organizada, que pudesse produzir mais e com um custo inferior, possibilitando um consumo de massa. A partir de 1913, ele estruturou um processo de fluxo de produção que foi denominado Linha de Montagem (Athayde, 2000).

Enquanto que um dos princípios tayloristas procurava eliminar, através do planejamento prévio das tarefas, as periódicas interrupções das atividades dos operadores por falta de suprimento de materiais ou serviços adequados, ou por qualquer outro motivo – os chamados *poros* – o Fordismo buscou superar este desperdício através da Linha de Montagem, pois a própria máquina assume o ritmo antes delegado à equipe de planejamento. Os operários são obrigados pela velocidade característica desta nova forma de organização do trabalho, a mecanizar seus próprios movimentos, desprovido-os de qualquer conteúdo mental. É assim que a Linha de Montagem se torna um incrível instrumento de intensificação do trabalho, de fragmentação da vida psicológica (Athayde, 2000).

Para Tonelli et al. (2002) é no período entre as duas guerras mundiais que tem início a preocupação com o gerenciamento de pessoas nas organizações, segregada da administração de outros recursos (materiais, financeiros, entre outros). As empresas

passam a estruturar a gestão dos recursos humanos em torno do Departamento de Pessoal (DP), responsável por recrutar, selecionar, remunerar e demitir funcionários fundamentalmente com base nas ideias tayloristas.

Cabia ao então chefe de Departamento de Pessoal, ou simplesmente chefe de pessoal, informar eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos, além de contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os valores, os descontos e as faltas. Era uma função geralmente vista pelos empregados como de confiança do patrão e revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa (Marras, 2011).

O foco da administração de recursos humanos nas empresas (centrado no Departamento de Pessoal) era tipicamente a seleção científica de pessoal – a colocação da “pessoa certa no lugar certo” – prescrita por Taylor (Tonelli et al., 2002).

E esse movimento não era muito diferente aqui no Brasil, pois desde a época getulista com o impacto da legislação trabalhista brasileira que as empresas criaram em suas estruturas uma unidade administrativa bastante conhecida: a Seção de Pessoal. Ela era dirigida pelo chefe de pessoal, contratado pela empresa especialmente para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e dos deveres do trabalhador e, acima de tudo, da parte disciplinar. Geralmente, o chefe de pessoal admitido na época era advogado, especializado em Direito do Trabalho, contador, improvisado como chefe de escritório, ou funcionário prático nas rotinas trabalhistas. Esses elementos, entre outras atribuições de rotina, cuidavam dos registros e das anotações dos empregados, procurando manter os cadastros em dia. Dentro dessas empresas, os problemas de pessoal ficavam restritos ao chefe de pessoal, que, sem preparo, se envolvia nas atividades burocráticas e disciplinares da Administração de Recursos Humanos. Não havia quem cuidasse dos aspectos de

integração, produtividade e bem-estar da mão-de-obra. A preocupação estava centrada nos procedimentos legais e o homem era relegado a segundo plano (Aquino, 1980).

Outro importante marco a considerar foi a contribuição da teoria clássica fundada e implementada por Jules Henri Fayol (1841 – 1925). Fayol, engenheiro de formação francesa, teve maior experiência como administrador de cúpula e sua maior contribuição foi a divisão das funções do administrador em: previsão, organização, comando, coordenação e controle (Fayol, 2009). Evidenciava-se, assim, o distanciamento entre aqueles que pensavam o trabalho e aqueles que o executavam.

Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), Fayol também antecipou a tendência voltada à importância das relações humanas, ao afirmar que a harmonia e a união do pessoal de uma empresa são grande fonte de vitalidade para ela e que por isso é necessário esforço para mantê-lo. Para os autores, esse pensamento representa certo presságio do que viria a ser desenvolvido e consolidado, posteriormente, pela Escola de Relações Humanas.

Para Robbins (2005), o aparecimento do departamento de pessoal e a criação do Campo da Psicologia Industrial, contribuíram para a futura valorização dos aspectos humanos das organizações, que começará a ser considerado a partir de 1930, com os estudos em Hawthorne.

A essência do movimento das relações humanas estava na convicção de que a chave para uma produtividade maior nas organizações era o aumento da satisfação dos funcionários (Robbins, 2005).

Enquanto o fator humano era ignorado e/ou subestimado pela Administração Científica e pela abordagem clássica da administração, Elton Mayo conduziu a famosa pesquisa de Hawthorne, que investigava na *General Electric* o efeito da iluminação, dos intervalos no trabalho e de outros elementos sobre a produtividade. No desenvolvimento de sua pesquisa, interrogando diariamente os trabalhadores do grupo experimental e do grupo

de controle sobre os efeitos desses fatores, Mayo observou que todos os participantes apresentavam melhor rendimento e acabou por concluir que o relacionamento interpessoal era importante fator para a produtividade (Goulart, 2002).

A experiência de Hawthorne é considerada o momento deflagrador da referida Escola de Relações Humanas. As experiências desenvolvidas por Mayo demonstraram que o nível de produção era mais determinado pela integração social do que pela capacidade física dos operários e dos ambientes de trabalho, com destaque para aspectos como a importância do espírito do grupo, a necessidade de se dar *status* às pessoas e o estilo de liderança baseado em consideração, descentralização e participação (Carvalho et al., 2008).

A partir dessa experiência, desenvolveu-se uma nova concepção a respeito da natureza humana, a do *homem social*, que se baseia em princípios como: os trabalhadores são seres sociais complexos, dotados de sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com os quais interagem; o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança; e as normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros (Chiavenato, 2003).

Com isso, a partir da divulgação dos experimentos de Hawthorne, o modelo prescritivo da incipiente atividade de recursos humanos se amplia e passa a tratar de questões que envolvem as chamadas relações humanas.

Partindo do pressuposto de que maior produtividade e eficiência seriam alcançadas com empregados motivados e satisfeitos, multiplicam-se, a partir da década de 1950, os estudos e a difusão por treinamentos gerenciais sobre o comportamento humano nas empresas, que incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (Tonelli et al., 2002).

Surgem, então, as teorias da hierarquia de necessidades, a teoria de McGregor sobre a natureza da atitude em relação ao trabalho, a teoria dos dois fatores de Herzberg, os trabalhos de Lawler sobre motivação, necessidades e recompensas, comportamento e satisfação, entre outros. Os estudos sobre liderança passam a enfatizar mais as formas de atuação do líder, ou seja, a liderança transformacional, do que as características pessoais natas, o que sugere que os líderes podem ser formados dentro de escolas ou das organizações. Nesse período, há uma forte demanda para a área de recursos humanos em treinamento e desenvolvimento, na tentativa de formar gestores mais atentos ao que alguns denominam lado humano da empresa. É um tempo marcado por contradições entre o capital e o trabalho, com discussões sobre a identidade e a função profissional dos administradores de pessoal (Tonelli et al., 2002).

Dessa forma, pode-se considerar que o movimento de relações humanas trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. O novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. Com isso, essa função sofre uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel. A ordem passa a ser preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado: nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal (Marras, 2011).

Para Aquino (1980), no caso brasileiro, a partir de 1956, a situação trabalhista tornou-se mais complexa. O presidente Juscelino Kubitschek aproveitou a infraestrutura econômica montada por Getúlio Vargas e planejou o parque industrial brasileiro. Como não havia no Brasil um capitalismo consolidado, trouxe do exterior vários grupos econômicos, abrindo as portas da nação ao capital estrangeiro e aos grupos internacionais, que se instalaram no país e trouxeram, entre outros efeitos, maior complexidade tecnológica e organizacional.

Consequentemente, as relações funcionais tornaram-se difíceis e tensas. O grau de aspiração do trabalhador e o nível de escolaridade aumentaram consideravelmente, dadas as exigências da nova tecnologia. Os problemas já não podiam ser resolvidos no âmbito das Seções de Pessoal. Havia necessidade de se estruturarem outras unidades de recursos humanos, com qualidade e tecnicamente capazes de enfrentar a nova realidade.

Vendo-se diante desse problema, o empresário brasileiro procurou investigar no exterior as soluções adotadas. E nos Estados Unidos localizou o *Industrial Relations*, que foi adaptado para o Brasil com a denominação de Relações Industriais (RI).

Nessa nova realidade, os empresários viram-se diante de outro problema: criadas as estruturas de RI, quem deveria gerenciá-las? Como houvesse carência de especialistas nesta área, em virtude da inexistência, de centros de formação, optou-se pela promoção dos antigos chefes de pessoal. Consumada a promoção, levaram para suas novas funções seus antigos hábitos de trabalho e suas formas de pensamento. Ocupavam posição de destaque como RI da empresa, mas, na prática, executavam tarefas de rotinas de pessoal, ou seja, voltadas para o enfoque legal e disciplinar, de direitos e deveres. Continuava o enfoque burocrático e micro. Houve muitas promoções salariais e de status, mas não se acrescentou nada às práticas da Administração de Recursos Humanos (Aquino, 1980).

Para o referido autor, os problemas trabalhistas internos e externos à empresa não foram equacionados. Novamente, as questões de envergadura foram adiadas e, assim, o grau de insatisfação da classe trabalhadora aumentava gradativamente, agravado, agora, com a dimensão das grandes empresas, que estimulavam as aspirações e as reivindicações dos empregados. Para Aquino (1980), a explicação para o desinteresse em solucionar os problemas de pessoal era a fácil disponibilidade da mão de obra.

No que se refere ao mérito das pesquisas que embasaram a Escola de Relações Humanas, para Goulart (2002) estava no desvendamento da organização informal, isto é,

uma estrutura nem sempre claramente delineada e consciente para os membros da organização, e que se fundamenta na relação entre as pessoas e se origina das necessidades pessoais dos membros dos grupos.

Para a autora supracitada, considerando esse desenvolvimento instrumental teórico e prático que permitiu repensar as estruturas organizacionais, visava-se o aumento da produtividade e também a satisfação do trabalhador. É importante salientar que embora as ações da própria Escola de Relações Humanas não tenham chegado a produzir mudanças significativas na organização da produção, portanto na atividade de trabalho dos operários, suas proposições permitiram deixar de estudar apenas os postos de trabalho para contribuir também na discussão das estruturas da organização e na motivação daqueles que trabalham.

Diante desse cenário, começa-se a valorizar a função de cuidar do pessoal. A função até então de terceiro escalão de chefe de pessoal ganha o *status* de gerência. Trata-se de um marco interessante, pois essa função deixa de ser uma função puramente operacional para tornar-se tática. O que se acrescentou à responsabilidade de contabilizar salários, horas trabalhadas, controlar faltas e atrasos e remunerar os trabalhadores foi o acompanhamento das questões legais e sindicais (Marras, 2011).

A passagem do clássico DP para a gestão de recursos humanos, segundo Tonelli et al. (2002), ocorreu após a II Guerra Mundial, impulsionados pelo Estado de Bem-Estar Social, que possibilitou uma condição social que garantiu conquistas para os trabalhadores na maior parte dos países industrializados. Essa passagem foi caracterizada pela mudança de nome que se passou a denominar Departamento de Recursos Humanos em grande parte das empresas e pela expansão das atividades da área. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal, bem como a avaliação de desempenho e de potencial, ganham ênfase nesse

período em virtude das tarefas ficarem mais complexas, das obrigações advindas do Estado de Bem-Estar e da sofisticação tecnológica.

Diante disso, a substituição de funcionários torna-se mais onerosa, o que favorece a retenção das pessoas nas organizações. É principalmente por esse motivo que, nesse período, cresce a importância e o escopo da função de recursos humanos nas empresas. Por isso, urge o desenvolvimento de uma área voltada para a retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e de tecnologias sofisticadas (Tonelli et al., 2002).

Aquino (1980) também corrobora essa visão quando afirma que no Brasil, a partir de 1973, a mão-de-obra, principalmente a qualificada, começou a tornar-se rara.

Para Borges (2006), essa necessidade de pessoas cada vez mais capacitadas para lidar com as imprevisibilidades é também decorrente do momento inédito da história do capitalismo, com a emergência do capital financeiro descolado da ordem produtiva. No setor produtivo, a competição e a concorrência por novos mercados se acirraram, novas tecnologias e formas de organização do trabalho vieram permitir que as empresas pudessem, hoje, oferecer produtos cada vez mais semelhantes ao mesmo tempo em que se produz a necessidade de criar sempre novos produtos. A agilidade de inovação e a criatividade passaram a ser decisivas para a sobrevivência das empresas.

Para a autora supracitada, enquanto no modelo taylorista-fordista, havia o constrangimento das capacidades cognitivas dos trabalhadores, dificultando o desenvolvimento de cada um, o capital chega em um momento em que ele necessita de um trabalhador não apenas qualificado, mas competente, inteligente, crítico, inovador, capaz de criar alternativas para manter a empresa competitiva.

Com isso, ao se fazer o discurso ou mesmo estimular a inovação e a criatividade, que são nesse momento consideradas condições essenciais para a manutenção desse novo



capitalismo, uma nova forma de gerenciar o trabalho instaura-se. Conceitos como gestão de pessoas, gestão com pessoas, gestão participativa, *empowerment*, enfim, modos pretensamente mais coletivos de gestão, apontam na direção de uma maior complexidade da área (Borges, 2006).

Diante desse contexto de profunda transformação do capitalismo e flexibilização produtiva, bem como diante dos inúmeros desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional como a globalização da economia, a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, entre outros, o modelo taylorista-fordista entrou em crise.

É importante chamar a atenção, aqui, para o fenômeno da Reestruturação Produtiva que se caracteriza pelas transformações estruturais no âmbito da produção e do trabalho e se expressa na reorganização dos setores industriais para um novo paradigma tecnológico e organizacional que se materializa através da realização de grandes investimentos nos setores de ponta, tais como informática e telecomunicações; na modernização de setores dinâmicos, como o automobilístico, e no declínio de setores tradicionais, como siderurgia e têxtil (Siebra, 2009).

Esse novo paradigma tecnológico e organizacional se expressa por meio da introdução de novas tecnologias, a exemplo da automação microeletrônica, e de novos padrões de gestão / organização do trabalho (Modelo Japonês), acompanhados por um processo de individualização das relações de trabalho.

O Toyotismo, modo de organização da produção capitalista, originário do Japão e elaborado por Taiichi Ohno (1912 - 1990), se caracteriza como uma filosofia orgânica da produção industrial, conhecido como Modelo Japonês, adquiriu uma projeção global, sendo considerada a maior expressão da nova fase do capital.

Para Alves (1999), o toyotismo se adequa às necessidades da acumulação do capital na época da crise estrutural de superprodução e a nova base técnica da produção capitalista. Ele pode ser considerado o momento predominante do novo complexo de reestruturação capitalista que atinge as empresas capitalistas e que possui como nexos essenciais, a captura da subjetividade do trabalho pela lógica do capital.

De acordo com Coriat (1994), ele é constituído por um complexo de regras, valores e dispositivos organizacionais, tais como o “trabalho em equipe” (*team*), programa de gerenciamento pela qualidade total, *just-in-time / kanban*, a terceirização e novas formas de pagamentos capazes de promover a emulação no trabalho.

É importante ressaltar que embora o toyotismo tenda a ser apreendido pela sociologia industrial e do trabalho meramente como modelo japonês, ele passou a incorporar uma nova significação, para além das particularidades de sua gênese sócio-histórica (e cultural), vinculado com o capitalismo japonês, ao surgir como o momento predominante do complexo de reestruturação produtiva sob a mundialização do capital. Através de sua versão popular, de *lean production* (produção enxuta) disseminada na década de 1990, o toyotismo tornou-se a ideologia orgânica da organização da produção de mercadorias, mesclando seus dispositivos contingentes com particularidades locais e setoriais da indústria capitalista mundial, além de se articular com dispositivos tayloristas-fordistas (Alves, 1999).

Para o autor supracitado, apesar do toyotismo pertencer à mesma lógica de racionalização do trabalho, o que implica considerá-lo uma continuidade com respeito ao taylorismo / fordismo, ele tenderia, nesse caso, a surgir como um controle de novo tipo do elemento subjetivo da produção capitalista que estaria posto no interior de uma nova subsunção real do trabalho ao capital – o que seria, portanto, uma descontinuidade com relação ao taylorismo / fordismo. A captura da subjetividade do trabalho passa a ser uma

das pré-condições do próprio desenvolvimento da nova materialidade do capital. As novas tecnologias microeletrônicas na produção, capazes de promover um novo salto na produtividade do trabalho, exigiriam, portanto, como pressuposto formal, o novo envolvimento do trabalho vivo na produção capitalista.

Assim, também, os princípios do *just-in-time*, da qualidade total, as práticas chamadas zeros (zero erro, prazo zero, enguiço zero, etc.) são maneiras de impor novos critérios de performance, que só podem ser atingidos graças a uma qualidade inédita de organização e de implicação dos trabalhadores (Hirata & Zarifian, 1991).

Dessa forma, para Antunes (2000), o toyotismo reconduziu o *savoir faire* para o trabalho, mas o fez apropriando-se crescentemente da sua dimensão intelectual, das suas capacidades cognitivas, procurando envolver mais forte e intensamente a subjetividade operária.

Com isso, não era suficiente que apenas contratassem pessoas, era preciso mantê-las capacitadas e encorajá-las principalmente no desenvolvimento de sua criatividade, antes combatida no modelo taylorista-fordista que pregava a fidelidade à prescrição cega das tarefas. A criatividade passa a ser um elemento fundamental em ambientes de incerteza e de tecnologias mais sofisticadas (Borges, 2006).

De acordo com Filgueiras (1997), a característica essencial desse novo paradigma tecnológico / organizacional pode ser resumida na palavra flexibilidade, ou seja, a busca permanente para libertar os processos produtivos, comercial e financeiro, sob o comando do capital, de todas as formas de rigidez advindas do modelo taylorista-fordista. Do ponto de vista tecnológico, é a substituição da automação rígida (não programável) de base eletromecânica, pela automação flexível (programável através da informação) de base microeletrônica que permite rápidas mudanças no processo produtivo através da

reorientação das máquinas e equipamentos, conforme as flutuações da demanda e da instabilidade dos mercados.

Do ponto de vista do capital, essa nova concepção de empresa implica na necessidade de uma força de trabalho também flexível (polivalente), mais qualificada, que deve realizar diversos tipos de tarefas. O resultado é um tipo de trabalhador com maior iniciativa e maior capacitação que o trabalhador da época taylorista-fordista, tornando dispensável algumas das funções de controle exercidas pelos níveis hierárquicos intermediários (Filgueiras, 1997).

Além disso, outros fatores como o aumento do nível da educação formal, o grau de informação do trabalhador, a adoção de novas tecnologias, bem como a busca por melhores condições de trabalho, melhor remuneração, perspectiva de carreira, entre outros, tornou necessária a adoção de novos modelos de gestão, inclusive para a Gestão de Recursos Humanos, que passou a se preocupar com a tendência dos sistemas de qualidade, como Qualidade Total, Círculo de Controle da Qualidade (CCQ's), ISO 9000, 5S's, entre outros, que se tornaram exigências imperativas, sobretudo, para os segmentos que mantinham relações comerciais com multinacionais.

Diante das novas exigências postas pelo padrão de acumulação capitalista flexível ou toyotista como competitividade, produtividade, agilidade, racionalização de custos, entre outros, relaciona-se a adoção do modelo das competências profissionais pelas gerências de recursos humanos no mundo empresarial.

Como afirma Borges (2006), o trabalho, definitivamente, não podia mais ser visto como uma sequência de operações repetidas, programadas, padronizadas, mas tornou-se uma sequência de eventos – considerado aqui na perspectiva de Zarifian (2001b) – que se cruzam, se modificam e ultrapassam o saber e a ação de um único indivíduo, mobilizando rede de atores. As práticas de trabalho em RH precisariam ser reformuladas na direção das

novas exigências do capital, abrindo uma perspectiva para se pensar não mais em um modelo simplista de administração de recursos humanos, tornando possível o advento da incipiente Gestão de Pessoas.

Evento, na concepção de Zarifian (2001b), é tudo aquilo que ocorre de maneira imprevista, inesperada, o que é da ordem do acaso que faz parte de qualquer trabalho humano, ou seja, é precisamente o que está em defasagem com a situação normalizada, em relação à norma da situação. Trabalhar seria, então, gerir esses acasos, pressenti-los, antecipá-los, enfrentá-los, ou seja, saber colocar as questões e inventar as respostas em um ambiente técnico e social complexo e instável. É essa capacidade inventiva própria do humano, que outrora era impedida, mas que doravante passa a ser valorizada para o aumento da produtividade.

Pode-se considerar que todo esse contexto favoreceu a mudança no *modelo de julgamento avaliativo* sobre a mão-de-obra para a gestão de recursos humanos, que passa a dever estar centrada no discurso da competência, mesmo que isso ainda não ocorra completamente, pois há a necessidade de se desenvolver instrumentos que apoiem e reconheçam a necessidade de transformação de suas práticas. Diante de tais mudanças, surge também a necessidade de transformar também o nome da área, de modo que ganha força a proposta de mudança de seu nome de Administração de Recursos Humanos (ARH) para Gestão de Pessoas, entre outras denominações.

Para Fleury e Fleury (2001a), como nos anos 80, a preocupação com a qualidade e produtividade abriu espaço para se pensarem novas formas de organização e gestão do trabalho, buscando-se inspiração na experiência dos grupos semiautônomos europeus e nas práticas bem-sucedidas da indústria automobilística japonesa, surge também nesse período o conceito de gestão estratégica de recursos humanos, preconizando que as políticas de

gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia.

Nesse sentido, em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, tornava-se importante repensar a definição de políticas de Gestão de Pessoas que atendessem às novas exigências impostas em termos de competências e, sobretudo, em termos de novas formas de organização do trabalho, por isso ganha importância a abordagem estratégica de Recursos Humanos.

Abordagem estratégica, no jargão empresarial de *management*, significa focar as ações e definir diretrizes no sentido de tornar a empresa mais competitiva diante de seus concorrentes. Albuquerque (1992) sinaliza a necessidade de novos contornos para as políticas de Recursos Humanos, voltadas para a obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho, reforçando a ideia da Gestão de Pessoas assumir a responsabilidade de propor políticas e diretrizes focadas e alinhadas à gestão por competências, sobretudo no sentido de desenvolver pessoas a fim de se atingir objetivos organizacionais – resultados.

Para Fleury e Fleury (2001a), no passado, a definição da estratégia era um aspecto secundário, um exercício intelectual praticado pela minoria pensante, situada na cúpula da organização. Hoje essa visão não só quer se dizer presente para todos, como impulsionar a definição das competências essenciais da organização e ser eventualmente por elas redirecionada. Diante desse quadro, o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem as práticas de gestão de pessoas, mas por colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas.

Zarifian (2001b) também aponta algumas repercussões do modelo da competência para as práticas de RH, como:

- Novas práticas de recrutamento que têm por objetivo fazer recrutamentos de maneira mais rigorosa do que anteriormente. A exigência de diploma, visando garantir uma instrução mínima, tanto em conhecimento quanto em disciplina comportamental do indivíduo, passa a ser uma recomendação considerada quase inevitável a partir desse momento;
- Novo tipo de compromisso no que concerne à mobilidade interna: como essa mobilidade não podia ser mais garantida com a mesma “automacidade” anterior (por exemplo, por meio de uma progressão por antiguidade nas carreiras de progressão vertical constante), as empresas admitiam substituí-la por dispositivos de compromisso contratual entre cada assalariado e a direção. Por meio desses compromissos, implícitos ou explícitos, o assalariado comprometia-se a se envolver efetivamente com a empresa, esforçando-se por desenvolver suas competências em função de mutações que esta última pudesse sofrer;
- Insistência inédita na responsabilização dos assalariados que era encarada como a chave de novos ganhos de eficiência econômica. Delegar responsabilidades, nas funções mais atingidas por variações do processo de produção e do mercado, e em função dos potenciais de cada indivíduo, era visto como uma prova importante de mudança da organização do trabalho, da qual as gerências esperavam uma melhoria significativa no desempenho econômico da firma.

Deluiz (2001) corrobora os apontamentos de Zarifian (2001b) ao afirmar que os elementos das novas práticas de gestão que configuram o modelo da competência no mundo do trabalho são a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da

carreira; novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua; e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação.

No modelo das competências, o trabalhador é instrumentalizado para atender às necessidades do processo de racionalização do sistema produtivo. O capital humano das empresas precisa ser constantemente mobilizado e atualizado para garantir o diferencial ou a vantagem competitiva necessários à desenfreada concorrência na economia internacionalizada (Deluiz, 2001).

Tonelli et al. (2002) também consideram que, a partir dos anos de 1990, o foco de atuação da área de Recursos Humanos, passou a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis. Cabe aqui questionar, se os instrumentos existentes na área, são suficientes e satisfatórios para corresponder a essa nova proposta.

Por fim, é importante salientar, como apontam Tonelli et al. (2002), que a função e a prática de gerenciamento de pessoas se originam, desenvolvem e se transformam não em virtude de mudanças em si próprias, mas devido à ação simultânea de diversos vetores contextuais. As múltiplas transformações no desenvolvimento do capitalismo e da sociedade provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional (na prática e na teorização) o que, por sua vez, impulsionaram a criação, o desenvolvimento e as transformações dessa área.



## **1.2. Recursos Humanos / Gestão de Pessoas: O Que Está por Trás desses Nomes?**

De acordo com Chiavenato (2009), a área de Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Cada diferente nomenclatura representaria uma abordagem ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações.

Na Industrialização Clássica, surgiram os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias, entre outros. Posteriormente, os departamentos de relações industriais assumem o mesmo papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Estes departamentos se restringiam a atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. As pessoas eram consideradas apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra (Chiavenato, 2009).

No que se refere aos departamentos de recursos humanos (DRH), para o autor supracitado, estes surgem na Industrialização Neoclássica em substituição dos antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação,

remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

Para Andrade (2006), esta nomenclatura *administração de recursos humanos* derivava do fato de, convencionalmente, a organização ser considerada uma conjugação de três ordens de recursos e insumos produtivos (financeiros, materiais e humanos).

De acordo com Chiavenato (2009), os chamados recursos humanos dizem respeito aos empregados considerados como recursos produtivos das organizações. Nesse sentido, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Diante disso, compreende-se que as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional, o que seria semelhante compará-las a coisas, o que é um ponto de vista bastante questionável.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), esta fase de considerar, indevidamente, o elemento humano como um recurso comparável aos de materiais e finanças está com os dias contados, pois a busca permanente da qualidade dos produtos e serviços é resultado do trabalho das pessoas que compõem as organizações. Tal busca exige o aprimoramento contínuo da capacidade de aprender e de continuar aprendendo e da ativa adaptação, com flexibilidade, às constantes mudanças das condições do trabalho em um mundo em constante mutação, altamente concorrencial, globalizado, competitivo e exigente, em termos de qualidade e de produtividade.

Diante dos inúmeros desafios enfrentados pelas empresas nos últimos anos – globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade – aliados a novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações determinaram sérios questionamentos à forma como vinha sendo

desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações, sobretudo a partir da década de 1990 (Gil, 2008).

Dentre as várias críticas, uma das que geraram maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designar esta área. Se tratadas como recursos, as pessoas precisavam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. O que parece que não mudou muito até os dias atuais. Talvez a diferença das novas propostas seja em como conseguir esse máximo rendimento com o consentimento e empenho das próprias pessoas.

Para Chiavenato (2009), na etapa da Gestão de Pessoas, as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas. As equipes de RH proporcionam consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global, visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros. As pessoas – de agentes passivos que são administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. Elas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Com essa nova proposta, gerir pessoas – se é que isso é possível – passa a ser considerada uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, o que significa dizer que quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente, ou supervisor, ou líder de equipe, ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade direta pela condução de seus subordinados. Por essa razão, existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o único e exclusivo chefe dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com plena

autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de Gestão de Pessoas, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio. Assim, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do *staff* a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização (Chiavenato, 2009).

Isso significa que as decisões e ações a respeito das pessoas passam a ser de alçada dos gerentes e não mais uma exclusividade dos profissionais da área de GP / RH. Esse é um desafio enorme para esses profissionais, pois se por um lado, há uma descentralização das decisões e ações dessa área nos gerentes de linha; por outro lado, essa área perde suas fronteiras e limites.

Como então, especificar o profissional dessa nova configuração – proposta pela nomenclatura Gestão de Pessoas – se até mesmo na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) – documento utilizado por instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) para reconhecer, nomear e codificar os títulos e o conteúdo das ocupações do mercado brasileiro – não existe o profissional de Gestão de Pessoas que inclua em suas atribuições a função de *staff*?

Como também lidar com os inúmeros gestores – dos mais diversos níveis hierárquicos – que se recusam a assumir a responsabilidade advinda do trabalhar com pessoas? Pois eles preferem defender – até por ser mais cômodo – que isso compete exclusivamente aos profissionais de GP / RH. Por sua vez, estes profissionais precisam manter os seus empregos e apresentar soluções para as mais diversas situações, envolvendo as pessoas, que se apresentam constantemente em seu dia a dia, não podendo esperar que os seus gestores atinjam o nível desejado de desenvolvimento para lidar com os

colaboradores em determinada situação, pois esta última, na maioria das vezes, exige intervenções urgentes.

Gil (2008) considera que ainda é muito recente caracterizar uma nova profissão a partir dessa(s) nova(s) nomenclatura(s), como por exemplo, a de Gestão de Pessoas. Esta, para ele, refere-se muito mais a um propósito do que a um cargo ou função exercido no âmbito das organizações, até mesmo porque são poucas as empresas que mantêm uma diretoria ou um departamento de Gestão de Pessoas. Todavia, pode-se falar em gestor de pessoas como um novo profissional, pois embora ocupando cargos em unidade de Administração de Recursos Humanos ou mesmo de Administração de Pessoal, requer-se dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas em um passado bem recente e mesmo na atualidade em muitas empresas.

Para o autor supracitado, a proposta atual é que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização e constitui o seu capital intelectual.

No entanto, no que se refere a essa visão de pessoas como parceiras do negócio, vale ressaltar uma reflexão, no mínimo, inquietante de Aktouf (1996): se dentro dessa concepção de pessoas como parceiras, não se discute uma concepção monolítica de empresa, acreditando-se que todos os empregados, operários, gerentes e diretores são impregnados de objetivos comuns, animados pelos mesmos desejos de ajudar a empresa a triunfar, de produzir sempre o máximo. Nessa visão, considera-se que todos os protagonistas na empresa vivem da mesma forma, têm a mesma finalidade e perseguem os

mesmos interesses. E não precisa pertencer necessariamente à área de GP / RH para saber que em organizações, as pessoas e os interesses podem ser bem diferentes. Há casos, inclusive, em que as metas de setores de uma mesma empresa chegam a ser divergentes.

Gil (2008) aponta que os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, deve-se ao fato de que aquela é muito restritiva, pois implica a percepção das pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros, enquanto que os adeptos da Gestão de Pessoas procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações como cooperadores ou parceiros e não mais como empregados ou funcionários.

Defende-se, neste estudo, que a nomenclatura dada a esta área – GP ou RH – bem como os diferentes nomes dados às pessoas que trabalham nas organizações – funcionário, colaborador, parceiro, mão-de-obra, assalariado, entre outros– não são suficientes para refletir como elas são, de fato, consideradas pela empresa, podendo esses novos nomes, inclusive, mascararem a realidade.

É importante ressaltar que embora alguns autores (Gil, 2008; Goulart, 2002; Tonelli et al., 2002) apresentem a história dessa área como uma evolução do DP à Gestão de Pessoas, escolhe-se, nesta pesquisa, não adotar a compreensão de evolução, por esta denotar um sentido de progresso paulatino e contínuo a partir de um estágio inferior para um estágio superior, mais complexo, ou melhor. Prefere-se adotar a compreensão de transformações complexas por acreditar que em toda história há avanços e retrocessos, devendo-se ter o cuidado de se refletir constantemente se as práticas da área estão condizentes com a realidade que é sempre mutável.

Nesse sentido, embora sejam indiscutíveis alguns avanços, questiona-se até que ponto houve uma mudança significativa sobre a visão do ser humano nas organizações. Quer seja na visão taylorista, quer na visão da escola das Relações Humanas, ou nas

modalidades que se encontram na contemporaneidade, o empregado é uma forma particular de instrumento que deve ser rentável, um dos fatores de produção que deve maximizar ao máximo a produção. Obviamente deve ser assim para se atingir os objetivos da empresa. Entretanto, a questão que se coloca é: é possível que os interesses profissionais e pessoais de quem trabalha também sejam considerados importantes para as organizações, algo a ser reconhecido e valorizado? Neste estudo defende-se que a resposta a essa pergunta é: sim! Esse ponto de vista é adotado aqui, mesmo sabendo que o que se encontra no cenário dos mundos do trabalho no Brasil e nos outros países, muitas vezes, não corrobora esse ponto de vista.

Partilha-se, neste estudo, da compreensão de Aktouf (1996) de que se reconhece que as atividades econômicas devem ser rentáveis, mas que devem ser sujeitas à condição de não serem buscadas de forma maximalista e perseguida a qualquer preço. Deve-se investir no cidadão e no empregado, torná-los melhores, dar-lhes confiança, garantir-lhes dignidade, decência e segurança.

## **CAPÍTULO II**

### **Competências: Uma Nova Proposta para Velhas Práticas?**

Nesta investigação, para a compreensão do seu objeto de estudo – as competências mobilizadas pelos profissionais da área de GP / RH – optou-se por considerar como aporte teórico as contribuições oriundas dos debates sobre competência, sobretudo a partir de Zarifian (1991; 1995a; 1995b; 1996a; 1996b; 1997; 1999; 2001a; 2001b; 2001c; 2002a; 2002b; 2003) transpassado por um olhar da Ergologia através das reflexões trazidas por Schwartz (1998; 2000; 2002; 2010a; 2010b).

Acredita-se que essas perspectivas são complementares e permitem um olhar diferenciado para as novas questões que se apresentam no dia a dia dos trabalhadores e das organizações ao incentivar uma postura ética-epistêmica que favorece o diálogo entre os saberes constituídos academicamente e os saberes mobilizados por quem trabalha no cotidiano.

Além disso, entende-se que se aproximar da atividade dos profissionais da área de GP / RH possibilitará um maior conhecimento acerca das competências mobilizadas por eles diariamente em seu trabalho.

Por fim, acredita-se que a escolha de qualquer alicerce teórico não mantém relação de neutralidade com o pesquisador, e que este ao decidir trabalhar com determinada abordagem, escolhe-a pautado em uma visão de mundo e de ser humano que traz consigo.



## **2.1. Repercussão do Modelo da Competência para o Trabalho**

Desde a Revolução Industrial, o indivíduo foi parcialmente desapossado de sua atividade produtiva, que lhe foi devolvida como forma exterior – as tarefas atribuídas ao seu posto de trabalho, ao qual ele devia submeter-se. O trabalho passou a ser objetivado, analisado, racionalizado, determinado e modificado, independentemente daquele que o realiza. E o trabalhador era apenas um objeto, portador das capacidades funcionais necessárias para realizar esse trabalho (Zarifian, 2003).

Para Zarifian (1997), ao se definir o trabalho como uma sequência de operações objetiváveis, houve uma ruptura radical entre dois novos objetos: um objeto chamado “trabalho”, definido como um conjunto de operações elementares que é possível descrever objetivamente e racionalizar, e um objeto chamado “trabalhador”, definido como uma força de trabalho, dotado de uma certa energia e de uma certa habilidade, capaz de assumir a realização dessas operações.

Diante disso, a qualificação não foi senão uma maneira de classificar a relação mantida entre o trabalho objetivado e as capacidades do trabalhador a ele relacionadas, hierarquizando-a por níveis de complexidade. Ela refletia a capacidade do trabalhador de ajustar-se às operações que deveria realizar como assalariado, subordinado a um empregador (Zarifian 1997; 2003).

Dá a grande força do conceito de posto de trabalho, porque é nele que se cristaliza essa relação, seu controle e sua avaliação. O posto é, ao mesmo tempo, um lugar e uma função precisa dentro da organização, um tempo preciso de duração de trabalho, um conjunto de tarefas a ser realizadas e uma imobilização do trabalhador, sob a pressão do ritmo de produção ou do rendimento de seu posto, imobilizado na ausência da legitimidade de sua iniciativa pessoal (Zarifian, 2003).

Por isso, aqui se concorda com o autor supracitado, para quem sair da lógica do posto de trabalho exprime-se da seguinte forma: fazer com que, de algum modo, o trabalho seja reabsorvido pelo indivíduo que o realiza. É isso que significa também a inclinação para um modelo da competência. O desafio da competência é a volta do trabalho ao trabalhador.

Diante da crise da noção de posto de trabalho, para Hirata (2000), a principal virtude da lógica competência é a de alçar ao primeiro plano o sujeito do processo de trabalho, centrando a atenção mais sobre o indivíduo e suas qualidades que sobre o posto.

Nesse sentido, compreende-se que o trabalho, em vez de preceder o sujeito, segue-o. Ele se torna a expressão direta da potência de pensamento e de ação desse indivíduo, de seu conhecimento, de sua inteligência prática e de seu engajamento (Zarifian, 2003).

A distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe são impostas, típica do taylorismo, é suprimida pelo modelo da competência que faculta ao indivíduo implicar-se subjetivamente em seu trabalho.

É o que Zarifian (2002a) chama de modulação do engajamento subjetivo: é o próprio assalariado quem irá acionar sua atividade de trabalho e modular os momentos em que o fará, o que supõe um forte compromisso de sua parte, ou seja, ele deve por si mesmo se obrigar a fazê-lo. Não há uma hierarquia disciplinar fisicamente localizada por trás dele para lhe dizer o que fazer. Em contrapartida, ganha novo alcance uma tradicional forma de controle do trabalho, aquele realizado por objetivos e resultados, que se exprime da seguinte forma: o assalariado deve prestar contas regularmente dos seus resultados, e os objetivos que lhe são atribuídos podem ser rapidamente reatualizados.

Verifica-se que enquanto na fábrica o trabalhador não cessava de recomeçar um mesmo trabalho (com algumas variações), nas empresas contemporâneas dificilmente se arremata alguma coisa, pois tudo muda, modula-se e remodula permanentemente, tanto o

conteúdo do trabalho como as metas ou as aquisições cognitivas do indivíduo. (Zarifian, 2002a).

O trabalho não se configura mais apenas como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo que determinado trabalhador ocupa, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano (Fleury & Fleury, 2001b).

Para Borges (2006), o trabalho, definitivamente, não pode mais ser visto como uma sequência de operações repetidas, programadas e padronizadas. Ele se tornou uma sequência de eventos que se cruzam, se modificam e ultrapassam o saber e a ação de um único indivíduo, mobilizando rede de atores.

O capital chegou a um outro momento em que necessita de um trabalhador não apenas qualificado, mas competente, inteligente, crítico, inovador, capaz de criar alternativas para manter a empresa competitiva. A agilidade de inovação e criatividade passaram a ser decisivas para a sobrevivência nas empresas. O fator humano, que antes deveria ser reduzido pela mecanização e automação, passa a ser algo desejado pelo mercado e a representar possibilidades de aumento de produtividade e qualidade, sobrevivência no mercado e lucro (Borges, 2006).

## **2.2. Emergência e Contribuições do Modelo da Competência na Perspectiva de Zarifian**

A emergência do modelo da competência é uma transformação de longo prazo que vem se desenvolvendo há algum tempo e que deve ser considerado ainda como um modelo

emergente.

Até os dias atuais, muitos supostos sistemas de gestão das competências são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho. Como o próprio Zarifian (1996a) exemplifica, “chama-se de formação e gestão de competências as práticas bem tradicionais, que consistem em definir as capacidades que um indivíduo deve possuir para ocupar um posto de trabalho” (p. 15).

Isso fica evidente em algumas práticas da área de GP / RH que ainda estão impregnadas dessa compreensão, tais como a seleção e o treinamento por competências, que ainda consideram como ponto de partida o posto de trabalho que determinada pessoa ocupa. Nesse sentido, infere-se as capacidades físicas, os conhecimentos técnicos e uma disciplina social – qualidades que todo indivíduo pretendendo ocupar determinado posto de trabalho deve possuir – a partir das tarefas que precisará desenvolver em determinado posto de trabalho.

É inegável que essa abordagem que enfatiza o posto de trabalho possui certa eficácia, pois permitiu a massiva integração na indústria de pessoas sem experiência industrial através de sua formação e de sua inserção na organização do trabalho, propiciou a objetivação da qualificação, tornando-a relativamente independente das características particulares das pessoas que ocupavam os empregos, além de permitir a circulação do conhecimento profissional, graças aos referenciais de formação e aos manuais de treinamento correspondentes (Zarifian, 1996a).

Entretanto, essa abordagem tradicional não diz diretamente nada a respeito das competências do indivíduo. Nesse estudo, acredita-se que adotar a compreensão de competência como um conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, típicos do modelo taylorista, não atende às demandas atuais de organizações complexas e mutáveis em um mundo globalizado.

Mesmo que suas origens remontem pelo menos à década de 1970, pode-se falar na emergência do modelo da competência, por volta dos anos de 1985/86, a partir da constatação de uma forte mudança no julgamento avaliativo sobre a mão-de-obra para a gestão de recursos humanos. A mão-de-obra, expressão que em si já denota uma suposta separação entre a concepção e a execução de tarefas, própria do modelo taylorista, era avaliada e gerenciada levando em consideração suas habilidades corporais, tais como destreza e rapidez na execução das tarefas. A partir daquela emergência, passava-se a gerenciar os trabalhadores levando em consideração, prioritariamente, a solicitação que era feita a seu entendimento do processo de trabalho, ou seja, passava-se da solicitação do corpo à solicitação do cérebro (Zarifian, 2001b).

O termo competência passa a ser evocado como mais adequado para expressar as novas demandas requeridas dos trabalhadores pelo sistema produtivo, como iniciativa, flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade, cooperação e autonomia (Amaro, 2008).

O autor supracitado acredita que o sucesso desse conceito no mundo empresarial possui como causa fundamental a necessidade de sobrevivência das organizações em ambientes competitivos que dependem cada vez mais da rapidez de respostas empresariais às diversas demandas ambientais. Essa rapidez leva as empresas a assumirem formas mais fluidas e menos prescritivas para otimizar os tempos de resposta.

Evidencia-se, assim, a crise da prescrição: os métodos, procedimentos e gamas definidos se encontram cada vez mais desajustados, não apenas face aos saberes efetivamente mobilizados nos atos reais de produção, mas em relação ao caráter crescentemente circunstancial, complexo e imprevisível dos problemas a resolver no plano da atividade concreta (Zarifian, 1995a).

A questão da competência está diretamente atrelada à crise do modelo da prescrição, aparecendo nas empresas que tentaram sair da crise econômica pela elevação

de forma significativa da qualidade e da diversidade de seus produtos e pelo sensível aumento da frequência de suas inovações (Zarifian, 1996a).

Na impossibilidade de prever e controlar, via prescrição, o comportamento dos trabalhadores, a lógica da competência que prevê a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade aparece como uma solução à questão da eficácia e eficiência das empresas (Zarifian, 2001b).

De acordo com Zarifian (2003), a iniciativa significa a competência em si mesma, em ação, o engajamento do sujeito não em relação a regras – sejam elas determinadas ou autônomas, mas em relação a um horizonte de efeitos, aqueles que sua iniciativa singular provoca.

Entretanto, para que a tomada de iniciativa seja bem sucedida, há a dependência de dois fatores: os recursos internos pessoais que o indivíduo adquiriu e que solicita e desenvolve, em dada situação; e os recursos coletivos, disponíveis de maneiras diversas em cada situação de trabalho, por vezes trazidos e colocados à disposição pela organização, como o incentivo ao apoio dos colegas, as guias ou procedimentos, os casos de iniciativas bem-sucedidas em situações parecidas, as formações, entre outros. E cabe à empresa favorecer o desenvolvimento desses dois tipos de recursos (Zarifian, 2003).

De acordo com Zarifian (1996a), aumentar a competência é, antes de tudo, criar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizem subjetivamente. Implica também em criar condições para que seus superiores hierárquicos aceitem delegar uma parte de suas responsabilidades. É um problema de organização do trabalho, de repartição dos poderes e de funcionamento social, antes de ser um problema de formação.

Zarifian (2001b) defende que entre as pré-condições para o pleno desenvolvimento das competências estão a estabilidade do emprego e a segurança, dentro e fora da empresa;

a possibilidade dada ao trabalhador de adotar uma postura reflexiva em relação a sua atividade, isto é, estudar e pensar; o aprofundamento da formação, geral e profissional; o pleno reconhecimento, salarial e simbólico, da adoção da lógica competência para que o trabalhador possa assumir sua responsabilidade no processo produtivo.

No que se refere ao assumir responsabilidade, para Zarifian (2003), significa *responder por*, definido por ele como:

Responder por é ir até o fim de sua tomada de iniciativa. (...) É assumir a plenitude de sua ação em face dos outros, mas também (e primeiramente) em face de si mesmo. Respondo pela minha iniciativa. Em outras palavras, respondo por seu alcance, por seus efeitos e por suas consequências. Exerço minha potência até nas suas consequências (p. 139).

Este *assumir responsabilidade* é atitude social de implicação, no sentido em que mobiliza fortemente a inteligência e a subjetividade da pessoa. Significa também assumir riscos, pois toda pessoa que aceita assumir responsabilidades corre o risco de fracassar e então de sofrer uma avaliação negativa por parte da hierarquia e de seus colegas de trabalho (Zarifian, 1996a).

Segundo Zarifian (2001b), também contribuíram para a emergência do modelo da competência para a gestão das organizações, três mutações principais no mundo do trabalho que serão discutidas por ele através da noção de valorização à atenção ao incidente (ou evento), da noção de comunicação e da noção de serviço.

Por se viver em um contexto econômico turbulento e de uma complexificação das tecnologias e dos produtos, com um ritmo rápido de renovação, a incerteza passa a ser algo constante. Incertezas no que se refere à economia e à evolução dos mercados, variações na

quantidade e na qualidade das encomendas dos clientes, transformação e mobilidade dos costumes (Zarifian, 2001b). Reagir a todas essas variabilidades ou, melhor ainda, enfrentá-las é posto como o novo desafio.

É diante dessa nova realidade, que a noção de evento – que também pode ser compreendida como incidente– ganha força. Essa noção traz importantes consequências para a abordagem do trabalho, pois desestabiliza o esquema do trabalho industrial clássico. Com isso, a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho, mas é aquela que consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa (Zarifian, 2001b).

Segundo Zarifian (1996b), a noção de incidente / evento dá sustentação à noção de competência na gestão do trabalho, pois se faz necessária a mobilização de competências dos trabalhadores para resolver as novas situações de trabalho que surgem face aos eventos imprevistos.

Para Zarifian (1991), a noção de evento substitui aquela de operação de trabalho ou de tarefa prescrita. Na noção de evento valoriza-se o que é da ordem do não totalmente previsível, nem mesmo, algumas vezes, provável. Logo, valoriza-se o que é da ordem do não totalmente reproduzível, ou seja, da ordem do criativo.

De acordo com este autor, o conceito de evento também repercute na maneira de encarar as aprendizagens profissionais e de avaliar a experiência de um assalariado. O tempo em que este assalariado exerce determinada atividade não é mais um critério discriminante para a avaliação da sua qualificação enquanto profissional, que passa a estar embasada na sua capacidade de enfrentamento da variedade de eventos ocorridos na organização da qual ele participa.

É importante ressaltar que o evento não deve ser encarado como algo negativo, pois é comum que ele faça parte da vida de uma organização. Acredita-se que ele deve ser



aproveitado como oportunidade para demonstrar o quanto que o trabalho humano é superior aos das máquinas para saber inventar as respostas a serem dadas em um ambiente social complexo e instável.

Isto implica dizer que trabalhar é, fundamentalmente, estar em expectativa a esses eventos, pressenti-los, enfrentá-los quando aparecerem e obter sucesso na resolução deles. O trabalho é a ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento. Evidencia-se, assim, que o conceito de trabalho retorna ao trabalhador. Não se pode mais separá-los (Zarifian, 2001b).

Para o referido autor, dependendo da complexidade do evento, este pode ultrapassar o saber e a ação de um único indivíduo, supondo intensa mobilização de uma rede de atores. E esta intensa mobilização só pode ocorrer se já existirem relações anteriores entre esses atores, se as competências, as trocas verbais, as atribuições puderem ajustar-se entre si, no seio dessa rede. O trabalho torna-se, imediatamente, coletivo.

Nesse sentido, o trabalho se torna o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional, isto é, diante de uma pane, diante de um problema apresentado por um cliente ou diante do sucesso de uma inovação. Trabalhar torna-se simultaneamente a aplicação concreta de uma competência individual, a inserção em processos de socialização que permitem inclusões sociais e profissionais e a colocação de um conjunto de competências individuais em comunicação e em situação de colaboração conjunta (Zarifian, 2001b).

Diante disso, merece destaque a noção de comunicação que se torna um componente essencial do trabalho a ponto de se afirmar que “trabalhar é, em parte pelo menos, comunicar-se” (Zarifian, 2001b, p. 45). Passa-se a enfatizar a qualidade das interações entre os membros de determinada organização para que se possa melhorar o seu desempenho. Todavia, essa qualidade das interações não pode ser assegurada por simples

coordenação automática de operações, nem por simples disponibilização de informações, justamente porque se trata de gerenciar interações em torno de problemas e de eventos cuja solução não pode ser inteiramente prevista com antecedência.

Por isso, a comunicação está atrelada à necessidade das pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e normas organizacionais. Comunicar-se é construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto, em outras palavras, comunicar-se é entender os problemas e as obrigações dos outros, bem como entender a interdependência, a complementariedade e a solidariedade das ações; conseguir entender a si mesmo e ser capaz de avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros; chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação; compartilhar normas mínimas de justiça que permitam acesso igualitário à informação e uma distribuição equitativa de seus benefícios (Zarifian, 2001b).

Vale salientar ainda que os sistemas de informação podem beneficiar a comunicação, e que esta implica conflitos, que podem ser considerados como algo positivo, pois através deles pode-se chegar a um melhor entendimento e à obtenção de solidariedades de ação mais sólidas, desde que eles sejam encarados como uma autêntica prática de comunicação, que leva mais a compromissos do que a consensos (Zarifian, 2001b).

No que se refere à noção de serviço, esta implica em considerar que trabalhar é gerar um serviço, provocando modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, a quem chamaremos de destinatários do serviço, seja ele um cliente no setor privado ou um usuário no setor público, de maneira que responda às necessidades e expectativas deste último (Zarifian, 2001a, 2001b, 2001c).

O serviço é uma organização e uma mobilização de recursos, o mais eficiente possível, para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço – chamados de cliente-usuário (Zarifian, 2001a).

Zarifian (2003) complementa a compreensão de serviço afirmando que os efeitos julgados pelo destinatário na transformação realizada nas condições de sua atividade e nas suas disposições de ação são discutidos, concebidos e gerados graças à competência dos assalariados da empresa oferecedora (e com a possível colaboração do destinatário). Esse serviço se torna, então, fonte de renda para a empresa que o produz.

Não se trata aqui, da compreensão de serviço tal qual a oposição clássica entre setor terciário e setor secundário (da indústria), mas de um entendimento que o conceito de serviço concerne ao trabalho contemporâneo, qualquer que seja o setor de atividade, seja a agricultura, a indústria ou o próprio setor terciário (Zarifian, 2001b).

Dessa forma, para Zarifian (2001a), qualquer que seja o universo da produção, a competência de serviço tem adquirido a sua importância. Ela é, sobretudo, uma abertura e uma transformação interna dos ofícios já existentes. Exemplificando: não se trata de pedir a um analista de recursos humanos para ser outra coisa além de um analista, mas para o ser de uma forma diferente.

Embora especificar o que significa “ser de uma forma diferente” seja uma questão de difícil resposta, pois dependerá da categoria de ofício, Zarifian (2001a) aponta uma indicação geral, afirmando que nos atos profissionais, desenvolver uma competência é se perguntar e saber que impacto terão, direta e indiretamente, sobre a maneira como o produto (o bem ou o serviço) que se realiza beneficiará utilmente os destinatários.

Afirmar que trabalhar consiste em produzir um serviço para um destinatário tem a vantagem de tornar concretos os conceitos de cliente, ou de usuário. Como consequência, ao falar dos clientes de um modo concreto e reflexivo, considera-se o serviço prestado

como um produto a destinatários precisos, com utilizações claramente definidas, levando em consideração os problemas dos destinatários, bem como os usos concretos que esses clientes podem fazer do produto em suas próprias atividades (Zarifian, 2001b).

Apesar dessa vantagem, ainda hoje há dificuldade de encarar a prestação de serviço como a finalidade que une assalariados, que dá sentido unificado à comunicação, e que permite concretizar as aspirações de clientes-usuários, estas tão amplamente compartilhadas no seio da empresa ou da instituição em que se trabalha (Zarifian, 2001b).

Para este autor, o serviço é, indiretamente, o que justifica a sobrevivência de uma organização e, conseqüentemente, o emprego dos assalariados que aí trabalham. Por isso, a produção de serviço é essencial para uma produção contemporânea, pois é ela que irá lhe conferir sentido e pertinência.

No âmbito de uma lógica de serviço, a qualidade é definida em função da maneira como um produto melhora qualitativamente as condições de produção ou de vida de um cliente (Zarifian, 2001a). De acordo com este autor, um serviço é sempre submetido a uma avaliação / julgamento que estabelece uma relação entre três elementos:

- O que se espera do serviço?
- Que conseqüências foram efetivamente produzidas e em que medida elas correspondem à expectativa inicial?
- Qual o modo como o serviço foi obtido, ou seja, o curso seguido foi considerado válido para cada um dos atores envolvidos na prestação do serviço?

A competência humana, profissional, se revela, desde o início, decisiva na eficiência de uma produção de serviço, pois é preciso interpretar e compreender as expectativas do cliente-usuário quanto aos resultados a ser gerados. Desde o início, também, é preciso ter acesso ao conhecimento da atividade do destinatário, para agir com

pertinência sobre as condições de execução dela. É nessa interação social que se situa a especificidade da atividade e da responsabilidade humana. Nenhum maquinário pode substituí-la (Zarifian, 2001a).

### **2.3. Competência (s): Que Definições, Que Compreensões?**

Como foi dito, a partir das duas últimas décadas do século passado, as novas formas de organização do trabalho passaram a exigir um novo tipo de trabalhador. As qualificações-padrão, que antes eram legitimadas pela posse de certificados e diplomas e que permitiam o aparecimento dos códigos das profissões, que serviam de base para a construção da hierarquia organizacional e para a classificação dos indivíduos no plano social, passaram a ser questionadas, surgindo em seu lugar uma demanda por trabalhadores com iniciativa e capazes de assumir responsabilidades (Amaro, 2008).

Para o referido autor, é nesse contexto de transformações que a noção de qualificação, que assegurava uma certa regulação social parece perder espaço nos discursos empresariais e acadêmicos para a noção de competência. O termo competência passa a ser evocado como mais adequado para expressar as novas demandas requeridas dos trabalhadores pelo sistema produtivo, como iniciativa, flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade, cooperação e autonomia, o que fez com que esse novo conceito conquistasse rapidamente adeptos na academia e nos ambientes empresariais.

Durante vários anos, houve uma tendência a opor qualificação à competência. Entretanto, atualmente, admite-se que é necessário abordar e negociar a competência associando-a ao tema da qualificação.

Para Zarifian (2003), chama-se de qualificação o que sobressai dos recursos, seja em termos de conhecimento, habilidade ou comportamento, adquiridos por um indivíduo através de formação, ou seja, através do sistema de ensino ou pelo exercício de diversas atividades profissionais. A competência, então, seria a utilização desses recursos na prática. Em uma metáfora, a qualificação seria uma caixa de ferramentas que o trabalhador possui, enquanto que a competência seria a maneira de se utilizar ou empregar concretamente essa caixa de ferramentas.

Zarifian (2003) também aponta que qualificar é um ato social, pois defende que as qualidades contidas em um indivíduo têm significação apenas em função do que se procura qualificar e reconhecer na relação salarial, ou seja, na sua relação com o empregador. Numerosas qualidades e, portanto, recursos do indivíduo não são reconhecidos nem qualificados, simplesmente porque não interferem no que o assalariado vende e no que o empregador compra. A qualificação é uma construção social cujo objeto é qualificar os indivíduos assalariados, tanto do ponto de vista do modo de apreciação da relação, mantida no que se espera deles (seu trabalho), quanto do ponto de vista da hierarquia na escala dos estatutos sociais e dos salários.

Em geral, o que se tem chamado de qualificação, refere-se a um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho (conhecido como qualificação do emprego ou, simplesmente, qualificação). Portanto, não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação, a não ser para dizer que o modelo da competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação (Zarifian, 2003).

Para Zarifian (2003), a competência seria uma nova forma de qualificação, ainda emergente. O assalariado é duplamente qualificado: em relação à sua contribuição para a eficiência de um processo de produção e a seu lugar na hierarquia salarial.

Alguém é tanto mais qualificado, segundo Zarifian (2003), quanto mais é autônomo no seu trabalho, definindo por si mesmo as regras (leis) de sua própria ação. É uma verdadeira inversão de valores em relação à tradição taylorista. A diminuição das normas se torna algo benéfico, o que mostra, indiretamente, que os empregos com muitas normas são, se não um mal, pelo menos uma situação pouco desejável e valorizada.

É importante ressaltar que, embora necessária, a questão de ser autônomo não é suficiente para caracterizar o problema da competência, ou seja, um indivíduo pode estar em situação de grande autonomia – estabelece suas próprias regras de ação – mesmo que se revele totalmente incompetente (Zarifian, 2003).

Com a relevância dada à autonomia, emerge, de forma profunda, o reconhecimento do lugar e do papel da individualidade. Cada indivíduo tem aspirações e capacidades de julgamento que lhe são próprias, singulares, que não podem ser negadas, sufocadas e dissolvidas na afirmação direta de um interesse coletivo. Embora pareça haver um avanço com essa compreensão, é importante salientar que ela também traz consigo algumas implicações sociais que serão discutidas posteriormente.

Como aponta Zarifian (2003), é necessário dizer que a autonomia é uma condição inevitável do desenvolvimento da competência, mas que o cerne desta última, no entanto, reside na tomada de iniciativa, que será um conceito-chave para a compreensão da competência na perspectiva de Zarifian.

Para Zarifian (1996a), deve-se evitar que a avaliação das competências derive para análises de prescrições de comportamento que são sempre, desde seu princípio, contestáveis, porque contraditórias com o princípio moderno de autonomia individual.

Ao tentar definir competência, Zarifian (2001b) centra-se na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização, apresentando três definições complementares desse conceito:

- A competência é o *tomar iniciativa* e o *assumir responsabilidade* do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (p. 68);
- A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (p. 72);
- A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esse atores compartilhem as implicações de suas ações, e fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (p. 74).

Posteriormente, o próprio Zarifian (2003) complementa a primeira definição de competência, com destaque à noção de evento:

Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais (p. 139).

Para Zarifian (2003), a iniciativa tem uma importância tão grande que chega a se confundir com a própria definição de competência: “a competência é a iniciativa sob a condição de autonomia; é determinar um começo em uma área de indeterminação” (p. 87). Ser competente é responder à questão: O que fazer, quando não se diz mais como fazer? Esses espaços de indeterminação tornam-se, eles mesmos, o reflexo do aumento das incertezas e dos acontecimentos.

Zarifian (1996a) também define a competência como o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, entendida como o questionamento frequente que uma



pessoa faz de sua maneira de trabalhar e dos conhecimentos que ela mobiliza. Este questionamento é tanto mais necessário quanto a situação profissional é mais evolutiva e os eventos mais numerosos e frequentes. A reflexividade não pode ser prescrita. É impossível impô-la de forma autoritária. Ela também deverá vir da própria pessoa. Porém, ela pode ser progressivamente adquirida e acompanhada pela supervisão e pelos formadores.

Para Zarifian (1996a), o *assumir responsabilidade* e o desenvolvimento de uma *atitude reflexiva* face ao trabalho são os dois aspectos essenciais daquilo que se pode chamar de competência.

É importante destacar como lembra Amaro (2008), que não existem trabalhadores competentes a priori. O indivíduo só se mostra competente em situação real. As capacidades adquiridas pelo indivíduo em sua trajetória de vida são apenas recursos potenciais. Somente a situação real é capaz de evidenciar a competência profissional.

Para Zarifian (1996b), as pessoas produzem competências confrontando-se com situações reais que ocorrem no cotidiano do trabalho, com o distanciamento necessário, mas em ligação direta com os eventos, com a complexidade e a com a relativa novidade das situações de trabalho. Isso supõe que a organização e a gestão da empresa favoreçam, estruturem e reconheçam esta produção de competências.

Assim, dois tipos de competências são adquiridas: as que constituirão a propriedade pessoal de cada indivíduo, no sentido em que dizem respeito a esquemas de raciocínio e a modalidades de comportamento face ao real, que somente o indivíduo que as adquiriu pode transpor de uma situação de trabalho para outra; os conhecimentos formalizáveis e capitalizáveis que poderão ser transmitidos para outros assalariados que vierem a ter que enfrentar situações similares (Zarifian, 1996b).

Assumir a responsabilidade diante de uma situação profissional, para Zarifian (1999), é enfrentar a todas as obrigações e acontecimentos que possam surgir dessa situação e adotar, por si mesmo, todas as iniciativas que lhes dizem respeito. É competente quem sabe enfrentar, com êxito, a uma situação profissional, em função dos objetivos ou da missão que lhe foram confiadas. É competente também, quem sabe pedir ajuda a colegas de trabalho mais experientes, quando se vê superado pela complexidade da situação, e portanto, sabe ativar uma rede de cooperação.

Vale destacar ainda a distinção estabelecida por Zarifian (1999), entre a *competência* no singular, que expressa a mudança fundamental nas organizações e nas relações sociais que consiste na superação das organizações prescritas do trabalho; e as *competências* no plural, que se referem às mudanças nos conteúdos profissionais.

Em sua proposta de abordagem para aplicação do modelo da competência, Zarifian (2003) exemplifica cinco tipos de situação: as *situações de base*, que constituem o domínio básico de determinada profissão; as *situações ocasionais* que acontecem de forma relativamente imprevista e que a partir delas a tomada de iniciativa se condensa de maneira mais forte, frequentemente por causa de uma situação de emergência; as *situações de inovação*, que permitem desenvolver explicitamente a inventividade e participar das inovações introduzidas na entidade; as *situações de balanço*, que formalizam, de certa maneira, os tempos de descanso e a reconsideração da maneira de trabalhar e de sua organização, ou seja, um momento reservado para abordagem reflexiva; e as *situações formadoras*, aquelas em que o indivíduo é levado a transmitir seu “saber-fazer” e seus conhecimentos, seja por intervenção em uma sessão de formação, seja por meio de qualquer tipo de ajuda ou orientação de pessoas menos competentes do que ele em sua área.

A referida proposta de aplicação do modelo da competência para as organizações é constituída por seis etapas, segundo Zarifian (2003):

- A *primeira* etapa consiste na explicitação da estratégia da organização, em termos de fixar o quadro e a orientação a ser dada às competências desenvolvidas nessa entidade;
- A *segunda* etapa se refere à explicitação das escolhas / opções que irão materializar a estratégia da organização;
- Na *terceira* etapa, define-se os princípios simples, que caracterizam o que se entende por competência;
- Na *quarta* etapa, há a elaboração de uma primeira definição das áreas de competência, em termos de competências técnicas (da profissão), competências organizacionais, competências de inovações e competências relacionais;
- A *quinta* etapa consiste em fazer uma análise das situações (de base, ocasionais, de inovação, de balanço e formadoras) com os interessados;
- E na *sexta* etapa, há a validação das áreas de competência e hierarquização dos seus níveis, em função dos critérios relacionados ao nível de iniciativa, nível de ampliação do campo de responsabilidade, nível de implicação na cooperação e nível de rigor.

De acordo com o autor supracitado, no modelo da competência, a organização é um agregado de iniciativas e de papéis e, portanto, de indivíduos portadores potenciais dessas iniciativas, logo, de competências. Há a compreensão de que os indivíduos competentes não são simplesmente locados em uma organização: eles a produzem e são competentes dentro da organização e em relação a ela. O outro entendimento é que na organização há um controle hierárquico da orientação e dos efeitos esperados das iniciativas dos

indivíduos que a constitui.

Para Zarifian (1999), em vez dos assalariados estarem localizados em uma organização, e manterem então uma relação passiva com esta organização, eles podem se tornar, em vez disso, os atores explícitos do desenvolvimento da organização, contribuindo não apenas para uma competência *na* organização, mas para uma competência *sobre* a organização.

Trata-se, assim, de competência organizacional, quer dizer: competência sobre a organização. As pessoas não devem ser apenas competentes na organização (respeitando um modelo prescrito), elas devem ser competentes também sobre a organização para serem capazes de pensar elas próprias na sua transformação (Zarifian, 1995a).

Em um contexto marcado por inúmeras transformações, uma competência sobre a organização não é redutível a uma simples competência da regulação cotidiana da distribuição do trabalho. É preciso conhecer os parâmetros e princípios de funcionamento da organização produtiva em que se trabalha, e saber participar em sua redefinição quando o contexto assim o exige (Zarifian, 1999).

## **2.4. Implicações Sociais e Desafios do Modelo da Competência**

O modelo da competência surge como uma “saída por cima do taylorismo”, como afirma o próprio Zarifian (1996a). Esse modelo traz contribuições significativas ao processo de trabalho das pessoas ao incentivar a autonomia, a iniciativa, o assumir de responsabilidade, além de permitir “uma volta da atividade no sujeito que age” (Zarifian, 2003, p. 77). Apesar desses avanços, é necessário reconhecer que a importância crescente

da competência traz consigo uma série de implicações sociais e inúmeros desafios que precisam ser enfrentados.

A emergência atual do modelo da competência se encontra diante de um paradoxo porque as bases práticas para entender esse modelo ainda são fracas; muitos supostos sistemas de gestão das competências ainda são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho, ou seja, das descrições e classificações de emprego, associadas a requisitos de capacidade, aos quais se acrescenta uma camada de saber-ser, que deve ser superada (Zarifian, 2003).

Para Zarifian (2003), é impossível enfrentar os novos desafios produtivos e concorrenciais permanecendo bloqueados na questão das definições de posto de trabalho. Ninguém sabe exatamente como se faz para sair do modelo do posto de trabalho, mas todos sabem que é preciso fazê-lo.

O modelo do posto revela não somente sua ineficiência e sua inadaptação, uma vez que grande parte das qualidades efetivamente mobilizadas pelos assalariados não são mais rubricadas pelos descritivos do posto, pois ultrapassam amplamente a oposição clássica entre o real e o prescrito; mas também revela sua injustiça diante do empregador porque as competências reais não são reconhecidas nem remuneradas (Zarifian, 2003).

Diante disso, os desafios se tornam mais evidentes: Como reposicionar de modo prático o princípio de subordinação do assalariado em relação ao empregador, que é justamente constitutivo da relação salarial? Que lucro essa mobilização da inteligência pode trazer a uma diretoria de empresa e para os trabalhadores? Como tratar fenômenos de generalização, de crescimento da abstração, de socialização dos conhecimentos, que fizeram a força do taylorismo?

De acordo com Zarifian (2003), é necessário que o assalariado possa responder à questões como: “O que se espera de mim?”, “Em que posso contribuir?”, “Até que ponto

eu devo envolver-me?”. Pois são as respostas a esses questionamentos que irão fornecer o caminho para que ele também possa reapropriar-se da pertinência coletiva, controlando, ao mesmo tempo, seu engajamento.

Com isso, Zarifian (2003) considera que o modelo da competência só pode (só poderá) desenvolver-se plenamente se novos princípios econômicos se impuserem e fizerem da tomada de iniciativa o fator central de sucesso. Merece destaque, então, a relação de serviço que se define como uma busca da transformação positiva nas condições de atividades e nas disposições de ação dos clientes-usuários, interferindo nas escolhas de modo de vida e na mobilidade dos usos, como ele diz:

Considero que o maior desafio não reside no modelo da competência em si, mas na sua associação a uma redefinição profunda das condições de produtividade e do desempenho das empresas. Insisti particularmente nisto: fazer da competência de cada sujeito e da reunião dessas competências em comunidades de ação a fonte central da força produtiva de uma organização não é e não pode ser uma aposta abstrata. Tal afirmação e tal posição (...) só se sustentarão se se desenvolver uma verdadeira economia do serviço, colocando claramente no segundo plano a economia de produção em massa, fruto do período fordista. Esse é, do meu ponto de vista, o desafio central (Zarifian, 2003, p. 189).

Outro desafio a enfrentar diz respeito às novas tecnologias da informação que se por um lado oferecem um poder inédito de acompanhamento e de apoio, por outro lado também apresentam um risco de negação da competência por efeito de substituição da ação humana pelo sistema informático, por ruptura dos contatos sociais e por clivagens nas possibilidades de acesso e de interpretação das informações. Ver os sistemas de

informação como um apoio e acompanhamento do desenvolvimento da competência, e não como sua negação, é um grande desafio no período atual (Zarifian, 2003).

Para Zarifian (2003), o futuro do modelo da competência dependerá muito da maneira como a iniciativa e a responsabilidade conseguirão articular-se, uma em referência à outra (com o risco permanente, em uma relação salarial, de que a responsabilidade sufoque a iniciativa). Nesse sentido, não se sabe ao certo o que esse modelo possa vir a ser no futuro, mas não se deve esquecer de que ele é e será o que os sujeitos e atores fizerem dele.

Para Dubar (1999), o modelo da competência é caracterizado pela combinação de cinco elementos, elucidados a seguir:

- Novas formas de recrutamento que privilegiam o nível de diploma em detrimento de qualquer outro critério, provocando frequentes desclassificações na contratação e acentuando as dificuldades de inserção dos baixos níveis de escolaridade;
- Uma valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira;
- Novos critérios de avaliação que valorizam as competências de terceira dimensão, que não são habilidades manuais nem conhecimentos técnicos, mas antes qualidades pessoais e relacionais como responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe. Elas são referidas à mobilização em prol da empresa, a qual é, cada vez mais, considerada como condição para a eficiência;
- A instigação à formação contínua que constitui uma peça-chave nesse novo dispositivo da mobilização que é a formação, frequentemente representada

como inovadora, criada pela própria empresa, em relação estreita com sua estratégia e cuja meta primeira é a de transformar as identidades salariais;

- O descrédito, direto ou indireto, dos antigos sistemas de classificação, fundados nos níveis de qualificação oriundos das negociações coletivas, e a multiplicação de fórmulas de individualização dos salários (por exemplo, abonos), de acordo de empresas ligando a carreira ao desempenho e à formação.

A má utilização do modelo da competência em algumas empresas tende a enfraquecer as dimensões sociais e conceituais da qualificação, forjando um trabalhador cada vez mais individualizado e desarraigado dos estatutos sociais do trabalho construídos historicamente.

Como a noção de competência evoca os saberes ligados à trajetória de cada indivíduo, pode levar a desvincular o indivíduo dos códigos das profissões e das classificações no plano da hierarquia social. À medida que essa relação se dissolve, a competência passa a ser esse código. No limite, isso levaria à individualização das relações de trabalho e à responsabilização do indivíduo em relação às suas competências (Amaro, 2008).

Zarifian (2003) também reflete criticamente sobre esse assunto quando ele aponta a interpretação equivocada que fazem do modelo da competência ao considerá-lo compatível ao modelo do assalariado-empresário, que desresponsabiliza completamente a direção da empresa e o papel da organização como produtores de recursos para desenvolver a competência dos assalariados. Esse modelo funciona baseando-se na compreensão de que o assalariado é um verdadeiro empresário; com isso, desconsidera a relação de subordinação existente e o fato de que o assalariado não detém os poderes de um empresário.



Nesse sentido, a qualquer momento, a direção de determinada organização poderá julgar que o serviço prestado pelo assalariado não está mais à altura dos desempenhos esperados e que a pessoa não tem mais as competências que lhe são úteis, alegando, em alguns casos, que o indivíduo que não soube por si só fazer suas competências evoluírem; em outros casos, em virtude da concorrência com outras fontes, como por exemplo, o mercado de trabalho que fornece outras possibilidades para a organização (Zarifian, 2003).

O próprio Zarifian (2003) reconhece que toda vez que se examina a questão do modelo da competência, evoca-se, com toda razão, a existência de riscos de decomposição dos vínculos sociais e das pertinências coletivas, o risco de uma individualização desenfreada. Por isso, a questão da individualidade não pode surgir sem engendrar suspeitas, pois a relação no nível do indivíduo passa a desconstruir as solidariedades e garantias coletivas, enfraquecendo os assalariados e os sindicatos.

Deve-se reconhecer que concentrar o problema no indivíduo é se proteger contra uma reflexão crítica que questione a realidade e que exime as organizações do trabalho de sua responsabilidade na criação de um ambiente propício para o desenvolvimento das competências de seus trabalhadores.

Observa-se, também, a ocorrência de exigências cada vez crescentes de capacitação contínua dos trabalhadores até às precarizações dos vínculos sociais advindas dessas novas exigências, o que deixa os trabalhadores em uma situação fragilizada.

Nesse sentido, apesar da importância dos títulos e diplomas para a inserção profissional inicial, estes não são fatores determinantes para a permanência dos assalariados no mercado de trabalho. Essa permanência passaria a ser função das competências adquiridas, validadas e permanentemente atualizadas.

Com isso, Zarifian (1995b) chama a atenção que não serão apenas os adultos inseridos na vida ativa que sentirão as consequências de exigências cada vez maiores para

os trabalhadores, haja vista que a antiguidade não é mais critério discriminante para a avaliação da qualificação, pois um trabalhador que durante vinte ou trinta anos desempenhou as suas funções, poderá ser declarado incompetente e pressionado a deixar o seu posto, sendo marginalizado na organização do trabalho ou colocado fora dos circuitos e formas de modernização; mas também os jovens que abandonaram o sistema educativo sem diploma, bem como aqueles considerados pelos empregadores com insuficiente escolaridade serão socialmente declarados incompetentes, sem mesmo terem podido mostrar as suas capacidades.

O resultado é a invalidação dos trabalhadores que estão envelhecendo, demasiado idosos ou não suficientemente formados para serem reciclados. Quanto aos jovens, a empresa falha em sua função integradora, pois ao elevar o nível das qualificações exigidas para a admissão, ela desmonetiza uma força de trabalho antes mesmo que tenha começado a servir, e os jovens acham-se condenados a vagar de um estágio / pequeno serviço a outro. Ao contratar jovens super qualificados – exigência que não corresponde aos imperativos técnicos –, condena os não-qualificados ao risco do desemprego, visto que os postos que poderiam ocupar estão tomados por outros mais qualificados (Castel, 2008).

Por esse motivo, Zarifian (1995b) acredita que se está diante de um dilema: se por um lado, as novas organizações constituem uma oportunidade de abertura a qualificações mais elevadas, por outro lado, elas poderão degradar completamente a situação de um considerável número de indivíduos, o que é preocupante.

Outro ponto a refletir é a mudança profunda do comportamento social dos trabalhadores inseridos na lógica competência (Zarifian, 2003). Uma vez que a competência está relacionada à *iniciativa* e ao *assumir responsabilidade*, isto significa que para o trabalhador (ou para sua equipe) assumir responsabilidade é aceitar ser julgado e avaliado pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos pelos quais é responsável.

Logo, é comprometer-se, tornando-se explicitamente devedor dos resultados de sua atividade, inclusive correndo riscos, pois se estará submetido à avaliação constante do seu desempenho. Isto quer dizer que, caso a estrutura organizacional não mude sua atitude e não forneça meios e garantias mínimas para o trabalhador, como estabilidade, ao menos relativa, do emprego, delegação de confiança por parte da chefia, reconhecimento simbólico e eventualmente pecuniário, facilmente o trabalhador hesitará em assumir essa responsabilidade.

Diante disso, ficou evidente que a adoção do modelo das competências traz implicações para o trabalhador, ora com aspectos positivos, como a valorização do trabalho, que assume um caráter mais intelectualizado e menos prescritivo, e a valorização dos saberes em ação, como a inteligência da prática dos trabalhadores; ora com aspectos questionáveis, quando a sua má utilização implica uma culpabilização injusta de indivíduos e o aumento do número de excluídos, entre outros.

Por isso, há a necessidade indiscutível de se ter clareza dos inúmeros desafios que estão colocados a partir do modelo da competência para que eles possam ser superados na transformação de organizações de trabalho que favoreçam o desenvolvimento pleno do ser humano.

Para complementar essa visão sobre a competência, será discutido a seguir, as contribuições da perspectiva da Ergologia sobre essa temática,

## **2.5. A Competência sob a Perspectiva da Ergologia**

Antes de trazer algumas reflexões a respeito da competência sob a perspectiva da Ergologia, faz-se necessário apresentá-la. Ela se caracteriza não como uma nova disciplina,

mas como um modo de encaminhamento inovador para abordar a atividade humana (Durrive, 2010).

Para a perspectiva ergológica, o estudo do trabalho sempre pressupõe a articulação de diferentes disciplinas, aliadas aos saberes e ao patrimônio cultural desenvolvidos pelos próprios trabalhadores. Por isso, ela não se denomina enquanto disciplina em si, mas se apresenta como um conjunto de normas de produção de conhecimento sobre a atividade humana, que faz parte de um patrimônio acumulado historicamente (Schwartz, 2002). Caracteriza-se por ser uma perspectiva que organiza as contribuições advindas de diferentes campos teóricos e do saber dos trabalhadores produzidos cotidianamente nas situações de trabalho.

Segundo Athayde e Brito (2007), a Ergologia também propõe uma análise situada, apostando na potência humana de compreender-transformar o que está em jogo, (re)inventando, criando novas condições e um novo meio pertinente – a si e à situação. Uma análise que opera com o ponto de vista da atividade, atraindo e permitindo um diálogo sinérgico entre profissionais oriundos de diferentes disciplinas científicas e profissionais que alimentam os saberes da prática. A riqueza que esta perspectiva agrega está no entendimento de que a atividade de trabalho pode ser um operador transversal, um objeto não só *pluri*, quiçá transdisciplinar, mas necessariamente *transaberes*. Para Zambroni-de-Souza (2006), ela é uma perspectiva que permite transitar entre as disciplinas científicas e os diferentes saberes sobre o trabalho – *plurisaberes*.

A Ergologia também é considerada por Yves Schwartz, seu principal autor, como uma “in-disciplina”, que tem como um dos pontos de partida a distinção apontada pela Ergonomia da Atividade entre trabalho prescrito e real, a partir da qual faz uma rica elaboração, agregando contribuições no sentido de ampliá-la (Borges, 2006).

Para a Ergonomia da Atividade, o ‘trabalho prescrito’ (ou tarefa) se refere ao que é esperado no âmbito de um processo de trabalho específico, com suas singularidades locais. Ele é vinculado, de um lado, a regras e objetivos fixados pela organização do trabalho e, de outro, às condições dadas. Pode-se dizer que ele indica aquilo que ‘se deve fazer’ em um determinado processo de trabalho. Em contrapartida, pode-se dizer que o ‘trabalho real’ (atividade) é aquilo que é posto em jogo pelo(s) trabalhador(es) para realizar o trabalho prescrito (tarefa). Logo, trata-se de uma resposta às imposições determinadas externamente, que são, ao mesmo tempo, apreendidas e modificadas pela ação do próprio trabalhador (Brito, 2006).

Ao radicalizar o posicionamento da Ergonomia da Atividade, a Ergologia adota a ideia da impossibilidade de trabalhar seguindo apenas a prescrição. Por isso, Schwartz (2000) utiliza a expressão “o impossível é também o invivível” para deixar evidente a ideia da impossibilidade de padronizar as condições da atividade humana, com o objetivo de antecipá-la totalmente, como supunham as convicções tayloristas. Por ser impossível essa antecipação total das condições de trabalho, ela também é considerada invivível.

Levar em consideração a noção de atividade é reconhecer de que não há nenhuma situação de trabalho que já não seja, mais ou menos, transformadora ou tentativa de transformação (Schwartz, 2010a).

Como Borges (2006) reflete, o próprio prefixo *ergo*, derivado do grego *ergon*, muitas vezes traduzido como sinônimo de trabalho tem um significado mais amplo, podendo ser associado também à ação, realização, efeito e resultado. Ao se referir à ação e realização, refere-se também à energia e à vitalidade daquele que trabalha. Este é o ângulo a partir do qual a Ergologia aborda o trabalho: do ponto de vista daquele que trabalha, de sua vitalidade e dificuldades.

Para Schwartz (2010a), pensar o trabalho, sob o ponto de vista da atividade, ajuda a não categorizar antecipadamente as mudanças que se encontram em curso, evita o equívoco de categorizar antes mesmo que as atividades aconteçam ou existam, impede a tentativa de compreender o que vai acontecer antes da própria atuação dos sujeitos no trabalho. O ponto de vista da atividade descategoriza porque impede de utilizar um modelo único de análise.

Ao trazer para o debate as contribuições da Ergologia, este estudo não tem como objetivo esgotar a discussão sobre essa perspectiva, mas tomá-la, de forma análoga a uma lente de aumento, a fim de que ela contribua para uma melhor compreensão acerca das competências mobilizadas pelos profissionais de GP / RH.

### **2.5.1. Os ingredientes da competência para a perspectiva ergológica.**

Para Schwartz (2010b), a própria noção de competência se desenvolveu muito a partir do momento em que as formas de trabalho e de atividade se complexificaram. Com a noção de competência, ficou evidente que uma definição daquilo que uma pessoa coloca em ação no trabalho não pode mais se relacionar ou se restringir ao posto de trabalho. A noção de competências sugere abrir amplamente a investigação acerca do que é requerido no trabalho, para compreender o que faz uma pessoa.

Por outro lado, há uma série de práticas que se desenvolvem há vários anos, em que se imagina ser possível fechar uma lista de competências para saber se uma pessoa as possui ou não.

Embora seja muito difícil delimitar exatamente o que podem ser as competências, já que estas se relacionam a situações de trabalho, cujos limites são imprecisos, e a uma dada atividade que se caracteriza por ser algo sem limite predefinido e que coloca em jogo

elementos diversos e por vezes contraditórios, Schwartz (1998; 2010b) sugere que existem três elementos presentes na noção de competência e que não se articulam facilmente:

- O grau de apropriação de saberes conceitualizáveis, ou seja, a apropriação de um certo número de normas antecedentes – algo do âmbito do relativamente codificado, do relativamente transmissível, do relativamente conceitualizado que estrutura e enquadra fortemente toda situação de trabalho;
- O grau de apreensão das dimensões propriamente históricas da situação, o que carrega consigo algo de inédito e de inteiramente diferente;
- O debate de valores a que se vê convocado todo indivíduo num meio de trabalho particular. Cada um é remetido a gerir o inédito: a pessoa é remetida a si própria, e portanto remetida a escolhas, que faz com que ela se depare de forma incontornável a uma dimensão de valores.

Verifica-se, assim, como é difícil chegar a uma definição relativamente operacional das competências para articular dimensões da experiência humana que não são susceptíveis de serem colocadas em uma mesma série, pois são heterogêneas e de certa maneira incomparáveis (Schwartz, 2010b). Por isso, agir em competência envolve a articulação de um certo número de ingredientes, que serão discutidos a seguir, haja vista que não se trata de uma noção simples e homogênea.

Para Schwartz (2010b), o primeiro ingrediente da competência diz respeito ao relativo domínio dos protocolos numa situação de trabalho, ou seja, o relativo domínio sobre os saberes científicos, técnicos, de ordem econômica, gestonária, jurídica, linguística, toda uma série de códigos, de saberes, de linguagem que enquadram uma situação. E é claro que agir em competência em uma situação dada é, em certo grau, dominar uma parte desses elementos de protocolos, que podem ser avaliados, fixados,

determinados, antes mesmo que a ação ou a situação seja criada. Ele se refere ao conhecimento.

O segundo ingrediente se diferencia bastante do anterior e diz respeito à relativa incorporação do histórico de uma situação de trabalho. Em outras palavras, é a capacidade de se deixar apropriar pela dimensão singular da situação, pelo histórico, pela dimensão de “encontros de encontros” que significa o encontro de toda uma série de interfaces que se deve operar em conjunto, que são os ambientes técnicos, os ambientes humanos, os procedimentos, os hábitos. Cada um desses elementos do encontro tem ele próprio uma história e, logo, a interface ou o pôr em encontro todos esses elementos diferentes cria a singularidade (Schwartz, 2010b).

O terceiro ingrediente de uma competência é a capacidade de articular a face protocolar e a face singular de cada situação de trabalho. Dito de outro modo é a colocação em sinergia ou em ressonância dos dois primeiros ingredientes. De acordo com Schwartz (1998), esse ingrediente parece hoje mais particularmente requerido, implantado com virtuosidades variáveis no setor dos serviços e mais particularmente nas relações face a face entre um "usuário-cliente" e um agente representando um organismo. O diálogo atase através de normas, regulamentos e procedimentos codificados. Vê-se, então, o quanto é delicada essa negociação que, na hora, deve operar ajustamentos felizes entre o singular – a pessoa e seu pedido – e essas definições regulamentadas de casos.

Quanto ao quarto ingrediente, este se relaciona com o debate de valores ligado ao debate das normas impostas e as instituídas na atividade. Com isso, ao se avaliar as competências de uma pessoa, de certa maneira, avalia-se a si próprio, ou seja, avalia-se o próprio avaliador. Observa-se, então, que se pode ter aí uma dinâmica viciosa ou uma dinâmica virtuosa da avaliação das competências.



A dinâmica viciosa estaria em supor que se pode listar exaustivamente as competências e remetê-las inteiramente à pessoa, fazendo dela, de alguma forma, a única entidade responsável, totalmente depositária e atributiva das competências – que seriam, por outro lado, avaliadas por procedimentos homogêneos, o que é totalmente contestável, pois assim, se individualiza e se culpabiliza a pessoa. A questão, aqui, não é o fato de se remeter à pessoa algo da ordem das competências, o que é indiscutível, mas é o fato de considerar que tudo depende somente dela.

Em contrapartida, pode existir também uma dinâmica virtuosa de avaliação das competências, pelo vai-e-vem entre o que pode ser saúde para a pessoa e o que pode ser transformado no meio de trabalho – em que lhe é pedido transformar o que deve ser transformado – se não se quer bloquear desenvolvimentos de competência. Pode-se denominar esse vai-e-vem permanente como dialética dos registros entre as normas *impostas* à atividade e as normas *instituídas* na própria atividade (Schwartz, 2010b).

O quinto ingrediente de uma competência é a ativação ou a duplicação do potencial da pessoa, com suas incidências sobre cada ingrediente. A partir do momento em que um meio tem valor para a pessoa, todos os ingredientes da competência podem ser potencializados e desenvolvidos.

O sexto e último ingrediente se relaciona com o que é chamado de entidades coletivas relativamente pertinentes, ou seja, se refere ao aproveitamento das sinergias de competências, em situação de trabalho. Consequentemente, a capacidade de trabalhar em equipe consiste em assumir responsabilidades quando se deve assumi-las, e ao mesmo tempo consiste em ser modesto quando convém ser. Capacidade que está muito ligada seja à diversidade das histórias humanas, seja ao reconhecimento e respeito desta diversidade e à compreensão de que o trabalho coletivo hoje supõe uma espécie de pôr em sinergia esses diferentes ingredientes, não em si mesmo, mas coletivamente. Ao se considerar o perfil dos

ingredientes, este se configura como a capacidade de avaliar para si e para os outros seu próprio perfil (Schwartz, 2010b).

Para o autor supracitado, a questão do “agir em competência” integra o conjunto da relação entre, de uma parte, os homens e as mulheres e de outra parte seu meio, seu meio de vida, no seio do qual se encontra o meio de trabalho. É preciso saber que o conjunto dessas relações complexas está incluído na noção de competências e que se as coisas forem simplificadas, isto pode ser cômodo, mas prejuízos serão provocados, os quais serão pagos por outra pessoa, em algum momento (Schwartz, 2010b).

Esse apontamento acima leva a reflexão para o cuidado que se deve ter com essa temática das competências, principalmente por hoje ela estar bastante em voga entre os profissionais de GP / RH. Deixar de considerar os diversos aspectos que aí estão envolvidos poderá levar a uma compreensão parcial do assunto, além de poder deixar pessoas à mercê das consequências de uma realidade da qual elas não foram responsáveis.

Portanto, Schwartz (2010b) conclui que a questão das competências é uma forma de entrever o que há de extraordinário em toda atividade, especialmente em toda atividade de trabalho. É a necessidade de articular esses ingredientes, e frequentemente, em um mesmo instante, colocá-los em sinergia. Cada pessoa articula esses ingredientes à sua maneira, com sua história e seu perfil, isto é, consegue colocar em comunicação dimensões totalmente heterogêneas como: as do saber codificado; as do saber da história e na história; e a de sua relação – em termos de valores – com o meio, o meio humano no qual se vive, e no qual fazem viver. Todas as riquezas do corpo, da inteligência, da cultura que, de algum modo, nutrem e alimentam esses diferentes ingredientes, devem ser postas em comunicação em todo instante de trabalho e é daí que se diz que a atividade humana é algo extraordinário.

Daniellou (2004) se utiliza da imagem da trama e da urdidura para comparar uma situação de trabalho. Aquele que se interessa pelo trabalho se encontra efetivamente num cruzamento – drama este vivido diariamente por inúmeros profissionais de GP / RH. De um lado, um conjunto de procedimentos e meios – fruto de experiências capitalizadas nos níveis econômico, técnico, procedural, jurídico, organizacional, que remetem conseqüentemente ao patrimônio da humanidade, patrimônio no qual se inscreve toda situação de trabalho: eis aí a trama. De outro lado, o investimento nestas situações de trabalho, efetuado por indivíduos sempre únicos e singulares, com sua história e suas experiências, seus corpos e sua subjetividade, seus desejos e suas expectativas: eis aí a urdidura. Interessar-se pelo trabalho é se interessar por esta dialética fundamental entre o singular e o geral.

Para compreender o que é o trabalho, com toda a complexidade multidimensional que ele comporta, é necessário ir ver de perto a atividade. Duraffourg (2010) já aponta que por trás dos gestos os mais simples, há sensibilidade, estratégia, inteligência, todo um saber-fazer amplamente subestimado. É através da análise da atividade que se pode dar conta desta riqueza, possibilitando descobrir tudo o que impede, nas situações de trabalho, as pessoas empregarem todas as suas potencialidades. É graças a elas que as empresas sobrevivem, que os produtos são de boa qualidade, que as máquinas recebem manutenção, entre tantas outras coisas.

Então, o que é trabalhar? Para trabalhar é necessário que haja um prescrito, ou seja, um conjunto de objetivos, procedimentos e regras relativo aos resultados esperados e à maneira de obtê-los. No entanto, a situação real é sempre diferente daquilo que foi antecipado pelo prescrito. Estas diferenças entre o que é demandado e o que se passa na realidade, devem ser geridas. E estas distâncias são irredutíveis. Por isso, Duraffourg (2010) afirma que trabalhar é gerir defasagens continuamente renovadas. Evidencia-se,

assim, uma posição radicalmente oposta aos princípios tayloristas, que acredita na ideia de uma possível adequação total entre o prescrito e o real.

Diante disso, acredita-se na relevância que a lógica da competência adquire para dar conta dessa realidade de trabalho cada vez mais mutável, ou seja, com defasagens cada vez crescentes. Compreender a mobilização dessas competências em situação de trabalho, por parte dos profissionais de GP / RH é o objetivo dessa investigação.

## **CAPÍTULO III**

### **Método**

Este capítulo aborda as considerações metodológicas referentes a esta pesquisa, que se caracteriza por ser um estudo de campo, feito através da exploração de aspectos qualitativos dos discursos dos participantes, fundamentado nas contribuições oriundas dos debates sobre competência, sobretudo a partir da obra de Philippe Zarifian transpassado por um olhar da Ergologia através das reflexões trazidas por Yves Schwartz.

Dado que o objeto de estudo dessa pesquisa é compreender como os profissionais de GP / RH mobilizam as suas competências em situação de trabalho, mostrou-se imprescindível a busca por uma abordagem epistemológica que valorizasse não só as singularidades de cada sujeito pesquisado, mas também as implicações do próprio pesquisador e do caráter histórico e social vigentes no processo de construção do conhecimento (González Rey, 2002). Vale salientar, como apontam Gondim e Lima (2006), que a natureza do objeto é o guia para a escolha do método. Por isso, escolheu-se trabalhar com uma abordagem qualitativa, por acreditar que ela é a perspectiva mais adequada para essa investigação.

A opção pelo uso da abordagem qualitativa dá-se na medida em que esta responde a questões muito particulares, pois se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, almejando a compreensão dos fenômenos estudados (Minayo, 2010).

Acredita-se que nenhum método, por mais abrangente que seja, será capaz de apreender em sua totalidade o fenômeno que se propõe estudar. Mas somente as articulações de diferentes métodos, técnicas e instrumentos poderão favorecer uma maior aproximação da realidade para compreendê-la.

Para Becker (1999), é necessário que haja criatividade na proposta metodológica. O pesquisador deve se sentir convocado a inventar métodos que sejam capazes de elucidar os problemas de suas pesquisas. Deve se sentir livre para desenvolver ideias mais relevantes aos fenômenos que ele próprio pesquisa, levando em consideração as contribuições dos que o precederam, mas evitando a exigência de utilizar apenas o que foi inventado por outros. O pesquisador deve construir métodos dialogando com seu meio, levando em conta o que ele vive em seu próprio trabalho.

### **3.1. Participantes**

Participaram desta pesquisa onze profissionais da área de Gestão de Pessoas / Recursos Humanos que trabalhavam em empresas da iniciativa privada na Região Metropolitana de João Pessoa / PB.

A Região Metropolitana de João Pessoa, criada pela Lei Complementar Estadual 59/2003 e ampliada pela Lei Complementar Estadual 90/2009, é composta pelos municípios de Bayeux, Cabedelo, Conde, Cruz do Espírito Santo, João Pessoa, Lucena, Mamanguape, Rio Tinto, Santa Rita, Alhandra, Pitimbu e Caaporã.

A estratégia de definição dos entrevistados foi do tipo “bola de neve”, através do qual os primeiros entrevistados indicaram os seguintes até atingir o nível de saturação. A quantidade de participantes foi delimitada a partir do critério de saturação, proposto por Minayo (2010), que pode ser operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição.

Na discussão dos resultados, para fins de caracterização da fala desses participantes, bem como visando preservar o anonimato deles, são utilizadas as siglas E1 (entrevistado 1) com variações crescentes até E11 (entrevistado 11).

## **3.2. Instrumento**

### **3.2.1. A entrevista semiestruturada.**

A entrevista semiestruturada é um dos principais meios pelos quais o investigador realiza a coleta de dados para alguns tipos de pesquisa qualitativa (Triviños, 1987). Entende-se por entrevista semiestruturada aquela que permite ao entrevistador acrescentar algumas questões de esclarecimento ao roteiro prévio, no curso da aplicação, a fim de atender as necessidades do estudo.

Para Laville e Dionne (1999), a flexibilidade da entrevista semiestruturada favorece um contato mais íntimo entre os atores da pesquisa (entrevistador e entrevistado) e, conseqüentemente, uma exploração profunda dos saberes e crenças do entrevistado e uma melhor compreensão da realidade social. Para Triviños (1987), além desse tipo de entrevista valorizar a presença do investigador, ela oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante enriqueça a investigação de maneira livre e espontânea. Para Minayo (2010), a entrevista se caracteriza como uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, com o intuito de obter informações relevantes ao objeto de pesquisa. Para Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg e Kerguelen (2001), cada resposta a uma pergunta pode ser uma chance para se aprofundar no tema através da realização de outra pergunta

que não esteja no *script*, o que pode tornar a descrição mais precisa e ajudar o trabalhador a recordar de novos fatos relacionados ao tema.

Consoante a essa visão, optou-se pela entrevista semiestruturada por acreditar que ela é um instrumento adequado para a investigação do objeto de estudo em questão e por ela se coadunar com o aporte teórico deste trabalho.

As questões do roteiro de entrevista (apêndice A) foram construídas a partir do alicerce teórico e de roteiros já elaborados para pesquisas anteriores realizadas pelo Núcleo de Pesquisa *Psicologia Social: Trabalho e Subjetividade*.

O referido roteiro versava sobre *dados de identificação*, como sexo, idade, grau de escolaridade e renda; *dados profissionais* como nome do setor, cargo, tempo que trabalha na área e trajetória profissional; e *questões específicas*, como competências necessárias para um profissional da área de GP / RH ser bem avaliado, descrição de um dia de trabalho, ocorrência de imprevistos e como lida com eles, competências que julga ter adquirido e quais ainda precisa desenvolver, aperfeiçoamento profissional (e participação da empresa), expectativas quanto ao futuro profissional.

Salienta-se que a aplicação deste roteiro não se reduziu a uma mera questão técnica, mas envolveu, e permitiu as relações interpessoais entrevistador / entrevistado.

### **3.3. Procedimentos**

#### **3.3.1. Procedimentos para a realização da pesquisa.**

Inicialmente, o projeto de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Após aprovação do comitê (Anexo



I), seguiu-se as disposições contidas na resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, que regulamenta as pesquisas envolvendo seres humanos. Posteriormente, a partir de indicações através da Associação Brasileira de Recursos Humanos seccional PB (ABRH – PB), a pesquisadora entrou em contato com alguns profissionais da área de GP / RH em empresas situadas na Região Metropolitana de João Pessoa / PB para verificar a disponibilidade e o interesse em participar da pesquisa.

### **3.3.2. Procedimentos de coleta de dados.**

As entrevistas com os participantes foram realizadas individualmente e gravadas, mediante a autorização do participante, em local e horário acordados previamente de acordo com a disponibilidade deles.

Antes do início de cada entrevista, cumprindo os critérios éticos, houve um momento para que se informasse ao entrevistado os objetivos da investigação, onde também foi solicitado que assinasse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice B) para sua participação no estudo e para a utilização do gravador para registro das entrevistas. A participação dos sujeitos foi voluntária, mediante a assinatura desse termo de consentimento. Foi também esclarecido que o participante poderia deixar de participar em qualquer momento que desejasse, sendo devolvido o termo anteriormente assinado, sem nenhum tipo de risco ou prejuízo decorrentes desta decisão.

### **3.3.3. Procedimento de análise de dados.**

A perspectiva adotada para a análise dos dados será a análise de conteúdo com recorte por temas (Laville & Dionne, 1999). De acordo com esses autores, o princípio da

análise de conteúdo consiste em desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo obtido para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação, isto é, compreender as significações no contexto da fala, fazendo inferências ao seu conteúdo.

Optou-se pelo recorte de conteúdo a partir de temas, pela possibilidade de melhor aproximar a pesquisadora do sentido do conteúdo, pois a obriga, mais do que com os fragmentos que dependem da estrutura lexical ou gramatical, a construir suas unidades de análise a partir de sua compreensão desse conteúdo (Laville & Dionne, 1999).

Como sugere Laville e Dionne (1999), o primeiro momento da análise foi destinado à organização dos dados construídos, por meio da transcrição das entrevistas. Posteriormente, foi realizado um estudo minucioso de todo o conteúdo, a fim de submergir nas palavras e frases, procurando-lhes o sentido, captando-lhes as intenções, comparando-as, avaliando-as, para que houvesse o reconhecimento do essencial e a seleção das ideias principais. Foram selecionados fragmentos dos depoimentos que correspondiam às ideias particulares ou núcleos de sentido relevantes à temática abordada nesta pesquisa.

A definição das categorias analíticas foi realizada por meio do modelo misto, no qual as categorias foram denominadas no início (embasadas nos conhecimentos teórico-práticos da pesquisadora), mas houve a flexibilidade para inclusão de outras ao longo da análise (Laville & Dionne, 1999). As categorias de análise, denominadas a partir das falas dos participantes e da literatura, são apresentadas no capítulo a seguir.

É importante ressaltar que a análise de conteúdo não é um método rígido, no sentido de uma receita com etapas bem circunscritas que basta transpor em uma ordem determinada para ver surgirem conclusões. Ela constitui, antes, um conjunto de vias possíveis nem sempre claramente balizadas, para a revelação / reconstrução do sentido de um conteúdo. Cabe ao pesquisador completar o seu material e se inteirar dele, decidindo a

maneira como vai decompô-lo, depois recompô-lo a fim de melhor fazer surgir sua significação (Laville & Dionne, 1999).

### **3.4. Validação dos Resultados**

De acordo com Zarifian (2003), é crucial fazer uma análise das situações com os interessados, para construir junto com eles, a partir de situações que realmente enfrentam, as competências que são mobilizadas (ou mobilizáveis). Seu ponto central reside no destaque das iniciativas que os sujeitos assalariados tomam no seu campo de responsabilidade, portanto, de acordo com seu papel. Dois meios simples podem ajudar nessa análise: proceder segundo um eixo temporal, começando pelo início da jornada e distinguindo entre as situações que se repetem todos os dias e as que têm uma frequência mais longa e distinguir várias categorias de situações.

Na proposta de aplicação do modelo da competência para as organizações, segundo Zarifian (2003), na última etapa deve haver a validação das áreas de competência e hierarquização dos seus níveis, em função dos critérios relacionados ao nível de iniciativa, nível de ampliação do campo de responsabilidade, nível de implicação na cooperação e nível de rigor.

Embora essa pesquisa não se caracterize como uma proposta de aplicação do modelo da competência para as organizações, acredita-se que esse momento de validação / devolução dos resultados contribui para garantir a postura ética necessária nesse tipo de pesquisa.

Por isso, na etapa final desse estudo, foi realizada a validação dos resultados, que consistiu em um momento destinado ao debate sobre as questões que se mostraram

relevantes e representativas entre os participantes e/ou interessados e a pesquisadora. A validação dos resultados se caracteriza pela oportunidade privilegiada não apenas para a devolução / divulgação dos resultados aos participantes e/ou interessados, mas particularmente para discuti-los com os mesmos, além de ser uma ocasião que favorece a aproximação dos conhecimentos e potenciais desses participantes.

Diante disso, houve uma adaptação da proposta de Zarifian (2003), e o momento de validação dos resultados desse estudo não se restringiu aos primeiros envolvidos na pesquisa – que seriam os entrevistados, mas foi um momento aberto aos participantes e aos demais interessados sobre a temática das competências mobilizadas pelos profissionais de GP / RH.

Para isso, a ABRH – PB foi intermediadora desse processo, disponibilizando o espaço e fornecendo toda a estrutura para que a pesquisadora apresentasse os resultados preliminares de sua pesquisa, além de divulgar para os seus contatos, geralmente profissionais ou consultores da área de GP / RH, a referida apresentação.

A pesquisadora também teve o zelo de comunicar, previamente, a data, horário e local da apresentação a todos os entrevistados da pesquisa.

Visando uma melhor organização desse momento, a ABRH – PB solicitou que os interessados comunicassem, antecipadamente, o interesse em participar desse debate.

Ao todo, participaram dessa validação dezoito pessoas, entre: a pesquisadora, membros do núcleo de pesquisa Psicologia Social: Trabalho e Subjetividade, membros da ABRH – PB e demais interessados. Dos profissionais entrevistados pela pesquisadora, apenas 01 (um) compareceu. Reconhece-se as limitações dessa validação, uma vez que apenas 01 (um) participante da pesquisa pôde comparecer. Entretanto, a pesquisadora entende que, apesar desse limite, a presença de diversos membros ligados à entidade que forneceu a chancela para a realização desse estudo e a de pessoas que trabalham com GP /

RH permitiu o surgimento de discussões presentes no corpo desse trabalho, como se verá no capítulo seguinte.

Segundo informações prestadas pela ABRH – PB, houve algumas desistências para a participação desse debate, por motivos de trabalho, pois como a apresentação ocorreu na penúltima semana de novembro, coincidiu com o fechamento da folha de pagamento (com a inclusão do 13º salário) em muitas empresas.

As contribuições advindas desse momento de validação dos resultados são discutidas no capítulo seguinte, mas nem todas as falas emergentes desse momento são apresentadas. O registro dessas falas foi feito de forma manual por integrantes do núcleo de pesquisa mencionado.

Para fins de caracterização da fala desses participantes da validação, como será apresentado no capítulo seguinte, são utilizadas as siglas I1 (Integrante 1), I2 (Integrante 2) e I3 (Integrante 3). Essas siglas visam preservar o anonimato deles, além de não confundí-los com as siglas utilizadas para os participantes entrevistados pela pesquisadora.

## CAPÍTULO IV

### Discussão dos Resultados

Tendo em vista o objetivo geral de compreender como os profissionais de GP / RH mobilizam as suas competências em situação de trabalho, é apresentado, neste capítulo, a relação entre a *formação profissional*, o *aperfeiçoamento profissional* e as *competências específicas* que se manifestam no *dia a dia de trabalho* para que seja acionada a competência – *competência em ação*– dos profissionais de GP / RH. Para isso, elas estão dispostas em categorias para análise e discussão. Em seguida, para facilitar a visualização da dinâmica entre essas categorias, será apresentada uma proposta de interação entre elas. No entanto, reconhece-se a limitação dessa proposta, pois se acredita que nenhum modelo será capaz de abarcar a complexidade da atividade humana, que é apenas parcialmente compreensível e sempre está em constante transformação. Para tanto, será apresentada, inicialmente, a caracterização dos participantes dessa pesquisa.

#### 4.1. Caracterização dos Participantes

Dentre os participantes da pesquisa, conforme demonstra a Tabela 1 abaixo, 09 (nove) são do sexo feminino e 02 (dois) são do sexo masculino. A idade média dos participantes do sexo masculino é de 43 anos, enquanto que a idade média das participantes é de 28 anos. No que se refere ao grau de escolaridade, as nove participantes possuem como formação inicial a graduação em Psicologia, enquanto que os participantes do sexo masculino possuem formação na área de Administração, com a ressalva que um desses participantes possui formação inicial em Teologia.

*Tabela 1.* Caracterização dos participantes quanto ao sexo, idade e escolaridade

Características Sócio demográficas	Frequência	
	Masculino	Feminino
<b>Sexo</b>	2	9
<b>Idade</b>	$\bar{X} = 43$ anos	$\bar{Y} = 28$ anos
<b>Escolaridade (Graduação)</b>		
Em Psicologia	--	9
Em Administração	2	--

No que concerne ainda à escolaridade, observou-se que dos 11 (onze) participantes, 08 (oito) possuem alguma pós-graduação e, como pode se verificar na Tabela 2 abaixo, 07 (sete) participantes, ou seja, a maioria deles, possuem duas pós-graduações ou mais.

*Tabela 2.* Frequência dos participantes em Pós-Graduações

Pós-Graduação	Frequência
Nenhuma	3
Apenas 1	1
2 ou mais	7

No que se refere ao tempo de atuação na área de GP / RH, este variou de menos de 01 (um) ano até mais de 20 (vinte) anos, com a maioria dos participantes possuindo entre 01 (um) ano a 05 (anos) de atuação na área de GP / RH, como demonstra a Tabela 3:

*Tabela 3.* Tempo de atuação na área de GP / RH

Tempo de atuação	Frequência
Até 1 ano	1
De 1 a 5 anos	4
De 5 a 10 anos	3
Acima de 10 anos	3

Vale ressaltar que para fins de tempo de atuação, não apenas os vínculos empregatícios formais foram contabilizados, mas também foi considerado o tempo nos estágios na área de GP / RH, por acreditar que estes também contribuíram de forma significativa para a formação profissional dos participantes.

No que diz respeito à renda dos participantes desta pesquisa enquanto profissionais de GP / RH, a maioria possui um salário que varia de R\$ 1.000 a R\$ 2.000,00, como atesta a Tabela 4 abaixo:

*Tabela 4.* Renda profissional dos participantes da pesquisa

<b>Renda Profissional</b>	<b>Frequência</b>
Até R\$ 1.000,00	2
De R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00	5
De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	3
A partir de R\$ 3.001,00	1

Em contrapartida, na maioria dos casos, a renda desses profissionais não reflete o grau de responsabilidade que eles possuem, quando se leva em consideração o número de colaboradores para os quais o trabalho deles é direcionado e o porte das empresas, como demonstra a Tabela 5 abaixo:

*Tabela 5.* Número de colaboradores a quem o trabalho é destinado.

<b>Nº de colaboradores</b>	<b>Nº de Profissionais de GP / RH</b>
Até 200 pessoas	4
De 200 a 700 pessoas	4
De 700 a 1.200 pessoas	2
Acima de 1.200 pessoas	1



## 4.2. Formação Profissional

Essa categoria reflete a importância que a formação profissional possui para o desenvolvimento e acionamento das competências e abarca a formação acadêmica, a experiência na área e o suporte proporcionado pelas empresas aos participantes da pesquisa.

Embora, na atualidade, haja uma ênfase na valorização dos diplomas, questão essa inclusive discutida por Zarifian (2001b) que afirma que a referência aos diplomas possuídos se tornou quase de praxe e marcou fortemente as práticas de admissão destes últimos anos, defende-se aqui que a formação acadêmica, apesar de incontestavelmente importante, não é o único componente que contribui para a formação de dado profissional e que a oportunidade de aprendizagem oferecida pela experiência na área de GP / RH, bem como o suporte das empresas para o desenvolvimento de novas aprendizagens de seus profissionais também compõem o quadro de referência da presente categoria.

Diante disso, no que se refere à formação acadêmica, verifica-se que ela contribuiu no desenvolvimento de um certo *feeling*, expressão essa utilizada por diversos profissionais para expressar o que, de certa forma, eles não conseguem descrever, principalmente no seu relacionamento com as pessoas nos processos de GP / RH.

*Você não é feliz no desenvolvimento de seu trabalho, feliz eu digo bem sucedido no desenvolvimento de seu trabalho se você não tem essa concepção, esse feeling, é um insight que acontece lá na hora. É isso (E2).*

Para Zarifian (2001b), ao recorrer cada vez mais aos diplomas possuídos e, em particular, ao nível deles (mais do que à especialidade), os empregadores perseguem

objetivos como: garantir melhor seleção, considerando como hipótese que as provas do sistema educativo enfrentadas pelo trabalhador já terão operado uma espécie de pré-seleção, tanto no campo dos conhecimentos gerais quanto no do comportamento; garantir maior segurança, a partir da compreensão de que os trabalhadores que possuem mais diplomas são também os que podem evoluir mais, e de que se correm menos riscos ao empregá-los relativamente a evoluções dos empregos ou das competências das quais não se pode, ainda, prever o conteúdo; e ter trabalhadores capazes de enfrentar situações de trabalho objetivamente mais complexas e que exigem conhecimentos e capacidade de raciocínio mais formalizados, fenômeno que, em termos estatísticos, se expressa com clareza no aumento contínuo dos níveis de qualificação dos empregos.

É importante ressaltar que foi à luz dessa seletividade crescente que o modelo da competência começou a surgir em meados dos anos 80. E foi ele que, em parte, provocou o considerável movimento de prolongamento da duração dos estudos (Zarifian, 2001b).

Além disso, a formação acadêmica também possibilitou uma melhor compreensão do ser humano, o que foi enfatizado especialmente pelos profissionais em Psicologia, como pode ser evidenciado nas falas a seguir:

*O que ajuda, pelo menos na minha atuação hoje, primeiro a questão do trato com as pessoas, do entendimento maior do ser humano. (...). A gente, na graduação, recebe essa bagagem digamos assim, com relação ao traquejo do relacionamento interpessoal como eu falei e o feeling com as pessoas (E8).*

*A minha formação contribuiu sim, considero a base, eu diria, o estudo das várias abordagens, teorias comportamentais, os testes, outras teorias enfim serviram como sustentação para construção das competências essenciais a nós que lidamos*

*com pessoas a compreender o comportamento humano, a entender as relações, motivações, conflitos (E1).*

Para os participantes, esse maior conhecimento do ser humano também possibilitou uma melhor habilidade no relacionamento interpessoal, o que é indispensável para quem trabalha na área de GP / RH:

*O curso de Psicologia contribuiu para o desenvolvimento das competências necessárias à atuação em RH no sentido de desenvolver habilidades para escuta ou ausculta que eu entendo como o ouvir por trás das palavras, a habilidade de negociar em busca do consenso, empatia e o olhar e o valorizar a pessoa (o ser humano) são sem dúvida competências importantes para a atuação em RH (E2).*

*Quando você pensa em competências você pensa na competência da iniciativa do ser humano, (...), de você saber como gerir a sua equipe, quais são as ferramentas de motivação que você pode levar, como é que você pode motivar a sua equipe, a iniciativa que você vai dar a ela, o trabalho em equipe, como ele deve ser feito, por onde ele deve começar, então assim, você tem como ter uma visão maior, já que você tem o lado humano da situação (E5).*

Mas além do conhecimento proporcionado pela formação acadêmica, a experiência na área é considerada crucial para o bom desempenho dos profissionais de GP / RH na área, como atesta o trecho a seguir:

*Além de conhecer os processos, ter alguma prática, alguma vivência nos processos que são mais comuns no dia-a-dia da gente, que é seleção de pessoal e treinamento, avaliação de desempenho hoje aqui na empresa é muito necessário (E2).*

Como afirma Zarifian (2001b), é preciso que, a partir do trabalho profissional efetivo, sejam construídos os conhecimentos e as representações próprios de cada campo de atividade, que sejam capazes de permitir orientação e controle do bom desenrolar da ação.

Nesse sentido, considera-se que os cursos serão sempre insuficientes, pois como defende Zarifian (2003), os conhecimentos não são produtivos em si, eles se tornam produtivos pelo seu uso, exatamente no exercício da inteligência da prática. O conceito de inteligência da prática tem sido muito difundido em nossos dias pela Psicodinâmica do Trabalho, que tem seu expoente em Christophe Dejours. Para Dejours (1999), a inteligência da prática é constituída por um conjunto de habilidades utilizadas pelos trabalhadores para dar conta das situações reais do trabalho. Ela está presente no trabalho efetivamente realizado e representa aquilo que resiste ao controle da situação. Forma-se no e pelo trabalho; não é inata, mas adquirida no exercício da atividade, por isso requer a familiarização do processo produtivo e mobiliza a experiência pessoal e profissional pregressa do trabalhador.

Isto implica dizer que existe algo que só a prática poderá imprimir no sujeito, que remete a uma sabedoria da prática, como corrobora a fala seguinte:

*A gente chega em empresas e a gente não sabe exatamente o que tem que fazer. A gente sabe algumas coisas na teoria, mas direcionado para a prática, a gente só aprende quando começa (E4).*

Essa relevância dada à experiência na área é tão significativa, que mesmo entre os participantes com uma formação acadêmica ampliada através de uma pós-graduação, observa-se a necessidade em vivenciar na prática o que veem no curso:

*Nesse meio tempo eu estava fazendo, como eu lhe disse, a pós-graduação, e senti a necessidade de viver na prática o que eu estava vivenciando na Universidade, de ter essa visão sistêmica. Então eu fiz um acordo com o pessoal lá da empresa de ficar part time na implantação desses programas e part time vivenciando os outros subsistemas que era uma forma de estar me preparando para assumir a área de Recursos Humanos, futuramente, de uma das unidades (E11).*

O (a) participante acima demonstra interesse em adquirir experiência na área, pois sabe que esta será imprescindível para que possa ascender profissionalmente. Verifica-se, inclusive, que para a ascensão profissional de outro (a) participante, houve primeiramente a avaliação de seu desempenho na prática:

*Eu fui transferida pro departamento de capacitação e qualidade e assumi o setor interinamente, porque ficou sem profissionais lá na ocasião. Fui, digamos assim, avaliada entre seis a oito meses mais ou menos, e aí veio a promoção pra coordenadora do setor (E2).*

Fica evidente que nessa área de GP / RH não basta ter certo grau de escolaridade, é necessário também a experiência na área, pois ela possui um caráter indubitavelmente formador para a atuação nesse campo.

Outro ponto a destacar é que a experiência na área – seja através dos estágios, consultorias, ou primeiras experiências profissionais – foi decisiva para o direcionamento e permanência de alguns participantes nessa área, conforme pode se verificar:

*Eu comecei a estagiar na área, com avaliação psicológica, aplicação de teste, elaboração de laudo. Então, a partir do estágio, já foi me encaminhando para essa área de RH. Então, hoje, aqui na empresa, eu fui contratada mais para processo admissional por eu ter essa competência de avaliação psicológica, ter o domínio de aplicação e correção de testes psicológicos (E9).*

*Surgiu um estágio na área de Recursos Humanos, era uma área que eu não gostava, mas eu precisava cumprir, o estágio era obrigatório e aí eu acabei entrando por acaso na área e comecei a gostar depois que eu conheci, e comecei a entender que Recursos Humanos era muito diferente do que eu tinha visto na faculdade (E11).*

Além da formação acadêmica e da experiência na área como integrantes da formação profissional, algumas empresas também demonstram um papel imprescindível por oportunizar suporte aos seus profissionais de GP / RH, contribuindo para a formação profissional deles:

*Eu tive a sorte de entrar num grupo que tem políticas bem definidas, tem assessoria, tem toda uma consultoria que dá todo um suporte, assim tive a oportunidade de aprender (E1).*

*Quando a gente tem vontade aqui de aprender na empresa a gente tem a possibilidade porque a gente sente que tem suporte no que precisa (...). E aí como a gente trabalha num grupo que é muito organizado, a “Y” tem essa facilidade, que é tudo muito organizadinho, na área de treinamento e desenvolvimento a gente sabe exatamente o que tem que fazer, porque tem procedimento pra fazer, na área de recrutamento e seleção a gente sabe exatamente o que tem que fazer (E4).*

Verifica-se, então, que as organizações acima enfatizam a aquisição de rotinas e de hábitos de trabalho, que farão com que seus colaboradores dominem melhor as situações com as quais se defrontam. Entretanto, essa aquisição de rotinas e de hábitos não é passiva, não sendo suficiente aos colaboradores ter um emprego ou imitar pessoas mais experientes. Essa aquisição de rotinas implica processo relativamente intenso de retificação de erros, certa reflexão do indivíduo sobre suas maneiras de trabalhar, de sorte que ele adquire os hábitos que o meio profissional considera como os mais adequados (Zarifian, 2001c).

Por outro lado, as empresas também favorecem, mesmo que porventura seja de forma não intencional, o convívio com pares que contribuem com o algo a mais que nenhum procedimento ou prescrição é capaz de fornecer:

*Entrei na “X” como auxiliar de Gestão de Pessoas. Tive a oportunidade de encontrar a pessoa mais generosa que eu já conheci, que é a analista da “X” (...).*

*E aí trabalhando com Fulana (...) a gente aprende tanto o que tem no procedimento quanto o a mais que não consegue padronizar (E4).*

Verifica-se, aqui, que a colega de trabalho contribuiu para que o (a) participante aprendesse não apenas hábitos, mas também aprendesse uma adaptabilidade bem sucedida a situações mutantes, pois toda situação profissional comporta sempre um quinhão de permanência e outro de mudança, que nenhum procedimento será capaz de abarcar.

A situação formativa, por fim, é um momento importante de síntese cognitiva e ética. É o momento em que o indivíduo deve ordenar e aprofundar o que sabe, para transmiti-lo, e manifestar sua generosidade em relação ao outro (Zarifian, 2003).

Além disso, a convivência na empresa com pessoas de outras áreas contribuem para um maior enriquecimento da formação profissional dos participantes, como pode se verificar a partir da fala a seguir:

*Tenho aprendido muito aqui na empresa, tenho um relacionamento muito direto com a minha diretoria e a pessoa com X anos de atuação em gestão, gestão organizacional, você aprende, você apreende, porque esse relacionamento, mesmo que eventualmente, uma ou outra postura não seja a mais adequada na minha visão, mas você entende o porquê que a pessoa age daquele jeito, então esse relacionamento, ele é muito enriquecedor, e eu tenho aprendido que o relacionamento com pessoas que têm mais experiência, longa vivência constrói o profissional que tem menos, e eu me colocaria nessa posição que tem menos, tem sido muito rico (E2).*



Como afirma Schwartz (1998), em certas entidades coletivas, organizam-se formas variadas de instauração de uma dialética, de transmissão de heranças, de ajuda mútua influenciando diretamente sobre o exercício da competência.

Demonstra-se que uma parte crescente dos contatos e das trocas de conhecimentos que um assalariado mobiliza na sua atividade profissional é oriunda das redes nas quais é inserido, e não só da equipe da qual faz parte (Zarifian, 2001a).

*O que eu aprendi aqui não tem nem como descrever. Se eu fosse botar em cada tópico o que eu aprendi aqui, vai ser uma infinidade de tópicos. Aprendi muito de rotinas trabalhistas, não sabia de nada, até de funcionamento de empresa mesmo, porque como eu participo de diversas reuniões, então eu tenho que, eu acabo aprendendo tudo. Eu aprendo financeira, da contabilidade, da logística (E3).*

#### **4.3. Aperfeiçoamento Profissional**

Apesar da importância da formação profissional, como discutido anteriormente, os profissionais de GP / RH precisarão sempre passar por um processo de aperfeiçoamento. Isso se deve, em parte, ao fato deles considerarem que a formação acadêmica é insuficiente, além de sentirem a necessidade de serem capacitados para atender as inúmeras demandas que lhes são apresentadas constantemente em sua prática profissional advindas das diversas áreas dentro da organização.

*Hoje eu sinto a necessidade de estudar mais, porque a universidade não prepara o suficiente (E7).*

*Na verdade, do ponto de vista de formação, no nível superior, (...) o curso de Administração dá uma base mínima. (...). E aí eu fui atrás de uma pós-graduação para poder ter uma visão sistêmica desses subsistemas, entender efetivamente o que era o Recursos Humanos, por isso que eu fiz. Assim que eu me formei, eu fui procurar me especializar, fazer uma pós-graduação na área de Recursos Humanos (E11).*

*Na área de RH, a minha graduação em Psicologia a gente vê muito pouco com relação à área específica de Organizacional. (...) Eu precisava de algo mais consistente e precisava entender o todo de uma organização, então foi por isso que eu busquei esse MBA em Gestão de Pessoas, mas também de Empresas, pra que daí eu tivesse o conhecimento em outras áreas: administração, finanças, contabilidade, planejamento. E daí isso, acredito que agregou sim na minha atuação (E8).*

A busca pelo aperfeiçoamento profissional é tão importante para o acionamento e desenvolvimento das competências mobilizadas pelos profissionais de GP / RH que se expressa através da busca pela complementação dos estudos por estes profissionais, seja através do seu investimento pessoal ou através do reconhecimento da empresa de que é preciso investir na capacitação deles.

*A minha outra especialização eu fiz por conta própria mesmo, na verdade eu senti aquela necessidade dos conhecimentos que a gente não tem no dia a dia, e assim fiz muitos cursos. (...). Assim eu busquei muitos cursos de capacitação, em seleção,*

*dinâmica de grupo, cursos na área de segurança, que a gente acaba trabalhando também, então foram cursos que eu fui buscando também na necessidade (E1).*

*Eu tenho sido encaminhada pra fazer treinamentos através de empresa por solicitação minha. Recentemente eu fui fazer um curso de Cargos e Salário, ferramenta que a gente tá utilizando na empresa, não é especificamente da área de Psicologia, mas é necessário e importantíssimo na área de Gestão de Pessoas e foi muito bom, foi um investimento alto que a empresa fez. Hoje a empresa custeia uma pós-graduação que eu estou fazendo, que não é da área de Gestão de Pessoas, mas que tem um braço (...). Então, foi uma iniciativa da empresa que eu recebi muito bem, gostei demais, e me senti muito valorizada (E2).*

A partir das falas supracitadas, verifica-se que a busca por constantes cursos de aperfeiçoamento se deve, em parte, ao fato da área de GP / RH ser uma área caracterizada pela contribuição de diferentes áreas profissionais – Psicologia, Administração, entre outras – o que exige de seus profissionais uma diversidade de conhecimentos para a sua atuação.

Há empresas que possuem uma política estruturada de desenvolvimento de seus colaboradores, o que demonstra que elas reconhecem a importância do seu papel no aperfeiçoamento de seus profissionais.

*A empresa (...) tem um programa de desenvolvimento, programa de educação continuada (...). Ela bancou 70% da minha pós-graduação, do meu MBA, então foi um investimento dela (E1).*

É importante ressaltar que mesmo em empresas com uma política estruturada de desenvolvimento, há profissionais que preferem que o seu aperfeiçoamento profissional seja um investimento pessoal, mesmo quando há a possibilidade de investimento por parte dela, por optar em não ficar na dependência dos critérios estabelecidos pela organização.

*A empresa paga MBA pra pessoas que têm pelo menos X anos no cargo, aí ela paga setenta por cento do curso. Só que X anos pra mim é muito tempo, hoje em dia ninguém tem mais X anos pra esperar pra nada. Aí por isso que eu já vou entrar agora e vou ter que pagar sozinha (E4).*

Verifica-se ainda que mesmo em empresas onde não há a estruturação de uma política de desenvolvimento para os seus colaboradores, há a possibilidade delas contribuírem investindo em cursos solicitados esporadicamente por eles, desde que comprovada a devida importância e com um certo planejamento:

*A empresa não tem uma política de treinamento que patrocine, mas quando a gente mostra a importância do curso, que a gente apresenta, independente, não precisa ser só na minha área, no DP, do RH, mas qualquer área. (...). Então, a gente mostra a importância, e a empresa vai e libera. Aí libera 100% (E5).*

*A gente tem que falar com muita antecedência. Se eu quiser fazer algum treinamento, mandar algum funcionário para algum curso ou outro, tudo gera custos. O RH todo não foi para o CONGREPARH, porque a gente avisou duas semanas antes. Para eles: “Não, a gente não tem como”. Então, vai para o financeiro, o financeiro aprova, não sei o que. Então ela aceita, mas a gente tem*

*que ter argumentos para qualquer tipo de treinamento, aperfeiçoamento, mas aí é tudo dado nesse planejamento estratégico. Se no planejamento estratégico a gente falou, a gente vai trabalhar em cima dele, então a empresa acata (E9).*

Vale salientar que o fato do aperfeiçoamento profissional ser um investimento ora pessoal ora da empresa também suscita debates entre os próprios profissionais de GP / RH que não possuem o mesmo ponto de vista sobre o assunto. Percebe-se, em algumas falas, o descontentamento de alguns participantes por sentir o descaso da empresa em relação ao seu aperfeiçoamento profissional:

*Se eu fosse depender dessa empresa pra crescer profissionalmente, eu ficaria na promessa que um dos proprietários deixou: que iria dar uma bolsa, que ia me ajudar. Ao contrário, eu estou concluindo o meu curso e até agora eu não vi um centavo de investimento (E6).*

*Eu terminei agora uma especialização e eu faço uma MBA. Faço diversos cursos no SEBRAE (...). O meu MBA quem paga sou eu. (...). Eu costumo dizer que quem banca esses meus estudos sou eu, não é a empresa. Eu já fiz muito mais cursos do que a empresa pagou pra mim. (E3).*

Por outro lado, há profissionais que parecem não se incomodar com o fato de que inexistia no seu aperfeiçoamento profissional um investimento da empresa, como pode ser observado na fala abaixo:

*De lá para cá todos os cursos que eu tenho, fui eu mesma que fiz, eu mesmo que patrocinei. Para mim, eu não vejo a coisa assim não: “Se a empresa quiser que me aperfeiçoe”. Não! Eu já escutei de colegas meus: “Não, eu não vou fazer, porque assim fica muito fácil, eu vou pagar um curso caríssimo e vou usar na empresa. Assim eu monto uma empresa”. Aí eu digo: “Não. Burra é você, porque você tá fazendo o curso, e vai utilizar a empresa de laboratório. Depois que tu for embora, você levou o seu conteúdo, a sua experiência e o teu curso. Aí é a empresa que está perdendo é? Ou é você?” (E10).*

Pode-se afirmar que essa ênfase no aperfeiçoamento profissional é um reflexo da lógica competência com exigências cada vez crescentes de capacitação contínua dos trabalhadores, que fica evidente inclusive na fala deles. Uma vez que eles não se adequem a estas novas exigências serão excluídos dos circuitos de inserção profissional.

*Eu acho que isso aí você vai passar anos estudando, aprendendo e reaprendendo a aprender. Se você não tiver raça, se não tiver aberta, se achar que seu mundinho é aquele, o profissional vai lhe engolir, outro vai vir e entrar no seu lugar, brincando. Por mais que eu já tenha passado seis anos, é bom? É! O que é que eu aprendi? Eu aprendi muita coisa, mas eu aprendi pouco, porque eu ainda tenho a aprender. Todos os dias eu vejo ações diferentes, todos os dias (E5).*

*Eu procuro estar sempre atualizada. Acredito que ainda é pouco, mas eu participo dos eventos da ABRH, das reuniões. Estou sempre fazendo treinamentos, cursos, participando de palestras. Terminei agora um MBA recentemente. Esse ano eu vou entrar em outro MBA. E tenho muitos contatos com as pessoas (E5).*

*Eu acho que a gente nunca deve parar de estudar, principalmente nessa área de Gestão de Pessoas. A cada ano vai mudando os modelos de gestão, vai mudando a forma de ver o funcionário, até o nome, a nomenclatura de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas já é Gestão com Pessoas, vai mudando diariamente. Então eu faço o MBA, e às vezes eu vou para cursos, palestras, teve o encontro agora da ABRH, CONGREPARH, e a gente fica se atualizando com isso. (...). Sempre tem um modelo novo, um tipo de entrevista novo, um planejamento estratégico que empresa tal fez (E9).*

#### **4.4. Competências Específicas**

Essa categoria é inspirada no modelo da competência para as organizações proposto por Zarifian (2003), em que ele recomenda a elaboração de uma primeira definição das áreas de competência, em termos de *competências técnicas (da profissão)*, *competências organizacionais*, *competências de inovações* e *competências relacionais*.

As *competências técnicas (da profissão)* para um operário da indústria de transformação será a tecnicidade do setor, mas para um vendedor, serão as técnicas de venda (Zarifian, 2003). No caso dos profissionais de GP / RH será o conhecimento a respeito dos processos da área:

*Conhecimento dos processos de recursos humanos eu acho que é imprescindível, conhecer todos os processos, recrutamento e seleção, treinamento e*

*desenvolvimento de pessoal, conhecer a avaliação de desempenho (...) cargos e salários (E2).*

*Você tem que ter noção do que está acontecendo na área de Departamento Pessoal. Então você tem que ter realmente um domínio. Ali eu falo muito de processo, que é muito processo. A questão processual, a questão nem tanto humana (E5).*

De acordo com Zarifian (2003), é impossível definir uma competência profissional sobre uma só situação. É sempre sobre uma série de situações, e em virtude de uma certa redundância, que ela se exerce. A insistência sobre o evento não deve disfarçar o fato de que tudo não é permanentemente novo nas situações enfrentadas. Felizmente! Porque, caso contrário, nenhuma experiência poderia formar-se a partir daí. As situações, no plural, são a mesma situação, mas duplamente carregada: de sua redundância e de seu caráter de evento.

As *competências técnicas* demonstram tanto a necessidade do domínio dos processos elementares da área até a exigência do domínio dos processos mais complexos que tem repercussão direta sobre a organização e em decisões estratégicas da empresa, o que demonstra a exigência da vasta gama de conhecimentos para a atuação nesse campo, bem como a cobrança de um perfil cada vez mais versátil do profissional de GP / RH, que deve ser capaz de pensar e agir em prol dos resultados da empresa:

*Às vezes eu tô falando de uma coisa operacional, mas vem funcionário fazer um empréstimo, daqui a pouco a gente tem que ir lá: “– Olha nós vamos estar com um problema de matéria-prima”, então nós vamos ter que parar três fábricas, 15 dias,*



*precisamos entender qual que é o impacto jurídico disso. E aí vai. Então vai do operacional para a outra ponta lá do estratégico (E11).*

Diante disso, pode-se verificar como as competências técnicas também precisam estar relacionadas às *competências organizacionais* que, segundo Zarifian (2003), se caracterizam por serem desenvolvidas na organização e sobre ela, e que podem ser melhor visualizadas de acordo com as falas abaixo:

*Eu acredito que hoje o profissional de RH para que ele não seja mais só entendido como custo para empresa, e nem como o famoso romantismo do RH, onde o funcionário vai lá e passa a mão na cabeça, ele tem que tá muito com foco nos resultados, ou seja, em planejamento, e tem que conhecer, tem que ter essa abrangência maior do negócio, tem que conhecer e tem que ter essa visão macro da empresa, de como que está o mercado, para realmente atender a necessidade da empresa. Porque nós trabalhamos pra isso. (...) Aí tem que pensar estratégico mesmo, pensar em prol dos resultados da empresa, mas ao mesmo tempo valorizando as pessoas (...). Que a empresa quer ver lucro, mas ao mesmo tempo o RH tem que trabalhar para que as pessoas estejam satisfeitas, para que estas pessoas tragam os lucros para a empresa, tragam os resultados (E8).*

*Outra competência que eu acho relevante é visão do todo, visão sistêmica, gestão de pessoas ela não pode atuar pensando só na sua tarefa, ela tem que atuar pensando em como a sua tarefa vai auxiliar os departamentos a funcionarem, então sempre atendendo demandas (E2).*

Para Zarifian (2003), produzir um serviço só tem sentido se ele transformar positivamente as condições de atividade e as disposições de ação do destinatário (cliente, usuário). Ter preocupação com os outros é preocupar-se com essa transformação. Nesse sentido, pode-se refletir sobre a encruzilhada em que se encontra o profissional de GP / RH que tem que pensar em prol dos resultados da empresa, que em muitos casos, quer uma maior produtividade e lucratividade independente de qualquer coisa; em contrapartida, ele precisa também se preocupar em modificar o estado ou as condições de atividade de outro humano – no caso, os colaboradores, funcionários – de maneira que responda às necessidades e expectativas deste último. A questão é que há casos em que os interesses da empresa e dos funcionários não são congruentes, o que exigirá dos profissionais de GP / RH uma maior habilidade no desenvolvimento de suas competências relacionais, como será discutido posteriormente.

Outro ponto que merece ser destacado é o fato do GP / RH ser uma área prestadora de serviços de outras áreas, o que corrobora a importância da visão sistêmica que esse profissional deve possuir. Além disso, ratifica a necessidade da versatilidade, flexibilidade, criatividade, entre tantas outras características que se acredita fazer parte das *competências de inovação*, que se caracterizam, segundo Zarifian (2003), pelas competências associadas à condução de projetos e a ações ou lançamento de novos serviços.

É necessário inventar novos produtos, novas soluções para as expectativas e os problemas (parcialmente) novos dos clientes e do público. A situação de inovação solicita a inventividade, mobilizando a inteligência exploradora. Permite abrir consideravelmente o campo de responsabilidade e de conhecimentos do sujeito, em uma dinâmica de ação coletiva (Zarifian, 2003).

*Recursos Humanos ele é multifuncional, ele é multiárea, quer dizer, uma hora você está falando: “Olha nós erramos um negócio na folha aqui e o funcionário está precisando receber”, só que o financeiro meu é lá em São Paulo, é meio burocrático, então eu tenho que achar alguma alternativa para utilizar. Aí daqui a pouco tem uma outra situação da área de segurança, aí daqui a pouco o médico: “Oh tem esse cara aqui que está faltando muito, vamos ver esse atestado parece que é falsificado” . O que é que nós vamos fazer? Vamos até lá, na cidade dele, para poder ir atrás, ou não vamos? Aí tem alguém: “Olha, o funcionário pediu a conta, mas eu preciso repor o cara de imediato”, e está fechando folha. Então você tem que ter essa flexibilidade para poder estar atendendo, porque Recursos Humanos é uma área prestadora de serviços para as outras áreas (E11).*

*Fora a questão da criatividade realmente que é uma coisa que você tem que ter na área, porque a gente lida muito com imprevisto. Hoje você tá assim, aí de repente “Ah um funcionário! Aconteceu isso!” E você tem que ter toda essa habilidade, esse jogo de cintura, a questão da flexibilidade de como você vai chegar lá naquele funcionário para atender as expectativas dele (E5).*

E é importante destacar que nesse processo criativo, torna-se imprescindível o desenvolvimento de uma abordagem reflexiva, isto é, de uma volta sistemática às ações das quais o sujeito participou, para avaliá-las e, a partir delas, traçar pistas de melhoria, ou até mesmo, de soluções para novas situações que se apresentam:

*Às vezes você lida com situações que você nunca passou, que eu “Caramba! E agora? Como é que eu vou lidar com isso?”. (...). Eu já passei por situações que*

*quando veio eu disse: “Não peraí, eu tenho que pensar. Eu não tenho a resposta agora”. E isso é uma coisa delicada e você tem que refletir em várias óticas, porque se você hoje em dia trabalha num setor como o meu, você tem que proteger a empresa do financeiro, você tem que proteger a empresa do problema social, você tem que proteger a empresa do problema jurídico, você tem que proteger a empresa até, vamos dizer assim, das trocas de informações, que é a fofoca (E10).*

Como afirma Zarifian (2002b), todos revivem um pouco do passado, procuram nele encontrar o que lhes permite esclarecer a situação, sempre singular, que enfrentam.

É importante destacar que além da mobilização das *competências de inovação*, o profissional precisa tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante dos problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais, como lembra a definição de competência proposta por Zarifian (2003).

*Tem que ter um dinamismo e ter um raciocínio, acho que muito rápido. Porque você tem que enxergar logo o problema e tentar ver logo uma solução para ele. Porque se você guardar é pior. (...) Então você tem que ter a iniciativa de como você vai desenvolver aquilo. (...). Então você tem que ter aquela flexibilidade de receber o problema, e a agilidade de absorver e levar pra frente logo como solucionar aquele problema e não deixar a coisa acalmar para poder resolver. É muito dinâmico (E5).*

*Iniciativa é fundamental pra tudo que você faça, acredito que a iniciativa, ela sempre vai fazer a diferença. A iniciativa, a atitude em querer trazer resultados, em*

*trazer melhorias para quem tá trabalhando com você, para que a empresa e, principalmente, quem trabalha nela siga os seus valores, a sua missão (E8).*

Essas *competências de inovação* são exigidas nas diversas situações profissionais com as quais se deparam os profissionais de GP / RH, exigindo deles um trabalho de adaptação constante.

*Hoje o profissional de RH, todo tipo de situação a gente passa. Com funcionário, até questão de estresse mesmo a gente já pegou aqui. Então a gente tem que saber lidar com qualquer tipo de situação (E9).*

Cada situação é diferente, pois envolve a dimensão histórica, o que implica dizer que não há regras, e que uma intervenção do profissional de GP / RH em um determinado momento pode dar certo, mas isto não é garantia que essa mesma intervenção seja eficiente em outro momento, como comprova a fala a seguir:

*A gente vive situações diferentes, na verdade, tem situações diferentes e às vezes são situações repetidas, porém com pessoas diferentes. Então o fator pessoa diferente exige muitas vezes que você aja diferente, uma pessoa mais frágil, uma pessoa mais agressiva, então precisa ter posturas distintas diante de situações que é a mesma situação, mas com pessoas diferentes (...). Que você aja sempre da mesma forma com pessoas diferentes, o resultado não é o mesmo (E2).*

Esse reconhecimento, pelos próprios profissionais de GP / RH, da dimensão singular das situações de trabalho, torna compreensível o fato de alguns participantes

valorizarem a autocrítica e a humildade como características importantes desses profissionais.

*Acima de tudo muita autocrítica. Porque a gente assume algumas responsabilidades, e se a gente não tiver cuidado, a gente começa a tropeçar as pernas sem saber, autossuficiente demais, e você tem que ter muito autocrítica. Eu acho que a palavra-chave é humildade, uma pessoa assim de Recursos Humanos tem que ser humilde. Se ele conseguir equilibrar o que ele tem com humildade, as competências vêm como natural (E10).*

*Eu acho que as pessoas têm que ter humildade, que a gente não sabe tudo, e ali na verdade é uma troca. Essa relação humana é uma troca de experiência, de vivência, de aprendizado (E1).*

Acredita-se que essas características são valorizadas por serem consideradas importantes na mobilização das *competências relacionais*, que são consideradas, pelos próprios profissionais, um dos tipos mais necessários de competências que eles precisam mobilizar, ou por que não dizer a mais importante, considerando que dos 11 (onze) participantes, todos eles, direta ou indiretamente, mencionaram a importância de um bom relacionamento interpessoal, com destaque também para a capacidade de ter uma boa comunicação.

*Capacidade de comunicação, competência interpessoal, eu julgo que é bastante importante. Eu diria que, eu acho que é a mais importante, o que a gente mais faz aqui é falar com pessoa e ouvir pessoa (E11).*

*Comunicação também, ele precisa ser bastante comunicativo o profissional. (...). Então a pessoa tem que ter aquela habilidade para trabalhar com pessoas. Então, quando a gente procura um profissional ele tem que saber lidar com pessoas (...). Tem que saber se comunicar, saber entender o outro, aceitar o outro como ele é (E9).*

*Relacionamento interpessoal é básico né, tem que ter, não tem como, é uma coisa que realmente a gente usa bastante, todos os dias, com qualquer tipo de situação a gente usa (E8).*

*Eu acho que a inicial era a questão de relacionamento, como um todo, eu não vou falar só do relacionamento interpessoal, mas assim hoje eu vejo muita dificuldade de alguns RH's ainda serem introvertidos, eles buscam apenas a sua competência do seu trabalho, e hoje você precisa muito do outro, eu acho que essa seria a primeira fundamental. (...) O foco seria relacionamento interpessoal. (...) Então, eu acredito que a inicial mesmo, hoje, pra mim seria isso: as relações humanas (E5).*

Segundo Zarifian (2002a), comunicar-se de maneira autêntica é exprimir (ao menos parcialmente) seu pensamento, suas opiniões e mesmo as convicções, é portanto, engajar-se (assumindo o risco pessoal que implica o ato mesmo de expor seu pensamento).

Para Zarifian (2003), caracteriza-se como competências relacionais, as competências de escuta, de compreensão, de elucidação das soluções propostas para um pedido ou um problema levantado por um cliente.

Cabe aqui questionar, mesmo que ainda não se apresente uma resposta possível, se essas competências relacionais advêm da personalidade desses profissionais e que por esse motivo escolhem essa profissão, ou será esse tipo de trabalho capaz de exercer tamanha influência sobre o profissional de GP / RH a ponto de repercutir, inclusive, em suas características pessoais? Ou, ainda, uma terceira via, de que determinadas características de cada um permitiriam uma melhor aproximação de algumas pessoas com essa área e, ao entrar nela, o trabalho que ali realizam contribui de maneira significativa para desenvolver certos traços pessoais?

A competência relacional se mostra bastante necessária aos profissionais de GP / RH em suas atuações profissionais em uma dimensão que as conjuga com as competências organizacionais, na medida em que esses profissionais têm como cerne de seu ofício as relações interpessoais, mas em uma situação de defender tanto os interesses da empresa, como igualmente os dos funcionários, mostrando-se desafiados a serem mediadores desse processo, o que não é fácil, pois há ocasiões que nem sempre são bem interpretados pelos demais membros da organização:

*É o que a gestão de pessoas tem feito mais, mediar os conflitos internos. É a nossa maior demanda (E1).*

*Recentemente eu fui chamada a atenção no sentido de que eu deveria dar, ser a pessoa para defender a empresa, e eu não concordo com isso, eu concordo que eu sou a pessoa para defender a empresa junto aos funcionários, mas junto aos gestores eu preciso defender os funcionários, então a minha função é essencialmente mediar, mediar as relações, de maneira que a empresa, lógico!, obtenha sucesso, o objetivo final é que a empresa obtenha sucesso, mas pra que ela*



*obtenha esse sucesso, ela precisa agir corretamente, valorizando as pessoas, explorando os potenciais das pessoas, pra que a empresa caminhe e caminhe bem, porque ela é um conjunto de ações realizadas por pessoas, as máquinas não fazem nada sem essas pessoas para operacionalizar (E2).*

*A gente escuta muita coisa e tem que saber relevar muita coisa. Eu sempre falo: eu não tô do lado nem da empresa e nem do colaborador, eu vou seguir o que é justo. Para quem procura o RH tá sempre com a razão, se acha sempre com a razão. Então você tem que ter aí um equilíbrio bem em termo, porque se não, às vezes é complicado. Por exemplo, vem um funcionário reclamar do supervisor, mas depois você escuta a versão do supervisor e é totalmente ao contrário daquilo que o colaborador falou. Então, você tem que estar ali fazendo esse equilíbrio como eu falei (E8).*

Observou-se, a partir de alguns participantes, que mesmo com uma experiência considerável nessa área – mais de dez anos, e embora a experiência profissional deles tenha contribuído para o desenvolvimento das competências relacionais, eles ainda sentem necessidade de aperfeiçoá-las:

*O que eu aprendi muito foi negociar, eu tenho opiniões muito fortes, (...), então o que eu aprendi a negociar são as diferenças de opinião, e buscar através do debate construir um novo conceito, (...), eu mudo de opinião sempre que eu sou convencida de que existe um caminho diferente e melhor. Então uma das coisas que eu mais aprendi tratando com recursos humanos, com gestão de pessoas é respeitar e observar a opinião das outras pessoas a respeito dos mesmos assuntos,*

*e saber construir algo novo, negociar, eu acho que a negociação tem sido uma habilidade que eu tenho aprendido todo o tempo, ainda hoje a gente tá aprendendo (E2).*

*Eu acho que aprender a lidar com as lideranças assim, eu acho que hoje é meu grande desafio, de aprender ainda, como lidar com o gestor que não tem uma visão ainda de pessoas. Então assim, essa é a minha maior dificuldade. (...). Também não sei como aprender, não se é aprender isso, ou eu que tenho que lidar com isso, que às vezes querer abraçar as coisas, não é do jeito que eu penso (...). Porque quando é com relação às atividades que a gente desenvolve, aí não tem problema, porque tudo parte da gente, é o recrutamento, é um agendamento e treinamento, são as habilidades que a gente desempenha dentro dos subsistemas, a coisa anda, mas quando depende de outros, aí o negócio pára um pouco (E1).*

É importante salientar ainda, que as competências discutidas acima, possuem uma profunda complementariedade e que são discutidas gradativamente visando uma melhor compreensão das ideias apresentadas.

#### **4.5. Dia a Dia de Trabalho**

Essa categoria revela algumas características do dia a dia de trabalho dos profissionais da área de GP / RH. Evidenciou-se que seu trabalho é envolvido o tempo todo de grande dinamismo, de tal maneira que eles possuem dificuldade em descrever tal dia a dia, algo que não pode sequer ser chamado de rotina, como aparece nas falas:

*Uma das coisas que mais me motiva em Recursos Humanos, é exatamente essa questão de ser totalmente fora de rotina. Eu diria para você que eu teria dificuldade de escrever um dia para você, um dia de trabalho, porque cada dia é uma realidade diferente. (...). Como eu te falei, é muito díspare, cada dia é diferente. Às vezes eu venho para cá pensando em fazer alguma coisa, mas tem que atender uma pessoa, surgiu um problema. Às vezes eu chego aqui já tem pessoas: “Olha teve problema no ônibus”! Então a coisa já começa logo no início. (...). Ou então não tem problema no ônibus, mas é alguma coisa com o refeitório, alguma insatisfação. Enfim, essa rotina minha, ou pretensa rotina, ela acaba sendo muito mudada no decorrer do dia. (...) (E11).*

*É um tipo de trabalho que não tem uma rotina estanque, vai de acordo com as necessidades que vão surgindo com a própria prática. (...). Varia de acordo com o volume de trabalho, com o período do mês. Eu não tenho uma rotina assim tão cristalizada (E7).*

Embora seja verificada essa dificuldade em descrever o dia a dia de trabalho do início ao fim, verifica-se que há algumas atividades corriqueiras e que precisam ser cumpridas mensalmente ou periodicamente por quem trabalha na área de GP / RH:

*Eu tenho tarefas que são mensais e eu não posso deixar de cumprir. Exemplo, a questão do vale-transporte. É que benefícios é tudo conosco no RH. (...). Verificação dos atestados, que nós temos uma planilha de acompanhamento para ver qual o setor que tá com mais atestado e qual o setor que está com menos*

*atestado; é a questão do benefício do plano de saúde também somos nós quem controlamos; nós temos que dar conta dos treinamentos que já estão programados para aquele determinado mês; todos os meses a gente também faz uma pesquisa (...) a gente precisa distribuir os questionários, fazer essa entrevista e tabular, e que também é sempre no início do mês (E8).*

A fala seguinte corrobora o que E8 disse:

*Primeira coisa é abrir os e-mails. Aí tem todos os encaminhamentos de empréstimos. E aí tem as coisas que vão de acordo com o mês, que é a parte de contratações que são para as duas primeiras semanas do mês. (...). E aí tem as atividades que são agendadas: se tiver seleção; se tiver treinamento; tem os relatórios de benefícios que a gente tem que encaminhar (...). É a parte da comunicação interna também, algum aviso que precisa ser dado. (...). Tem as reuniões da CIPA (E7).*

Para além das atividades do dia a dia, que circulam entre o previsto para cada jornada há os inúmeros imprevistos diários, há também atividades que flutuam de acordo com períodos:

*No dia a dia a gente faz entrevista de desligamento e a cada três meses a gente faz um relatório de entrevistas de desligamento (...). Relatório gerencial, índice de rotatividade, de absenteísmo, vejo como está o trabalho na segurança do trabalho, relatório de entrevista de sessenta dias pra gente ver no período de experiência o que a empresa tem feito pra facilitar ou não a adaptação. Recrutamento e seleção*

*(...). Cargos e salários, (...), relatório de movimentações; às vezes tem vaga aberta que a gente não consegue fechar por causa de salário, aí eu vou ter que fazer uma análise de estudo no mercado, ver quanto é que está a média salarial e mando a proposta pra diretoria pra gente aumentar o salário, quando é o caso (...). Benefícios já é de rotina (...). Treinamento, cargos e salários. Tem a gestão da qualidade que a gente está implantando agora aqui na empresa (E4).*

*Normalmente eu passo 90% em reunião, chego de manhã, o telefone não para de tocar, mil problemas pra resolver. (...) Tem as obrigações mais do dia a dia com relação à folha de pagamento (...). Tem a questão de vagas para serem fechadas, acompanhamento de como tá o processo seletivo, (...). Tem processos trabalhistas, audiências durante o dia (...), acompanhar pagamentos, todo tipo de pagamento: vale-transporte, vale-alimentação, tudo que envolve uma folha de pagamento. (...) Questão de desligamento, treinamentos admissionais para serem acompanhados. (...) Tenho que enfrentar sindicato, saber se as vias foram pagas, pra ter aquele número pois tá em processo, e quando você tem uma fiscalização, porque de três em três meses eu tenho que estar no Ministério do Trabalho, porque a gente trabalha com licitação. (...) Então todo dia, por mais que a gente não queira, tem que olhar o que é que tem para pagar, se o pagamento foi dentro do prazo, se aconteceu algum imprevisto, o que é que aconteceu de imprevisto. (E5).*

Os imprevistos são tão frequentes nessa área de GP / RH que lidar com eles, já faz parte das atividades corriqueiras dos profissionais de GP / RH. Para Zarifian (2003), a definição complementar da competência se esclarece: assumir uma responsabilidade local, em dada situação; saber tomar a decisão certa num prazo curto, ante um evento que é, ele

mesmo, uma expressão condensada da incerteza.

*A gente que trabalha com seres humanos, tudo é imprevisível. Não há uma fórmula e nem também poderíamos dizer, algo que mantivesse você numa linha reta e um dia fosse aquilo. Na verdade sempre há, no dia a dia do trabalho, algumas coisas imprevistas (E6).*

*Quem trabalha na área de RH, acontece muito isso, você acha que seu dia vai ser uma maravilha e de repente tem aquela ligação e dizem: tem um funcionário passando mal (...). Vamos agora para processos trabalhistas. Ah, a audiência é hoje! Aconteceu um imprevisto. A testemunha aqui está doente. E aí, quem vai ser a testemunha adequada? Porque a gente não pode botar qualquer testemunha em processo trabalhista (...). E departamento pessoal, temos diversos: vale-transporte que não entra; vale-alimentação que o funcionário questiona; desconto que pode ter sido, que ela acha que foi errôneo na folha de pagamento que vem, que questiona. Fora atraso da folha de pagamento que a gente tem que estar com tudo cronometrado, e às vezes não está. Então imprevisto que eu lido é mais assim: chega um monte de funcionários com um monte de problemas, e você tem que estar solucionando. (E5).*

E mesmo que esses imprevistos, de certa forma, sejam esperados pelos profissionais de GP / RH, especialmente para os com mais tempo de atuação na área, não há como se antecipar para evitá-los:

*Como eu já tenho X anos, não são muito imprevistos não. São situações previsíveis, que acontecem no dia a dia de uma empresa, mas assim que você não tem muitos deles como estar solucionando, você não tem como ser proativo para evitá-los (E11).*

#### **4.6. Competência em Ação**

Cada vez com maior frequência se tem a preocupação de listar as competências, de objetivá-las e de avaliá-las; de julgar, separar, selecionar em função da ideia que se faz desta noção de competência – ou deste “estoque de competências” que teria então vocação para ser relativamente transparente, relacionado a uma pessoa (Schwartz, 2010b).

Para Schwartz (2010b), com a noção de competência, deve-se levar em consideração que uma definição daquilo que uma pessoa coloca em ação no trabalho não pode mais se relacionar ou se restringir ao posto de trabalho, com uma enunciação frequentemente muito sucinta daquilo que há para fazer naquele posto – uma herança do tempo do taylorismo. A noção de competências deve sugerir a abertura ampla acerca da investigação do que é requerido no trabalho, para compreender o que faz uma pessoa.

É diante dessa compreensão e levando-se em consideração o dia a dia de trabalho do profissional de GP / RH, que precisa enfrentar diariamente inúmeros eventos, que se pode visualizar a competência mobilizada por eles nas situações de trabalho. Competências essas que não se limitam a uma lista de características, mas que demonstram a mobilização das suas inteligências, criatividade e capacidade de reflexividade diante das suas trajetórias e formações profissionais, além da mobilização das competências técnicas, organizacionais, de inovação e relacionais, para que dessa forma esses profissionais

possam agir diante das diversas situações profissionais que se apresentam, exigindo deles soluções rápidas, nunca antes pensadas, pois a pergunta que as antecede foi formulada envolvendo uma gama de variados elementos de determinado contexto, e que por esse mesmo motivo, é impossível anteceder-las.

Diante disso, considerando as contribuições de Schwartz (2010b), que defende que as competências são antes de tudo um agir aqui e agora, será apresentado o conteúdo surgido durante a pesquisa que demonstra a competência em ação desses profissionais de GP / RH:

*Por alguma falha operacional, faltou informar aos participantes que precisava levar calculadora, aconteceu isso, eu tava lá no dia do treinamento, (...), aí a gente fez uma ligação assim “Junte todas as calculadoras da empresa e mande para cá”, uma solução, não é a melhor, mas tem que ser rápido, porque geralmente todas as ações que a gente faz, envolve as pessoas (E2).*

A partir do exemplo citado acima, pode-se visualizar na prática uma das definições de Zarifian (2001b) em que ele afirma que a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, fazendo com que esses compartilhem as implicações de suas ações, e fazê-los assumir áreas de responsabilidade.

Outra definição de Zarifian (2001b) diz que a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações, que também pode ser visualizado a partir do exemplo dado por este (a) participante:



*Todas as vezes, quando eu cheguei aqui, que a gente começou a fazer o levantamento eu senti falta. Se chega no cliente tá faltando uma caixa, se chega num outro cliente (...) está faltando isso, está faltando aquilo. (...). Então quando puxa no sistema, a bipação aprova que essa caixa saiu, mas não chegou no cliente “Quem levou?”. Aí fica aquele estigma. Qual a providência que a gente vai tomar? Aí se joga a responsabilidade para cima do motorista, enfim. Então, nisso o que é que acontece? Gera uma insatisfação, propriamente dita, que o setor de logística por si só ele não tem como resolver. O RH ele tem que entrar junto. Aí o que foi que eu fiz, eu entro no setor de logística. (...). Como qualquer outro empresário, a gente tem que evitar que tenha perdas, e como qualquer indústria, perda tem que ser zero. É a mesma coisa em qualquer lugar. Então o que é que a gente faz hoje? Todos os produtos que a gente percebe que está muito próximo do prazo, que podem normalmente estar numa prateleira, num local de venda, o que é que a gente faz? A gente tira esse produto, eu faço as cestas e forneço para todos os funcionários da empresa, inclusive para mim mesma. E todo mundo tem acesso a isso. E o que é que está acontecendo? Está começando a diminuir as faltas (E10).*

A fala acima demonstra como o (a) participante, a partir da sua experiência advinda da área de indústria em que as “perdas precisavam ser zero”, transformou o seu conhecimento em prol da situação adversa que ele (a) precisava solucionar. É importante ressaltar que nesse caso, verifica-se não apenas a transformação desse conhecimento, mas também, de forma não menos importante, a sensibilidade desse profissional de GP / RH em reconhecer que os colaboradores envolvidos nessa situação, embora tivessem acesso diariamente a esses produtos, não tinham condições de comprá-los com o salário deles. Diante disso, esse profissional age em nome da empresa, oferecendo a cada funcionário

uma cesta com os seus produtos, com o intuito de passar a mensagem de que a empresa reconhece a importância dos seus colaboradores:

*Eu acho que a coisa mais frustrante que tem é você tá com um produto da “X” e que quando chega no supermercado, ele tem um custo, e às vezes esse custo, você com 1 real consegue comprar um produto Y, mas com 1 real muitas vezes você não consegue comprar um produto da “X”. E aí você chega em casa com um produto da “X” e tal. “Quem me deu foi a empresa, a minha empresa. Eu trabalho na empresa “X” (E10).*

Outra definição de Zarifian (2003) sobre competência é que ela é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais, o que pode ser facilmente visualizado no seguinte exemplo:

*Outra vez aconteceu que a gente tava realizando um treinamento, faltou prancheta, aliás não é que faltou prancheta, é porque as pessoas não sabiam que na sala onde ia ocorrer o evento não tinha mesa, aí isso era dias antes do evento, aí eu disse, compre prancheta suficiente para cada participante, compre daquela baratinha mesmo, mas compre, e manda aqui pra central e aí a gente desembolsa (E2).*

É desafiador falar sobre competências sem incorrer no erro de fazer exatamente aquilo que tanto se critica: limitá-las a um saber fazer ou a um saber ser relacionados a determinado posto de trabalho. Para Schwartz (2010b), apesar da dificuldade existente em se apropriar de maneira realmente operacional do conceito de competência, é legítimo

examinar a questão das competências, porque nenhuma atividade humana pode deixar de lado a possibilidade de as pessoas engajadas numa operação responderem positivamente e operarem com eficácia tendo em vista o objetivo comum, em uma situação mercantil ou não. Ninguém pode escapar a esta questão, mas é preciso imediatamente avaliar a que ponto vai ser difícil dar um sentido operacional a ela.

#### **4.7. Uma Proposta de Interação entre as Categorias**

Para a melhor compreensão de como os profissionais de GP / RH mobilizam as suas competências em situação de trabalho, objetivo geral deste estudo, é apresentada uma proposta de interação entre as categorias acima elucidadas.

Cabe aqui lembrar, de acordo com Schwartz (1992), que a experiência vivida e agitadora do trabalho não pode jamais ser adequadamente pré-descrita num instante pelo ajuste de palavras, de sequências de frases, porque os meandros da atividade são sempre, em parte, inéditos.

Para Zarifian (2003), o cerne do trabalho contemporâneo, consiste em um agir, seja por uma tomada de iniciativa para enfrentar, com sucesso, um evento que surge em uma situação profissional, seja por uma provocação do evento em si. E esse agir é plenamente apropriado, reflexivamente, uma vez que o indivíduo sabe, por si mesmo, ser a causa desse agir, isto é, sabe apropriar-se da automobilização de sua competência e determinar as condições sociais e coletivas de sua execução. Por esse motivo, ganha destaque no modelo abaixo proposto a categoria *competência em ação*:



*Figura 1. Proposta de interação entre as categorias*

De acordo com a figura acima, verifica-se que tanto a formação profissional, como o aperfeiçoamento profissional e as competências específicas estão presentes no dia a dia de trabalho, e que todas essas categorias estão intimamente relacionadas. Além disso, coloca-se em destaque a categoria *competência em ação*, por esta permitir, através das falas citadas e discutidas anteriormente, a visualização da competência que os participantes colocaram em ação em seus trabalhos, cerne desse estudo. Isto implica dizer que: para que as competências dos profissionais de GP / RH fossem acionadas diante dos eventos que se apresentaram em seu dia a dia de trabalho, tanto a formação profissional, como o aperfeiçoamento profissional, como as competências específicas contribuíram para esse acionamento. Com isso, não se quer apresentar uma proposta fechada, com a compreensão equivocada de que para se agir com competência, é necessário traçar um caminho único e linear. Acredita-se que tanto a formação profissional, como o aperfeiçoamento profissional, como as competências específicas são devidamente importantes para o agir com competência, mas que mesmo importantes, estas podem não ser suficientes, pois há um *insight* e um *feeling*— como alguns participantes costumam mencionar — que acontece

lá na hora, ou seja, uma capacidade de colocar em sinergia todos os elementos / ingredientes envolvidos em determinado momento.

Profissional competente é aquele que desenvolve a capacidade de procurar uma alternativa para solucionar os problemas com os quais se depara no exercício ocupacional. O profissional possui condições de visualizar soluções para os problemas que se apresentam, de buscar a informação, trabalhá-la, mobilizar e articular informações, conhecimentos, habilidades, emoções e valores, para colocar em ação na hora em que for requisitado para resolver os desafios da vida profissional, os quais exigem respostas sempre originais e criativas (Zarifian, 2003).

Para o autor supracitado, uma situação não pode ser compreendida nem descrita independentemente do sujeito que a enfrenta e, portanto, da maneira como ele a enfrenta, o que é um ponto central de toda abordagem competência. De um ponto de vista metodológico, se alguém quiser saber se uma empresa se engajou em uma abordagem competência, deve olhar se, na análise das situações, ela expressa (e valoriza) as iniciativas. Se não for o caso, se ela se limitar a descrições de atividades sem a ação de um sujeito e sem iniciativa, com certeza deverá tratar-se de um modelo modernizado do posto de trabalho.

Considera-se que a competência se entende e se avalia somente em situações. No entanto, não se deve contentar-se com a instantaneidade, acreditar que a competência, de repente vai aparecer quando o sujeito se confrontar com a intensidade (embora isso seja parcialmente verdadeiro, pois ela pode, em parte, expressar-se e desenvolver-se na relação com a situação, e unicamente nessa relação). Mas é importante destacar também fatores que contribuem para acionamento da competência, como por exemplo, o conhecimento social, que é constituído durante uma longa trajetória histórica do sujeito e que sempre está em construção. Esse conhecimento social se particulariza naquilo em que um indivíduo

pode dele apropriar-se, ao longo de sua trajetória de socialização, e na maneira como ele questiona e renova esse conhecimento. Isso quer dizer que as condições da competência de um indivíduo se constituem muito além, tanto espacial quanto temporalmente, das situações enfrentadas. Em uma ampla medida, essas situações já são o produto desse conhecimento e não podem ser entendidas independentemente dele (Zarifian, 2003).

Para Zarifian (2003), uma situação são todas as interações com outros atores que condicionam as iniciativas e concorrem para seu sucesso. Descrever corretamente uma situação é visualizar a natureza e a importância das relações que o sujeito que age estabelece com todos aqueles que dela participam.

#### **4.8. Validação dos Resultados deste Estudo**

Como apresentado e discutido no capítulo anterior, apesar das limitações do momento de validação dos resultados desta pesquisa, apresenta-se a seguir algumas considerações advindas de alguns integrantes desse momento de validação, que embora não tenham sido entrevistados, contribuíram para o enriquecimento desse trabalho.

Verificou-se que alguns integrantes ao se depararem com a proposta, apresentada pela pesquisadora, de interação entre as categorias, estabeleceram comparações e fizeram referências a um conhecido modelo da competência denominado CHAs – conhecimentos, habilidades e atitudes –, como se observa nas falas a seguir:

*Em nenhum momento você trouxe a definição clássica (CHA). Foi proposital não transitar por esse tripé convencional de competência ou por que Zarifian não transita por esses temas em sua teoria? (II).*

*Eu considero que o CHA está implícito na categoria competência em ação (I3).*

Embora o modelo dos CHAs considere as competências profissionais, a partir de seus elementos constitutivos como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para determinados contextos, organizações ou papéis ocupacionais, e apesar de haver uma ênfase de artigos publicados sobre competências a partir dessa perspectiva, como nos atesta Brandão (2007), optou-se, nesse estudo, não enveredar por essa abordagem. A razão principal se deve ao fato do aporte teórico escolhido para essa pesquisa não transitar por esses temas.

Se os CHAs estão implícitos na categoria *competência em ação*, é provável que em muitos casos isso seja possível, mas não se acredita que eles são suficientes para explicar o algo a mais que o trabalhador mobiliza em suas situações de trabalho – e que infelizmente, muitas vezes, não é reconhecido pelas empresas – através de sua inteligência e criatividade, para dar conta de uma série de eventos com que são confrontados constantemente, como afirma o depoimento de outra participante que diz que ficou mais tranquila ao ver essa compreensão sobre competência:

*Naquelas oito horas de trabalho, você faz “n” coisas e algo a mais, e aquilo não é visto pela empresa. Tô tendo uma outra visão, fiquei até mais tranquila (I2).*

Essa participante também afirma que trabalha em uma multinacional que usa muito a gestão por competências, no modelo dos CHAs, mas que considera uma visão muito rígida, “engessada”, conforme ela diz, e reitera que, a partir daquele momento, estava tendo uma compreensão diferente sobre essa temática.

Houve ainda participantes que mencionaram o interesse e a curiosidade em participar desse momento, por reconhecerem que esse é um tema que está bastante em voga. Cabe aqui, questionar, se esse interesse em se aprofundar sobre essa questão, não reflete um pouco o lugar fragilizado que os profissionais da área de GP / RH se encontram, por precisarem dominar uma nova “subárea” que surge – a gestão por competências – e que ainda apresenta, de fato, tão poucas mudanças nos processos e nos instrumentos da área; ou o interesse deriva da necessidade desses participantes de se autoavaliarem, para saber se estão no caminho certo para manterem a sua empregabilidade. Acredita-se que no âmago dos motivos que os levaram a participar desse momento, um não exclui o outro.



## **Considerações Finais**

Nos últimos anos, a área de Gestão de Pessoas / Recursos Humanos tem se deparado com inúmeros desafios e paradoxos. Se por um lado, ela passa por transformações, a começar pelos seus novos nomes, que representam a proposta de uma nova configuração; por outro lado, as práticas existentes na área não evidenciam tais transformações. Há quem diga, entre os próprios profissionais de GP / RH, que se mudou o nome, mas o trabalho continua o mesmo.

É compreensível os motivos pelos quais se considera que o trabalho permanece igual, mesmo diante das propagandas mirabolantes em que se coloca sob as costas dos profissionais de GP / RH, a responsabilidade de mudar culturas organizacionais, agregar valor ao negócio da empresa e motivar as pessoas que trabalham em organizações, mesmo quando estas, na realidade, não possuem uma política de valorização e reconhecimento junto aos seus funcionários – que os tratam como colaboradores, parceiros – para mascarar uma relação que se tenta fazer tolerável devido a legislação trabalhista brasileira que exige que seja assim. Prova disso, é que não é à toa, que os processos trabalhistas continuam existindo e que o tão almejado departamento de Gestão de Pessoas continue com características de Departamento Pessoal.

Solicita-se a esses profissionais de GP / RH que trabalhem mais e melhor; requisita-se que eles participem das reuniões decisivas das organizações; delegam-se mais responsabilidades; e agora, mais do que nunca, exige-se que ajam e pensem estrategicamente. No entanto, o salário deles não acompanha tais exigências. Na caracterização dos participantes dessa pesquisa, fica evidente a discrepância entre o número de colaboradores – quantidade de funcionários a quem o trabalho desses

profissionais se destina e que também demonstra o porte da empresa – e o salário que os participantes possuem.

Houve, inclusive, participantes que ressaltaram sua indefinição no que se refere à permanência nesta área, pois reconhecem que o salário oferecido a estes profissionais na Região Metropolitana de João Pessoa / PB não oferece condições de manter um bom padrão de vida.

Enquanto isso, o profissional está em uma posição em que sente a enxurrada de cobranças das mais diversas partes: da empresa, dos funcionários, da área de GP / RH com as suas inovações e até de si mesmo, que precisa sempre dar conta de tudo. Nesta pesquisa, embora não fosse o objetivo de abordar a questão da saúde / doença desses profissionais e que por esse motivo, nenhuma pergunta no roteiro de entrevista foi direcionada para esse tema, foi surpreendente a quantidade de falas que demonstraram a questão do sofrimento pelas frustrações e estresse suscitados pelo trabalho, o que pode indicar novos caminhos de investigação no futuro.

O presente estudo também demonstrou que diariamente é demandado desses profissionais diversos tipo de competências: técnicas, organizacionais, de inovação, e especialmente, competências relacionais, em que todos os participantes do estudo ressaltam a importância desta última.

No que se refere à mobilização das competências em situações de trabalho, ficou evidente a relação entre a *formação profissional*, o *aperfeiçoamento profissional* e as *competências específicas* que se manifestam no *dia a dia de trabalho* para o acionamento das competências – *competência em ação* – dos profissionais de GP / RH.

Embora na discussão dos resultados a perspectiva de Zarifian tenha sido mais evidenciada, defende-se que as contribuições da Ergologia perpassaram todo o estudo, principalmente no que se refere ao caráter dinâmico e vivo proposto para a compreensão da

competência adotada nesta pesquisa, bem como para o entendimento da interação entre as categorias.

É possível que esse estudo também suscite alguns desapontamentos, principalmente para aqueles que criaram a expectativa de que seria anunciado aqui o “estoque de competências” necessário para a atuação na área de GP / RH. Ou ainda para aqueles que esperaram a proposta de um modelo de gestão por competências para ser prontamente aplicado nas organizações.

É necessário ressaltar que uma abordagem competência, que aposta na iniciativa dentro da autonomia, não se preocupa com um caráter descritivo atrelado ao posto de trabalho. O que é preciso explicitar são as iniciativas tomadas; portanto, as ações pertinentes para resolver um problema. Não são os detalhes que importam, mas a importância dessa iniciativa e a maneira como o sujeito a pensa e a conduz.

É quando um trabalhador for avaliado e classificado na empresa em que trabalha em razão das áreas de competência e das situações reais que deve enfrentar é que se pode, verdadeiramente, avaliar sua competência. Implantar a gestão por competência é requerer um trabalhador sempre alerta para que os espaços não ocupados pelas prescrições sejam supridos por sua iniciativa e prontidão.

Nesse sentido, considera-se que antes de ser apresentada uma resposta possível e coerente com aquilo que se defende aqui, é necessário elaborar perguntas que permitam olhar questões corriqueiras sob um novo ângulo, para que dessa forma, novos direcionamentos sejam criados, mesmo que para isso, seja necessário se desvencilhar de lugares e discursos comuns de outrora.

Espera-se que a partir dessa investigação, os próprios profissionais de GP/ RH possam se dar conta da quantidade de competências que eles mobilizam constantemente em sua atividade, e que, na maioria das vezes, não são reconhecidas nem por eles mesmos,

por não conhecerem que por trás dos gestos os mais simples, há sensibilidade, estratégia, inteligência, todo um saber-fazer amplamente subestimado.

Espera-se, também, que esse estudo possa contribuir para os programas de formação de psicólogos do trabalho e organizacionais, no sentido de levá-los a compreender a complexidade da atividade humana, e por isso a impossibilidade de enclausurá-la em descrições prévias de tarefas, devendo-se, com isso, incentivá-los na construção de instrumentos que levem em consideração essa complexidade.

Se as inúmeras discussões sobre o modelo da competência refletem um suposto modismo ou a evidência de que este já encontrou o seu próprio lugar no trabalho não é questionamento fácil de ser respondido, até porque o modelo da competência será o que os atores sociais fizerem dele.

Por fim, apesar das limitações desta pesquisa, espera-se que ela tenha contribuído para o enriquecimento de estudos sobre o trabalho dos profissionais de GP / RH, bem como para suscitar novos interesses na realização de outras investigações que venham contribuir para o campo de estudo da Psicologia, em suas interfaces com o trabalho e as organizações.

## Referências

- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas.
- Albuquerque, L. G. (1992). Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração*. São Paulo, 27 (4), pp. 16-29.
- Alves, G. (1999). *Trabalho e Mundialização do Capital: A nova degradação do trabalho na era da Globalização*. (2ª. ed.). Londrina: Práxis.
- Amaro, R. A. (2008). Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. *Revista de Administração Mackenzie*, 9 (7), pp. 89 – 111. Recuperado em 19 de janeiro de 2011. Obtido em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712008000700005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000700005&lng=en&nrm=iso)
- Andrade, R. O. B. (2006). Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Em T. Tachizawa; V. C. P. Ferreira; & A. A. M. Fortuna. *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Aquino, C. P. (1980). *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas.

- Arruda, J. J. A. & Piletti, N. (2007). *Toda a História: História Geral e História do Brasil*. (13ª. ed.). São Paulo: Editora Ática.
- Athayde, M. (2000). *Psicologia do trabalho e taylorismo-fordismo II*. Rio de Janeiro: UERJ (mimeografado).
- Athayde, M. & Brito, J. (2007). Um livro-ferramenta e seu uso na perspectiva Ergológica tecida entre nós: apresentação à edição brasileira. Em Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF.
- Becker, H. (1999). *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. (4ª. ed.). São Paulo: Hucitec.
- Borges, M. E. S. (2006). *O rei está nu: tramas e urdiduras por uma gestão do trabalho*. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social na Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Revista Estudos de Psicologia Natal (RN)*, 12, pp. 149-158. Recuperado em 10 de dezembro de 2010. Obtido em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2.pdf>
- Brito, J. C. (2006). Trabalho prescrito e trabalho real. Em Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Estação de Trabalho Observatório de Técnicos em Saúde, organizadores. *Dicionário da educação profissional em saúde*, pp. 282-294. Rio de Janeiro: EPSJV.
- Cano, W. (1994). *Reflexões sobre o Brasil e a nova (des)ordem internacional* (2ª. ed.). Campinas: Papirus.

- Carvalho, I. M. V; Passos, A. E. V. M & Saraiva, S. B. C. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Castel, R. (2008). *As metamorfoses da questão social: Uma crônica do salário*. (7ª. ed.). Petrópolis, Vozes.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coriat, B. (1994). *Pensar pelo Avesso: O modelo japonês de organização do trabalho*. Rio de Janeiro: Revan / UFRJ.
- Daniellou F. (Coord.). (2004). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Deluiz, N. (2001). O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Boletim Técnico do SENAC*, 27 (3), pp. 12-25.
- Dejours, C. (1999). *O fator humano* (2ª. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Dubar, C. (1999). A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, 19 (64), pp.87 – 103.
- Duraffourg, J. (2010). O trabalho e o ponto de vista da atividade. Em Y. Schwartz & L. Durrieu (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. (2ª. ed.). Niterói: EdUFF.

- Durrive, L (2010). Introdução I. Em Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana* (2ª. ed.). Niterói: EdUFF.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fayol, H. (2009). *Administração Industrial e Geral*. (10ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Filgueiras, L. A. M. (1997). Reestruturação Produtiva, Globalização e Neoliberalismo: Capitalismo e exclusão social neste final de século. Em *V Encontro Nacional – Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET*.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001a). Apresentação: A construção do modelo de competência no contexto brasileiro. Em P. Zarifian, (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L & Fleury, A. (2001b). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, pp. 183 – 196.
- Fleury, A. C. C., Vargas, N. (orgs.). (1994). *Organização do trabalho, uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gondim, L. M. P. E & Lima, J. C. (2006). *A pesquisa como artesanato intelectual: Considerações sobre método e bom senso*. João Pessoa, Manufatura.
- González Rey, F.L. (2002). *Pesquisa Qualitativa em Psicologia: Caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.



- Goulart, I.B. (Org.). (2002). *Psicologia Organizacional e do trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Guérin, F.; Laville, A.; Daniellou, F.; Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da Ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Hirata, H. & Zarifian, P. (1991). Força e fragilidade do modelo japonês. *Revista Estudos Avançados*, 12(5), pp. 173-185.
- Hirata, H. (2000). Prefácio à Edição Brasileira: Entre trabalho e organização, a competência. Em: P. Zarifian. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: UFMG / ArtMed.
- Lei Complementar Estadual da Paraíba n. 59/2003* (2003). Dispõe sobre a criação da Região Metropolitana de João Pessoa, o Fundo de Desenvolvimento Metropolitano e dá outras providências. Recuperado em 10 de janeiro de 2012. Obtido em [http://pt.wikisource.org/wiki/Lei\\_Complementar\\_Estadual\\_da\\_Para%C3%ADba\\_59\\_de\\_2003](http://pt.wikisource.org/wiki/Lei_Complementar_Estadual_da_Para%C3%ADba_59_de_2003)
- Lei Complementar Estadual n. 90/2009* (2009). Dispõe sobre nova redação do Art. 1º do Capítulo I, da Lei Complementar nº 59, de 30 de dezembro de 2003, e dá outras providências. Recuperado em 10 de janeiro de 2012. Obtido em [http://pt.wikisource.org/wiki/Lei\\_Complementar\\_Estadual\\_da\\_Para%C3%ADba\\_99\\_de\\_2003](http://pt.wikisource.org/wiki/Lei_Complementar_Estadual_da_Para%C3%ADba_99_de_2003)

- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. (14<sup>a</sup>. ed.). São Paulo: Futura.
- Minayo, M.C.S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. (12<sup>a</sup>. ed.). São Paulo: Hucitec.
- Ministério do Trabalho e Emprego, [MTE]. *CBO Classificação Brasileira de Ocupações*. Recuperado em 12 de dezembro de 2010. Obtido em <http://www.mtecbo.gov.br/cbo/site/pages/home.jsf>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11<sup>a</sup>. ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Schwartz, Y. (1992). Analyse des activités de travail et pertinence des ratios économiques. Em *Raport final de la recherche l'évaluation économique a l'épreuve des services – l'activité entre efficacité et efficience*. Aix en Provence: Centre APST Recherche.
- Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação e Sociedade*, 19 (65), pp. 9 – 34.
- Schwartz, Y. (2000). Trabalho e uso de si. *Revista Pro-posições*. Faculdade de Educação, Unicamp, n° 32. São Paulo.
- Schwartz, Y. (2002). Disciplina epistêmica disciplina ergológica: paidéia e politéia. *Pro-posições*, 13 (1), pp. 126-149.
- Schwartz, Y. (2010a). Trabalho e Ergologia. Em Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.). *Trabalho e ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF.

- Schwartz, Y. (2010b). Uso de si e competência: anexo ao capítulo 7. Em Y. Schwartz & L. Durrie (Orgs.). *Trabalho e ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF.
- Siebra, S. S. B. (2009). *Reestruturação produtiva e intermediação de mão-de-obra: A atividade de trabalhadoras de consultorias organizacionais em João Pessoa / PB*. Dissertação apresentação ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social na Universidade Federal da Paraíba.
- Tachizawa, T; Ferreira, V. C. P; & Fortuna, A. A. M. (2006). *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Tanure, B.; Evans, P.; & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *RAC*, 14 (4), pp. 594 – 614.
- Taylor, F. W. (1990). *Princípios de Administração Científica*. (8ª. ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Tonelli, M. J; Lacombe, B. M.; & Caldas, M. P. (2002). Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no Mundo. Em G. Boog & M. Boog. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Editora gente.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo. Atlas.
- Werther Jr., W. B.; & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Zambroni-de-Souza, P. C. (2006). *O trabalho como possível: O caso das pessoas com “transtornos mentais graves”*. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social na Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Zarifian, P. (1991). Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. *Tempo Social: Rev. Sociol.*, 3 (1/2), pp. 119-130.
- Zarifian, P. (1995a). Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa. Em *Workshop Implementação de Novas Formas de Organização do Trabalho*, EPUSP, São Paulo, pp. 1 – 17.
- Zarifian, P. (1995b). Organização qualificante e modelos de competência: Que razões? Que aprendizagens? *Revista Europeia de Formação Profissional, CEDEFOP*, pp. 5-10.
- Zarifian, P. (1996a). A gestão da e pela competência. Em *Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia. Mimeo.
- Zarifian, P. (1996b). O modelo das competências e suas consequências para os ofícios profissionais. Em *Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências*. Rio de Janeiro: CIET/SENAI/CNI.
- Zarifian, P. (1997). Por uma sociologia da confrontação (a propósito da interdisciplinaridade). *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, 3 (5), pp. 74 – 82.
- Zarifian, P. (1999). El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. *Cinterfor*, pp. 33-46. Recuperado em 10 de março de 2011.

Obtido em [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/8/pdf/papel8\\_3.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/8/pdf/papel8_3.pdf)

Zarifian, P. (2001a). Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. Em M. S. Salerno. *Relação de serviço: Produção e avaliação*. São Paulo: SENAC.

Zarifian, P. (2001b). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Zarifian, P. (2001c). Valor, organização e competência na produção de serviço: esboço de um modelo de produção de serviço. Em M. S. Salerno. *Relação de serviço: Produção e avaliação*. São Paulo: SENAC.

Zarifian, Philippe. (2002a). Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos Cebrap*, 64, pp. 23 – 31.

Zarifian, P. (2002b). O tempo do trabalho: o tempo-devir frente ao tempo espacializado. *Tempo Soc.*, 14 (2), pp.1 – 18.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac São Paulo.

# APÊNDICES

## **Apêndice A – Roteiro de Entrevista**

### **Roteiro de Entrevista**

#### **I. Dados de identificação:**

1. Sexo:
2. Idade:
3. Grau de escolaridade:
  - i. Caso possua nível superior, em que área?
  - ii. Caso possua pós-graduação, em que área?
4. Na tua opinião, como a tua formação contribuiu para o desenvolvimento de competências dessa área?
5. Renda:

#### **II. Dados Profissionais:**

1. Qual o nome do setor/ departamento em que você atua?
2. Quantos funcionários possui a empresa que você trabalha?
3. Qual é o seu cargo?
4. Qual a composição da sua equipe de trabalho? (Formação dessas pessoas?)
5. Há quanto tempo você atua nessa área?
6. Fale-me sobre sua trajetória profissional (quando e como você se tornou um profissional dessa área?).
7. (Então, quantos empregos você teve? Está nesse há quanto tempo?)

#### **III. Questões específicas:**

1. Se você se encontrasse na situação de ter de avaliar um profissional da área de gestão de pessoas/recursos humanos, que competências você julga que ele deveria possuir para ser bem avaliado?
2. Gostaria que você descrevesse, da forma mais detalhada possível, um dia de trabalho, do início ao fim.

3. Que tipo de imprevistos ocorrem, geralmente, em seu trabalho como gestor de pessoas? Como você costuma lidar com esses imprevistos?
4. Você que já percorreu um bom caminho na área, o que você acha que já aprendeu/adquiriu nessa área e o que você acha que seria interessante que você desenvolvesse/aprendesse?
5. Como tem buscado aperfeiçoar-se profissionalmente? (Como a empresa participa desse processo?)
6. Quais suas expectativas quanto ao futuro profissional?



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa trata das competências dos profissionais da área de Gestão de Pessoas/ Recursos Humanos (GP/RH) e está sendo desenvolvida por Claudia Maria Pereira de Lima, aluna do Programa de Mestrado em Psicologia Social, da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo César Zambroni de Souza.

O objetivo geral do estudo é investigar que competências são mobilizadas ou necessitam ser desenvolvidas pelos profissionais da área de GP/RH na realização de sua atividade. Entende-se que na busca desse objetivo geral, tal propósito se desdobra nos seguintes objetivos específicos: identificar as competências que os profissionais da área de GP/RH mobilizam nas situações de trabalho; evidenciar como fazem para enfrentar as variabilidades que se apresentam; detectar que inovações produzem frente àquelas variabilidades e identificar que competências julgam necessárias, mesmo que ainda não as possuam.

A finalidade deste estudo é fornecer aos profissionais de Gestão de Pessoas, informações relevantes e fundamentais a esta categoria, acerca das competências mobilizadas para esta atividade.

Solicitamos a sua colaboração para esta entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos e revistas científicas. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome assim como o nome da empresa serão mantidos em absoluto sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos previsíveis para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades

solicitadas pelo Pesquisador(a), podendo desistir da participação a qualquer momento da realização da pesquisa.

A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato com a Pesquisadora Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora Claudia Maria Pereira de Lima.

Telefones: (83) 8822-5291

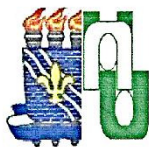
Atenciosamente,

---

Claudia Maria Pereira de Lima  
Pesquisadora Responsável

# ANEXOS

## Anexo I – Certidão de Aprovação do Comitê de Ética



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - UFPB  
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY - HULW  
**COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES  
HUMANOS - CEP**

### CERTIDÃO

Com base na Resolução nº 196/96 do CNS/MS que regulamenta a ética da pesquisa em seres humanos, o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Lauro Wanderley - CEP/HULW, da Universidade Federal da Paraíba, em sua sessão realizada no dia 30/11/2010, após análise do parecer do relator, resolveu considerar APROVADO o projeto de pesquisa intitulado OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E AS SUAS COMPETÊNCIAS: agora eles estão em foco. Protocolo CEP/HULW nº. 688/10, Folha de Rosto nº 385387, das pesquisadoras *CLAUDIA MARIA PEREIRA DE LIMA* e Profº. *Dr. PAULO CÉSAR ZAMBRONI DE SOUZA* (Orientador).

Ao final da pesquisa, solicitamos enviar ao CEP/HULW, uma cópia desta certidão e da pesquisa, em CD, para emissão da certidão para publicação científica.

João Pessoa, 30 de novembro de 2010.

*Profª Drª Iaponira Cortez Costa de Oliveira*  
Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa-HULW