

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA

A POSSÍVEL ARTICULAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS
E CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR
CIMENTEIRO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS DE
CONCRETAGEM

Belo Horizonte
2013

Reginaldo de Jesus Carvalho Lima

A POSSÍVEL ARTICULAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS
E CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR
CIMENTEIRO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS DE
CONCRETAGEM

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito final para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa - Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas
Sublinha - Gestão de Pessoas

Orientador - Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte
2013

Ficha catalográfica

L555p
2013

Lima, Reginaldo de Jesus Carvalho.
A possível articulação entre competências e cultura organizacional no setor cimenteiro [manuscrito]: um estudo em empresas de serviços de concretagem/ Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, 2013.
241 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa.
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 220-231), apêndices e anexos.

1. Cultura organizacional – Teses. 2. Gestão de pessoas – Teses. 3. Concreto – Teses. I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – LVR/045/2013



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA**, REGISTRO N° 94/2013. No dia 20 de maio de 2013, às 09:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 03 de maio de 2013, para julgar o trabalho final intitulado "**A Possível Articulação entre Competências e Cultura Organizacional no Setor Cimenteiro: um estudo em empresas de serviços de concretagem**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20 de maio de 2013.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Adelaide Maria Coelho Baeta.....
(Centro Universitário de Sete Lagoas/ MG)

Prof^a. Dr^a. Cláudia Cristina Bitencourt.....
(UNISINOS/RS)

Prof. Dr. Domingos Antônio Giroletti
(Faculdades Pedro Leopoldo/MG)

Prof. Dr. Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz.....
(Fundação João Pinheiro/MG)

Tudo posso N'Aquele que me fortalece!
Filipenses. 4,13

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por tudo!

Ao orientador professor Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pelas lições de mestre e amigo.

À professora Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta, pelo incentivo e amizade.

Ao professor Dr. Domingos Antônio Giroletti, pelo estímulo e amizade.

Aos membros da banca, pelas reflexões e contribuições sobre o trabalho.

Aos professores e aos colegas de doutorado, pelas reflexões e aprendizagens ao longo do curso.

Ao CNPq, CAPES e FAPEMIG, pelo apoio concedido durante a realização do curso.

Aos professores e colegas da Fundação Pedro Leopoldo onde tudo começou...

Aos colaboradores das organizações estudadas, pelas informações fornecidas.

Aos colegas do Nig.One/UFMG e do NiCiT.

À Erika Patrícia pelo carinho e apoio.

Aos meus pais, tia Lourdes e familiares, pelo berço de amor.

A todos aqueles e aquelas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que meu doutorado se tornasse realidade.

RESUMO

Esta tese discute a possível articulação entre competências e cultura organizacional em empresas de concretagem no setor cimenteiro considerando diferentes nuances e perspectivas que o debate carrega. Essas empresas enfrentam o duplo desafio de ofertar produtos e serviços num mercado de elevada concorrência. A metodologia utilizada envolveu três fases complementares. Na primeira, iniciou-se estudo de caso em empresa representativa do setor, tendo sido os dados coletados por meio de entrevistas, observação e análise de documentos. A segunda fase compreendeu um levantamento junto às empresas da Associação Brasileira de Serviços de Concretagem (ABESC) localizadas nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Nessa fase, os dados foram coletados por meio de entrevistas com dirigentes e aplicação de questionário para as ocupações-chave. Foram caracterizadas as seguintes categorias analíticas identificadas *a priori*: 1) desafios contextuais; 2) noção de competência; 3) processo de RH; 4) organização do processo de trabalho; 5) papel da cultura organizacional na construção de competências. A terceira fase consistiu no aprofundamento do estudo de caso, e os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação e análise de documentos. Nela procurou-se compreender como a articulação entre competências e cultura organizacional ocorre tendo em vista as seguintes componentes: 1) artefatos; 2) valores; 3) crenças. Os dados da pesquisa foram tratados por meio dos *softwares NVivo 10 e PASW Statistic 18*. Os resultados revelaram que a articulação entre competências e cultura organizacional é relevante para a gestão da força de trabalho e perpassa as dimensões estrutural, formativa e relacional das organizações. A cultura organizacional é considerada fator estratégico para a formação e a conformação da mão de obra. O enlace entre competências e cultura tem sua gênese no próprio sistema produtivo que requerer dos trabalhadores o *saber ser*, imprimindo à cultura papel relevante no contexto do trabalho, na medida em que, por meio dela, se viabiliza a aprendizagem dos saberes necessários. Como se verificou no estudo de caso, essa articulação envolve os diversos níveis e componentes da cultura, materializando-se nas práticas de gestão e na dinâmica do trabalho.

Palavras-chave: competências, cultura organizacional, setor cimenteiro, empresas de concretagem, gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

This thesis discusses the possible connection between competency and organizational culture in concreting companies in the cement sector considering different perspectives and nuances that the debate carries. These companies face the double challenge of offering products and services in a highly competitive market. The methodology involved three complementary phases. At first, it started case study in representative firm in the industry, having been the data collected through interviews, observation and document analysis. The second stage comprised a survey with the companies of the Brazilian Association of Concreting Services (ABESC) located in the states of Minas Gerais, Rio de Janeiro and Sao Paulo. In this phase, data were collected through interviews with managers and a questionnaire for key occupations. In these phases were characterized following analytical categories identified *a priori*: 1) contextual Challenges; 2) concept of competence; 3) HR Process; 4 organization of work process; 5) role of organizational culture in building competency. The third phase consisted in deepening the case study and data were collected through interviews, observation and document analysis. It sought to understand how the link between competency and organizational culture occurs in view of the following components: 1) artifacts; 2) values; 3) beliefs. The survey data were treated using the software NVivo 10 and PASW Statistic 18. The results revealed that the link between organizational culture and competency relevant to the management of the workforce and permeates the structural dimensions, formative and relational organizations. Organizational culture is considered a strategic factor for the formation and shaping of labor. The link between competency and culture has its genesis in the actual production system that requires workers *how to be*, printing paper relevant to the culture in the workplace, in that it is made possible by learning the necessary knowledge. As noted in case study, this articulation involves different levels and components of the culture, materializing in management practices and the dynamics of work.

Key words: competency, organizational culture, the cement sector, companies concreting, human resource management.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO – COMPREENDENDO COMPETÊNCIA E CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.1 A questão da competência	22
2.1.1 O contexto de emergência	23
2.1.2 Gênese no campo econômico	30
2.1.3. As mudanças conceituais:	36
2.2 Construção de competências	47
2.3 O debate sobre cultura organizacional	66
2.4 Articulando competências e cultura nas organizações	83
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	91
3.1. O desenho geral da pesquisa	91
3.2. Detalhamento da pesquisa	98
3.2.1 Fase I	98
3.2.2 Fase II	101
3.2.3 Fase III	105
3.3 Tratamento analítico dos dados coletados	106
4 RESULTADOS ENCONTRADOS	108
4.1 O setor cimenteiro no contexto produtivo: <i>locus</i> do estudo	108
4.2 Resultados da Fase I - A Empresa Alfa	115
4.3 Resultados da Fase II - Panorama setorial	126
4.4 Resultados da Fase III - Aprofundamento de estudo na Empresa Alfa	184
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	199
5.1 Panorama setorial	202
5.2 O caso Alfa	206
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	216
REFERÊNCIAS	220
APÊNDICES	232
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista - Fase I e Fase II (Etapa 1)	232

APÊNDICE B - Questionário - Fase II - (Etapa 2)	233
APÊNDICE C - Roteiro de investigação - Fase III	234
ANEXOS	237
ANEXO A - Estrutura de tópicos do Manual de Princípios de Ação e Regras do Grupo.....	237
ANEXO B - Descrição das ocupações-chave	238

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. LISTA DE FIGURAS

Figura 1	-	Dimensões organizacionais de interface entre cultura organizacional e competências.....	22
Figura 2	-	Articulação entre competências organizacionais e individuais.....	50
Figura 3	-	Níveis da cultura.....	80
Figura 4	-	Relação entre saberes, competências e cultura organizacional.....	88
Figura 5	-	Articulação - Fases da pesquisa	94
Figura 6	-	Fluxo de etapas do estudo	99
Figura 7	-	Esquema de análise de resultados	107
Figura 8	-	Proporcionalidade da frequência dos tipos de saber	134
Figura 9	-	Frequência de termos	135
Figura 10	-	Material instrucional – Quadro de avisos.....	192

2. LISTA DE QUADROS

Quadro 1	-	Síntese temática do referencial teórico.....	19
Quadro 2	-	Os dois <i>modelos</i> da competência.....	27
Quadro 3	-	Conceitos de competência.....	41
Quadro 4	-	Caracterização dos saberes.....	51
Quadro 5	-	Síntese dos principais aspectos da aprendizagem situada, informal e incidental.....	54
Quadro 6	-	Definições de cultura organizacional.....	69
Quadro 7	-	Tipos de rito.....	75
Quadro 8	-	Objetivos de pesquisa e categorias de análise.....	95
Quadro 9	-	Categorias e variáveis de pesquisa.....	97
Quadro 10	-	Centrais entrevistadas - Localização e porte.....	100
Quadro 11	-	Síntese de resultados Fase I - A Empresa Alfa.....	125
Quadro 12	-	Relação entre significados de competências e tipos de saberes.....	133

Quadro 13 -	Síntese de resultados da Fase II – Panorama setorial.....	183
Quadro 14 -	Análise do conteúdo da cultura organizacional.....	195
Quadro 15 -	Síntese de resultados da Fase III – A Empresa Alfa.....	198
Quadro 16 -	Consolidação de resultados – Fases I, II e III.....	199

3. LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Centrais produtivas das empresas pesquisadas em relação ao total das associadas – ABESC.....	103
Gráfico 2 -	Consumo aparente de cimento no Brasil.....	112
Gráfico 3 -	Consumo de cimento no Brasil.....	112
Gráfico 4 -	Consumo de cimento das concreteiras no Brasil.....	113
Gráfico 5 -	Percentual de cimento consumido pelas concreteiras em relação ao consumo total de cimento no Brasil.....	114
Gráfico 6 -	Distribuição das centrais produtivas das empresas da ABESC por região....	114
Gráfico 7 -	Avaliação de cargos - Autonomia x complexidade x impacto.....	120
Gráfico 8 -	Empresas entrevistadas e número de centrais produtivas	127
Gráfico 9 -	Escolaridade por ocupação.....	128
Gráfico 10 -	Tempo médio de empresa por ocupação.....	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Empresas inqueridas e suas centrais produtivas no País – Fase II, Etapa II.....	102
Tabela 2 -	Relação de questionários	104
Tabela 3 -	Relação entre o total de profissionais alocados nas ocupações-chave das empresas abordadas (Brasil e Eixo MG, RJ e SP) e o número de respondentes	105
Tabela 4 -	Crescimento do consumo Brasil.....	111
Tabela 5 -	Frequência dos tipos de saber.....	134
Tabela 6 -	Termos utilizados para definir competência.....	135
Tabela 7 -	Noção de competências - Questões 1 a 8.....	137
Tabela 8 -	Noção de competência por ocupação – Questões 1 e 2.....	141
Tabela 9 -	Noção de competência por ocupação – Questões 3 e 4.....	142
Tabela 10 -	Noção de competência por ocupação – Questões 5 e 6.....	143
Tabela 11 -	Noção de competência por ocupação – Questões 7 e 8.....	144
Tabela 12 -	Percepção acerca da qualificação e certificação de competências profissionais - Questões 21 a 25.....	155
Tabela 13 -	Percepção sobre qualificação e certificação por ocupação - Questões 21 e 22.....	158
Tabela 14 -	Percepção sobre qualificação e certificação por ocupação - Questões 23 e 24.....	159
Tabela 15 -	Percepção sobre qualificação e certificação por ocupação - Questões 25..	160
Tabela 16 -	Tipo de vínculo e percepção sobre qualificação e certificação - Questões 21 a 23.....	161
Tabela 17 -	Tipo de vínculo e percepção sobre qualificação e certificação – Questões 24 e 25.....	162
Tabela 18 -	Caracterização do processo de trabalho – Questões 9 a 16.....	164
Tabela 19 -	Caracterização do processo de trabalho por ocupação – Questões 9 e 10.....	169
Tabela 20 -	Caracterização do processo de trabalho por ocupação – Questões 11 e 12.....	170
Tabela 21 -	Caracterização do processo de trabalho por ocupação – Questões 13 e 14.....	171
Tabela 22 -	Caracterização do processo de trabalho por ocupação – Questões 15 e 16.....	172
Tabela 23 -	Papel da cultura organizacional na construção de competências – Questões 17 a 20.....	176
Tabela 24 -	Papel da cultura organizacional na construção de competências – Questões 17 e 18.....	178
Tabela 25 -	Papel da cultura organizacional na construção de competências – Questões 19 e 20.....	179
Tabela 26 -	Tempo de empresa e a visão sobre o papel da cultura organizacional na construção de competências – Questões 17 a 20.....	181

Tabela 27 -	Visão sobre o papel da cultura organizacional na construção de competências por tipo de vínculo – Questões 17 a 20.....	182
-------------	---	-----

1 APRESENTAÇÃO

Este estudo tem por objetivo identificar em que medida é possível articular competências e cultura organizacional em empresas de concretagem no setor cimenteiro considerando diferentes nuances e perspectivas que o debate carrega. Segundo Fischer, Fleury e Urban (2010), competências e cultura são campos da vida organizacional que se sobrepõem, fazem parte da agenda da academia e motivam debates no cotidiano das organizações. Segundo eles, “[...] a interação entre essas duas dimensões e categorias teóricas, suas especificações, intersecções e áreas de interação não têm recebido a mesma atenção” (FISCHER, FLEURY e URBAN, 2010, p.106), sendo pouco frequentes na literatura. Explicam, ainda, que diversas empresas relacionam a questão da competência com as diretrizes estratégicas e, com base nelas, estruturam seus sistemas de gestão e “[...] esforçam-se por estabelecer elementos orientadores de sua cultura: definem valores, padrões de comportamento e a sua missão” (FISCHER, FLEURY e URBAN, 2010, p.112). Nesse sentido, afirmam que a convivência entre essas duas dimensões na literatura e na prática organizacional enseja uma reflexão mais aprofundada das suas interações.

A ligação entre ambas tem sido mencionada por diversos autores. Santos (1999, p.25), por exemplo, ao se referir ao desenvolvimento de recursos humanos sob a perspectiva da competência, considerou “[...] a integração entre estratégia empresarial, sistema de trabalho e cultura organizacional” no contexto da organização. Boterf (2003), por seu turno, visualizou o profissional como intérprete que reage às significações que dá aos conhecimentos ou à sua situação de trabalho e afirmou.

A noção de competência não poderia reduzir-se a saber-fazer técnicos ou a conhecimentos. Ela inclui sistemas de referência, normas mais ou menos explícitas, que condicionam e orientam comportamentos profissionais,

representações compartilhadas, critérios de valor e de preferência (BOTERF, 2003, p.203).

A temática da competência tem estimulado diversas abordagens e contribuído para o estudo da dinâmica adotada pelas organizações contemporâneas. Embora não seja nova, mantém-se atualizada e pertinente diante da busca de competitividade no cenário produtivo. Nesta tese, considerou-se que abordagem de competências se aplica à análise da dinâmica das organizações, independentemente, da adoção de programas de gestão sob o rótulo de gestão de/por competências. Assim, admitiu-se que o referencial da competência impõe-se por força do contexto às organizações contemporâneas que envidam esforços para elevar a produtividade por meio da aplicação do potencial humano.

A diversidade de concepções e de perspectivas se, por um lado, evidencia certa fragmentação no campo teórico, por outro, sinaliza o reconhecimento do valor assumido pelo tema no mundo do trabalho. Na literatura, é recorrente a noção de que múltiplos fatores afetam o desenvolvimento de competências profissionais, consideram-se desde traços e atributos do indivíduo até aspectos de natureza ambiental. No plano organizacional, recebem destaque as atividades de gestão de pessoas e a dinâmica de aprendizagem que envolve o processo de aquisição de saberes.

Em relação à construção de competências, diversos autores alertaram sobre a necessidade de se considerar, também, a influência de fatores mais sutis, como a cultura organizacional e a natureza das relações estabelecidas. A cultura pode ser considerada um fator de competitividade na medida em que distingue a organização das demais, assumindo características específicas e apoiando-se em complexas ligações de um dado contexto organizacional. Por seu caráter singular (KATZ e KAHN, 1976) e decisivo na dinâmica

organizacional, a cultura representa um ativo intangível valioso (BARNEY, 1997) e um componente de diferenciação, conforme destacaram Morgan (1996), Pettigrew (2009), Schein (2007).

Admitindo que a gestão da cultura corporativa pode favorecer a produtividade, o envolvimento do trabalhador, além da obtenção de diferencial competitivo, Johann (2004, p.2) afirma que “[...] a cultura corporativa, quando bem trabalhada ou gerenciada, oferece um sentido de *pertencência* às pessoas que atuam na organização, dando-lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivos e metas desafiadoras.” Contudo, conforme alerta Pettigrew (2009, p.148), tal gerenciamento é complexo porque “[...] a cultura está interconectada, não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.”

O tratamento da cultura enquanto variável de gestão torna-se um aspecto relevante e, conforme explicou Fleury (2009),

[...] quando o gerenciamento da cultura implica manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores: investe-se assim em desenvolver os ritos, os rituais ou as práticas organizacionais (como, por exemplo, seminários para integração ou programas de treinamento) mantenedores dos valores básicos da organização (FLEURY, 2009, p.25).

Embora sejam admitidas certas dificuldades inerentes ao gerenciamento da cultura, segundo Fischer, Fleury e Urban (2010, p.122), “[...] não há como negar que os valores e crenças são manejados, internalizados, descartados, valorizados e utilizados de diferentes formas por gestores e demais integrantes da vida organizacional.”

À luz do que foi exposto, este estudo trata da possível articulação entre competências e cultura organizacional em um espaço composto por empresas de concretagem que operam

num contexto de acirrada concorrência marcado por intensos desafios relacionados à gestão da força de trabalho. Essas empresas enfrentam ao duplo desafio de ofertar, simultaneamente, produtos e serviços e exercem papel central no atendimento das demandas do setor da construção, representando o elo de conexão com a cadeia cimenteira. Em relação à prestação de serviços, atividade econômica predominante no contexto atual de negócios, deve-se destacar que “[...] o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa” (RUAS, 2005, p.36). O setor cimenteiro é intensivo em mão de obra com trabalhadores de origem e graus de formação bastante diferenciados. A questão da competência torna-se fundamental para essas empresas, sobretudo ao se considerar a necessidade que elas têm de contar com a efetiva contribuição dos trabalhadores no atendimento das exigências do mercado consumidor e na garantia dos parâmetros de qualidade estabelecidos.

Foram selecionadas empresas que fazem parte da Associação Brasileira de Empresas de Serviços de Concretagem (ABESC) que congrega atualmente (2013) 14 associadas quase todas vinculadas a grupos cimenteiros de expressão nos mercados doméstico e internacional. Elas respondem por, aproximadamente, 55%¹ da produção nacional de concreto e atingiram, no ano de 2011, a produção a de 21.906.921 m³ de concreto².

A pesquisa realizada envolveu estudo de caso com uma das empresas do conjunto, que ocupa posição de destaque no mercado e foi apontada pelo Instituto *Great Place to Work*, por duas vezes consecutivas, como uma das melhores empresas para se trabalhar na categoria *Grandes e Multinacionais*. Realizou-se, também, levantamento junto às empresas, possibilitando traçar um panorama de amplitude setorial. O procedimento adotado possibilitou identificar, por um

¹ Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Serviço de Concretagem (ABESC).

² Valor calculado a partir dos dados disponibilizados pelo Sindicato Nacional da Indústria de Cimento (SNIC).

lado, a percepção dos dirigentes e, por outro, a visão da força de trabalho operacional alocada em posições de relevo e ocupações-chave.

A partir desse desenho geral, a pergunta central do estudo pautou-se por buscar entender **em que medida competências e cultura organizacional se articulam considerando sua expressão em empresas do setor cimenteiro?**

No estudo realizado, levou-se em conta, ainda, que a compreensão da lógica que sustenta a construção de competências e sua possível relação com a cultura, embora sejam marcadas por peculiaridades relativas ao contexto de cada organização, demandam uma reflexão sobre a configuração setorial. Nesse sentido, entende-se que certos aspectos específicos do setor, como os desafios enfrentados, os parâmetros de competitividade e a própria organização do trabalho operam como pano de fundo da dinâmica adotada pelas organizações.

Esta tese apresenta no capítulo 2 o referencial teórico que comporta a questão de competências e da cultura organizacional, estabelecendo um eixo comum entre ambas. A articulação teórica resultou na configuração de dimensões analíticas empregadas na metodologia.

O capítulo 3 detalha o procedimento metodológico adotado, evidencia os pressupostos e o desenho estrutural da pesquisa, justifica as diversas fases do estudo e os procedimentos de coleta e análise de dados adotados em cada uma delas. Ao final, apresenta considerações acerca do tratamento e da análise de resultados.

Os resultados encontrados na pesquisa estão no capítulo 4. Optou-se por caracterizar, inicialmente, o setor e, na sequência, apresentar o detalhamento em cada fase do estudo.

O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados, levando-se em conta o panorama setorial e o caso Alfa. O desenho de pesquisa adotado favoreceu uma leitura ampla do cenário produtivo e possibilitou uma visão consistente sobre o fenômeno estudado.

As considerações finais do estudo são apresentadas no capítulo 6. Finalmente, seguem as referências, os apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO – COMPREENDENDO COMPETÊNCIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

No intuito de clarificar o exame dos conteúdos temáticos e sinalizar a concatenação entre os diversos tópicos, o quadro 1 apresenta a síntese do referencial teórico.

Quadro 1 - Síntese temática do referencial teórico (Continua)

Item Teórico Abordado	Aspecto(s) -chave	Autores
A questão da competência		
O contexto de emergência	O debate ganha vigor diante de reconfiguração do <i>etos</i> produtivo num contexto dinâmico	Boterf (2003), Baeta; Martins e Baeta (2002), Barbosa (2003), Barbosa et al. (2005), Castells (1999), Crawford (1994), Davenport e Prusak (2003), Fleury e Fleury (2001a), Hirata (1996), Howard (2000), Mertens (1996), Parente (2003, 2008), Rodrigues (2006), Ruas (2005), Stewart (1998), Terra e Gordon (2002), Vieira e Luz (2005, Zarifian (1990, 2001).
Gênese no campo econômico	Ênfase em recursos internos e intangíveis³ da firma	Barnard (1971), Barney (1997), Barney e Clark (2007), Chandler (1962), Coase (1952), Grant (1991), King; Fowler; Zethaml (2002), Say (1983), Smith (2006), Marshal (1982), Nelson e Winter (1997), Williamson (1991), Williamson e Winter (1996), Penrose (1995), Schumpeter (1982), Selznick (1962), Simon (1965), Vasconcelos e Cyrino (2000).
As mudanças conceituais	Diversidade de conceitos e linhas de abordagem. Destaque recente para o contexto e a mobilização de recursos	Barbosa (2007), Bitencourt (2001), Bitencourt e Barbosa (2004), Barbosa et al. (2005), Boyatzis (1982), Brandão e Guimarães (2002), Dutra (2002), Fernandes, Fleury e Mills (2006), Fleury e Fleury (2001a, 2001b), Levy-Leboyer (1997), McClelland (1973), Parente (2003), Prahalad e Hamel (1990, 1995), Ruas (2005), Sandberg (1994), Spencer e Spencer (1993), Tanguy (1997), Zarifian (2003).

³ A ideia de classificar os recursos de uma organização está presente desde os primeiros trabalhos da *Resource Based View* (RBV). Por trás desse esforço está a preocupação por entender os fundamentos da performance organizacional (FERNANDES, 2004, p.17).

Quadro 1 - Síntese temática do referencial teórico (Conclusão)

<p>Construção de competências</p>	<p>Processo complexo que envolve fatores tangíveis e intangíveis. Papel decisivo da estrutura organizacional, processo de RH e conteúdo do trabalho. Relevância da socialização em face da limitação das regras</p>	<p>Appel e Bitencourt (2008), Antonello (2006), Araujo (2011), Barbosa et al. (2005), Boterf (2003), Brandão (2009), Brandão e Borges-Andrade (2007), Brandão; Borges-Andrade e Guimarães (2012), Brandão e Guimarães (2001, 2002), Dutra (2002), Fleury e Fleury (2001a, 2004), Fleury e Lacombe (2003), Godoy e D'Amelio (2012), Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004), Moura e Bitencourt (2006, Parente (2003), Munck et al. (2011), Peters (1993), Prahalad e Hamel (1995), Ruas (2005), Senge (2002), Sant'Anna (2008), Sarsur (2007), Scianni (2008), Sveiby (1998), Zarifian (2001).</p>
<p>O debate sobre cultura organizacional</p>		
<p>Considerações sobre cultura organizacional</p>	<p>Fator de influência na modelagem de conduta</p>	<p>Alvesson (2002), Berger e Luckmann (1999), Cherman e Rocha-Pinto (2013), Carvalho e Ronchi (2005), Cavedon (2008), Cavedon e Fachin (2002), Fascioni (2010), Fernandes e Zanelli (2006), Fischer (2009), Bertero (2009), Fischer, Fleury e Urban (2010), Fleury (2009), Fleury; Shinyashiki, e Stevanato (1997), Foote (1951), Freitas (1991, 2007), Geertz (1973), Gioia, Schultz e Corley (2000), Handy (1978), Hatch (1993), Hilal (2003), Hofstede (1991), Johann (2004), Linstead e Grafton-Small (1992), Machado (2005), Martin (2002), Martin e Frost (2001), Morgan (1996), Motta e Caldas (1997), Pagès et al (2008), Pettigrew (1979, 2009), Pfeffer (1981), Rodrigues (1997), Rodrigues e Child (2008), Schein (1992, 2007), Schneider (1996), Schultz (1995), Smircich (1983), Torquato (2003), Trice e Beyer (1984), Trompenaars (1994), Whetten e Godfrey (1998).</p>
<p>Articulando competências e cultura nas organizações</p>	<p>A cultura como via de formação de competências</p>	<p>Argyris e Schon (1978), Boterf (2003), Fischer, Fleury e Urban (2010), Fleury (2009), Klein e Bitencourt (2012), Leonard-Barton (1992), Lima et al. (2012) Nonaka e Takeushi (1997), Prahalad e Hamel (1995), Retour e Krohmer (2011), Sandberg (1994), Senge (2002), Zarifian (2001).</p>

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

Em relação à questão das competências, resgatam-se as raízes econômicas do debate para evidenciar sua amplitude. Esse aporte inicial é necessário para sublinhar a relevância dos recursos intangíveis como fatores de diferenciação e competitividade.

Posteriormente, a fim de retratar a trajetória conceitual do debate, recuperam-se da literatura enfoques e definições diferenciadas. Neste item destaca-se a relevância do contexto e da mobilização de recursos e sinaliza-se, em certa medida, o caráter peculiar do desenvolvimento de competências na medida em que diversos aspectos contextuais afetam esse processo.

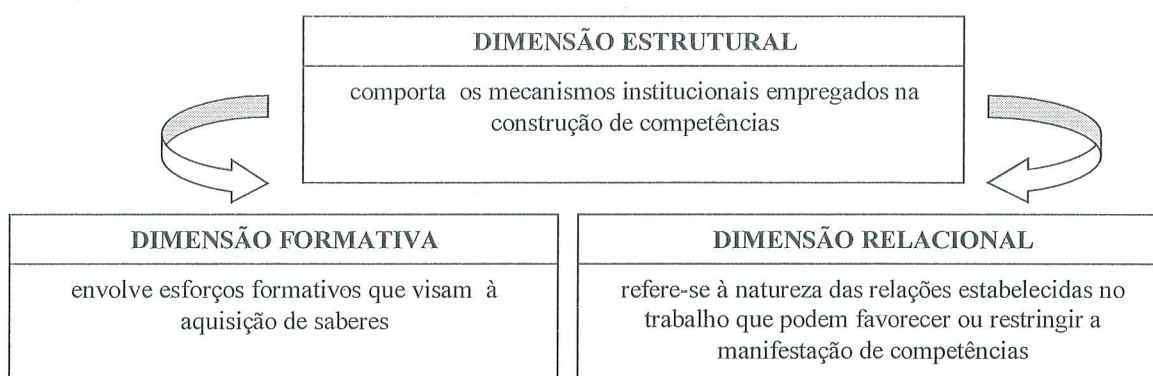
O tópico seguinte refere-se à construção de competências nas organizações enquanto complexo desafio que envolve fatores tangíveis e intangíveis. Faz-se menção a alguns aspectos, como o processo de Recursos Humanos (RH) e o conteúdo do trabalho. Acerca desse último item, foram considerados os saberes requeridos em cada uma das ocupações analisadas. O contexto estrutural da organização é considerado por se tratar de espaço de socialização, regulação e construção de saberes.

Na sequência, aborda-se a temática da cultura nas organizações. Buscou-se fundamentar a reflexão com base nas principais vertentes teóricas do debate, fazendo-se alusão à influência da cultura na conduta dos trabalhadores.

Finalmente, discute-se a aproximação entre competências e cultura organizacional e joga-se luz sobre uma possível articulação entre elas.

De forma geral, o referencial teórico evidenciou a importância dos recursos internos e da configuração estrutural da organização como via para a construção de saberes e competências. O diagrama representado na figura 1 indica dimensões organizacionais que constituem *zonas de interface* (e de possível articulação) entre competências e cultura organizacional.

Figura 1 - Dimensões organizacionais de interface entre cultura organizacional e competências



Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

2.1 A questão da competência

Nesse item, desenvolve-se uma reflexão acerca das raízes do tema, sua emergência no campo da administração e os aspectos relacionados à construção de competências nas organizações. Procura-se sinalizar as linhas e perspectivas que sustentam o debate na contemporaneidade.

Conforme explicaram Barbosa et al. (2005), diante da inexistência de uma *teoria* consolidada e amplamente aceita sobre competências, sejam elas organizacionais ou individuais, “[...] impõe aos pesquisadores a necessidade de escolher, dentre os recortes possíveis, aqueles que se apresentam como dotados de maior vigor e a alcance explicativo.” (BARBOSA et al.,

2005, p.20). Nessa direção, Ruas (2005, p.35) observa que “[...] apesar da grande difusão da noção de competências entre empresas brasileiras, sua aplicação, bem como seus resultados práticos, aparecem como um debate com mais sombras do que luzes, mais impasses do que certezas”. Segundo o referido autor, “[...] a noção de competência revela que, sujeito a diferentes variáveis e dimensões, o emprego dessa noção não pode ser considerado um processo homogêneo, tanto no campo acadêmico, quanto no empresarial.” (RUAS, 2005, p.38). Conforme explicou Barbosa (2003, p.285), as discussões sobre competências “[...] têm assumido lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais. Longe de se traduzir em uma **panacéia**, o fato é que sua importância e inserção cotidiana na realidade das organizações são inquestionáveis.”

A construção de um quadro referencial capaz de clarificar a amplitude e a relevância da discussão não é tarefa simples, na medida em que comporta diferenciados encaminhamentos. Desse modo, faz-se necessário o retorno ao contexto histórico no qual o assunto efervesceu como via de reflexão sobre o potencial competitivo das organizações. Com base nas mudanças que alteraram o tecido produtivo e a conjuntura social, pode-se compreender a relevância da competência sob as perspectivas coletiva (organizacional, inter e intragrupos) e individual. Seja qual for o nível privilegiado, a configuração do espaço produtivo representa o aspecto central que condicionou a dinâmica no mundo do trabalho e motivou a extensão do debate por distintos prismas.

2.1.1 O contexto de emergência

A questão da competência emergiu num quadro de transformações abruptas cujos reflexos afetaram a dinâmica das organizações e o mundo do trabalho. Segundo Barbosa (2003), o

debate comporta reflexões do ponto de vista histórico, conceitual e prático. Compreender as variantes contextuais que marcaram o referido cenário torna-se, portanto, indispensável para a apreensão do sentido e da amplitude dessa discussão (MERTENS, 1996; ZARIFIAN, 2001). Conforme explicaram Fleury e Fleury (2001a, p. 19) “[..] o conceito de competência só revela seu poder heurístico quando apreendido no contexto das transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades.” Segundo Rodrigues (2006), as transformações nos processos de trabalho é o ponto comum entre os discursos sobre competências e derivaram de inovações e de fatores de competitividade que demandaram novas configurações.

Inicialmente, julga-se conveniente clarificar a distinção de significados da palavra competência quando empregada no singular ou no plural. Para tanto, recorre-se à explicação dada por Parente (2008) que, ao examinar as obras de Philippe Zarifian e Guy Le Boterf, explicou que

[...] competências remetem para ao conjunto de recursos utilizados pelo sujeito nas suas actividades de trabalho, tendo em conta o tipo de organização da produção e as condições de exercício do trabalho; a competência é definida como uma atitude de responsabilidade e de envolvimento no exercício profissional (PARENTE, 2008, p.19).

A partir dos anos 1980, o cenário mundial evidenciou alterações significativas nas dimensões econômica, política e social. Na esfera produtiva, a agressividade concorrencial e as demandas emergentes impuseram intensos desafios às organizações, afetando a dinâmica e as relações de trabalho. Naquele contexto, a busca por competitividade com base na automação de processos, controle de custos e estabelecimento de refinados padrões de qualidade estimulou reflexões acerca dos modelos de gestão adotados. A intensificação do processo de globalização e o uso de novas tecnologias de informação e comunicação favoreceram a

interação e o estabelecimento de redes entre firmas (CASTELLS, 1999; TERRA; GORDON, 2002).

As transformações alteraram a configuração das organizações industriais, remodelando sua forma e conteúdo. Não raro, a estrutura de recursos e a composição da força de trabalho adquiriram novos contornos. Num quadro de reestruturação produtiva, assinalado por instabilidades e pressão por resultados, a aplicação do conhecimento passou a ser priorizada enquanto componente central na criação de diferenciais competitivos (CRAWFORD, 1994; DAVENPORT e PRUSAK, 2003; HOWARD, 2000; STEWART, 1998). Segundo Baeta, Martins e Baeta (2002), predominava a visão de empresa enquanto sistema de conhecimento distribuído no qual os indivíduos deveriam se engajar e colaborar na criação e partilha de conhecimento. Segundo as referidas autoras, “[...] na atual sociedade, onde o conhecimento está ganhando importância como fonte de vantagem competitiva, a habilidade das organizações de capitalizar suas próprias competências tornou-se essencial.” (BAETA; MARTINS; BAETA, 2002, p.78) Em consonância, ao referir-se ao novo *etos* produtivo, Barbosa et al. (2005) destacaram o redimensionamento do perfil de capacitações no interior dos processos de trabalho e a ênfase naquelas orientadas ao aprendizado, trabalho abstrato e flexibilidade para se adaptar às mudanças.

Em relação àquele período, Parente (2003) considerou a manifestação de um conjunto de macrotendências cujos reflexos se manifestaram

[...] na diminuição da intervenção do Estado, no aumento do poder do mercado liberalizado e ampliado, na desindustrialização e na terceirização da economia, na centralidade do conhecimento, na aplicação das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), no funcionamento em rede das empresas multinacionais e nas mudanças nos padrões de consumo (PARENTE, 2003, p. 22).

Ruas (2005) reconheceu que o quadro socioeconômico foi assinalado pela intensificação da reestruturação produtiva, aumento da concorrência, estabelecimento de uma lógica de serviços, trabalho intermitente e informal, baixa previsibilidade de negócios e crise nas associações sindicais.

À época, intensificaram-se os esforços para alinhar o potencial produtivo dos trabalhadores às necessidades organizacionais. Deles resultaram sofisticados sistemas de monitoração da *performance* individual e coletiva.

Nesse panorama de instabilidades, organizações repensaram as estratégias e modelos de gestão adotados. A racionalização com base na *produção enxuta* disseminou-se como alternativa de redução de custos. A ênfase em resultados intensificou-se, enquanto mais atenção foi dispensada à contribuição do indivíduo para o negócio.

No plano da produção, emergia o modelo da especialização flexível que reclamava a “[...] volta a um trabalho de tipo artesanal, qualificado e uma relação de cooperação entre *management* e operários multifuncionais” (HIRATA, 1996, p. 129). Essa reintegração entre sujeitos e com o trabalho fazia-se necessária na tentativa de reverter os efeitos de uma concepção de trabalho, própria da sociedade industrial, pautada na desvinculação do trabalho em relação ao trabalhador, na instauração de fluxos de produção, na imobilização do trabalhador e na organização de sua copresença (ZARIFIAN, 2001). Nesse sentido, passava-se a questionar a própria organização do trabalho e buscava-se alternativas de gestão capazes de favorecer a organicidade e estimular o retorno do trabalho ao sujeito (BOTERF, 2003).

A seguir, o quadro 2 confronta as características de modelos que se fundamentam em distintos pressupostos.

Quadro 2 - Os dois *modelos* da competência

Modelo "A" (Concepção taylorista e fordista)		Modelo "B" (Perspectiva da economia do saber)
Operador	→	Ator
↓ Executar o prescrito	→	↓ Ir além do prescrito
↓ Executar as operações	→	↓ Executar ações e reagir a acontecimentos
↓ Saber fazer	→	↓ Saber agir
↓ Adotar um comportamento	→	↓ Escolher uma conduta
↓ Malha estrita para identificar a competência	→	↓ Malha larga para identificar a competência
↓ Gerenciamento pelo controle	→	↓ Gerenciamento pela condução
↓ Finalização sobre o emprego	→	↓ Finalização sobre a empregabilidade

Fonte - BOTERF, 2003, p. 91, adaptado pelo autor da tese.

Nessa contraposição, Boterf (2003) apontava as diferenças essenciais entre duas lógicas que, segundo ele, coexistem nas organizações e não são excludentes. Na visão de Zarifian (1990, p. 73), o que houve foi “[...] mais uma combinação do que uma substituição”. Entretanto, Boterf (2003) admitiu que o contexto contemporâneo favorece a transição do modelo A para B. No modelo A, decorrente do pensamento taylorista e fordista, o sujeito é considerado como um operador que deve executar operações conforme os procedimentos preestabelecidos. Nesse modelo, a competência é gerenciada pelo controle. Já, no modelo B, alinhado com a noção de serviço, o sujeito é visto como ator que deve tomar iniciativas, extrapolar prescrições e saber agir. Como explicaram Vieira e Luz (2005, p.107) o modelo de competências “[...] transfere ao trabalhador a responsabilidade pela melhoria de seu desempenho individual”, demandando uma postura aberta à renovação dos saberes.

O que está em jogo é uma transformação que afeta a própria organização do processo de trabalho. Segundo Fleury (2009), o conceito de organização do processo de trabalho, caracteriza-se por duas dimensões: a tecnologia de produção (o maquinário) e as formas de gestão. Essa autora considera que o maquinário não assume tão somente uma função produtiva, mas se coloca como mecanismo de controle e tende a substituir a força humana e as atividades mentais, segundo os interesses dos proprietários do capital. No que se refere à evolução das formas de gestão, segundo ela, as novas formas de organização do trabalho marcadas, sobretudo pela flexibilidade e enriquecimento dos cargos, se contrapõem às orientações tayloristas, caracterizadas pelo controle e certa rigidez. Com base nas referidas dimensões, a organização do trabalho é vista como instância definidora dos padrões de interação e da própria dinâmica estabelecida na organização. Conforme esclareceu Fleury (2009),

[...] a análise da organização do processo de trabalho, em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de

trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. [...] No processo de investigação da cultura de uma organização ela se coloca como uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional (FLEURY, 2009, p.24).

A competência é visualizada como resultante da conjugação de diversos fatores que afetaram a esfera do trabalho e a conduta requerida no campo profissional. Barbosa et al. (2005, p.12) explicaram: “[...] desenvolveu-se um novo enfoque do valor produtivo do trabalho centrado no reconhecimento de que este procede em maior grau do potencial intelectual da criatividade e menos da capacidade de cumprir tarefas prescritas.” Na ótica adotada por eles, em decorrência das mudanças, a capacitação para o trabalho passou a envolver “[...] mais conhecimento, alta capacidade de raciocínio, comunicação e reconhecidas habilidades para resolução de problemas” (BARBOSA et al. 2005, p.18).

No intuito de clarificar a dinâmica que se instalou no contexto do trabalho, Zarifian (2001) empregou os conceitos: evento, comunicação e serviço. Para o autor, evento significa qualquer ocorrência que interfira no trabalho como os impasses que emergem da própria prática e que podem, inclusive, resultar em alguma melhoria do processo. Portanto, não se trata, necessariamente, de problemas. Segundo o autor, a mobilização ágil de recursos torna-se essencial na superação dos eventos. Essa noção, portanto, está associada à dimensão individual e sugere a influência das condições que se colocam no contexto. Desse modo, conforme explicou Ruas (2005, p.40), “[...] as competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso).” Em relação às capacidades, o referido autor explicou que elas podem ser entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizadas numa dada situação.

Para Zarifian (2001, p. 45), comunicar significa “[...] construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto”.

Implica compreender os problemas e obrigações do outro e a si mesmo; significa concordar e contribuir para alcançar os objetivos organizacionais. Essa concepção sugere a necessidade de o indivíduo dialogar com seus pares e superiores, ter flexibilidade para negociar visando à obtenção de soluções coletivas, frequentemente, quando da ocorrência de eventos. A comunicação procura romper com a fragmentação e o isolamento proposto pela visão taylorista, objetivando facilitar o compartilhamento de saberes, ações e responsabilidades.

A noção de serviço refere-se à disposição para atender às expectativas dos clientes internos e externos. No primeiro caso, ela supõe o esforço recíproco entre as diversas áreas e setores que devem colaborar no atendimento de demandas específicas.

Nesse cenário, a questão das competências conquistou espaço consolidando-se como uma alternativa de reflexão acerca da criação de valor para organizações e indivíduos (FLEURY e FLEURY, 2001a; BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). Essa abordagem suscitou uma visão diferenciada sobre a utilização dos ativos de uma organização. A ênfase recaiu sobre a aplicação dos recursos internos na busca de competitividade, inclusive aqueles de natureza intangível. Para melhor compreender os pressupostos que fundamentaram o debate, a seguir, retoma-se do campo econômico a contribuição de diversos autores.

2.1.2 Gênese no campo econômico

A abordagem de competência tem suas raízes no campo da economia e da administração estratégica. Respalda-se na *Resource Based View* (RBV) e na teoria das capacidades dinâmicas, contrapondo-se às teorias que se sustentam no paradigma das forças de mercado. Nessa direção, considera-se que os recursos da firma representam fonte de diferenciação e

construção de vantagem competitiva. A ótica desloca-se dos aspectos racionais para aqueles subjetivos, como conhecimento acumulado e processos de aprendizagem. Conforme esclareceu Cintra (2013, p.28) “Um dos recursos que devem ser gerenciados são os recursos humanos, que devem possuir determinadas competências para serem mobilizadas, a fim de se buscar vantagem competitiva sustentável na organização.”

No século XVIII, sob a ótica adotada por Smith (2006), predominava a relação direta entre a divisão do trabalho e produtividade. Convém destacar, contudo, que a abordagem desse autor não se referia ao interior da firma. Reconhecia-se, assim, que a especialização era um aspecto essencial para potencializar a produtividade e a obtenção de lucro. Desse modo, admitia-se a predominância de um círculo virtuoso entre a divisão do trabalho e o mercado que era considerado agente indutor e dominante. Predominava a noção de rendimento crescente apoiada na convicção de que quanto maior o mercado, maior a produtividade. Desse ponto de vista, o lucro era considerado como desequilíbrio momentâneo. Portanto, admitia-se a inexistência de lucro extraordinário sustentável ao longo prazo. Esse pressuposto era partilhado pelos autores neoclássicos que definiam a firma como fator de produção. Ao contrário dos fisiocratas, que descreviam a terra como uma fonte de valor e geração de riqueza, Smith (2006) atribuía tal potencialidade ao mercado. Nessa ótica, o processo de criação de valor fundamentava-se na divisão e especialização do trabalho, assumindo o Estado papel central na coordenação da produtividade.

O volume e a extensão do mercado eram vistos como elementos determinantes do grau de divisão do trabalho. Prevalencia a ênfase na racionalidade acerca da alocação e aplicação de recursos e mão de obra, na medida em que para Smith (2006) não havia conhecimento idiossincrático em determinado segmento. Esse ponto de vista contrastava com a ótica

segundo a qual o lucro vinculava-se aos custos de oportunidade. No âmbito da firma, a busca de produtividade resumia-se à obtenção de uma composição ótima de recursos que, se bem articulados, poderiam prover a maximização do lucro. Dessa perspectiva, a gestão da firma era considerada uma questão meramente técnica e não se vislumbrava relação significativa entre a função gerencial e o lucro. A influência da ação gerencial era relegada ao âmbito do controle interno.

Outras concepções emergiram e ao reconhecerem a relevância de aspectos de natureza subjetiva extrapolaram a visão tecnicista da firma. Say (1983), por exemplo, ressaltou que a atividade gerencial envolvia incertezas relacionadas às possibilidades de auferir lucros. O referido autor, mesmo arraigado aos pressupostos clássicos, reconhecia a influência do empresário na dinâmica da firma.

Marshall (1982), por seu turno, enfatizou a importância do conhecimento não-técnico. Denunciava a inexistência de um ponto ótimo em relação à função de produção e reconhecia a relevância do conhecimento gerencial para a *condução de homens*. Esse posicionamento representava, em certa medida, uma crítica aos princípios neoclássicos e fundamentava-se no reconhecimento da inadequação da lógica matemática para explicar o comportamento da firma. Dessa ótica o conhecimento e a habilidade inventiva eram tratados como algo que *pairava no ar* e cuja utilização a favor da firma dependia da capacidade gerencial. Por essa via, também, considerava-se o caráter político e subjetivo da ação gerencial na liderança das pessoas.

A influência do indivíduo no curso da firma também foi apontada por Williamson (1991) e Williamson e Winter (1996) que, mesmo estando ligados às concepções clássicas, admitiram

a importância do administrador e tocaram em aspectos relacionados à hierarquia. Deve-se mencionar, também, dois autores cujos estudos relacionaram-se às incertezas do contexto externo e à questão da competitividade, tais como Barnard (1971), que abordou as funções do executivo, e Simon (1965) que tratou da racionalidade limitada.

Em outro patamar de discussão, a firma passou a ser visualizada como resultado da ação criativa dos gestores e dos esforços de inovação. Nessa linha, Schumpeter (1982), salientou a relevância da aplicação do potencial cognitivo dos dirigentes na construção de vantagens competitivas. A busca de inovação (incremental ou radical) implicava uma ação destrutiva que rompia com os arranjos tradicionais e estimulava mudanças.

Num plano mais amplo, essa noção contrastava, radicalmente, com a ótica adotada pelos chamados neoclássicos que, ao priorizarem a função de produção, admitiam o equilíbrio estático na economia. Ao contrário deles, Schumpeter (1982) afirmava que o desenvolvimento ocorre por meio de alterações abruptas. Neste sentido, na medida em que se observavam os saltos que impulsionavam a economia, questionava-se a noção de evolução gradual e reconhecia-se o papel central do empreendedor na dinamização da economia.

A visão schumpeteriana deslocava a ênfase do mercado para a ação empreendedora. O comportamento da firma, nessa ótica, era explicado em parte pela própria dinâmica interna e não apenas pelas condições do mercado. Com base no paradigma da ecologia das organizações, enfatizavam-se as capacidades dinâmicas da firma e a parceria entre elas.

Schumpeter (1982) e Penrose (1995) consideravam que o capitalismo caracterizava-se por uma sucessão de crises derivadas de mudanças no paradigma técnico-produtivo. Na chamada

visão neoschumpeteriana, destacava-se a relevância da inovação e da difusão de conhecimentos como fatores essenciais à competitividade. Portanto, a arquitetura adotada e as fontes de conhecimento tornaram-se referenciais importantes para se discutir a dinâmica das firmas numa sociedade configurada em redes. Nessa direção, também, reconhece-se a relevância de aspectos intangíveis, como o conhecimento adquirido no âmbito dos arranjos organizacionais. Eles são considerados importantes para superar barreiras, como custos de transação (COASE, 1952), e para viabilizar a articulação de recursos materiais e humanos (PENROSE, 1995).

Torna-se importante notar que, a partir de Schumpeter (1982), esses aspectos *subjetivos* ganharam destaque para explicar a dinâmica da firma. Nessa linha, Nelson e Winter (1997) realçaram a influência do conhecimento tácito no potencial competitivo. Inseridos noutro paradigma técnico-econômico, esses autores visualizaram a firma como um conjunto de rotinas (e, não, normas) baseadas em modelos mentais. Desse ponto de vista ganham destaque o caráter idiossincrático do empreendimento, os processos de aprendizagem e a acumulação de conhecimentos que são vistos como ativos singulares.

Penrose (1995) colocou o conhecimento gerencial e empresarial no centro da reflexão, enfatizando a necessidade de se *crystalizar* o conhecimento tácito. A referida autora considerava a inexistência da *firma genérica*, admitindo as peculiaridades. Ao definir a empresa como um *conjunto de recursos produtivos*, interessava-se pelos determinantes da diversificação e do crescimento.

A RBV possibilitou a análise crítica do contexto concorrencial. Diversos autores, em distintos campos, discutiram a aplicação dos recursos internos da firma com alternativa para alavancar

o crescimento e o potencial competitivo, dentre os quais, citam-se: Barnard (1971), Barney (1997), Barney e Clark (2007), Chandler (1962), Penrose (1995) e Selznick (1962). Rompendo com a ideia da passividade perante o mercado, Penrose (1995) jogou luz sobre a dimensão interna da firma, visualizando-a como um *feixe de recursos*. Conforme pontuaram Vasconcelos e Cyrino (2000, p.26):

[...] Penrose concentrou-se sobre a questão do crescimento das empresas, adotando uma perspectiva que se diferenciava daquela defendida pelos economistas neoclássicos. Para ela, a firma se definia como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos. A ideia de recursos no lugar do conceito clássico de fatores de produção representa uma significativa mudança [...].

Barney (1997), ao tratar das fontes de vantagem concorrencial, destacou a singularidade e a relevância dos recursos internos na medida em que revelassem certos atributos de valor, raridade, mobilidade imperfeita, não substitutibilidade e dificuldade de imitação. Wernerfelt (1997), por seu turno, sinalizou a relevância dos recursos humanos na análise das organizações para além do paradigma produto/produção. Dessa ótica, jogava-se luz sobre os aspectos intangíveis, como os conhecimentos táticos que são construídos e acumulados ao longo do tempo, sustentados na cultura da organização.

Pelo exposto, é possível perceber a diversidade de perspectivas adotadas em relação ao comportamento da firma e o gradativo reconhecimento da influência de aspectos subjetivos em sua dinâmica. Tais correntes (RBV e capacidades dinâmicas), fundamentadas no conceito de eficiência, clarificam os pilares teóricos sobre os quais se assenta a abordagem de competência e justificam a ênfase atribuída ao potencial humano.

Ao contrário da teoria da organização industrial que considera a *performance* como resultante do posicionamento na estrutura industrial, a RBV coloca em relevo as características internas da firma (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

No que se refere à valorização dos aspectos sutis e de natureza subjetiva, ao discutirem a criação de ativos estratégicos, Grant (1991) e King; Fowler; Zethaml (2002) consideraram o papel das rotinas para a estabilização das capacidades da organização e sinalizaram a necessidade de equilibrá-las com as habilidades individuais. Nesse sentido, a consolidação de cursos de ação torna-se essencial para garantir a integridade do sistema organizacional. Ampliando os referenciais de interpretação, poder-se-ia reconhecer o papel relevante da cultura organizacional e afirmar que ela pode representar uma via de sustentação da dinâmica organizacional.

2.1.3 As mudanças conceituais

A temática das competências, ao evoluir a análise do sistema social e sua relação com o indivíduo, suscitou reflexões sob diversas perspectivas e congregou contribuições de áreas distintas tais como: economia, educação e psicologia. No âmbito da gestão vem sendo discutida em níveis diferenciados de análise, referindo-se, ora ao coletivo, ora ao individual (FLEURY e FLEURY, 2001b). De diferentes matrizes teóricas emergiram óticas de análise que se sustentam em concepções e pressupostos específicos. No que se refere à esfera do trabalho, conforme explicaram Bitencourt e Barbosa (2004), predomina uma variedade de definições e correntes de estudo. Trata-se de uma noção em construção que, conforme explicaram Barbosa et al. (2005, p.12), “[...] tem sido amplamente submetida a uma ação operacional no âmbito das empresas, com diferentes resultados e impactos.”

Na dimensão coletiva, o termo pode referir-se à organização ou às áreas que a constituem. Autores como Prahalad e Hamel (1990) e Fleury e Fleury (2001a) discutiram as competências organizacionais ou *core competence* relacionadas às estratégias do negócio e vinculadas à criação de vantagens distintivas. Prahalad e Hamel (1995, p. 247) trataram das competências essenciais do negócio como “[...] uma trama tecida com os fios de habilidades e tecnologias distintas”. Desse ponto de vista, entende-se que tais competências devem ser consideradas no processo de gestão como um todo e devem orientar a articulação dos recursos da organização.

Fernandes, Fleury e Mills (2006, p.49) entenderam que “[...] é preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e ‘entregues’ para se garantir a *performance* organizacional.” Ainda, na dimensão coletiva, o termo refere-se às competências grupais ou funcionais que, conforme explicou Ruas (2005), consistem em competências necessárias ao desempenho de áreas vitais da organização. Dessa perspectiva, considera-se que as competências situam-se numa posição intermediária entre a organização e o indivíduo, congregando macroprocessos e rotinas estabelecidas. Nesse âmbito, fala-se em competência organizacional funcional que, segundo Scianni (2008, p.34), refere-se à

[...] mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para a coordenação e integração de recursos localizados em uma ou mais unidades (departamentos) da organização para a condução de atividades de rotina ou para a implantação de iniciativas e projetos voltados à criação de ativos estratégicos.

Em relação à dimensão individual, conforme explicou Dutra (2002), durante as décadas de 1970 e 1980, alguns autores, a maioria de origem norte-americana, definiram competências como um conjunto de qualificações necessárias para atingir o desempenho superior. Os trabalhos desenvolvidos àquela época basearam-se principalmente nas concepções de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). Predominava a visão segundo a qual os atributos

necessários ao desempenho satisfatório poderiam ser previstos e estimulados. Objetivava-se identificar a compatibilidade entre as características individuais e as exigências do perfil requerido. Nessa linha, têm-se traços de personalidade e aspectos motivacionais que orientam o comportamento e conhecimentos que favoreçam a atuação no trabalho (BOYATZIS, 1982; McCLELLAND, 1973; SPENCER e SPENCER, 1993).

Em decorrência das transformações ocorridas no mundo do trabalho, concepções de maior amplitude surgiram ao longo das duas últimas décadas do século XX. Considerando a intensificação da reestruturação produtiva ocorrida ao longo dos anos 1990, Ruas (2005, p.36) explicou que

[...] a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores. É com base nessa nova lógica da atividade econômica, e por extensão na própria dinâmica das empresas, que a construção da noção de competência começa a tomar forma. Nessa dinâmica, a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis [...].

Em função das várias proposições teóricas, houve ampliação conceitual, na medida em que as diversas correntes (americana, latino-americana, francesa e australiana) permitiram a extensão do debate a partir de óticas distintas, orientando-se, sobretudo, à análise de conceitos, estratégias formativas, aprendizagem integrada e dinâmica de relações, conforme destacaram Bitencourt e Barbosa (2004). Enquanto a corrente anglo-saxônica priorizava os resultados com base no controle de comportamentos isolados, tendo sido criticada por seu caráter ultraracional, a escola francesa, fundamentada na economia do trabalho, enfatizava a interação e a comunicação, tendo sido denunciada por prender-se aos esquemas teóricos.

Tornava-se evidente a insuficiência da abordagem centrada apenas nas qualificações para o cargo. A busca por resultados estimulou o julgamento acerca da contribuição do indivíduo em termos de criação de valor para o negócio. Portanto, a capacidade de entrega do trabalhador tornou-se objeto de análise. Em decorrência dessa visão, mais atenção foi dada aos fatores capazes de afetar sua *performance*. Alguns autores, sobretudo vinculados à corrente francesa, consideraram a configuração do próprio contexto organizacional enquanto fator de impacto sobre a conduta do profissional. Ao visualizarem a competência, enquanto ação resultante da mobilização de recursos diversos, colocaram em discussão aspectos como a natureza e a qualidade das relações estabelecidas, a autonomia e as restrições impostas ao indivíduo em seu espaço de trabalho.

Admitindo as mutações no cenário produtivo, Zarifian (2001) e outros autores (BOTERF, 2003; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2002; DUTRA, 2004; PARENTE, 2003; TANGUY, 1997) consideraram que a competência se materializa como ação inteligente no campo trabalho. Ao conceituar a competência como desdobramento da qualificação, Boterf (2003) afirmou que esta não se resume a um conhecimento adquirido, tampouco a um estado, mas coloca em prática aquilo que se sabe. Explicou, ainda, “[...] não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação. Ela não preexiste ao acontecimento ou à situação” (BOTERF, 2003, p. 51).

Conforme indicaram Fleury e Fleury (2001a, p.19), “a competência não se limita [...] a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”. Segundo Vieira e Garcia (2004, p. 8) “[...] A competência envolve um sistema, uma organização estruturada, uma combinação de elementos.”

Boterf (2003, p.20) tratou a competência como resultante da interação entre aspectos individuais (biografia e socialização), formação e experiência profissional. Para ele, competência representa “[...] um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros, [que consiste em] saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Conforme esclareceu Zarifian (2003), a competência se revela numa série de situações e pela sua redundância. Nessa perspectiva, concordando com Levy-Leboyer (1997) e Boterf (2003), ele admitiu a possibilidade de aquisição de *expertise* no exercício da prática laboral, na medida em que a formação de competências envolve um processo dinâmico de experiências e aprendizagem. Fleury e Fleury (2001a, p.21) sintetizaram competência por meio do seguinte conceito: “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Zarifian (2001, 2003), sob a perspectiva de integração de trabalho e trabalhador, sugeriu a necessidade de o indivíduo compreender de forma holística o significado de seu trabalho e empenhar-se no ato de entregar aquilo que dele se espera.

A seguir, o quadro 2, adaptado pelo autor da tese, apresenta a síntese de conceitos elaborada por Bitencourt (2001) a partir de cuidadosa revisão da literatura. Nele foi inserido a definição elaborada pela própria autora.

Quadro 3 - Conceitos de competência (Continua)

Autor	Conceito	Ênfase
1- Boyatzis (1982, p.23)	"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização."	Formação, comportamentos, resultados
2- Boog (1991, p. 16)	"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa: significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade."	Aptidão, valores e formação
3- Spencer e Spencer (1993, p.9)	"A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho."	Formação e resultado
4- Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	"Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa."	Estratégias, ação e resultados
5- Moscovici (1994, p.26)	"O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade."	Aptidão e ação
6- Cravino (1994, p. 161)	"As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho."	Ação e resultados
7- Parry (1996, p.48)	"Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento."	Resultado, formação
8- Sandberg (1996, p.411)	"A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos."	Formação e interação
9- Bruce (1996, p.6)	"Competência é o resultado final da aprendizagem."	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento
10- Boterf (1997, p.267)	"Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular."	Mobilização e ação
11- Magalhães <i>et al.</i> (1997, p.14)	"Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função."	Aptidão e formação
12- Perrenoud (1998, p.1)	"A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências."	Formação e resultados

Quadro 3 - Conceitos de competência (Continua)

13- Durand (1998, p.3)	"Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito."	Formação e resultados
14- Hase <i>et al.</i> (1998, p.9)	"Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações, no desempenho de suas funções (...). A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões."	Ação e resultado
15- Dutra <i>et al.</i> (1998, p.3)	"Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)."	Aptidão, resultados, formação
16- Ruas (1999, p.10)	"É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área."	Ação e resultados
17- Fleury e Fleury (2000, p.21)	"Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."	Ação e resultado
18- Hipólito (2000, p.7)	"O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo."	Formação, resultados, perspectiva, dinâmica
19- Davis (2000, p.1 e 15)	"As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho."	Ação e resultados
20- Zarifian (2001, p.66)	"A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir."	Aptidão, ação, resultado
21- Becker <i>et al.</i> (2001, p.156)	"Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas."	Formação e desempenho

Quadro 3 - Conceitos de competência (Conclusão)

22- Bitencourt (2001, p.30)	"Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade."	Articulação e interação
-----------------------------	---	-------------------------

Fonte - BITENCOURT , 2001, p.27, adaptado pelo autor da tese.

Segundo Barbosa (2007, p.63), o “[...] leque de definições, longe de ser definitivo, traz consigo aspectos importantes de reflexão, notadamente quanto ao seu desdobramento funcional, isto é, sua aplicabilidade no contexto das organizações.” Em relação ao domínio individual, explicou Parente (2003, p.253) que

[...] apesar da diversidade de usos do termo, verifica-se um consenso entre os autores que analisam a problemática das competências relativamente a dois aspectos: (i) a sua existência apenas em situação de trabalho, ou seja, as competências apenas se manifestam no exercício da actividade de trabalho, daí serem sempre competências em uso; (ii) as práticas cognitivas dos trabalhadores são necessárias, mas relativamente desconhecidas, não tendo nada em comum com as representações formais instituídas pelas classificações profissionais ou com as certificações escolares. Porém, as divergências acentuam-se no que se refere: (i) aos critérios de identificação destas práticas cognitivas, supondo que estes critérios são passíveis de explicitação; (ii) à natureza e ao alcance dos saberes que lhes estão subjacentes, excepto que são mais ricos, mais globais e mais complexos do que os exigidos em situações de trabalho em que imperava a *Organização Científica do Trabalho - OCT*.

Na tentativa de elaborar um panorama sobre a evolução do conceito de competências, Dutra (2002) considerou quatro grandes fases. Na primeira, basicamente até o final da década de 70, o conceito foi utilizado para seleção e desenvolvimento de pessoas, segundo as concepções de McClelland (1973) e Boyatzis (1982).

Na segunda, ao longo dos anos de 1980, a noção de competência passou a ser relacionada à natureza do próprio trabalho com o emprego de escalas de diferenciação de níveis de complexidade. Na terceira fase, já nos anos 1990, a competência constituiu um conceito

integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa. Predominavam as informações Prahalad e Hamel (1990) acerca das competências organizacionais e humanas que reconheceram a relação entre as competências humanas, objetivos estratégicos e competências organizacionais. Na quarta e última fase, ocorreu a aplicação do conceito em termos mais amplos abrangendo a criação de valor para as organizações e os indivíduos. Desse prisma, discutia-se a relevância da construção de competências para incrementar a produtividade e elevar o potencial de empregabilidade do indivíduo no mercado de trabalho.

A partir da análise das distintas correntes, Bitencourt (2001) destacou os seguintes aspectos relacionados ao conceito:

- 1) desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (**formação**) – Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães *et al.* (1997), Hipólito (2000), Dutra *et al.* (1998), Sandberg (1996);
- 2) **capacitação** (aptidão) – Moscovici (1994), Magalhães *et al.* (1997), Dutra *et al.* (1998), Zarifian (2001);
- 3) práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (**ação**) – Sparrow e Bognanno (1994), Duarand (1998), Hase *et al.* (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Zarifian (2001);
- 4) **articulação** de recursos (mobilização) – Boterf (1997);
- 5) busca de melhores desempenhos (**resultados**) – Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase *et al.* (1998), Becker *et al.* (2001), Spencer e

Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra *et al.* (1998), Davis (2000), Zarifian (2001);

- 6) questionamento constante (**perspectiva dinâmica**) – Hipólito (2000);
- 7) processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (**autodesenvolvimento**) – Bruce (1996);
- 8) relacionamento com outras pessoas (**interação**) – Sandberg (1996).

Brandão e Guimarães (2001, 2002) constataram que, na esfera produtiva, a gestão de competência se confunde com a gestão de desempenho. Nessa direção, Barbosa *et al.* (2005), ao reconhecerem a íntima relação entre o conceito de competência e a noção de capacitação e produtividade, explicaram que

[...] no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva. Em um contexto marcadamente complexo e de permanentes transformações sociais e produtivas, espera-se a criação de valor de alto desempenho organizacional. Isso, naturalmente, pressupõe alto desempenho (BARBOSA *et al.*, 2005, p.12).

Esses autores esclareceram, ainda, que o conceito revela explicitamente sua relação com o desempenho, ao se vincular diretamente ao *modus operandi* e sugerir, fundamentalmente, sua aplicabilidade à realidade produtiva. Fernandes, Fleury e Mills (2006) também sugeriram que conceito de competência organizacional se relaciona ao de desempenho. Contudo, Ruas (2005, p.50) afirma que “[...] a noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da *performance*. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele.”

Sobre as perspectivas metodológicas que sustentam a abordagem de competências nas organizações, Barbosa et al., (2005) identificaram a existência das seguintes correntes:

- **análise ocupacional:** nessa linha, a ocupação assume a centralidade, sendo vista como um conjunto de postos de trabalho com características semelhantes. Procura-se identificar os requisitos (conhecimentos, habilidades, atitudes) comuns às diversas ocupações;

- **análise comportamental:** a ênfase incide sobre os atributos do indivíduo e sua relação com a manifestação de determinados resultados. Dessa ótica, admite-se a previsibilidade do comportamento diante da similaridade das situações;

- **análise construtivista:** fundamenta-se na dialética estabelecida entre o indivíduo e o contexto, reconhecendo que dessa interação se forjam conhecimentos e saberes variados. Nessa corrente, interessa analisar o desenho dos processos formativos e enfatizar a relevância da reflexividade sobre o trabalho;

- **fenomenografia:** trata-se de abordagem explicativa que procura descrever as variações qualitativas nas experiências individuais do ponto de vista do indivíduo;

- **análise funcional:** apoia-se na desagregação do processo de trabalho nos chamados elementos da competência e destaca, no nível do indivíduo, as funções realizadas. As competências, nessa perspectiva, são traduzidas pelo saber fazer que deve gerar resultados concretos.

Nota-se que essas correntes fundamentam-se em concepções específicas e podem se materializar por meio de distintos encaminhamentos metodológicos. Logo, ao discutir a abordagem de competências em determinado setor, torna-se conveniente desvendar, *a priori*, os pressupostos adotados.

2.2 Construção de competências

O debate, ao abordar as alternativas para viabilizar o desempenho superior e a criação de valor, coloca em evidência o papel do indivíduo no contexto do trabalho e requer a discussão sobre o processo de construção de competências profissionais no âmbito das organizações.

Esse processo revela-se desafiador e envolve variados aspectos organizacionais. Conforme ressaltou Araujo (2011), o conceito de competência como referencial de gestão sugere a construção de uma cultura organizacional capaz de estimular a iniciativa do trabalhador e a busca de resultados. Segundo Brandão e Guimarães (2001; 2002), na medida em que se procurou imprimir racionalidade ao processo, por meio da adoção de sistemas rígidos de controle e avaliação de desempenho, não raro restringiram-se as possibilidades de autonomia do indivíduo.

Parente (2003, p. 251) admitiu que se trata de uma empreitada extremamente complexa por envolver “[...] processos que não são directamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e informais.” Ao considerar o efeito de variáveis contextuais sobre as competências individuais, a referida autora afirmou que elas representam

[...] o resultado de escolhas condicionadas pelas configurações organizacionais e gestionárias, respectivamente pela organização e pelo conteúdo do trabalho que pode permitir ou não oportunidades de aprendizagem e, concomitantemente, a mobilização ou não das

competências e a formação ou não de saberes, e pelos modelos de gestão que, assentes em princípios de poder e de estruturação hierárquica, se podem manifestar mais ou menos favoráveis à sua estimulação e reconhecimento, ou não, das competências (PARENTE, 2003, p.3).

Evidencia-se a relevância da configuração organizacional, na medida em que pode favorecer ou dificultar a manifestação das competências individuais e a articulação dos esforços nos diversos níveis da organização. Nesse sentido, a interação entre competências organizacionais e as competências individuais passa a representar um aspecto crítico no âmbito da gestão. Essa articulação supõe certa circularidade entre as diretrizes da organização e as ações grupais e individuais (FLEURY e FLEURY, 2001a; PETERS, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1995; SENGE, 2002; SVEIBY, 1998; ZARIFIAN, 2001). Segundo Ruas (2005), esse processo continua obscuro e não tem sido discutido de forma efetiva na literatura.

De forma geral, os autores concordam que a operacionalização do conceito de competência no campo do trabalho e, em especial, nas organizações implicou desafios. Autores como Boterf (2003) e Zarifian (2001) reconheceram que, por diversas razões, não houve total adesão ao chamado *Modelo da competência*. Nesse sentido, Boterf (2003, p.18) afirmou que “[...] ainda existe uma grande contradição entre o discurso oficial dos dirigentes de empresas e a realidade de sua gestão.” Estudos realizados em diversas regiões do Brasil revelaram que, não raro, houve uma apropriação parcial do conceito pelas organizações que acabaram restringindo sua aplicação a determinadas áreas e níveis funcionais (BARBOSA et al., 2005; FLEURY e LACOMBE, 2003). Assim, ao considerar diversas noções acerca das competências individuais, explicou Ruas (2005) que

[...] dificilmente se poderá afirmar *a priori*, através de uma decisão teórica ou técnica, que uma é mais correta do que as outras. São as circunstâncias e as condições da organização na qual a noção de competências será aplicada, bem como o objetivo dessa aplicação, é que nortearão a escolha da abordagem mais adequada (RUAS, 2005, p.49).

Em relação à implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, Appel e Bitencourt (2008) identificaram o despreparo e a falta de entendimento de seu significado, tanto pelos gestores, quanto pelos empregados. Deve-se considerar que os ganhos sociais derivados do referido modelo nem sempre são evidentes para os trabalhadores, imperando certa desconfiança em relação à sua adoção e contribuição (SARSUR, 2007). Conforme observaram Cruz, Sarsur e Amorim (2011, 2012), em relação à noção da competência, as organizações têm exaltado o discurso da criatividade e, contraditoriamente, intensificado os esforços de controle e padronização do trabalho. Segundo Munck et al. (2011), a consolidação desse modelo implica questionamentos que poderiam abrir uma leque de pesquisas, envolvendo os seguintes aspectos:

[...] identificação e desenvolvimento de estudos que comprovem a ligação dos modelos de competências com resultados diferenciados; análise e construção de métodos efetivos de coleta de dados para a definição das competências que comporão o modelo; desenvolvimento de procedimentos de validação confiáveis para a definição dos descritores de competências; levantamento dos motivos do baixo volume de referências científicas que atestam ganhos de qualidade ou competitividade para organizações que usam modelos de competências; discussão sobre a dificuldade de integrar o modelo à estratégia do negócio; elaboração de estratégias de documentação sistemática de seus diversos processos com vistas a revisões e aprimoramentos; e, por último, mas não menos importante, análise e proposição de processos de validação dos modelos de competências em seu todo, bem como das partes que os compõem (MUNCK et al., 2011, p. 108).

Ao se referir à estruturação de um sistema de gestão de competências, Dutra (2002) explicou a necessidade de articular a dimensão estratégica, o conteúdo do trabalho e os processos de apoio, nomeadamente as atividades vinculadas à gestão de pessoas. Com base nas considerações desse autor, ao tratar da interação operacional, Scianni (2008) apresenta um diagrama que retrata essa articulação numa perspectiva estratégica conforme evidencia a figura 2.

Figura 2 - Articulação entre competências organizacionais e individuais



Fonte - SCIANNI, 2008, p. 50.

Esse esquema sugere que a construção de competências envolve a articulação entre diversos níveis, partindo do pressuposto de que as competências organizacionais repousam sobre as funcionais (áreas e setores) e individuais. Consideram-se o processo de RH e o próprio conteúdo do trabalho como componentes relevantes para viabilizar as entregas demandadas pela organização. Contudo, deve-se considerar que, em diversas organizações, as políticas de gestão não evoluíram ou se modernizaram, ficando aquém da configuração sugerida pela abordagem de competências (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004; SANT'ANNA, 2008). Ao discutirem a relação entre a competência e estratégia, Fleury e Fleury (2004, p.56) apontaram como um dos desafios inerentes ao modelo da competência “[...] a criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.”

No plano individual, a construção de competências envolve um extenso leque de variáveis relativas à organização do trabalho e aos componentes estruturais que caracterizam o espaço de trabalho e determinam a postura do trabalhador. Deve-se considerar, dentre outros aspectos, a natureza do processo de trabalho (saberes envolvidos) e o arcabouço prescritivo (normas e padrões) inerentes à cultura organizacional.

A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais merece atenção e representa uma questão salientada na literatura por se relacionar ao desempenho organizacional (BRANDÃO, 2009; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; MOURA e BITENCOURT, 2006; QUINN et al., 2003). Conforme explicaram Godoy e D'Amelio (2012) as competências gerenciais se sustentam frequentemente em saberes adquiridos por meio de experiências informais no cotidiano do trabalho.

Boterf (2003) categoriza e discute objetivamente diversos tipos de saber, sintetizados no quadro 4.

Quadro 4 - Caracterização dos saberes (Continua)

Tipo	Função	Modo principal de aquisição	Modo de manifestações
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo
Saberes do meio	Saber adaptar-se e saber agir conforme a situação	Formação contínua e experiência profissional	Declarativo
Saberes procedurais	Saber como proceder	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo e procedural
Saber-fazer operacionais	Saber proceder e saber operar	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer experiencial	Saber agir em função de algo	Experiência profissional	Procedural

Quadro 4 - Caracterização dos saberes (Conclusão)

Saber-fazer sociais ou relacionais	Saber cooperar e saber conduzir-se	Experiência social e profissional	Procedural
Saber-fazer cognitivos	Saber traçar a informação e saber raciocinar	Educação formal Formação inicial e contínua experiência social e profissional analisada	Procedural

Fonte – BOTERF, 2003, p.124.

A classificação adotada pelo autor torna-se importante ao clarificar a natureza diferenciada dos saberes. Segundo ele, os saberes teóricos são necessários para o entendimento de um determinado problema e para explicar sua razão principal. Os saberes do meio referem-se aos dispositivos sociotécnicos e envolvem componentes diversos, tais como equipamento, sistema de gestão, regras e tipos de gerenciamento, cultura organizacional e códigos sociais, dentre outros. Os saberes procedimentais encerram instruções a serem realizadas em uma ordem estabelecida. Eles são operatórios e descrevem *como deve ser feito, como proceder para*.

O saber-fazer operacional pode ser dividido em dois aspectos: 1) saber-fazer formalizado que envolve condutas, métodos ou instrumentos; 2) saber-fazer empírico que engloba lições tiradas da experiência prática que leva em conta aquilo que a teoria negligencia. Já o saber-fazer experiencial, conforme destaca o próprio autor, “[...] não suprime a capacidade analítica de julgamento, mas lhe dá uma base mais confiável” (BOTERF, 2003, p. 108). O saber-fazer relacional é o saber social que se apoia na rede de interações com os agentes envolvidos no trabalho. O saber fazer cognitivo, por seu turno, corresponde às “[...] operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e à realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou à invenção (BOTERF, 2003, p.114).

Em face da relevância atribuída às discussões sobre o processo de produção e aquisição de saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes) no contexto do trabalho, os estudos orientados à aprendizagem nas organizações constituíram uma vertente importante no debate acerca das competências. Nessa linha, diversos autores consideraram que o desenvolvimento de competências demanda a capacidade de construir, coletivamente, novos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Alguns (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; NONAKA e TAKEUSHI, 1997; SENGE, 2002; TERRA e GORDON, 2002) enfatizaram a gestão do conhecimento e a necessidade de as organizações promoverem, sistematicamente, políticas, procedimentos e arranjos de trabalho capazes de facilitar a adoção de uma postura crítica e autônoma por parte do trabalhador. Conforme explicou Perrenoud (1999, p. 31), o processo deve favorecer ao indivíduo a possibilidade de empregar “[...] um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento”.

A concepção de competência enquanto ação demanda uma visão sobre o diálogo estabelecido entre o indivíduo e a estrutura organizacional. Portanto, o estudo sobre competências requer criteriosa análise dos fatores capazes de influir na relação entre o indivíduo e o meio em que atua (ZARIFIAN, 1996). Nessa direção, entende-se que as competências não se materializam no vácuo e são influenciadas por aspectos relacionados ao indivíduo e ao contexto da organização, sobretudo, pela lógica que sustenta a estrutura e as práticas organizacionais. Segundo Boterf (2003, p.125),

[...] é normal, portanto, que a gestão ou que uma política de recursos humanos procure obter “comportamentos profissionais” desejados. O profissionalismo não é somente uma questão de saber-fazer: ele também tange o saber ser. [...] O saber ser resulta da interação entre uma personalidade e uma situação específica. Existem várias maneiras singulares de agir com pertinência e competência em contexto particular. [...] O que será avaliado ou, antes, co-avaliado, não será a pessoa, mas seu agir profissional em um determinado contexto.

Se, por um lado, a articulação de recursos físicos e tecnológicos e a execução de procedimentos, estabilizada em conteúdos normativos, imprimem certa previsibilidade à gestão, o mesmo não se pode afirmar em relação à aplicação das potencialidades do indivíduo no contexto do trabalho. A natureza humana, o potencial motor e cognitivo, além do carácter volitivo tornam o trabalhador um recurso valioso, mas complexo do ponto de vista da gestão. Em função do papel importante assumido pelo indivíduo na dinâmica organizacional, a construção de aparatos que favoreçam a aplicação de seu potencial torna-se um desafio. A complexidade inerente à questão das competências foi apontada por Parente (2003, p.302) que afirmou.

Os processos de produção de saberes e de mobilização de competências não são directamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e informais. Trata-se de fenômenos que apenas são constatáveis, de forma inferida, a partir das suas manifestações na actividade concreta de trabalho desenvolvida pelos sujeitos.

Deve-se considerar que a construção de competências envolve diversos processos de aprendizagem. Dentre eles, a aprendizagem situada representa uma modalidade importante tendo em vista o carácter contextual e contingencial das competências e seu intenso vínculo com a configuração espaço de trabalho. Antonello (2006), a partir da noção de competência, apresenta uma síntese de aspectos relevantes sobre a aprendizagem situada conforme o quadro 5.

Quadro 5 - Síntese dos principais aspectos da aprendizagem situada, informal e incidental (Continua)

	Situada	Informal	Incidental
Definição	O aprendizado sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Requer participação nas práticas da cultura que o sujeito está inserido	Trata-se de alguma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade. Ocorre fora dos currículos que constituem programas educacionais, cursos ou <i>workshops</i>	É não intencional ou não planejada que resulta de atividades. Ocorre frequentemente no local de trabalho no processo de realizar tarefas

Quadro 5 - Síntese dos principais aspectos da aprendizagem situada, informal e incidental (Conclusão)

Ênfase	Assim como a aprendizagem na ação/experiencial, enfatiza que a mudança de comportamento é mais provável que aconteça como resultado da reflexão em experiência	Esta perspectiva implica valorizar não apenas o lado relacional (o papel do indivíduo dentro de um grupo social), mas também à qualidade da aprendizagem. Normalmente envolve algum grau de consciência	É amplamente não intencional. Pode se encontrar em processos formais de ensino. Difere das outras porque envolve pouca ou nenhuma reflexão. Como não está baseada em reflexão, está presente nas ações do indivíduo. Trata-se de uma aprendizagem que não é antecipada, tão pouco consciente
Como ocorre	Colocar pensamento e ação num lugar e tempo específicos. Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado. Significa localizar num <i>setting</i> particular os processos de pensar e fazer utilizados pelos <i>experts</i> para criar conhecimento e habilidades para as atividades. Pode ocorrer em comunidade de prática	Pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. Pode ser planejada ou não planejada. Pode ocorrer em comunidades de prática	Ocorrem de muitas formas: por observação, repetição, interação social, e resolução de problemas; de significados implícitos em sala de aula ou políticas ou expectativas do local de trabalho; por “assistir” ou falar com colegas ou <i>experts</i> sobre tarefas; de erros, suposições, convicções, e atribuições; ou do indivíduo ser forçado aceitar ou adaptar-se a situações
Resultado	Fornece ao indivíduo o benefício do conhecimento ampliado e o potencial para aplicar este conhecimento de novas formas em novas situações	O indivíduo pode adquirir competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. A aprendizagem não é apenas reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento e das competências	Pode resultar em competência melhorada, mudança de atitudes, aumento de habilidades interpessoais, maior autoconhecimento; desenvolvimento de autoconfiança e ampliação de habilidades em geral

Fonte – ANTONELLO, 2006, p.208.

Numa perspectiva ampliada, as competências são consideradas ações que se materializam no desempenho superior aderente às exigências do ambiente, pois as variações nas situações de trabalho são reflexos dos elementos que constituem o próprio cenário (BOYATZIS, 1982; SANDBERG, 1994, ZARIFIAN, 2003).

Outro aspecto relevante do debate sobre competências refere-se à certificação de competências. Tal processo se orienta à comprovação do domínio, por parte do trabalhador, dos saberes que sustentam suas competências. A certificação de competências pode representar uma alternativa interessante para organizações e trabalhadores e supõe um sistema de avaliação que não se prende aos moldes convencionais. Nessa direção, as competências são avaliadas independentemente da forma como foram adquiridas. Portanto, os saberes apreendidos por meio da experiência são considerados da mesma forma que aqueles obtidos em formação regular. Isso porque a proposta é justamente estabelecer um processo alternativo e diferente da tradicional avaliação de aprendizagem que se orienta à verificação do domínio de conteúdos teóricos. A ênfase está na constatação das reais capacidades do profissional.

Trata-se de uma proposta derivada do Centro Interamericano de Investigação e Documentação sobre Formação Profissional da Organização Internacional do Trabalho (Cinterfor/OIT) que teve desdobramentos em diversos países. No Brasil, na década de 1990 e nos primeiros anos deste século, houve intensos debates sobre a questão. Segundo Manfredi (2010, p.27) “[...] diversos modelos e concepções vêm sendo debatidas, enfrentando polêmicas de diversas ordens – conceituais e institucionais.”

Um traço marcante da certificação de competências refere-se ao estabelecimento de um sistema articulado que envolve as dimensões institucional e técnica. No âmbito institucional, há necessidade de articulação e de sintonia entre diversos atores sociais interessados na proposta. O envolvimento é importante para respaldar e legitimar, perante o mercado, o sistema. Por outro lado, na dimensão técnica discutem-se as estratégias metodológicas e as vias para garantir idoneidade ao processo de avaliação. Tais considerações sobre certificação de competências tornam-se necessárias à reflexão sobre o próprio sentido da competência

profissional no contexto da organização. Segundo Boterf (2003, p. 48) “[...] o profissional não é aquele que possui conhecimentos e habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional.” Nesse sentido, reconhece que a competência requer uma instrumentação em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentação que ocorre com base em um leque de recursos incorporados (saberes, habilidade) e objetivados (máquinas, documentos, bancos de dados). Considerou, ainda, que a competência profissional reside na própria mobilização dos recursos por se tratar de um *saber mobilizar* e, por isso, chegou a afirmar que

[...] não é porque se passou em um teste de soldagem que se sabe soldar. Há um limite para a noção de aptidão. Certas pessoas podem saber mobilizar conhecimentos em um contexto que lhes é familiar, no qual se sentem seguras; elas não poderão fazê-lo em um contexto de estresse (BOTERF, 2003, p.48).

Diante do exposto, nota-se que os desafios conceituais e metodológicos acabam por sugerir que a abordagem de competências se relaciona, intimamente, à composição de um conjunto de práticas modeladas em função das especificidades de cada organização. Salienta-se, dessa maneira, a necessidade de se analisar a questão da competência com base num olhar amplo sobre a estrutura organizacional, a coleção de recursos disponíveis e a configuração setorial em que se insere. Segundo Boterf (2003, p.156),

[...] as condições da situação de trabalho que têm uma incidência sobre a operacionalização das competências são diversas; organização do trabalho, relações interpessoais, condições de trabalho, informações disponíveis, relações de gerenciamento, equipamentos e instalações, contexto sócio-econômico, critérios de gestão, regras de funcionamento, relações interserviços ou entre departamentos, procedimentos, gestão dos recursos humanos.

A configuração de arranjos nas organizações que sejam capazes de favorecer a manifestação de competências supõe a criação de espaços de trabalho que permitam ao profissional evidenciar suas potencialidades. Faz-se necessário considerar o efeito de aspectos diversos como o arcabouço normativo, as políticas e relações estabelecidas na organização. A estrutura

organizacional torna-se objeto de atenção por sustentar e condicionar as possibilidades e limites de ação no âmbito do trabalho. Conforme explicou Oliveira (2006), ela envolve o conjunto de recursos físicos, humanos e tecnológicos e diz respeito às atividades diferenciadas, abrangendo, desde o nível diretivo, até a base operacional, refletindo a própria organização do trabalho. Diversos autores (ARGYRIS e SHON, 1978; MINTZBERG, 1995; MORGAN, 1996; NONAKA e TAKEUSHI, 1997; SENGE, 2002) apontaram a relevância de imprimir à estrutura organizacional características facilitadoras da aprendizagem e da socialização de conhecimentos. Segundo Parente (2003, p. 4), “[...] a produção de saberes e a sua mobilização em competências dependem de condições facilitadoras e/ou inibidoras que as empresas criam por via da gestão organizacional do cotidiano de trabalho.”

Nas décadas de 1960 e 1970, diversos estudos (BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1962; LAWRENCE; LORSCH, 1973) já sinalizavam a relevância da configuração estrutural no âmbito da competitividade e sua interface com o contexto externo. Conforme afirmaram Ranson; Hinings; Greenwood *apud* Hall (2004, p. 69), não se trata de um componente estático, ao contrário, a estrutura representa “[...] um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação e, no entanto, molda essa interação: as estruturas são formadas e formam”. Baseando-se em Mintzberg (1995), Parente (2003) explica que as estruturas são dinâmicas e mutáveis, ainda que sejam constituídas por traços que se mantêm independentes dos sujeitos que as integram, compondo um quadro informador que tende a manter-se e a balizar as mudanças implementadas.

A estrutura organizacional não se reduz aos aspectos tangíveis, na medida em que, conforme afirmou Sandberg (1994), as organizações comportam processos complexos e socialmente construídos, em que os membros devem interpretar e significar os ambientes. Nessa direção,

Milkovich e Boudreau (2006, p. 73) explicaram que “[...] o desenho organizacional vai além da estrutura ou arquitetura” da empresa. A construção de competências, como sugerido, extrapola o mero olhar sobre o aparato técnico disponível na organização. Torna-se necessário, portanto, considerar aspectos subjetivos que afetam a construção e a aquisição de saberes como a cultura organizacional.

Ao tratar da construção de competências, nota-se que o processo de socialização cumpre papel determinante. A relevância desse processo para a construção de conhecimentos tem sido amplamente considerada no âmbito da sociologia do conhecimento cujas contribuições podem favorecer o entendimento no campo da administração.

As discussões, que tratam da gênese do conhecimento, colocam em cheque a adoção de aparatos prescritivos (normas e padrões) enquanto depositórios de conhecimento. Embora eles sejam intrínsecos às organizações (FREITAS, 2007) e desempenhem papel relevante na garantia e ordenação dos procedimentos, não contêm, em si mesmos, os saberes necessários à realização do trabalho. Desta perspectiva apesar de representarem artefatos úteis como referenciais de ação, tornam-se limitados ao se considerar a impossibilidade de conformar o conhecimento integralmente em registros de quaisquer naturezas. O problema de fundo que se coloca tem a ver com a própria origem do conhecimento que se apoia em funções cognitivas do indivíduo e não na linguagem dos códigos escritos. Essa noção é particularmente importante ao se abordar a construção de competências, pois, conforme explicou Collins (1992) “[...] a comunicação escrita transmite apenas um saber articulado – ela não pode transmitir a não ser o que pode ser dito sobre um saber-fazer, não o saber-fazer ele mesmo” (COLLINS *apud* LIMA e DINIZ, 2000, p.100). A linguagem escrita comporta, portanto,

apenas saberes do tipo teórico, procedimental e do meio, nos termos empregados por Boterf (2003).

Zarifian (1990) apresenta considerações relevantes acerca dos limites e possibilidades inerentes ao conteúdo prescritivo.

A sociologia do trabalho, com razão, tem asseverado que o trabalho prescrito nunca poderá substituir plenamente o trabalho real. [...] o trabalho prescrito, é por definição, um trabalho abstrato. *É um trabalho que a análise “científica” dos movimentos tornou abstrato e generalizável.* Não é destinado a substituir o trabalho real, que é qualitativamente distinto. É, ao contrário, destinado a orientar, controlar ou, mesmo, a formar o trabalho real. [...] Todo engenheiro de produção ou contramestre sabe que o operário jamais executará exatamente o trabalho prescrito. O importante, porém, é que o operário aceite cumprir os trabalhos prescritos e aceite guiar-se pela norma imposta, mesmo que seja de modo próprio e com certa margem de iniciativa. O importante é haver uma norma-padrão de referência e controle (ZARIFIAN, 1990, p.77).

Segundo Boterf (2003, p.30) “[...] o prescrito é sempre lacunar. Jamais pode dar conta totalmente da realidade do trabalho. As atividades são sempre realizadas de maneira diferente do que haviam imaginado seus criadores.” Considerando que saber agir demanda julgamento e que esse implica um salto de interpretação, o referido autor explicou que

[...] o profissional deve não somente saber executar o que é prescrito, mas deve saber ir além do prescrito. Se a competência se revela mais no saber agir do que no “saber-fazer”, é porque ela existe verdadeiramente quando sabe encarar o acontecimento, o imprevisto (BOTERF, 2003, p.38).

Nota-se, na argumentação desses autores, o caráter precário e a falibilidade das regras que não podem abarcar de forma plena o conhecimento necessário à realização do trabalho. Essa reflexão torna-se relevante ao se discutir o contexto das empresas de concretagem justamente porque forjam uma extensa gama de marcos para coordenar o trabalho e a postura do trabalhador. Nessa direção, normas e padrões são concebidos habitualmente como dispositivo de transferência e *armazenamento* de conhecimentos. Todavia, em função das restrições que lhes são próprias, podem operar um distanciamento em relação à realidade do trabalho,

sobretudo quando são reificadas e lhes são atribuídas um caráter independente da prática. Tal distanciamento torna-se comprometedor diante das colocações de Dejours.

Com efeito, certas situações de trabalho conservam um caráter incerto [...] Entre os dados da situação e a ação, há então um lugar necessariamente ocupado pela interpretação e pela deliberação. Acontece o mesmo tanto para uma instrução quanto para uma lei. A lei diz o que convém fazer em uma situação caracterizada por um certo número de prescrições. Mas não se pode descrever jamais integralmente por antecipação se a situação atual, ou a situação em que ocorre o processo, decorre ou não do quadro de aplicação dessa lei. É por essa razão que o direito é sempre cumulativo e procede pela acumulação sucessiva de jurisprudências (DEJOURS, 2005, p. 25).

Ao discutir a transferência de conhecimento, afirmou Collins (1992) “[...] a regra geral é que sabemos mais do que podemos dizer [...] porque aprendemos pelo viés de nossa socialização e não graças à instrução” (COLLINS, 1992 *apud* LIMA e DINIZ, 2000, p.100). Conforme observou Ribeiro (2007), a transferência de conhecimento não significa replicação. Portanto, a necessidade de interação entre os indivíduos como alternativa de construção de saberes é notável. Do ponto de vista da externalização dos saberes na organização, cabe resgatar as considerações de Fleury e Fleury (2001a, p.21).

Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência, a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

A construção de competências sugere, portanto, a análise das alternativas de socialização disponíveis na organização, na medida em que por meio delas o trabalhador obtém *expertise* em determinada atividade. Considerando a relevância da socialização no âmbito das organizações, explicou Van Maanen (2009, p.47).

Passar a conhecer uma situação organizacional e agir nela implica que uma pessoa tenha desenvolvido algumas crenças, princípios e conhecimentos ou, em resumo, uma perspectiva para interpretar as experiências que ela tenha vivenciado como participante em determinada esfera do mundo do trabalho. Essa perspectiva fornece as regras sobre como conduzir as forças sem paralelo decorrentes da vida organizacional. Ela proporciona à pessoa uma visão ordenada de organização que leva vantagem e demonstra experiência, normas e formas de relacionamentos pessoais no ambiente de trabalho e

estabelece as regras básicas para administrar os negócios corriqueiros do dia a dia.

Para o referido autor, a socialização fundamenta-se em duas vias: uma formal e outra informal. Segundo ele, os processos formais são apenas a primeira via e explica que o *round* informal ocorre quando o novato é inserido em sua área de atuação e deve aprender informalmente as práticas reais do trabalho daquele contexto organizacional. Explica que a ênfase da socialização informal recai sobre ações específicas e aplicações situacionais das regras e das nuances peculiares necessárias ao desempenho do papel do ambiente de trabalho. Nessa direção, considera que numa atmosfera informal, na medida em que não existe forma de diferenciação, a aprendizagem do novato ocorre necessariamente no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas à sua posição, envolvendo experiências de ensaio-e-erro. Para Van Maanen (2009, p.48),

[...] geralmente, quanto mais formal for o processo, maior a tensão, o que influencia as atitudes e valores dos novatos. [...] Em outras palavras, o processo formal de trabalho age na preparação de uma pessoa para ocupar um *status* específico na organização. Os processos informais, por sua vez, preparam uma pessoa para desempenhar um papel específico na organização.

Partindo da contribuição de diversos autores, Antonello (2005) explicou que, na literatura sobre a aprendizagem organizacional, há também uma forte ênfase na perspectiva cultural da organização. Nessa perspectiva, a cultura é considerada como um mecanismo de construção de significados (*sensemaking*) que guia e forma os valores, comportamentos e atitude dos funcionários. A cultura de uma organização impõe coerência, ordem e significado, possibilitando a institucionalização de uma estrutura para construir sentidos de forma a facilitar a interpretação de eventos pouco conhecidos (WEICK *apud* ANTONELLO, 2005). Torna-se evidente que o contexto organizacional figura como aspecto decisivo para a construção de competências. Ruas (2005) reconhece que a escola francesa oferece as principais contribuições à noção de competência individual e visualiza a competência como a

mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação (BOTERF, 2003). Conforme esclareceram Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004, p 12), a linha francesa adota uma concepção vinculada ao conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho que envolvem “[...] 1) os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; 2) as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; e 3) a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências.” Pode-se considerar que a cultura coloca-se como pano de fundo do contexto organizacional e variável influente nos processos de aprendizagem e manifestação de competências.

No âmbito das organizações, tanto o processo de aprendizagem, quanto o próprio contexto organizacional é socialmente construído à medida que um indivíduo interage e participa da criação da realidade. A construção de significados é o ponto alto dessa concepção, sendo a organização visualizada como um sistema interpretativo. Conforme explica Antonello (2005, p.22),

[...] os membros de uma organização comunicam-se entre si e assimilam valores, normas, procedimentos, etc., tanto na primeira socialização organizacional como durante a comunicação formal ou informal no trabalho quotidiano. Assim, qualquer organização conta com processos formais e informais e estruturas para adquirir, partilhar e utilizar conhecimentos e habilidades, e esses podem ser empregados de forma sistêmica ou não, dependendo da organização e de seus membros.

Essa abordagem sugere um olhar crítico sobre a concepção e aplicação de normas e padrões no contexto do trabalho. Em relação às empresas de concretagem, suscita o questionamento acerca de sua utilização como referenciais de competência e faz pensar sobre os mecanismos de socialização e as alternativas de interação. Nesse sentido, a cultura organizacional torna-se alvo de atenção ao possibilitar a construção de significados compartilhados e senso de identidade nas organizações.

Nesse ponto, julga-se conveniente apresentar uma breve síntese sobre a questão da competência. Longe de se pretender fazer convergir as distintas abordagens que compõem o referencial teórico ou sugerir uma falsa amálgama, o que se procura é sinalizar como elas abriram possibilidades de discutir a influência de aspectos sutis como a cultura organizacional.

Como se pode notar, a temática da competência demanda dos pesquisadores uma ampla reflexão sobre o quadro de transformações que afetaram o mundo do trabalho nas últimas décadas (BARBOSA, 2003; FLEURY; FLEURY, 2001a; MERTENS, 1996; ZARIFIAN, 2001). O debate fundamentou-se em pressupostos distintos ao longo do tempo na medida em que as questões de fundo não foram sempre as mesmas. Se, na década de 1970, o assunto estava ligado, basicamente, à seleção de candidatos e assumia uma roupagem comportamentalista; a partir da década de 1980, o tema ganha fôlego e amplitude ao assumir *status* estratégico diante da necessidade de se repensar o próprio negócio (PRAHALAD e HAMEL (1990, 1995), num contexto de transformações que se intensificariam nos anos seguintes (CASTELLS, 1999). À época, a articulação entre competências coletivas e individuais já se colocava como desafio, bem como a compreensão dos aspectos ligados à construção das competências numa perspectiva estratégica (FLEURY e FLEURY, 2001a, 2004; RUAS, 2005). No âmbito da gestão, houve interesse em potencializar os resultados organizacionais e solucionar os impasses produtivos que surgiam com a efetiva participação dos trabalhadores. Como bem explicaram Barbosa et al. (2005) e Bitencourt e Barbosa (2004) a ênfase recaiu sobre o redimensionamento do perfil de capacitações no interior dos processos de trabalho, mais atenção foi dada à questão do aprendizado e à flexibilidade já que o *etos* produtivo requeria a extrapolação da lógica taylorista.

Autores vinculados à corrente francesa, como Boterf (2003) e Zarifian (2001), associaram a noção de competências à ação inteligente e à mobilização de variados recursos, argumentando que o repertório de saberes detidos pelo trabalhador apesar de sustentar, ainda não representava competências. Consideraram que estas somente se materializam na efetiva entrega de resultados por meio de uma ação situada e, portanto, dependente do contexto em que atua. Nessa direção, reconheceram que as competências resultam de diversos fatores que não são, necessariamente, intrínsecos ao indivíduo. Essa perspectiva encerra uma visão mais recente, que procura congrega contribuições de distintas linhas teóricas pela qual, segundo Brandão e Borges-Andrade (2007), a competência passa ser vista como resultante do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e, também, pelo desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto. Assim, a organização passou ser visualizada pelo prisma da complexidade e sinalizava-se a relevância de se discutir aspectos sutis como, por exemplo, a cultura e as relações vigentes no contexto do trabalho. A reflexão sobre aspectos intangíveis no campo das organizações não foi uma novidade, já que, há tempos, na literatura sobre economia, vários autores já haviam apontado sua relevância em relação à dinâmica funcional e concorrencial, sobretudo aqueles vinculados a *Resource Based View* (RBV).

Vários autores (BOTERF, 2003; NONAKA e TAKEUSHI, 1997; PARENTE, 2003; SENGE, 2002; ZARIFIAN, 2003), referindo-se aos processos de construção de saberes e de competências, consideraram a influência de aspectos intangíveis. Admitindo a natureza contingencial das ocorrências no espaço de trabalho, os limites inerentes às regras e à relevância da dinâmica de aprendizagem no interior das organizações, alguns autores sinalizaram a relevância da cultura na configuração de espaços mais favoráveis à construção e à manifestação de competências (BOTERF, 2003; DEJOURS, 2005; ZARIFIAN, 2003).

A relação e a influência da cultura na construção de competências podem ser visualizadas de forma mais evidente ao se discutir a aquisição de saberes no trabalho justamente porque esse processo se fundamenta na socialização entre os indivíduos. Nesse sentido, a literatura revela que os mecanismos pelos quais se estabelece a socialização são formatados a partir da cultura da organização (ANTONELLO, 2005; VAN MAANEN, 2009, NONAKA e TAKEUSHI, 1997).

Finalmente pode-se afirmar que o eixo teórico elaborado com base nos diversos autores reforça a pertinência de se discutir a possível relação entre competências e cultura nas organizações. Desse modo, no intuito de elucidar as principais linhas de discussão sobre cultura organizacional, o item seguinte recupera elementos centrais do debate.

2.3 O debate sobre cultura organizacional

Considerando a complexidade e a extensão do debate sobre cultura, o eixo discursivo adotado abrange, nesta ordem: a origem do tema e sua emergência no campo da administração; os diversos enfoques adotados no tratamento do tema; as múltiplas definições empregadas pelos estudiosos; os papéis da cultura no contexto organizacional; os componentes morfológicos da cultura e, finalmente, as considerações sobre os estudos empreendidos sobre o tema. O percurso proposto favorece uma visão consistente acerca do assunto, sinalizando diversas possibilidades de encaminhamento investigativo.

Enraizada na antropologia, a abordagem da cultura tem sido tratada por meio de diversas perspectivas. No campo da administração, ganhou notoriedade a partir dos anos 1980, tendo sido introduzida no contexto acadêmico a partir de Pettigrew (1979). Deve-se porém

reconhecer que, já no final da década de 1960, o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas ainda que de forma incipiente e, desde então, tornou-se objeto de interesse de pesquisadores e dirigentes organizacionais (FREITAS, 1991).

A discussão sobre cultura organizacional tem sido encaminhada por diversas linhas teóricas, conforme reconheceram Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997). Essa diversidade de perspectivas, segundo Ferreira e Assmar (2008), é atribuída “[...] à interdependência existente entre os processos históricos, as estruturas sociais e as experiências subjetivas que se encontram imbricadas em sua concepção. (FERREIRA e ASSMAR, 2008, p.125)”. Smircich (1983), por sua vez, destacou que os estudos sobre o tema tratam a cultura sob óticas adversas. Ora a consideram como variável, algo que a organização tem, ora como algo que a empresa é, valorizando o simbolismo. Neste segundo caso, deve-se considerar que a cultura organizacional tornou-se objeto de estudos com foco na compreensão do processo de interpretação dos símbolos (GEERTZ, 1973; LINSTED e GRAFTON-SMALL, 1992; MARTIN, 2002; SCHEIN, 2007; TRICE e BEYER, 1984). Essa orientação decorreu, não apenas do papel fundamental desempenhado no balizamento de percepções e posturas individuais, mas também da função central assumida pelos símbolos na comunicação e na integração de significados. Conforme explicaram Cavedon e Lengler (2005), o debate contribui para a compreensão da realidade organizacional por meio de leituras que extrapolaram a racionalidade instrumental. Os estudos sobre cultura podem assumir caráter prescritivo ou mais descritivo dependendo do enfoque adotado. Recuperando Schultz (1995), Hilal (2003, p.68) explica que

[...] a cultura seria elaborada como variável na perspectiva racionalista de escritores populares como Peteres e Waterman (1982) e Deal e Kennedy (1982), assim como na perspectiva funcionalista exemplificada por Schein (1985). A cultura seria usada como uma metáfora na perspectiva simbólica (Schultz, 1995) expressa no trabalho de antropólogos, especialmente Geertz (1993). Do ponto de vista funcionalista, a pergunta mais importante seria “qual a função da cultura na organização?”, enquanto a pergunta

fundamental da abordagem simbólica seria “qual seria o significado da organização para os seus membros?”

Segundo Cavedon e Fachin (2002, p. 62), em termos gerais, as discussões sobre cultura organizacional se articulam em torno: “[...] a) da possibilidade da cultura organizacional ser passível de gerenciamento ou não; b) da identificação do método de investigação, qualitativo ou quantitativo [...] c) da existência de uma cultura organizacional homogênea ou heterogênea.” Em relação ao último eixo, conforme Martin e Frost (2001), predominam três abordagens vinculadas às seguintes noções: 1) integração, pela qual sugere-se a dominância de uma cultura unificada, influenciada, sobretudo, pelos dirigentes; 2) diferenciação, nessa perspectiva admite-se a existência de subculturas derivadas de determinados grupos que, à sua maneira, interpretam a realidade com base em pressupostos específicos; 3) fragmentação cuja ênfase está nas contradições e na heterogeneidade características da cultura e na medida em que as mudanças são constantes o consenso torna-se pouco provável e ela não tem um sentido unitário e proativo. Autores como Schein (1992) consideraram o caráter integrativo e sistêmico, enquanto outros, como Pfeffer (1981), discutiram a multidimensionalidade e a fragmentação. Essa segunda vertente não se fundamenta na ideia de controle e homogeneidade, ao contrário prioriza as sutilezas e subjetividades inerentes à cultura (CAVEDON, 2008). Segundo Rodrigues (1997, p.45) as culturas podem “[...] paradoxalmente, provocar afastamento entre os empregados e a gerência, estimulando a divisão da organização em subculturas”.

Os múltiplos enfoques acarretam desafios de natureza conceitual e metodológica aos pesquisadores que se aventuram no estudo do tema (FLEURY, 2009; FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997) e evidenciam-se na extensa gama de tipologias presentes na literatura (HANDY, 1978; HOFSTEDE, 1991; SCHNEIDER, 1996; ROBBINS, 2005 e TROMPENAARS, 1994 dentre outros). Como ressaltaram Fischer, Fleury e Urban

(2010), os polêmicos debates travados em torno do conceito devem-se, em parte, à sua natureza exógena ao campo da administração. Segundo Martin e Frost (2001), estabeleceu-se uma batalha entre as distintas correntes pelo domínio intelectual. Para Hilal (2003, p.12) independentemente da perspectiva adotada “[...] o conceito de cultura ajuda a esclarecer o entendimento de diversos processos dentro da área de teoria das organizações”. Diversos autores (HOFSTEDE, 1991; SCHEIN, 1992; TORQUATO, 2003 dentre outros) reconheceram que a cultura organizacional representa um componente de ordem subjetiva e peculiar, engendrada no interior da organização e que afeta sua dinâmica. Todavia, não se deve perder de vista seu caráter relacional e contextual, sob risco de ignorar as interações entre a organização e seu entorno. Deve-se considerar, ainda, que, embora os pressupostos sejam *taken for granted*, a cultura não é estática e resulta de um processo de construção ao longo do tempo.

A cultura organizacional tem recebido designações distintas. O quadro 6 apresenta definições de autores citados por Carvalho e Ronchi (2005), Freitas (2007) e Hilal (2003).

Quadro 6 - Definições de cultura organizacional (Continua)

Autor	Definições
Deal e Kennedy (1982)	Forma como as coisas são feitas em organizações específicas
Denison (1990)	Valores subjacentes às crenças e aos princípios que serviam como fundação para um sistema de gestão organizacional, bem como conjunto de práticas gerenciais e de comportamentos que reforçam os valores, as crenças e os princípios
Peters e Waterman (1982)	Conjunto dominante e coerente de valores compartilhados comunicados por meios simbólicos
Fleury e Fischer (2009)	Conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso

Quadro 6 - Definições de cultura organizacional (Continua)

Freitas (1991)	Valores compartilhados
Hofstede (1991)	Programação mental
Kilman, Saxton Serpa (1985)	Filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas que mantêm a comunidade junta
Lindsay (2002)	modelos mentais
Lorsh (1985)	Crenças compartilhadas pelos membros da organização sobre si, o trabalho e o negócio
Mintzberg (2000)	Interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social
Morgan (1996)	Processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões, situações particulares de maneiras distintas
Pettigrew (1979)	Sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo
Quinn (1998)	Conjunto de valores e pressupostos que sustentam a forma de fazer as coisas
Robbins (2005)	Sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais, um conjunto de características-chave que a organização valoriza
Schein (1992)	Modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar-se e sentir em relação àqueles problemas
Schneider (1990)	Conjunto comum de significados compartilhados, ou de <i>understandings</i> sobre o grupo ou organização e seus problemas, objetivos e práticas
Srour (1998)	Impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes
Beyer e Trice (1986)	Rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional

Fonte - CARVALHO e RONCHI (2005), FREITAS (2007) e HILAL (2003), adaptado pelo autor da tese.

Apesar desse leque conceitual, pode-se afirmar que, de forma geral, os pesquisadores concordam que a cultura se sustenta na partilha de conteúdos simbólicos expressos por meio de pressupostos e artefatos. Referindo-se ao conceito adotado por Schein (1992), Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997, p.275) explicaram que “[...] a cultura pode ser identificada em unidades sociais estáveis e definidas [na medida em que] um dado grupo compartilha durante algum tempo de um número significativo de experiências, lidando com problemas internos e externos, pode se concluir que esse grupo irá compartilhar uma visão de mundo.” Segundo Brown, *apud* Rodrigues e Child (2008, p. 148), “[...] a cultura consiste em idéias, valores e atividades que são específicos de certa organização e têm relevância para seus membros”. Diversos autores (FASCIONI, 2010; FISCHER, FLEURY e URBAN, 2010; PRAHALAD e HAMEL, 2005) fizeram menção à cultura considerando-a como o código genético ou “DNA” da organização. Baseando-se em Senge (1990), explicou Johann (2004, p.10) que

[...] na cultura de uma empresa, as pessoas compartilham costumes, crenças, idéias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de *modelos mentais*, cujo papel é fornecer-lhes um *mapa*, uma forma de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. E, como cada organização tem cultura própria, única, embora possa haver semelhanças e pontos comuns, não existem culturas idênticas.

Considerando diversos autores, Pettigrew (2009, p.145) explicou que a cultura organizacional compreende

[...] um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

Diversos autores, ao reconhecerem que a cultura organizacional manifesta-se em distintos níveis, utilizaram metáforas como *iceberg* (MORGAN, 1996) e *cebola* (HOSFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1994), sugerindo os diferentes planos de referência. Por seu turno, Johann (2004, p.27) considerou que

[...] a cultura pode ser didaticamente decomposta em várias camadas que, no seu conjunto, parecem atuar de forma desordenada, quase caótica. Ou seja, ao mesmo tempo que toda a empresa é impelida numa mesma direção (força motriz), são constantemente feitas referências a um conjunto de regras (ideologia central), em paralelo a elementos inconscientes (self) e, até mesmo, indesejáveis (zonas de sombras). Isso sem falar na resistência às novidades e às mudanças (novos valores adjacentes), que é a maior dificuldade da revalorização da cultura organizacional.

A cultura cumpre papel decisivo na dinâmica da organização, podendo ser visualizada como possível fator de sustentação do desempenho e da competitividade (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006; FLEURY, 2009; PETTIGREW, 2009; MINTZBERG, 2000). Nesse sentido Fischer, Fleury e Urban (2010) chegaram a afirmar que

[...] se a cultura influencia o jeito de ser e de fazer da empresa, pode-se inferir que influencia também a decisão de compra ou desenvolvimento de recursos e na sua mobilização para a geração de resultados. Assim, os padrões culturais podem orientar e dar sustentação ao desenvolvimento de determinadas competências em detrimento de outras, dependendo de sua configuração (FISCHER; FLEURY; URBAN, 2010, p.122).

Conforme destacou Schein (2007), a cultura influencia o estabelecimento de estratégias e objetivos, os processos operatórios e o comportamento dos indivíduos. Para Carvalho e Ronchi (2005, p.27)

[...] as organizações precisam desenvolver certezas sobre sua missão básica, estruturar a sua identidade, seus valores, seus propósitos estratégicos, suas políticas financeiras, suas formas fundamentais de organização e de trabalho. Para que, dessa maneira, consigam se auto-avaliar e construir meios de se medir e corrigir rotas, quando percebem estar se afastando do objetivo.

Segundo Robbins (2005), ela demarca as fronteiras que distinguem a organização no mercado, proporciona senso de identidade aos membros, estimula o comprometimento coletivo, contribui para a estabilidade do sistema social e atua como mecanismo de controle. Nessa direção, esclarece que

A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer

ou dizer. [...] serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS, 2005, p.378).

A cultura organizacional é uma via para inculcar valores e manipular tendências, possibilitando “[...] a integração dos aspectos simbólicos às preocupações estratégicas” (RODRIGUES, 1997, p. 47). Segundo Fernandes e Zanelli (2006, p.56),

[...] ao apresentar aos funcionários os ritos, crenças, valores, rituais, normas, rotinas e tabus da organização, o que se pretende é buscar a sua identificação com os padrões a serem seguidos na empresa. Dessa forma, se fornece um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse meio. As definições do que é desejável e indesejável são introjetadas pelos indivíduos atuantes no sistema, orientando suas ações nas diversas interações que executam no cotidiano.

Com base em Foucault, Giroletti (2002) considerou a influência da cultura na formação disciplinar e como componente ideológico, estabelecendo a seguinte distinção.

O conteúdo ideológico, numa estratégia de formação de mão-de-obra, define-se em termos específicos pela assimilação de valores, de normas, pela mudança de mentalidade, pela adoção de uma nova concepção de mundo, por um novo modo de pensar e sentir a vida. O específico do componente disciplinar, partindo da formulação de Foucault, refere-se basicamente à “submissão das forças e corpos” [...] O componente ideológico refere-se mais à teoria, ao conhecimento e à inteligência objetivando o convencimento, a adesão, o consentimento do indivíduo a valores e a determinada concepção de mundo. Por sua vez, o componente disciplinar diz respeito à vontade, à submissão do corpo às novas exigências técnicas da organização fabril que visam não apenas a controlar a paixão e os instintos, mas a atuar positivamente na formação de gestos, posturas, comportamentos, atitudes adequadas aos requisitos da fábrica moderna para a qual o indivíduo está sendo treinado e submetido (GIROLETTI, 2002, p.186).

A cultura organizacional tem sido estudada a partir de diversos elementos envolvidos na dinâmica organizacional (FLEURY, 2009; FREITAS, 2007; MORGAN, 1996; ROBBINS, 2005; SCHEIN, 1992). De forma geral, os estudiosos empreendem uma espécie de análise morfológica para compreender sua constituição com base em valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, estórias, tabus, normas.

Em relação aos valores Carvalho e Ronchi (2005, p.40) assinalam que “[...] representam uma predeterminação consciente da ação e dos elementos que os reforçam, indicando de forma direta as motivações para a tomada de decisões.” Zanelli, *apud* Carvalho e Ronchi (2005, p.40) relata que “[...] os valores afetam nossas decisões e ações. Embora quase sempre não tenhamos plena clareza disto, todas as decisões humanas estão baseadas em valores.” Segundo Freitas (2007, p.16) “[...] valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia.” Segundo Abrahamson (2006, p.87), trata-se de “[...] convicções compartilhadas pelas pessoas”. Robbins (2005, p.54), ao considerar o comportamento organizacional, esclarece que os valores representam convicções básicas que “[...] estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.” Conforme explicaram Carvalho e Ronchi (2005, p.43) a cultura “[...] expressa valores que são partilhados pelos envolvidos nesta organização, e estes são as bases para criar a personalidade da própria organização”. Deal e Kennedy, *apud* Freitas (2007, p.16) afirmam que os valores podem ser vistos como “[...] o coração da cultura organizacional”, estabelecendo os padrões que devem ser alcançados.

Já as crenças e pressupostos na visão de Freitas (2007, p.17) “[...] têm sido usados como sinônimos nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização.” Para Schein (1992), os pressupostos resultam da aprendizagem na medida em que os membros encontram soluções para os problemas e as incorporam em seu leque de alternativas, adotando-as como referências de ação.

Por sua vez, os ritos, rituais e cerimônias constituem elementos cuja relevância tem sido apontada por diversos autores como Morgan (1996), Robbins (2005), Srour (1998). Na visão

de Freitas (2007), são eventos sacramentados por meio de rotinas da organização. Segundo ela,

[...] os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional [...] comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam como os procedimentos são executados (FREITAS, 2007, p.19).

Conforme explicaram Trice e Beyer (1984), há distintos ritos com finalidades específicas, assim: ritos de integração, de passagem, de degradação, de redução de conflitos, de renovação e de reforço. Apoiada nesses autores, Freitas (2007) explica que o ritual de passagem insinua um renascimento pelo qual o indivíduo deixa de ser um estranho e passa a fazer parte do grupo. Segundo ela, é no âmbito das relações com superiores e pares que certas formas mais explícitas de boas-vindas poderão se manifestar, como convites para atividades extras ou qualquer atividade inclusiva que denote aceitação pelo grupo. Já os rituais de reforço ou reconhecimento aludem ao destaque perante o grupo como premiações e comemorações por resultados. Os ritos de renovação envolvem eventos para dirimir conflitos, coletar sugestões e discutir novos rumos. Os rituais de integração “[...] podem ser desenhados para comemorar os aniversários do mês, festas de fim de ano, jantares ou churrascos semestrais ou anuais, datas importantes na empresa ou mesmo incentivar *happy hour* semanal.” (FREITAS, 2007, p.19). Os rituais de degradação têm por finalidade destituir o membro do poder ou formalizar seu desligamento, como no caso de demissão. Carvalho e Ronchi (2005), com base no trabalho de Trice e Beyer (1984), descrevem os tipos de ritos apresentados do quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de rito (continua)

Tipos de rito	Exemplo	Consequências sociais
Passagem	Convocação e treinamento básico, exemplo do exército	Facilita a transição de pessoas para papéis e <i>status</i> sociais novos para elas
Reforço	Entrega anual de premiação	Reforça as identidades sociais e aumenta o <i>status</i> dos funcionários

Quadro 7 - Tipos de rito (continua)

Renovação	Atividades de desenvolvimento organizacional	Renova as estruturas sociais e melhora o funcionamento organizacional
Integração	Festa de natal da empresa ou outro tipo de comemoração coletiva	Incentiva e revigora os sentimentos comuns que unem as pessoas e as envolvem com a organização

Fonte – CARVALHO e RONCHI, 2005, p.46, adaptado pelo autor da tese.

Sagas e heróis são também elementos da cultura organizacional. Enquanto as sagas têm por finalidade despertar a admiração e o desejo de pertença dos membros a partir de narrativas heroicas; os heróis, por sua vez, sinalizam condutas extraordinárias que se tornam referenciais ou modelos para os demais membros, sempre em consonância com os valores da organização.

Conforme esclareceu Johann (2004, p.11),

[...] a cultura de uma empresa sofre forte influência do seu mito organizacional, que envolve um história ou uma saga protagonizada por um herói, que pode ser seu fundador, o sucessor do fundador ou, ainda, um herói revitalizador – um novo sócio da empresa ou um gestor profissional.

Como, porém, asseverou Freitas (2007, p.22), esses elementos,

[...] estão fora da moda, pois as empresas têm mudado bastante os seus executivos ou dirigentes principais nos últimos anos [...] Quando os grandes líderes são passíveis de serem demitidos como frequência pelos acionistas, é complicado atribuir os rumos do sucesso de uma organização à genialidade de alguém que poderá ser considerado desnecessário em um futuro próximo.

As histórias são consideradas narrativas baseadas em eventos reais que reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado (FREITAS, 2007). Trata-se de um artefato que sinaliza e demarca, sutilmente, os limites de tolerância no contexto da organização.

Tabus estão relacionados aos eventos que a organização deseja ocultar. Trata-se de incidentes críticos ou fatos que feriram sua reputação diante dos membros ou do mercado, caracterizando uma espécie de zona proibida.

Normas e regras são disseminadas por meios formais e informais na organização. Elas prescrevem e orientam a conduta do indivíduo em relação às funções e aos papéis que deve desempenhar. Conforme explicou Abrahamson (2006, p.87), as normas podem ser consideradas “[...] convicções em comum (mesmo as inconscientes) sobre o que é valioso, [...] dizem respeito a formas de comportamento em comum.”

Em relação à cultura, além dos elementos mencionados, também merece atenção os mecanismos de socialização disponíveis no contexto organizacional. Eles possibilitam a disseminação e a consolidação de pressupostos culturais conforme admitiram vários autores, tais como Fleury (2009) e Srour (1998). Nessa direção, deve-se destacar que a cultura envolve um processo de construção social por meio da interação entre os sujeitos (BERGER e LUCKMANN, 1999; MORGAN, 1996; SCHEIN, 2007). Esse processo de socialização, que se fundamenta em experiências partilhadas, possibilita aos indivíduos atribuir significados a si próprios, reafirmando valores (FOOTE, 1951; MOTTA e CALDAS, 1997). Os espaços de socialização ganham relevância no âmbito das organizações, pois, conforme explicou Pettigrew (1979), manifestações coletivas favorecem o estabelecimento de significados e referenciais comuns que norteiam a conduta dos indivíduos e lhes possibilita se comunicar com os demais. Conforme explicou Fleury (2009, p.23),

[...] o momento da socialização, como autores de diversas correntes teóricas como Berger, Schein, Van Maanen, Pagès vêm apontando, é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. [...] As estratégias mais usuais são os chamados programas de treinamento e integração de novos funcionários, que assumem formatos e durações diversas conforme a

organização. [...] Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

A socialização organizacional, segundo Van Maanen (2009, p. 46), refere-se ao “[...] processamento de pessoas” e envolve a maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização. O referido autor considera que a socialização possibilita ao indivíduo tomar medidas apropriadas (ou inapropriadas) em uma nova situação, além de um senso de realização e competência, ou de fracasso ou incompetência. Também admite que “[...] a estabilidade e a produtividade de qualquer organização dependem em grande parte da maneira que os novatos ocupantes de certos cargos da estrutura organizacional vão executar suas tarefas” (VAN MAANEN, 2009, p.46). Segundo ele, não se trata de um processo mecânico e regular, na medida em que acaba sendo moldado pelas sucessivas interações. Carvalho e Ronchi (2005, p.94) esclarecem que ao perceber evolução na aprendizagem, “[...] o indivíduo sente-se realizado, competente e inserido no grupo, o que só reforça e valoriza as crenças e pressupostos ensinados.” Conforme explica Schein (2007, p. 56) “[...] uma das razões por que leva tempo até que alguém se torne produtivo em uma nova organização é que muitas das regras, o modo de trabalhar e de pensar são únicos para aquela empresa e têm que ser aprendidos através de tentativas e erros.” Conforme explica Freitas (2007, p.30),

As culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio de interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, reprodução de estórias, socialização, informações sobre as normas nos seus aspectos formais e informais, etc. Podemos dizer mesmo que as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicações e que todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes da organização.

Morgan (1996) considera que a imersão na cultura, por meio da socialização, possibilita ao indivíduo adotar uma postura adequada e socialmente aceita em determinado contexto.

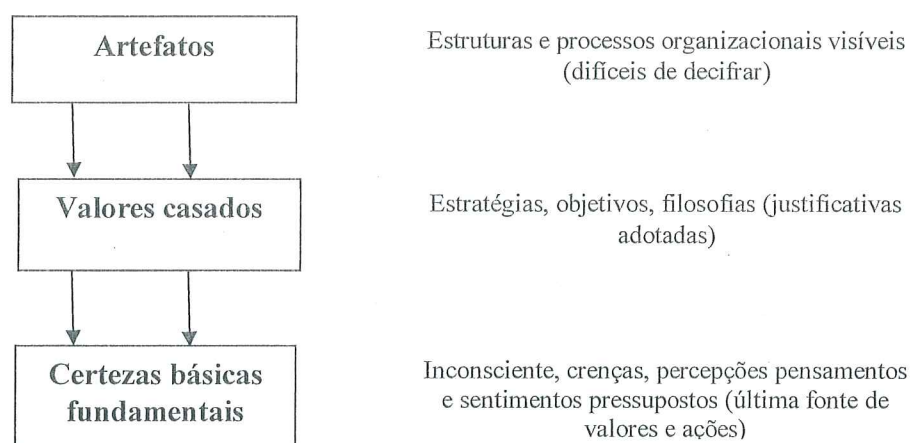
Segundo ele, “[...] pode-se dizer que a natureza de uma cultura seja encontrada nas suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada (MORGAN, 1996, p.133).”

Conforme explicaram Fleury e Fleury (1997), o estudo da cultura implica compreender interações e relações que se estabelecem no contexto organizacional, suas nuances e manifestações. Morgan (1996, p.135) afirmou que, “[...] para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar, tanto os aspectos mais simples, como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade.” Segundo Fleury (2009), para estudar a cultura torna-se necessário analisar os seguintes aspectos: o histórico da organização, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho.

Embora poder e política possam também ser consideradas dimensões ligadas à cultura, como ressaltaram alguns autores (BERTERO, 2009; FISCHER, 2009; PAGÈS *et al.*, 2008 dentre outros), não constituem o foco analítico desta tese. Em função do interesse de pesquisa, a cultura foi, aqui, considerada como subsistema que se liga à estrutura da organização. Adotou-se como referência o enfoque proposto por Schein (2007) por se revelar mais adequado. Para o referido autor, a cultura engloba um conjunto de questões que remetem a determinados elementos, a saber: 1) **questões de sobrevivência externa:** missão, estratégia, objetivos; meios: estrutura, sistemas, processos; avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção, 2) **questões de integração interna:** linguagem e conceitos comuns; identidades e limites do grupo; natureza da autoridade e dos relacionamentos; alocação de recompensas e *status*, 3) **certezas profundas:** relacionamentos humanos com a natureza; natureza da realidade e da verdade; concepções da natureza humana; natureza dos relacionamentos

humanos; natureza do tempo e do espaço. Schein (2007) considera os seguintes níveis da cultura e seus respectivos descritores, conforme indica a figura 3.

Figura 3 - Níveis da cultura



Fonte - SCHEIN, 2007, p.32.

Os artefatos representam o primeiro nível constituído de estruturas e processos observáveis, mas de difícil interpretação. Os valores compartilhados são o segundo nível que se apoia em estratégias, objetivos e filosofias adotadas. O terceiro nível comporta crenças fundamentais que dizem respeito aos pressupostos, às percepções e aos sentimentos interiorizados pelo indivíduo.

Esse autor considera, ainda, as seguintes categorias para a identificação de artefatos: códigos no modo de vestir; nível de formalidade nos relacionamentos com autoridades; horários de trabalho; reuniões (com que frequência, se são direcionadas, duração); como são tomadas as decisões; comunicações: como vocês sabem das coisas; eventos sociais; jargões, uniformes, símbolos de identidade; ritos e rituais; desacordos e conflitos: como se lida com eles?; equilíbrio entre trabalho e família.

Em relação aos valores, ele admite que são difíceis de serem identificados, fazendo-se necessário realizar entrevistas com membros-chave de uma organização ou análise de conteúdo de documentos formais.

Outro aspecto apontado por Schein (2007), em relação ao exame da cultura, trata da identificação dos esforços orientados à sua implementação no contexto organizacional. Dessa perspectiva, ganha destaque o papel dos líderes, enquanto promulgadores e influenciadores da cultura, e também os chamados *mecanismos secundários de articulação e reforços* que congregam: o *design* e a estrutura da organização, os sistemas e procedimentos da organização, as regras e rituais, o desenho dos espaços físicos, as histórias (lendas e mitos), declarações formais sobre filosofia, valores e princípios da organização.

Ao se abordar a temática da cultura, deve-se fazer menção à identidade organizacional, enquanto faceta que comporta um referencial imagético e simbólico cujos reflexos são determinantes na modelagem da postura e da conduta do trabalhador (SCHEIN, 2007; RODRIGUES e CHILD, 2008). Para Machado (2005), a identidade organizacional tem uma relação estreita com a cultura, resultando de representações compartilhadas acerca do significado da organização. Conforme Whetten e Godfrey (1998), dependendo da perspectiva adotada, a identidade pode configurar um construto, um conceito ou uma questão, podendo referir-se aos níveis individual, grupal, organizacional ou industrial. Segundo Fascioni (2010, p.26) a identidade corporativa é um “[...] conjunto de características que combinadas, tornam uma empresa única, especial, inigualável.” Numa vertente que realça a dimensão política, pode ser visualizada como gama de atributos imputada pelos dirigentes aos demais níveis da organização com o objetivo de justificar a dominância (FOUCAULT, 1982; MORGAN, 1996; RODRIGUES e CHILD, 2008). Desse ponto de vista, admite-se que a elite

organizacional exerce papel relevante na gestão da identidade corporativa, disseminando e consolidando crenças entre os membros.

Na perspectiva interna, a identidade organizacional é discutida com base em aspectos passíveis de codificação que distinguem a organização (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000; WHETTEN e GODFREY, 1998). Nessa linha, considera-se que essa identidade materializa-se nas declarações de missão, nos relatos de gestores e nas rotinas estabelecidas, exercendo função relevante na estabilização e na manutenção da integridade organizacional. Segundo Cherman e Rocha-Pinto (2013), no nível organizacional, a identidade envolve um processo de construção social que visa a proporcionar significado para os níveis acima e além dos seus membros, numa perspectiva de coletivo. Sua construção, longe de se tratar de um processo estático e circunscrito ao ambiente interno, requer a leitura das alterações ocorridas no entorno, por meio de processos interpretativos (GIOIA, SCHULTZ e CORLEY, 2000). Segundo afirmaram Pratt e Foreman (2000), predominam múltiplas identidades nas organizações. Enquanto Albert e Whetten (1985) argumentaram que essa multiplicidade favorece a flexibilidade e a adaptação organizacional em cenários instáveis, outros autores sugeriram que tal variabilidade estimula conflitos intraorganizacionais. Nessa direção, pode-se admitir que a identidade organizacional, tendo suporte da cultura, acabaria por criar uma visão de mundo que determinaria, em certo sentido, as percepções⁴ e as posturas adotadas.

A noção de identidade organizacional, conforme explicaram Rodrigues e Child (2008), vincula-se à construção e à projeção da imagem pública da organização. Entretanto, Machado

⁴ Conforme explicou Robbins (2005, p.104), a percepção refere-se ao “[...] processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Para Bowditch e Buono (1992, p.63) trata-se do “[...] modo como interpretamos as mensagens de nossos órgãos dos sentidos para dar alguma ordem ou significado ao nosso meio ambiente”.

(2005) adverte que a noção da representação construída pelos observadores externos trata da imagem organizacional e, não, da identidade, embora haja complementariedade entre elas.

Pelo exposto até o momento, neste item, torna-se evidente que as organizações, enquanto instituições sociais e ao se estruturarem para atingir determinado fim, têm na sua cultura referências importantes para modelar a conduta do trabalhador. Conforme explica Freitas (2007, p.48) as condutas “[...] não aparecem de forma acidental ou espontânea, elas são definidas intencionalmente com objetivos a serem alcançados; elas são, pois, criadas a partir de um sentido que dará forma e coordenação às diversas atividades e recursos necessários à sua existência e operação.” Faz-se necessário considerar que, para além dos artefatos organizacionais visíveis, também opera uma dimensão intangível (ALVESSON, 2002; TRICE e BEYER, 1984; HATCH, 1993; MARTIN, 2002). O padrão de interação constitui o âmago da cultura organizacional, sendo determinado pela configuração adotada. Segundo afirmaram Fischer, Fleury e Urban (2010, p. 122), “[...] o tecido cultural, os valores partilhados pelos membros de uma organização, sustentam modelos, práticas de gestão e comportamentos considerados legítimos pelo grupo.” No intuito de favorecer a compreensão acerca da possível relação entre competências e cultura nas organizações, a seguir, a partir da contribuição de diversos autores, são discutidas certas aproximações.

2.4 Articulando competências e cultura nas organizações

À luz do que foi exposto até o momento, é possível inferir que a construção de competências nas organizações envolve as dimensões estrutural (recursos e arranjos), formativa (esforços de aprimoramento) e relacional (rede de relações estabelecidas). Essas dimensões também estão presentes no que se refere à *operacionalização* da cultura organizacional. Elas representam

vias pelas quais competências e cultura possivelmente podem se articular. Deve-se considerar que, apesar de existir certa lacuna sobre tal articulação na literatura, a cultura organizacional destaca-se como temática mais estudada pela academia brasileira de administração, conforme estudo empreendido por Sobral e Mansur (2013) no campo do comportamento organizacional que cobriu o período de 2000 a 2010. A produção sobre competências também foi expressiva, segundo esses autores.

A seguir, retomam-se alguns apontamentos que denotam aproximações entre os referidos conceitos e sinalizam a possibilidade de se estabelecer uma relação entre eles. De forma direta, Fischer, Fleury e Urban (2010, p. 16) esclareceram “[...] a cultura e as competências da organização precisam, entretanto, estar alinhadas para que o objetivo estratégico se realize.” Eles consideram a cultura como pano de fundo das competências. Esta concepção pressupõe um alinhamento de esforços nos diversos níveis e dimensões da organização com vistas a favorecer certo encadeamento entre o arcabouço cultural e a construção de competências. A cultura passa a ser tratada como uma variável importante sob a ótica da competitividade na medida em que pode, inclusive, influenciar o desempenho da organização.

Ao se referirem ao plano individual, Boterf (2003) e Zarifian (2001) incorporaram a noção de cultura ao desenvolvimento de competências. Por seu turno, Boterf (2003) discute mais diretamente a cultura como fator relevante na construção de competências, com base em dois aspectos: 1) na emergência das competências individuais; 2) na passagem para a competência coletiva.

Conforme explica esse autor, a competência requer instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se restringe a ela. Assim, destaca o caráter situacional da competência e enfatiza mais o

ato e o contexto que os recursos em si mesmos. Nessa direção, Boterf (2003, p.49) esclareceu que

[...] a competência emerge na junção de um saber e de um contexto. A mobilização das competências deve exercer-se sobre dupla imposição: a imposição objetiva, externa, do contexto, e a imposição subjetiva que o sujeito atribui para si. Com efeito, é em função da percepção que o sujeito tem das imposições existentes que julgará se pode ou não ativar a operacionalização do que ele sabe.

Conforme Zarifian (2001), as competências são afetadas por um conjunto de fatores organizacionais e se materializam em ações circunstanciais. Para Boterf (2003, p.49) elas manifestam-se em um contexto particular e segundo ele,

[...] todo dia, a experiência mostra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, cultura institucional, contingências, restrições temporais dos recursos, etc.) é reveladora da “passagem” à competência. Esta se realiza na ação. Não preexiste a ela.

Zarifian (2001) considera que as pessoas precisariam se reconhecer nos valores partilhados na empresa para desenvolver suas competências, uma vez que elas fariam sentido apenas nesse contexto. Admite, ainda, que a cultura poderia ser compartilhada, gerando uma linguagem comum e referenciais sobre o que seria uma ação competente no espaço de trabalho. Na mesma linha de raciocínio, McAuley et al. *apud* Fischer, Fleury e Urban (2010, p.115), apresentam a cultura como “[...] pano de fundo da dinâmica organizacional, que determina o que é ter competência ou não em determinada empresa. Segundo Leonard-Barton (1992), a cultura organizacional, ao influir na dinâmica da empresa, pode afetar suas capacidades, restringindo ou facilitando a construção e a manifestação de competências. Assim, dependendo dos contornos da cultura, haveria melhores ou piores condições para o desenvolvimento de uma determinada competência.

Boterf (2003), reconhecendo que as competências são sempre situadas em um determinado contexto, faz menção à relevância da imersão na cultura ao explicar que

[...] saber agir em um contexto de trabalho é avaliá-lo e adaptar-se a ele. A plasticidade está no coração da competência. Ela é mediada por um conjunto de imposições e de recursos. [...] a mobilização pertinente de saberes e de habilidades é progressivamente aprendida. Somente no final de um certo período de tempo o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho (BOTERF, 2003, p.52).

A ligação entre cultura e competência também se torna nítida em relação à conversão de competência individual em coletiva. Segundo Boterf (2003, p.235), tal processo ocorre na medida em que a equipe aprende a elaborar representações compartilhadas e explica que elas são compostas de “[...] normas, valores coletivos, prioridades, esquemas de interpretação, sistemas de referências comuns e de temas de ação [e] favorecem a convergência das iniciativas individuais, a previsibilidade mútua dos comportamentos e a busca de acordos”.

Ao discutirem as competências coletivas, em nível grupal, Retour e Krohmer (2011) aludem à cultura ao considerarem alguns atributos essenciais, tais como: referencial comum, a linguagem operativa comum, memória coletiva. Consideram ainda que a construção dessas competências envolve os seguintes fatores organizacionais: composição das equipes, interações formais, estilo de gestão e papel de RH. Estes fatores atuam imersos na cultura organizacional e nela se sustentam. Baseando-se na literatura, Klein e Bitencourt (2012) explicaram que no processo de desenvolvimento da competência coletiva a ideia contextual é essencial e a socialização cumpre papel importante na construção de *sensemaking* e de entendimento compartilhado.

De forma conclusiva, Fischer, Fleury e Urban (2010) explicaram que,

[...] se tomarmos competência no plano individual e coletivo, nas concepções de Zarifian e Boterf, percebemos que a cultura joga papel essencial para a sua emergência. Como a noção de contexto é fundamental para esses autores e o contexto, por definição, é uma interpretação da realidade vivida pelo grupo (WEICK, 1973), a cultura será sempre a

principal referência para determinar ao grupo o que é ou deixa de ser o comportamento competente (FISCHER, FLEURY e URBAN, 2010, p. 121).

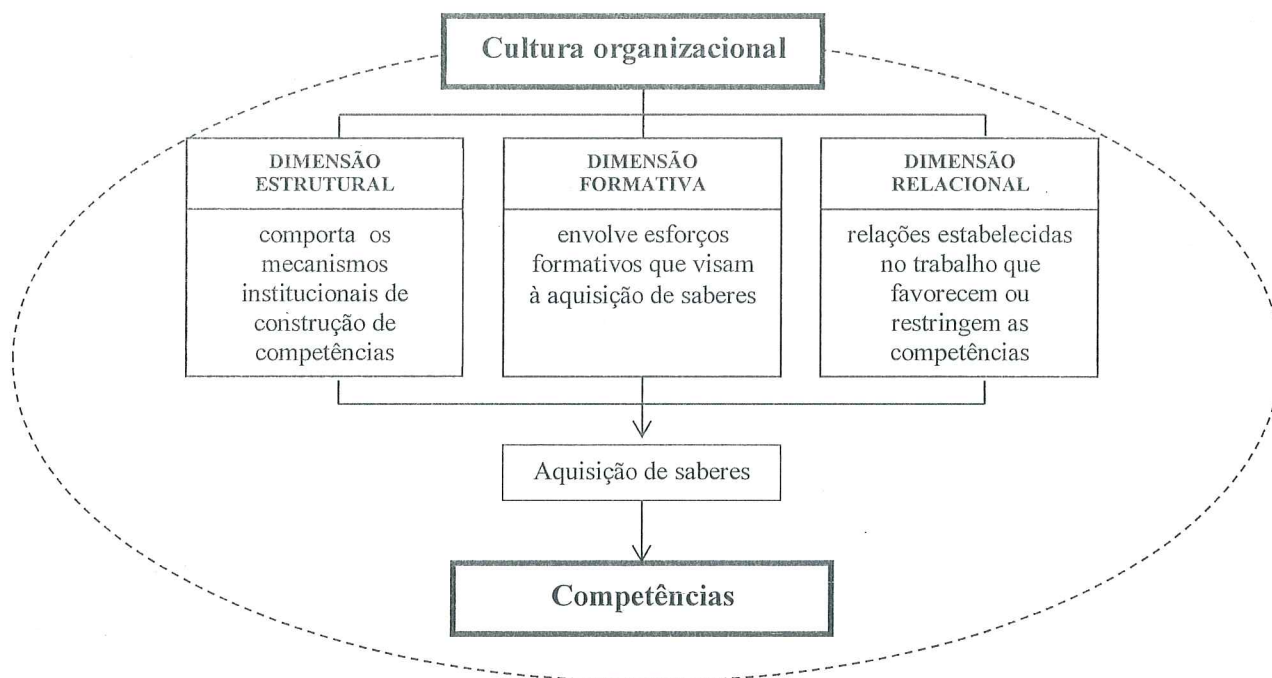
A cultura organizacional representa um elemento determinante que favorece ou restringe a autonomia do indivíduo, bem como a aquisição de conhecimentos e habilidades no contexto do trabalho. No que se refere às atitudes do trabalhador, sua influência é clara enquanto sistema normativo que institui sanções e recompensas. Conforme afirmaram Retour e Krohmer (2011), à proporção que a cultura estimula o compartilhamento de crenças, normas e valores, há mais chances de haver congruência de esforços.

Numa perspectiva ampliada, tornou-se evidente a influência da estrutura organizacional na construção de competências. Desse modo, a coleção de recursos tangíveis e intangíveis (como a cultura) ganha destaque como elemento decisivo na dinâmica do trabalho. Segundo afirmou Boterf (2003) o desenvolvimento de competências requer a construção de uma ambiência favorável à sua manifestação e implica a criação de redes, a aquisição de ferramentas, a busca de informações e a configuração do espaço de trabalho.

Considerando o nível organizacional, Prahalad e Hamel (1995) fizeram menção à cultura organizacional como código genético que condiciona a ação dos gestores e envolve crenças, valores e normas de comportamento. Conforme destacaram esses autores, os efeitos da cultura sobre a dinâmica da organização podem ser tão consistentes a ponto de colocar obstáculos às mudanças na medida em que ela pode cristalizar certo padrão funcional. Conforme demonstraram Lima et al. (2012), a cultura organizacional opera como aspecto influente na configuração da mão de obra e na formação de competências, assumindo relevância estratégica na composição do quadro funcional.

A figura 4, elaborada a partir do referencial teórico, sinaliza a relação entre os seguintes elementos: saberes, competências e cultura organizacional.

Figura 4 - Relação entre saberes, competências e cultura organizacional



Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Esse diagrama coloca os saberes como recursos centrais das competências e vincula sua aquisição à configuração da cultura organizacional. À medida que a cultura organizacional favoreça a socialização e a interação entre os indivíduos, ela pode ser considerada como um fator a desenvolver as diversas competências requeridas nos mais diversos níveis e funções. Admite-se que a cultura pode influenciar a construção de competências por meio de três dimensões: estrutural, formativa e relacional.

No intuito de favorecer a compreensão da exposição feita, considerou-se importante elaborar uma síntese das considerações apresentadas até este ponto. Pode-se notar, a partir delas, que

as competências requerem instrumentalização em saberes e capacidades e são aderentes a determinado contexto (BOTERF, 2003). A imersão do indivíduo nesse contexto torna-se, portanto, uma condição relevante para a manifestação de competências, na medida em que as competências são situacionais e vinculam-se aos parâmetros que balizam a conduta e as entregas dele requeridas (BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). Nesse sentido, a cultura organizacional representa um fator determinante ao estabelecer valores, normas de conduta e referenciais de ação.

A discussão sobre competências coletivas evidencia a relevância da cultura como via de socialização e de compartilhamento de saberes no âmbito das organizações (RETOUR e KROHMER, 2011).

No âmbito do próprio negócio, a cultura também reveste-se de importância, sendo identificada por autores como Prahalad e Hamel (1995) como *DNA* da organização. O debate sobre competências sugere a necessidade de se adequar à estrutura organizacional em termos de forma e conteúdo (HALL, 2004, MORGAN, 1996).

O marco teórico que fundamenta esta tese evidencia a possibilidade de estabelecer conexões entre os temas abordados. Ao tratar da possível articulação entre eles, acaba por sugerir três dimensões inerentes ao contexto organizacional e que compõem o processo de construção de competências, a saber: 1) estrutural, que comporta os mecanismos institucionais empregados na construção de competências; 2) formativa, envolve esforços que visam à aquisição de saberes; 3) relacional que se refere à natureza das relações estabelecidas no trabalho e que podem favorecer ou restringir a manifestação de competências. Admite-se que por meio delas, a cultura pode afetar a manifestação e a construção de competências. Contudo, conforme

destacaram Fischer, Fleury e Urban (2010), a inter-relação entre os temas é delicada, demandando esforços investigativos a fim de clarificar possíveis interfaces.

O próximo capítulo aborda a metodologia utilizada na tese, detalhando as estratégias e procedimentos de pesquisa utilizados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 O desenho geral da pesquisa

O estudo orientou-se pelas abordagens qualitativa e quantitativa de pesquisa, assumindo caráter descritivo. Segundo Godoy (1995, p.62) a vertente qualitativa implica “[...] o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural”. Conforme explicou Leite (2008, p.65), a pesquisa descritiva é usada para “[...] descrever e interpretar os fenômenos estudados, observando-os em sua natureza e em seus processos”.

A pesquisa envolveu estudo de caso e levantamento. Conforme esclareceu Gil (2009), o estudo de caso não se opõe aos outros delineamentos de pesquisa, mas os complementa; possibilitando investigar a complexidade e as sutilezas de fenômenos que não podem ser captadas por métodos rígidos, como os levantamentos. Leite (2008, p.54) afirma que “[...] às vezes, pode ser apenas um método ou uma técnica auxiliar de outro tipo de pesquisa, pode, em outras oportunidades, ser tipicamente uma pesquisa principal.”

O que se procura nos estudos de caso, segundo Gil (2009), é a compreensão dos fenômenos sociais que ocorrem no seu contexto sem perder de vista os múltiplos fatores que determinam sua estrutura, preservando a unidade do caso. Segundo ele, por meio de diferentes enfoques teóricos e metodológicos, torna-se possível investigar o caso pelo lado de dentro e afirma.

Os estudos de caso possibilitam estudar em profundidade o grupo, a organização ou fenômeno, considerando suas múltiplas dimensões. Neste aspecto, apresentam notável vantagem em relação aos levantamentos, que, embora caracterizados pela precisão, fornecem informações bem mais superficiais, pois de modo geral, se fundamentam na utilização de uma técnica de coleta de dados, como o questionário ou a entrevista. Já os estudos de caso, por se referirem a um ou poucos objetos, possibilitam a utilização

de instrumentos que conferem maior profundidade aos dados (GIL, 2009, p.15).

Conforme explica Leite (2008, p.65) o estudo de caso “[...] consiste em estudo intenso e profundo a respeito de qualquer assunto em relação a uma unidade social cujo foco pode ser um indivíduo, uma comunidade ou organização.” Na visão de Yin (2005, p.32), o estudo de caso “[...] investiga o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” Gil (2009) admite a possibilidade de se realizar um estudo de caso cujo esboço transcenda o nível meramente descritivo e afirma.

Os estudos de caso servem a muitos propósitos de pesquisa. São úteis para proporcionar uma visão clara acerca de fenômenos pouco conhecidos. São adequados para a formulação de hipóteses de pesquisa. Contribuem para a descrição de grupos, organizações e comunidades. Também podem ser utilizados para fornecer explicações acerca de fatos e fenômenos sob o enfoque sistêmico. O que significa que os estudos de caso podem servir tanto a propósitos exploratórios quanto descritivos e explicativos. Abrangem, portanto, um espectro de possibilidades muito mais amplo que o da maioria dos delineamentos de pesquisa (GIL, 2009, p.14).

Esse autor considera que muitos deles são utilizados para a descrição de características de indivíduos, grupos, organizações, comunidades ou fenômenos e explica.

A descrição promovida nesses estudos, no entanto, distingue-se da que é proporcionada pelos levantamentos, onde são utilizados instrumentos padronizados, como questionário e a entrevista, e, como tal, conduzem a resultados caracterizados pela precisão. A descrição pelos estudos de caso decorre geralmente da utilização de entrevistas abertas e de diferentes formas de observação. Mas estes procedimentos é que possibilitam um estudo exaustivo e profundo das características essenciais dos fatos e fenômenos, sem desprezar o contexto em que ocorrem (GIL, 2009, p.14).

O referido autor aponta como limitações do estudo de caso a demanda de longo tempo para sua realização e reconhece que nem sempre é possível estabelecer com clareza o tempo destinado à coleta de dados, devendo o pesquisador, às vezes, retornar ao campo para complementar os dados. O engajamento prolongado do pesquisador no local de pesquisa e a

triangulação são considerados fundamentais para proporcionar confiabilidade aos estudos de caso.

Em relação à pesquisa qualitativa, deve-se considerar que ela engloba um conjunto de métodos que envolve a coleta, análise e interpretação de dados que não podem ser quantificados. Kirk e Miller (1988) destacaram que não se trata, contudo, de abarcar todas as coisas que não são quantitativas. Essa vertente surgiu na década de 1960, com o movimento metodológico nas ciências sociais, contraposto às pesquisas de caráter positivista e ganhou credibilidade apesar das acusações sobre a fragilidade metodológica-epistemológica.

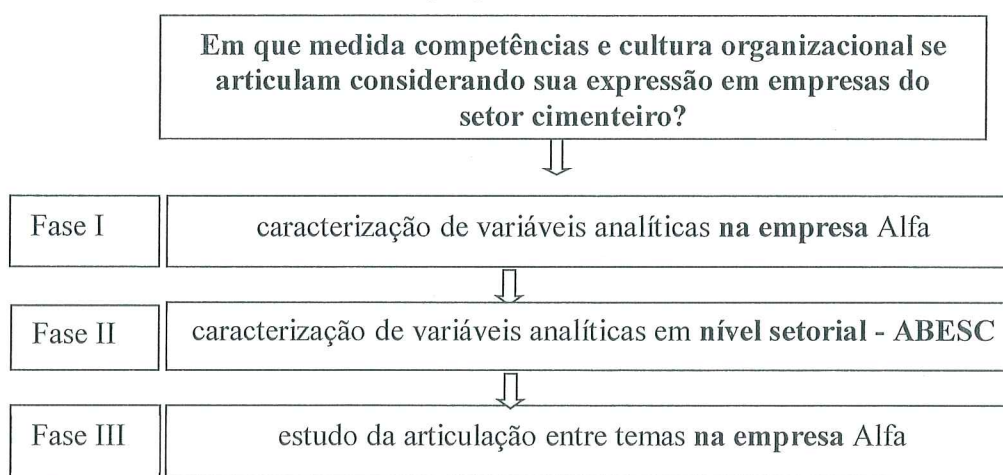
Conforme explicou Flick (2004), essa vertente engloba uma variedade de abordagens e métodos e busca compreender o fenômeno social de lugar próximo ao ambiente natural. A ligação entre o observador e o objeto é tão consistente que as descobertas são, mutuamente, criadas no contexto da situação onde acontece a pesquisa (DENZIN e LINCOLN, 2004). Assim, não busca regularidades, mas a compreensão dos agentes acerca do que os levou a agir de determinada maneira, fundamentando-se na exposição de razões do próprio sujeito. O interesse do pesquisador está em compreender o significado e o sentido atribuídos pelo indivíduo ao mundo e às experiências por ele vivenciadas.

Segundo Richardson et al. (1985), a pesquisa qualitativa torna-se adequada para entender a natureza de um fenômeno social e conhecer em profundidade determinado aspecto da organização. Conforme Minayo (1994), engloba um conjunto de técnicas interpretativas que visam apontar, decodificar ou traduzir fenômenos sociais com vistas a identificar elementos para descrevê-los ou explicá-los.

Segundo Sampaio (2001), a pesquisa qualitativa possibilita identificar crenças compartilhadas por grupos sociais e aspectos relacionados à cultura, a partir de uma perspectiva dinâmica do tempo e espaço. Esse dinamismo advém do paradigma interpretativo, baseado no construtivismo, pelo qual se admite a existência de múltiplos aspectos e pontos de vistas derivados do processo de desvendamento da realidade. O conhecimento da realidade pressupõe a interação entre o sujeito e mundo social. Esse processo se realiza por aproximações que se expressam pela linguagem. Esta permite configurar a passagem da representação à ação, bem como os processos iterativos. Nessa direção, são enfatizadas as formas simbólicas e o caráter comunicativo enquanto mediador e formador de experiências e necessidades sociais.

A pesquisa realizada constituiu-se de três fases distintas e complementares conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 - Articulação - Fases da pesquisa



Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Com base no referencial teórico adotado e nos objetivos estabelecidos, considerou-se que o estudo da possível articulação entre competências e cultura nas organizações requer a compreensão dos aspectos enfatizados no quadro 8.

Quadro 8 - Objetivos de pesquisa e categorias de análise

Objetivo geral	
Identificar em que medida competências e cultura organizacional se articulam considerando sua expressão em empresas do setor cimenteiro	
Objetivos específicos	Categorias
Caracterizar a abordagem de competências nas empresas com base nos conceitos e práticas por elas adotadas	Desafios contextuais Noção de competências
Caracterizar a natureza do trabalho com base nos saberes requeridos	Organização do processo de trabalho
Identificar o papel da cultura organizacional no âmbito da construção de competências	Papel da cultura organizacional na construção de competências

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

Conforme se pode depreender do literatura, a compreensão da abordagem de competências em determinado campo demanda uma visão acerca dos *desafios contextuais* que se materializam em *tendências do setor*, *dinâmica competitiva* e *perfil de mão de obra*. Trata-se de um aspecto relevante na medida em que a dinâmica das organizações é por eles influenciada em termos de gestão, processos e tecnologias.

A *noção de competências* foi outro aspecto enfatizado na pesquisa. Na medida em que a literatura apresenta um emaranhado de definições e linhas interpretativas, torna-se necessário identificar o *conceito* adotado em determinado setor por se tratar de ponto de partida e eixo estruturante das práticas adotadas. Contudo, para além dessa dimensão conceitual,

considerou-se pertinente verificar as práticas empreendidas pelas organizações para a construção de competências. Nesse sentido, procurou-se clarificar a configuração e o papel da área de recursos humanos, enfatizando-se o *processo de RH*. Segundo afirmou Fleury (2009, p.24), “[...] ao mediar a relação entre capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham papel relevante no processo de construção de identidade da organização.” Por seu turno, Kilimnik, Sant’Anna e Luz (2004, p.11) asseveraram que “[...] as políticas de gestão das organizações podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências.” Esses autores explicaram que a captação e o desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel determinante. Também procurou-se identificar a percepção acerca da certificação de competências no setor.

A corrente francesa considera que as competências se fundamentam na mobilização de recursos diversos e se materializam em ação situada num dado contexto. Assim, as características do espaço laboral e os saberes requeridos, enquanto recursos essenciais, ganham destaque ao se abordar a temática das competências. Nessa direção, com base em Fleury (2009), enfatizou-se a *organização do processo de trabalho*, considerando-se: *tecnologia de produção, formas de gestão e saberes requeridos*.

Por fim, buscou-se compreender o *papel da cultura organizacional na construção de competências*, reconhecendo que a cultura, enquanto pano de fundo das organizações (FISCHER, FLEURY e URBAN, 2010), pode influenciar as seguintes dimensões indicadas na figura 1.

- 1) **dimensão estrutural:** comporta os mecanismos institucionais empregados na construção de competências, tais como processo de RH;

- 2) **dimensão formativa:** envolve esforços formativos que visam à aquisição de saberes necessários às competências;
- 3) **dimensão relacional:** envolve a natureza das relações estabelecidas no trabalho que podem favorecer ou restringir a manifestação de competências.

O quadro 9 mostra as categorias e as variáveis da pesquisa, empregadas nas Fases I e II.

Quadro 9 - Categorias e variáveis de pesquisa

Categorias	Variáveis
Desafios contextuais	Tendências do setor Dinâmica competitiva Perfil de mão de obra
Noção de competências	Conceito Processo de RH Percepção sobre certificação
Organização do processo de trabalho	Tecnologia de produção Formas de gestão Saberes requeridos
Papel da cultura na construção de competências	Dimensão estrutural Dimensão formativa Dimensão relacional

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

Na Fase III, foram tomados como referência os elementos sugeridos por Schein (2007), indicados na figura 3.

3.2 Detalhamento da Pesquisa

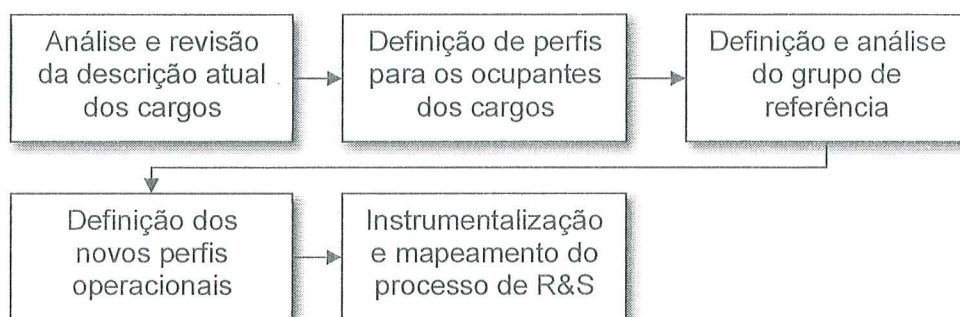
3.2.1 Fase I

Nesta fase, efetuou-se a primeira aproximação com o setor por meio de estudo de caso na empresa denominada Alfa que ocupa posição de destaque no setor tanto no cenário nacional, quanto internacional. Foi realizado um estudo⁵ por demanda da própria empresa com duração de 540 horas de trabalho em que foram realizadas atividades relacionadas à análise do conjunto de cargos que compõem o núcleo operacional, a saber: balanceiro, motorista fiscal, motorista de betoneira, motorista operador de bomba, operador de pá carregadeira, laboratorista e ajudante de operações. Deve-se destacar que a empresa não incluiu o cargo de coordenador de central no escopo do trabalho encomendado por se tratar de uma posição gerencial.

O estudo que se iniciou pela revisão das descrições de cargo teve por objetivo apresentar alternativas para favorecer o alinhamento do perfil de mão de obra operacional aos intentos estratégicos da empresa com ênfase na instrumentação dos processos de recrutamento e seleção conforme indica a figura 6.

⁵ O estudo foi desenvolvido conjuntamente com trabalho executado pelo Núcleo Interdisciplinar sobre Gestão em Organizações (não) Empresariais – Nig.one/UFMG durante 2010 e 2011 e teve como foco as atividades realizadas na Fase I.

Figura 6 - Fluxo de etapas do estudo



Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

No decorrer do estudo houve intenso diálogo com a diretoria da Empresa, a equipe de recursos humanos e profissionais alocados em diversas centrais produtivas. Nesse sentido, considerou-se que as empresas são organizações complexas e que os desafios inerentes à compreensão da realidade laboral tendem a ser minimizados justamente quando há efetiva interação e escuta entre os envolvidos. À época, o pesquisador teve oportunidade de participar de evento de imersão, realizado no estado de Minas Gerais e que envolveu todas as lideranças do Grupo.

Nessa fase foram realizadas análise documental de material disponível em formato impresso e eletrônico. Também foram efetuadas entrevistas semiestruturadas com 44 membros da empresa, a saber: um superintendente, quatro profissionais da ARH, uma consultora externa, 12 coordenadores de Central, cinco balanceiros e 21 motoristas.

O quadro 10 mostra a relação de entrevistas realizadas nas centrais produtivas, indicando sua localização e o respectivo porte. As unidades são classificadas por letras em função do volume de produção na seguinte ordem decrescente: A, A', B, C.

Quadro 10 - Centrais entrevistadas - Localização e porte

Entrevistas Realizadas				
Cargo	Quantidade	Modalidade	Localização	Porte da Central
Coordenador	1	Presencial	Vespasiano/MG	A'
Balanceteiro	1	Presencial	Vespasiano/MG	A'
Motorista	5	Presencial	Vespasiano/MG	A'
Coordenador	1	Presencial	Sete Lagoas/MG	B
Balanceteiro	1	Presencial	Sete Lagoas/MG	B
Motorista	4	Presencial	Sete Lagoas/MG	B
Coordenador	1	Presencial	Barbacena/MG	C
Balanceteiro	1	Presencial	Barbacena/MG	C
Motorista	3	Presencial	Barbacena/MG	C
Coordenador	1	Presencial	Belo Horizonte/MG	A
Balanceteiro	1	Presencial	Belo Horizonte/MG	A
Motorista	4	Presencial	Belo Horizonte/MG	A
Coordenador	1	Presencial	Contagem/MG	A'
Balanceteiro	1	Presencial	Contagem/MG	A'
Motorista	5	Presencial	Contagem/MG	A'
Coordenador	1	Por telefone	Gradim/RJ	A'
Coordenador	1	Por telefone	Uberaba/MG	A'
Coordenador	1	Por telefone	Uberlândia/MG	A'
Coordenador	1	Por telefone	Juiz de Fora/MG	B
Coordenador	1	Por telefone	Pouso Alegre/MG	B
Coordenador	1	Por telefone	Viçosa/MG	C
Coordenador	1	Por telefone	Ubá/MG	C

Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

A observação direta foi adotada como estratégia complementar de coleta de dados, tendo sido viabilizada por meio de visitas técnicas às centrais localizadas no seguintes municípios: Barbacena (C), Belo Horizonte (A), Contagem (A), Sete Lagoas (B), Vespasiano (A').

Foram selecionados, em função do histórico de desempenho superior, diversos trabalhadores (três balanceiros, seis motoristas, três operadores de pá carregadeira, dois laboratoristas e um ajudante de operações) que constituíram o grupo de referência. Esses profissionais foram entrevistados e observados *in loco*, durante a realização do trabalho.

Ainda, foram realizadas diversas reuniões com gestores da Empresa para acompanhamento e direcionamento do trabalho. O processo de comunicação apoiou-se em diversos canais, além do contato direto: telefone, correio eletrônico, teleconferência.

Nessa fase, as categorias de análise e as variáveis mencionadas no quadro 9 favoreceram a compreensão acerca da configuração organizacional e da dinâmica funcional da Empresa.

Em face dos objetivos propostos na tese, fez-se necessário extrapolar a investigação da empresa Alfa no intuito de verificar se os aspectos nela identificados se faziam presentes em outras organizações do setor. Assim, iniciou-se a segunda fase da pesquisa que assumiu uma perspectiva setorial.

3.2.2 Fase II

Esta fase envolveu estudo direto com empresas do setor, todas vinculadas à Associação Brasileira de Empresas de Serviços de Concretagem (ABESC). Do total de empresas da ABESC, foram selecionadas aquelas de maior representatividade, em função do porte. A coleta de dados foi realizada por meio de duas etapas complementares. Esse procedimento decorreu da necessidade de se estabelecer um duplo movimento para obter uma leitura sustentada na visão institucional e na visão da força de trabalho. Procurou-se, dessa forma,

superar os limites de uma ótica unidirecional e justificou-se na medida em que o debate sobre competência diz respeito aos diversos estratos da organização.

Uma primeira etapa orientou-se à obtenção de uma visão institucional das empresas. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 11 dirigentes vinculados à atividade de gestão de pessoas, alocados nas seguintes posições: superintendência corporativa, diretoria de produção e comercial (em níveis nacional e regional), equipe de RH. Também foram inqueridos dois profissionais vinculados à ABESC. As 13 entrevistas realizadas tiveram duração média de uma hora e quinze minutos e foram gravadas para posterior transcrição e análise.

E uma segunda etapa envolveu inquérito, por meio de questionário, em cinco empresas da ABESC, selecionadas por conveniência e acessibilidade. A relação das empresas abordadas, nessa etapa, encontra-se na tabela 1 que, também, informa o número de centrais de cada empresa. Elas congregam, no conjunto, 315 plantas produtivas localizadas em vários estados.

Tabela 1

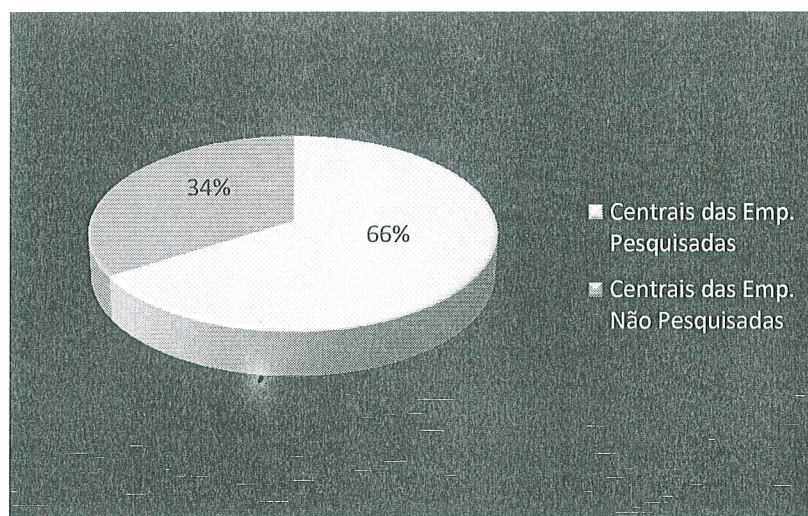
Empresas inqueridas e suas centrais produtivas no País – Fase II, Etapa II

Empresa	Centrais Produtivas	Percentual
BETA	176	56%
TETA	73	23%
ALFA	42	13%
GAMA	15	5%
OMEGA	9	3%
Total	315	100%

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

O gráfico 1 indica o expressivo percentual de centrais produtivas pertencentes às empresas pesquisadas em relação ao total de centrais pertencentes às associadas à ABESC.

Gráfico 1 - Centrais produtivas das empresas pesquisadas em relação ao total das associadas - ABESC



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

O questionário foi aplicado para trabalhadores alocados nas seguintes ocupações: coordenadores de central (nível tático-gerencial), balanceiros (nível operacional) e motoristas (nível operacional). O instrumento era constituído de 25 questões fechadas. Utilizou-se escala de cinco pontos na formulação as alternativas de resposta. Para calibração, foi realizado pré-teste por meio da aplicação de 15 questionários para profissionais da empresa Alfa alocados em ocupações-chave e em posição de liderança. Esse procedimento foi essencial para adequar o enunciado das questões e dimensionar o tempo necessário à aplicação do questionário.

O questionário foi constituído pelos seguintes blocos temáticos: noção de competência, organização do processo de trabalho, papel da cultura organizacional na construção de

competências, percepção sobre certificação. Optou-se por não incluir questões referentes aos desafios contextuais e ao processo de RH por se tratar de assuntos da alçada institucional, já abordados na etapa anterior.

A tabela 2 informa o número de questionários aplicados, validados e a respectiva taxa de retorno por ocupação.

Tabela 2
Relação de questionários

Empresa	Cargo	Total Aplicado	Válidos	Taxa Retorno
ALFA	coordenador	20	18	90%
	balanceiro	20	16	80%
	motorista	90	74	82%
BETA	coordenador	10	10	100%
	balanceiro	10	8	80%
	motorista	70	60	86%
TETA	coordenador	10	8	80%
	balanceiro	10	8	80%
	motorista	40	12	30%
OMEGA	coordenador	5	4	80%
	balanceiro	5	3	60%
	motorista	20	16	80%
GAMA	coordenador	5	2	40%
	balanceiro	5	3	60%
	motorista	15	9	60%
TOTAL		335	251	75%

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

No total foram obtidos 251 questionários válidos, conforme a seguinte distribuição: (42) coordenadores de central; (38) balanceiros; (171) motoristas. Por razões de acessibilidade, foram selecionadas centrais produtivas localizadas no eixo MG, RJ e SP.

A tabela 3 mostra a relação entre o total de profissionais alocados nas ocupações-chave das empresas abordadas nessa etapa e o respectivo número de respondentes em cada posição. Para uma visão mais abrangente, indicou-se o efetivo distribuído no Brasil e no Eixo MG, RJ e SP.

Tabela 3

Relação entre o total de profissionais alocados nas ocupações-chave das empresas abordadas (Brasil e Eixo MG, RJ e SP) e o número de respondentes

Ocupação	Empregados		Respondentes	Representatividade %	
	Brasil	Eixo MG, RJ, SP		Brasil	Eixo MG, RJ, SP
Coordenador	252	144	42	17%	29%
Balanceiro	315	180	38	12%	21%
Motorista	4725	2700	171	4%	6%

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

3.2.3 Fase III

Esta fase teve por finalidade o aprofundamento do estudo de caso (Alfa) para compreensão mais acurada da articulação entre competências e cultura organizacional, constatada nas fases anteriores. Mais especificamente, buscou averiguar como a cultura organizacional é operacionalizada no âmbito da construção de competências por meio do conjunto de artefatos, valores e crenças, conforme os níveis indicados na figura 3.

Nessa fase, por meio de questionário semiestruturado, baseado em Schein (2007), foram inqueridos 31 empregados da empresa Alfa: um diretor de RH corporativo, duas analistas de

RH, dois gestores de segurança, oito coordenadores de central (quatro deles também são gerentes regionais), cinco balanceiros e 13 motoristas. Para obter uma leitura mais completa do caso privilegiou-se a percepção de profissionais que atuavam em posições distintas. Desse modo, constituiu-se um *corpus* de pesquisa heterogêneo, em termos de tempo de trabalho na Empresa e da ocupação dos entrevistados. A observação *in loco* e a análise de documentos também foram empregadas nessa fase.

O aprofundamento no caso demandou imersão do pesquisador no contexto da Empresa, tendo sido favorecida pela extensa relação estabelecida com os membros daquela organização durante as fases anteriores.

3.3 Tratamento analítico dos dados coletados

O tratamento dos dados foi feito de duas formas: aqueles coletados nas Fases I e III tiveram uma abordagem qualitativa, bem como aqueles obtidos na primeira etapa da Fase II; enquanto naqueles obtidos por aplicação de questionário (segunda etapa da Fase II) foi adotada estatística descritiva por meio do software *PASW Statistic 18*. Os dados qualitativos foram tratados por meio do software *NVivo 10*.

Em relação à análise dos dados, Collis e Hussey (2005) afirmaram que a estruturação da análise dependerá da sistematização da coleta de dados. Levando-se em conta a perspectiva adotada por esses autores, considera-se que o processo investigativo ocorreu de forma adequada. Contribuíram nesse sentido a concatenação das fases e o rigor analítico adotado na pesquisa.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos em cada fase da pesquisa e, posteriormente, uma síntese deles. A figura 7 esquematiza os referenciais analíticos que balizaram a coleta de dados e a análise dos resultados.

Figura 7 - Esquema de análise de resultados

Categorias analíticas	
FASE I (Empresa Alfa)	Desafios contextuais Noção de competência Processo de RH
FASE II (Setor - ABESC)	Organização do Processo de trabalho Papel da cultura organizacional na construção de competências
Categorias analíticas	
FASE III (Empresa Alfa)	Níveis da cultura: 1) artefatos 2) valores 3) crenças

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Os resultados foram apresentados em função do desenho metodológico adotado na pesquisa. Considerando que o estudo envolveu três fases complementares, torna-se necessário detalhar os dados obtidos em cada uma delas no intuito de favorecer uma ampla compreensão acerca dos resultados globais da pesquisa. Deve-se destacar que as Fases I (na empresa Alfa) e II (em âmbito setorial) tiveram como foco a caracterização de um conjunto de aspectos comuns conforme mostra a figura 7. Na Fase III que visou ao aprofundamento investigativo, foram analisados certos elementos sugeridos por Schein (2007). A seguir, apresenta-se a caracterização geral do setor cimenteiro e, na sequência, os resultados encontrados em cada uma das fases da pesquisa.

4.1 O setor cimenteiro no contexto produtivo: *locus* do estudo

O setor cimenteiro, ao longo das últimas décadas, foi premido por variáveis políticas, econômicas e tecnológicas, que modificaram drasticamente o ambiente afetando o curso dessas organizações. A década de 1990, conforme Macedo (2001), foi um período singular na história da economia brasileira, no qual predominou um cenário caracterizado pela abertura externa, estabilização monetária e reestruturação da indústria (novas formas de gestão e difusão de novos padrões tecnológicos). Esse quadro impulsionou as organizações a buscarem melhor desempenho mediante a aplicação racional e otimização dos recursos disponíveis. Várias empresas passaram a adotar medidas orientadas para a melhoria da produtividade baseadas na redução de custos e reestruturação de processos. A obtenção de níveis mais

elevados de qualidade em produtos e serviços tornou-se um imperativo para atuar num mercado de intensa concorrência.

Na década de 1990, conforme explicou Bugalho (2000, p.140), “[...] a abertura econômica, a incorporação de tecnologia, principalmente informática, e a adoção dos novos conceitos de qualidade e competitividade mudaram o panorama das indústrias de cimento no Brasil”. O parque cimenteiro nacional experimentou alterações diversas, vendas e fusões envolvendo grupos nacionais e estrangeiros. Segundo Prochnik; Perez; Silva (1998, p. 84), “[...] desde o início do Plano Real a indústria de cimento no Brasil passa por um importante ajuste patrimonial.” Conforme os autores, esse ajuste refletia-se na ampliação do tamanho médio dos grupos, saída de grupos pequenos e aumento do capital estrangeiro no setor.

A necessidade de adequação aos padrões internacionais motivou a obtenção de certificados de garantia da qualidade reconhecidos no mercado mundial, destacando-se a família das Normas Brasileiras de Referência (NBR), *International Organization for Standardization* (ISO) 9000. Em relação à garantia das especificações do produto e resolução de questões técnicas, cabe ressaltar o papel relevante desempenhado pela Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP). Este órgão que se orienta para a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologia, transferência e difusão de conhecimento contribui com as empresas e consumidores ao fornecer suporte na criação de soluções para o uso do cimento e produtos afins.

A indústria de cimento caracteriza-se pela necessidade de elevados investimentos. Ao ofertar uma *commodity*, opera com foco em qualidade e controle de custos. A logística torna-se função crítica em decorrência das propriedades do cimento que inviabiliza longos deslocamentos. A indústria de cimento está distribuída por quase todos os países do mundo. O

setor abriga, desde empresas locais, até grandes grupos internacionais integrados e com desempenho global. A produção mundial de cimento é da ordem de 3.300 milhões de toneladas por ano.

No Brasil, o mercado cimenteiro é constituído por 15 grupos que totalizam 81 fábricas distribuídas pelo País. A capacidade produtiva é da ordem de 78 milhões de toneladas por ano. As plantas produtivas são consideradas modernas e tecnologicamente atualizadas. Estimulado pela demanda derivada da construção civil, o setor contou com um consumo anual aparente, em 2011, equivalente a 65 milhões de toneladas e houve crescimento em todas as regiões do País. Deve-se destacar que a construção tem experimentado um desenvolvimento considerável nos últimos anos. Considerando-se, apenas o período de 2005 a 2011, observa-se um crescimento acumulado da ordem de 600%, e a construção habitacional foi, em grande medida, responsável pela alavancagem da produção e das atividades na indústria cimenteira no Brasil conforme dados disponibilizados pela Cimento.Org.

Esse crescimento ativou toda a cadeia do setor cimenteiro, gerando novas demandas e, ao mesmo tempo, desafios para as organizações do setor. Diante da elevação do nível de emprego e de renda, o consumo de cimento tem aumentado. A expansão do crédito, as obras de infraestrutura e os programas governamentais têm favorecido o aquecimento da demanda por esse produto. O déficit habitacional representa uma questão de fundo que também sustenta o consumo. Segundo a Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios (Pnad) 2008, precisam ser construídas no País mais de 5,5 milhões de moradias. Conforme se pode notar na tabela 4, o consumo de cimento cresceu nos últimos anos.

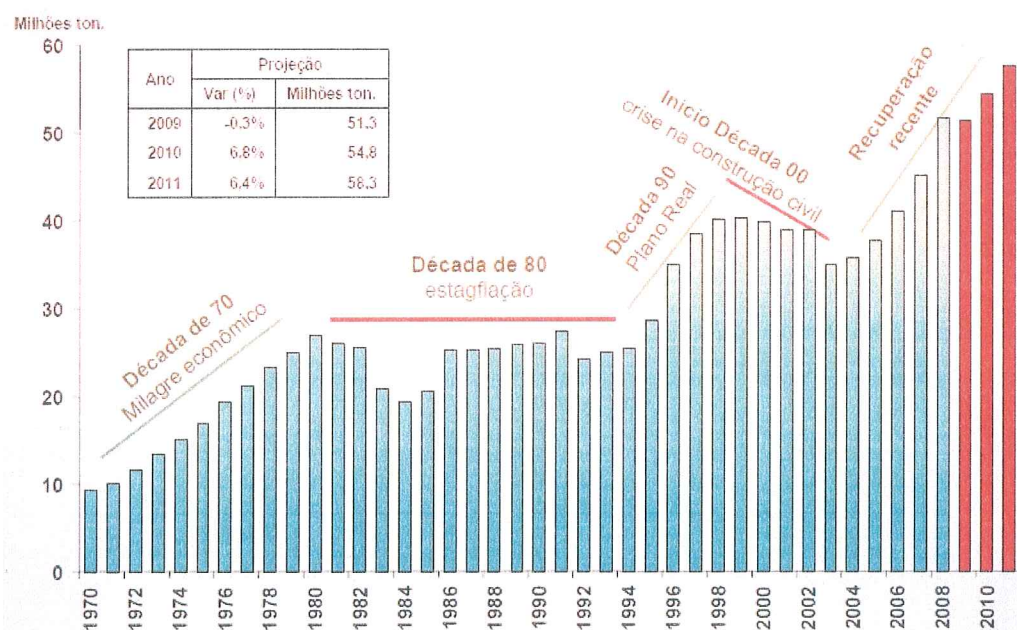
Tabela 4
Crescimento do consumo Brasil

Anos	Var. do PIB	Varição Cresc. Consumo	Cons. de Cimento
2003	0,55%	-	34.884 Mil/Ton
2004	5,70%	2,40%	35.734 Mil/Ton
2005	3,20%	5,40%	37.666 Mil/Ton
2006	4%	8,90%	41.027 Mil/Ton
2007	5,70%	9,80%	45.054 Mil/Ton
2008	5,10%	14%	51.365 Mil/Ton
2009	-0,20%	0,60%	51.892 Mil/Ton
2010	6,50%	15,60%	60.008 Mil/Ton
2011	2,70%	8,30%	64.972 Mil/Ton
2012	5%	8%	70.200 Mil/Ton

Fonte - Site cimento.org (30/11/12).

O gráfico 2 apresenta o consumo aparente de cimento no Brasil, no período compreendido entre as décadas de 1970 e 2010, pontuando diversos eventos que afetaram o cenário econômico do País. Sinaliza uma tendência de crescimento do consumo ao longo dos últimos anos.

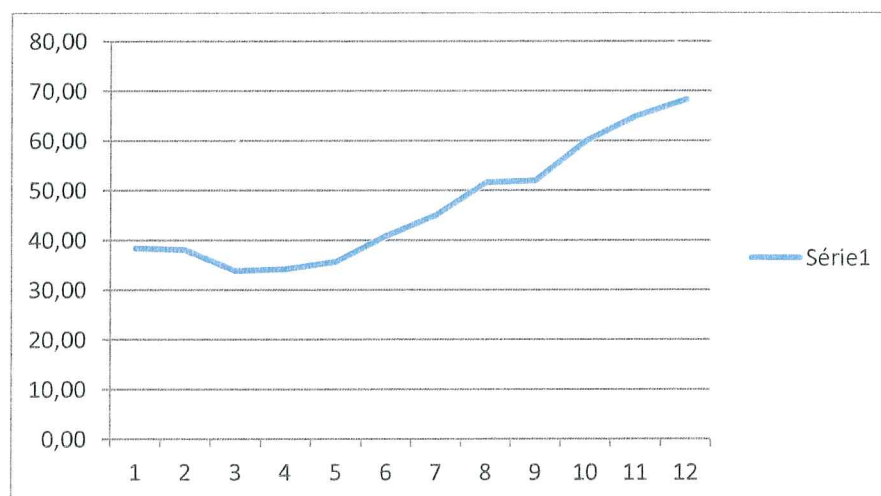
Gráfico 2 - Consumo aparente de cimento no Brasil



Fonte - Sindicato Nacional da Indústria de Cimento – SNIC (30/11/12).

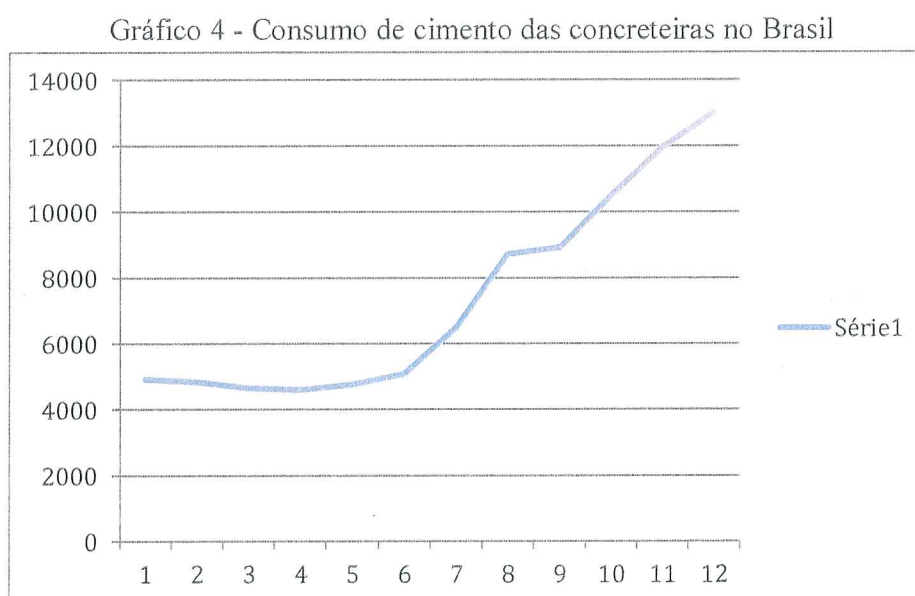
O gráfico 3, elaborado com base nos dados disponibilizados pelo SNIC, indica o consumo anual de cimento no Brasil até o ano de 2012. Ao cobrir os últimos doze anos, mostra uma tendência de crescimento expressiva em milhões de toneladas.

Gráfico 3 - Consumo de cimento no Brasil



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

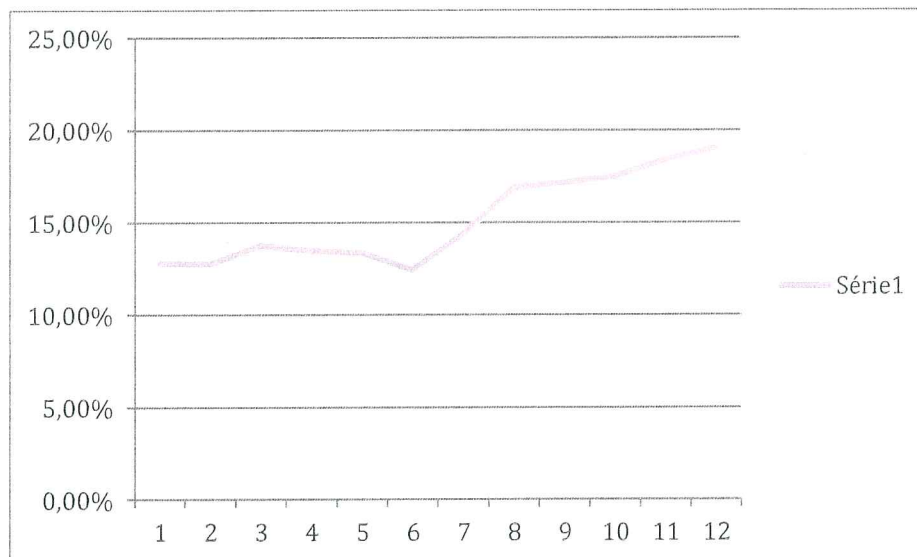
O gráfico 4 indica, especificamente, o consumo de cimento das concreteiras no Brasil ao longo de doze anos. Constata-se, nos últimos anos, uma tendência de crescimento positiva expressa em milhões de toneladas conforme dados do SNIC.



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

O gráfico 5 mostra o percentual de cimento consumido pelas concreteiras em relação ao consumo total de cimento no Brasil, por ano. Nota-se, a partir do ano de 2006, um crescimento elevado, o que denota o aumento da demanda e, por consequência, da produção no setor. Percebe-se, portanto, um cenário mercadológico favorável.

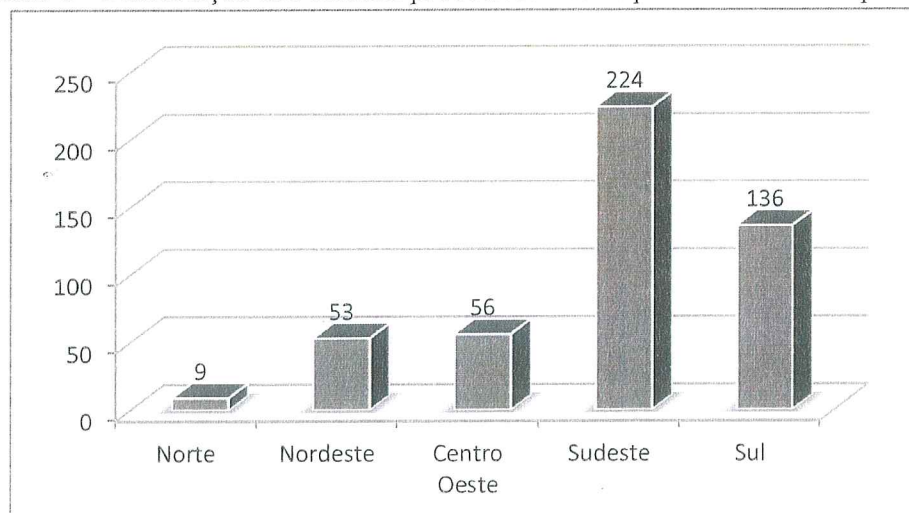
Gráfico 5 - Percentual de cimento consumido pelas concreteiras em relação ao consumo total de cimento no Brasil



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

Em relação à localização das centrais de concreto pertencentes às empresas da ABESC, o gráfico 6 indica a concentração na região Sudeste e Sul e uma presença menor no Centro-Oeste, Nordeste e Norte.

Gráfico 6 - Distribuição das centrais produtivas das empresas da ABESC por região



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

4.2 Resultados da Fase I - A empresa Alfa

As atividades do grupo ao qual pertence a empresa Alfa iniciaram-se ainda no século XIX, na Europa. Desde aquela época, a Empresa prioriza a qualidade como fator principal em todo o processo de produção. Em meados do século XX, por meio de aquisições estratégicas no país de origem e em todo o mundo, o grupo passou a ocupar posição de destaque no mercado mundial e iniciou os investimentos no Brasil.

No intuito de ampliar mercados e conquistar a preferência dos consumidores, o grupo organizou-se em quatro grandes atividades: cimento, concreto-agregados, coberturas e gesso. Em 1991, foram começadas as atividades na área de concreto; em 1994, na área de agregados; em 1995, na área de gesso e, em 1998, na área de coberturas.

Tornou-se destaque mundial em materiais de construção, mantendo as estratégias originais de desenvolvimento permanente e excelência. Com o propósito de manter a posição privilegiada, o grupo efetua constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. A Empresa criou, na Europa, um laboratório central de pesquisas, que tem a função de reunir conhecimentos científicos e desenvolver inovações tecnológicas. Em 2001, a Empresa aumentou em 30% sua capacidade de produção para um total de 88 milhões de toneladas por ano. Tornando-se a maior produtora de cimento do mundo, com forte presença na Inglaterra, no Mediterrâneo, na América do Norte, na Ásia e na África, atua em 78 países, somando, aproximadamente, 78 mil empregados, estando 6% deles alocados na América Latina. As vendas, em 2010, atingiram 16,2 bilhões de euros. A capacidade de produção de cimento é de 400 milhões de toneladas e de concreto 37 milhões de metros cúbicos ao ano.

Especificamente em relação à produção de concreto, a Empresa conta com 1139 plantas distribuídas em 42 países. No Brasil, dispõe de 45 centrais produtivas instaladas nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Pernambuco e comercializa 900 mil metros cúbicos de concreto por ano.

O modelo de gestão adotado pela Empresa prima pelo desenvolvimento de lideranças com base no desenvolvimento de competências fundamentadas nos valores e crenças do grupo, na visão de negócio, na análise de problemas, na tomada de decisões, na gerência de pessoas e na prática de *feedback*.

A Alfa fomenta a *oxigenação* da força de trabalho. Nesse sentido, recebe novos integrantes e envia profissionais para plantas localizadas em outros países. Esse intercâmbio favorece aos níveis diretivos a aquisição de *know how* de gerenciamento global, pautado na cultura do grupo, na medida em que, por meio dele, mesclam-se culturas, costumes, conhecimentos, valores, hábitos e experiências.

Nos documentos corporativos o grupo expressa o interesse em atingir elevado padrão de qualidade em todos os processos de RH: seleção, treinamento e desenvolvimento, ALFA *Way*, gerenciamento de desempenho, remuneração e benefícios, segurança e saúde ocupacional.

A partir desse ponto, os resultados obtidos serão apresentados com base nas categorias analíticas que embasaram a coleta de dados.

1) **Desafios contextuais**

Foram identificados diversos desafios no cenário em que atua a Empresa. Em relação às tendências do setor, os esforços orientam-se à adequação das plantas produtivas em termos de

maquinário e mão de obra para atender à crescente demanda. Essa articulação nem sempre é facilitada, na medida em que os recursos são escassos sendo alocados no âmbito das diversas centrais em função de demandas locais. O aumento observado no número de concorrentes (de portes diferenciados) coloca obstáculos à dinâmica competitiva da Empresa, justificando o foco em resultados, o controle de custos e a elevação da pressão sobre a força de trabalho. Contudo, o maior desafio refere-se ao perfil de mão de obra, caracterizado pela baixa qualificação dos trabalhadores. Nesse sentido, também constatou-se a carência de mão de obra no âmbito das diversas ocupações devido à escassez de profissionais no mercado de trabalho. Verificou-se que há acentuada rotatividade em posições operacionais, com destaque para o cargo de motorista.

2) Noção de competências

O conceito de competências, na empresa Alfa, relaciona-se à noção de desempenho. As entregas requeridas do trabalhador são determinadas com base em metas e resultados acordados que são tomados como indicadores de *performance*. Contudo, o conceito também está atrelado à dimensão comportamental. Assim, são demandadas da força de trabalho: comprometimento, posturas e atitudes aderentes aos princípios estabelecidos pelo grupo.

Em relação ao processo de RH, faz-se necessário, inicialmente, esclarecer que a Área de Recursos Humanos (ARH) desempenha papel de apoio junto às centrais produtivas. Em relação à sua configuração, a Empresa conta com um escritório central onde atua a equipe especializada em RH. Em cada uma das regionais, dispõe de profissionais que desempenham funções de suporte à ARH, atuando como intermediários entre a alta direção e as lideranças locais. As políticas e práticas adotadas no âmbito do processo de RH (captação,

desenvolvimento e valorização de pessoas) são formatadas pela alta administração em função das diretrizes corporativas.

Na empresa Alfa, processos de recrutamento e seleção são diferenciados em função dos cargos. Em relação aos operacionais, esses processos carregam certa fragilidade na medida em que são realizados pelo próprio coordenador de central que, não raro, carece de conhecimentos especializados e instrumentos técnicos de apoio. Quando se trata de recrutar e selecionar candidatos ao cargo de coordenador, os processos são mais estruturados, sendo coordenados por profissionais especializados e vinculados à equipe de RH. Nesse caso, alguns líderes também participam do julgamento de candidatos. A Empresa reconhece que esses processos precisam ser aperfeiçoados, sobretudo em relação às ocupações de natureza operacional. A indicação de possíveis candidatos pelos próprios empregados tem sido uma prática frequente. De forma geral, a experiência profissional não é considerada um requisito para o ingresso na Empresa, na medida em que se procura fomentar a aprendizagem no próprio contexto do trabalho.

Na empresa Alfa, a aquisição de saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes) ocorre basicamente por meio de treinamentos e pela prática laboral. A Empresa, ao priorizar as posições de liderança, direciona esforços para a qualificação dos coordenadores por meio de uma extensa programação de treinamentos. O diretor de Recursos Humanos assim declarou.

“Nós temos a Alfa *University*, a gente tem os programas corporativos do grupo, a gente trabalha o treinamento funcional em algumas áreas tipo finanças. O RH tem programas específicos, muito bons, de desenvolvimento da área técnica. Você pega o engenheiro, você faz uma pós-graduação na área, depois um doutorado. Vai do recém-formado até o diretor industrial, você tem várias etapas de formação técnica. Temos diversos programas para a liderança, desenvolvidos pela Alfa *University*. E tem programas que a gente desenvolve, aqui, localmente. E tem uma série de programas de e-

learning. A gente fomenta muito o *On the job training*.” (Entrevistado:15 – Diretor de RH)⁶

O desenvolvimento de profissionais está atrelado ao histórico de desempenho e ao tempo de trabalho na Empresa. Nos diversos cargos, a demonstração de comprometimento com os valores disseminados e o envolvimento com o trabalho são tomados como parâmetros para a promoção. Constatou-se que as chances de evolução do profissional dependem da natureza da ocupação, sendo restritas em relação às posições operacionais.

A empresa Alfa, por se tratar de uma corporação multinacional, adota sofisticados sistemas de avaliação de desempenho. Os profissionais são avaliados, semestralmente, com base nos resultados obtidos e, anualmente, realiza-se uma avaliação do tipo 360°. Na medida em que as centrais produtivas são geridas como unidades independentes, há uma pressão para que as metas estabelecidas sejam atingidas, sendo o engajamento dos trabalhadores requerido para que o desempenho global da usina não seja comprometido.

No que se refere à atividade de valorização dos empregados, a Empresa pratica remuneração variável e oferece um amplo pacote de benefícios que é visto como diferencial em relação às outras empresas do setor. Na Alfa adota-se uma política de participação nos resultados da Empresa e os empregados auferem ganhos proporcionais ao desempenho.

A Empresa considera que a qualificação da mão de obra e a criação de um sistema de certificação de competências profissionais seriam essenciais para elevar o desempenho global do setor. Entende que essas ações seriam mais pertinentes para ocupações da base operacional e visualiza a ABESC como instituição de referência e possível articuladora de iniciativas

⁶ Nesta e nas demais transcrições das entrevistas não houve preocupação com a correção linguístico-gramatical. Preferiu-se preservar a espontaneidade do falar dos entrevistados.

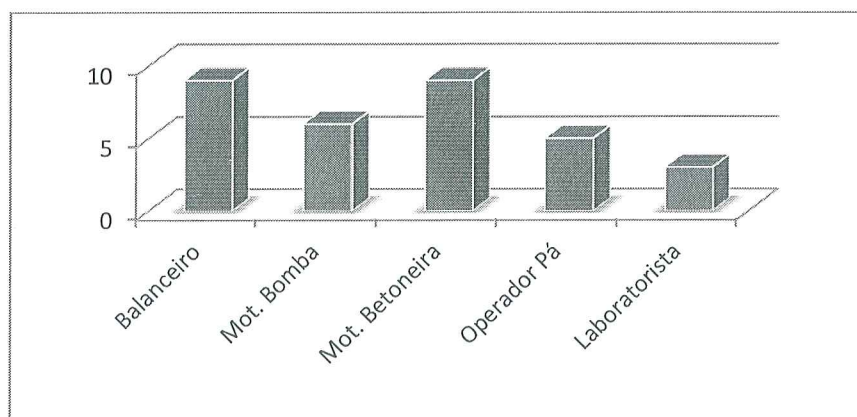
nesse sentido. Contudo, na Alfa admite-se que a própria Empresa assume papel central na formação e *educação* dos profissionais, estimulando posturas e atitudes coerentes com os valores disseminados pelo grupo.

3) Organização do processo de trabalho

No âmbito das centrais produtivas, a tecnologia de produção envolve o conjunto dos seguintes equipamentos: *shuts* ou moegas de armazenamento de insumos, balança dosadora controlada por meio de painel eletrônico, tubulação de aeração pneumática e baia de contenção de materiais. No pátio de produção também há veículos do tipo pá carregadeira. O processo produtivo envolve a manipulação de materiais e tarefas de reduzida complexidade.

Os cargos-chave das centrais de concreto foram identificados por meio do seguinte procedimento. Com base na descrição de cargos, foram avaliados os seguintes requisitos de cada ocupação: autonomia, complexidade e impacto sobre os resultados. Para tanto, foram atribuídas notas que variaram de 1 a 3. O gráfico 7 apresenta os diversos cargos existentes nas centrais e suas respectivas pontuações.

Gráfico 7 – Avaliação de cargos - Autonomia x complexidade x impacto



Fonte - Estudo realizado na empresa Alfa.

Conforme se pode notar os cargos-chave de maior pontuação foram: balanceiro e motoristas. Deve-se esclarecer que o cargo de coordenador de central não foi incluído no estudo encomendado pela Empresa por se tratar de posição gerencial. Contudo, o mesmo foi considerado no âmbito da pesquisa de tese por sua relevância.

No âmbito das centrais produtivas, as ocupações-chave (coordenador, balanceiro e motorista) têm características bastante distintas. O coordenador de central, por exemplo, desempenha papel de liderança, sendo a ele atribuída a responsabilidade de coordenar o processo, organizar, articular e aplicar os recursos físicos, humanos e tecnológicos disponíveis, além de atividades comerciais. Trata-se de um cargo que requer postura empreendedora e que permite a realização de certas manobras no âmbito do trabalho, embora o ocupante deva se submeter a uma extensa gama de padrões e procedimentos preestabelecidos pela Empresa. Já, no nível operacional, o trabalho realizado nas várias ocupações é totalmente regulado por prescrições e regras de conduta. Para favorecer a compreensão sobre a natureza das ocupações-chave, em anexo, foram disponibilizados o sumário e a relação das tarefas desempenhadas em cada uma delas.

Quanto aos tipos de saberes requeridos nessas ocupações, constatou-se que, de forma geral, as atribuições demandam o *saber fazer* e o *saber ser*. No primeiro caso, deve-se considerar a natureza da atividade desempenhada pela Empresa; no segundo, a necessidade de adequação da força de trabalho às normas, crenças e valores da organização.

Em relação à forma de gestão adotada na Empresa, notou-se que o processo produtivo fundamenta-se em orientações tayloristas, apesar dos esforços empreendidos no sentido de despertar o envolvimento e a colaboração dos trabalhadores.

4) O papel da cultura organizacional na construção de competências

Dimensão estrutural

Na empresa Alfa a cultura organizacional assume *status* de variável estratégica de gestão. Como se pode constatar, há um nítido esforço para divulgar e consolidar os princípios corporativos do Grupo em todas as unidades de negócio. Considera-se o impacto da cultura na dinâmica das centrais produtivas e na construção de competências. Desse modo, é vista como fator de conformação da força de trabalho.

Dimensão formativa

A articulação entre competências e cultura organizacional também se revela no âmbito da dimensão formativa. A cultura configura uma via de aprendizagem e modelagem de conduta, sendo importante para a construção de competências conforme relata o fragmento destacado.

“A cultura da Empresa é uma fonte formadora de competências, sem dúvida, porque ele [o empregado] começa ter uma visão diferente, até a maneira de se comportar dentro de casa muda, isso é força da cultura.” (Entrevistado:17-Coordenador)

Na empresa Alfa, as competências requeridas se fundamentam em saberes forjados no próprio contexto organizacional. O envolvimento com pares e outros profissionais no espaço de trabalho é relevante para a aquisição de conhecimentos e domínio das tarefas. Assim, a imersão na cultura organizacional e a adesão aos princípios, normas e crenças cultuados tornam-se indispensáveis ao empregado. Deve-se considerar que, ao valorizar o *saber ser*, a Empresa sinaliza o papel importante desempenhado pela cultura na formação da força de trabalho.

Dimensão relacional

Em relação à dimensão relacional, notou-se que a cultura organizacional afeta a construção de competências na medida em que atua como *mecanismo* de integração dos trabalhadores. Ela se estabelece como aspecto relevante na dinâmica funcional e fomenta a identificação do trabalhador com a empresa, conforme demonstram os trechos a seguir.

“A Empresa tem uma cultura forte. Nós somos percebidos assim pelos clientes e concorrentes, somos uma empresa diferente em termos de segurança e posturas. Somos respeitados.” (Entrevistado:11- **Coordenador**)

“Em certas localidades, como no interior, as pessoas te confundem com a própria Empresa. Então, se alguém te vê, logo diz: Ei, Sr. Alfa.” (Entrevistado:18 - **Coordenador**)

“Vou completar 13 anos na Alfa e tenho recebido algumas ligações. Tenho sido procurado por outras empresas. O fato de estar na Alfa é um diferencial no mercado por ser uma empresa que tem o foco em segurança, ser uma multinacional. Penso que uma pessoa que trabalhou na Alfa é bem vista no mercado.” (Entrevistado:14 - **Coordenador**)

“As concorrentes não têm o padrão que a gente tem. Somos uma multinacional.” (Entrevistado:16- **Coordenador**)

Nas diversas centrais, tornou-se notável que a imersão na cultura é considerada como aspecto indispensável ao trabalho produtivo. A cultura, ao priorizar o trabalho em equipe, torna propícia a construção de um senso comum e a convergência de esforços coletivos. Verificou-se que em centrais de menor porte, sobretudo naquelas localizadas no interior do estado, a proximidade entre os profissionais e a qualidade das relações nelas estabelecidas estimulam o engajamento do trabalhador. O conjunto de fragmentos destacado é esclarecedor.

“Eu acho que o comprometimento no interior é até maior! Porque o cara trata a central como se fosse dele, ele olha e guarda aquilo de forma bem diferenciada. É bacana isso!” (Entrevistado:12 - **Coordenador**)

“No interior, a equipe se torna unida, uma família. Tem seu desgaste, *stress*, mas a proximidade e o envolvimento são maiores. A rotatividade é baixa, tem gente com oito, dez anos de empresa. O fato das contratações basearem-

se em indicações ajuda na estabilidade da equipe. Algumas vezes, são indicados inclusive parentes, isso gera compromisso. No meu caso, por exemplo, fui indicado por um amigo e já indiquei um balanceiro que era meu conhecido.” (Entrevistado:14- **Coordenador**)

“No interior, o coordenador conhece todo mundo, conversa com todo mundo, frequenta o mesmo clube da cidade e a mesma igreja. É um tipo de relação mais íntima. Geralmente as equipes são bem unidas, bem coesas. A maioria trabalha junta há muito tempo, então tem uma relação de confiança.” (Entrevistado:13 – **Analista de RH**)

“Existe uma diferenciação, no interior. Eu noto que existe um espírito fraternal entre os funcionários, eles são mais próximos, eles se conhecem melhor, eles conhecem as famílias dos colegas. Normalmente eles se reúnem com uma frequência maior. Numa unidade de interior até pelo número reduzido eles precisam mais uns dos outros. Essa questão vai muito além da parte profissional, vira uma amizade, tem um vínculo, um elo muito forte entre eles. Um é padrinho do filho do outro. Tem o futebol depois do expediente, tem o churrasco. Então, existe um vínculo, uma fraternidade muito grande entre os funcionários. Isso reforça a união deles e quando alguém não está cumprindo exatamente aquilo [que a empresa exige] o outro acaba corrigindo, falando e auxiliando.” (Entrevistado:14 - **Coordenador**)

A relação entre o porte da central e a possibilidade de estimular o envolvimento dos trabalhadores foi comentada por alguns entrevistados.

“Nas centrais de menor porte a integração ocorre mais facilmente. Eu tinha uma equipe de dez pessoas, existia integração maior. Aqui, como são 43 pessoas, é diferente, é mais complicado. O desafio aumentou porque agora temos de formar todos com a mesma cara, mesmo pensamento, mesmo envolvimento. Numa central menor a integração é maior.” (Entrevistado:11 - **Coordenador**)

“Quando você gerencia uma unidade de concreto, ela é mais ou menos difícil de você gerir se você tem mais ou menos funcionários. É difícil você fazer com que todos tenham a cultura que a Alfa impõe. Então, você percebe nitidamente que nas unidades maiores a dificuldade é maior. Dependendo do líder, a unidade é mais ou menos alfaniana.” (Entrevistado:17 - **Coordenador**)

A partir das constatações mencionadas, torna-se possível sintetizar os resultados encontrados na empresa Alfa, nessa fase da pesquisa. Observou-se que a gestão da força de trabalho é afetada por um conjunto de fatores: mão de obra operacional com baixa qualificação, modelo de negócio baseado na dispersão geográfica das unidades e centralização do processo

decisório na cúpula corporativa, ênfase na cultura como via de integração e formação, papel ativo dos coordenadores na operacionalização das atividades de gestão de pessoas e disseminação da cultura organizacional. Identificou-se que, para além da mera execução de tarefas (saber-fazer), tem sido requerido do trabalhador atitudes (saber-ser) aderentes ao sistema produtivo, ao contexto organizacional e, naturalmente, ao próprio espaço de trabalho. O quadro 11 sintetiza os resultados obtidos na Fase I.

Quadro 11 - Síntese de resultados da Fase I - A Empresa Alfa (Continua)

Categorias	Resultados
Desafios contextuais	<p>Tendências do setor, dinâmica competitiva, perfil de mão de obra</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tendência de aumento da concorrência. Esforços de adequação de plantas produtivas ● Dinâmica competitiva baseada na gestão por resultados e severo controle de recursos ● Baixa qualificação e escassez de mão de obra ● Rotatividade elevada em posições operacionais
Noção de competências	<p>Conceito</p> <ul style="list-style-type: none"> ● O conceito de competências vincula-se à noção de desempenho. A dimensão comportamental é valorizada na medida em se demandam da força de trabalho: comprometimento, posturas e atitudes aderentes aos princípios da empresa <p>Processo de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Processos de recrutamento e seleção diferenciados em função dos cargos. Experiência prévia não é requisito crítico ● A aquisição de saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes) ocorre basicamente por meio de treinamentos e aprendizagem pela prática ● O desenvolvimento de profissionais baseia-se em meritocracia ● A empresa adota elaborados sistemas de avaliação de desempenho ● A política remuneratória privilegia uma parcela variável vinculada aos resultados acordados

Quadro 11 - Síntese de resultados Fase I - A Empresa Alfa (Conclusão)

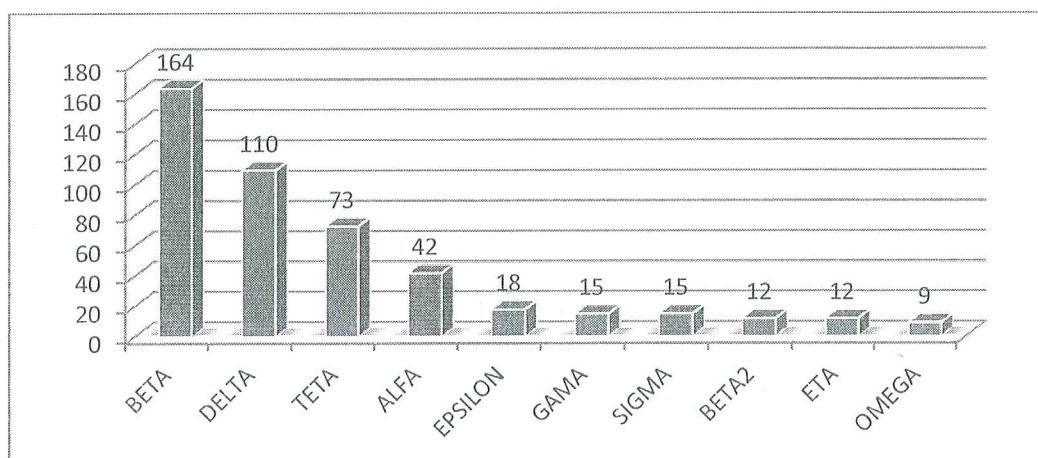
Noção de competências	<p>Percepção sobre certificação</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Visão favorável acerca da qualificação da mão de obra e sobre um possível sistema de certificação de competências profissionais no setor
Organização do processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnologia de produção baseada em equipamentos diversificados cuja operação é controlada pelo comando central. ● A gestão do processo produtivo fundamenta-se em orientações tayloristas, contudo estimula-se a colaboração entre os trabalhadores ● Demandas pelos tipos de saberes: <i>saber fazer</i> e <i>saber ser</i>.
Papel da cultura na construção de competências	<p>Dimensão estrutural</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura organizacional na empresa Alfa assume <i>status</i> de variável estratégica de gestão <p>Dimensão formativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A imersão na cultura representa uma forma de aprendizagem, sobretudo porque a empresa demanda o <i>saber ser</i> <p>Dimensão relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura organizacional é visualizada como <i>mecanismo</i> de articulação e integração de trabalhadores

Fonte: - Elaborado pelo autor da tese.

4.3 Resultados da Fase II - Panorama setorial

As empresas participantes em que foram realizadas entrevistas e o respectivo número de centrais produtivas pertencentes a cada uma delas estão indicadas no gráfico 8. No intuito de preservar a identidade dessas empresas, foram atribuídos nomes fictícios.

Gráfico 8 - Empresas entrevistadas e número de centrais produtivas



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

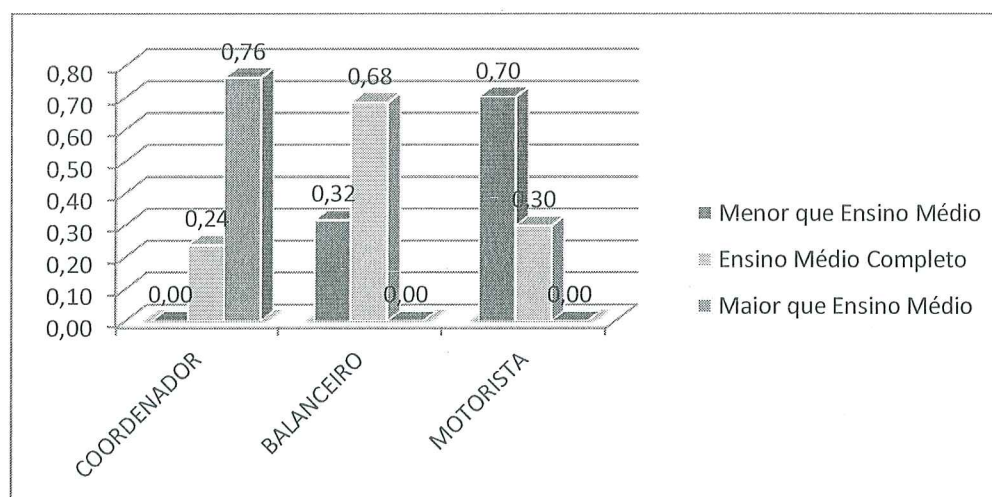
Trata-se de organizações vinculadas a grupos de expressão nos mercados doméstico e internacional. O processo decisório nelas é centralizado, e as estratégias mercadológicas e de impacto sobre a estrutura funcional são definidas pela alta direção na matriz. As centrais produtivas (usinas de concreto) são geridas, em todas elas, como unidades operacionais independentes. A dispersão geográfica estimula essa concepção e justifica a agregação de certo número delas em regionais, sob a responsabilidade de determinado gestor que, não raro, se reporta a um gerente geral.

Esse modelo é comum às empresas pesquisadas e requer dos líderes que atuam na linha de frente uma postura ativa na coordenação do processo produtivo, na articulação dos diversos recursos (físicos e humanos) e, sobretudo, no processo de comunicação corporativo.

No que se refere aos aspectos que caracterizam a orientação estratégica adotada pelas empresas, os entrevistados citaram nesta ordem: segurança, pessoas, preço, qualidade, tecnologia, agilidade, cliente, equipamentos, inovação, presença e serviço. Esses aspectos estão ordenados pela frequência com que foram mencionados.

Em relação aos profissionais inqueridos por questionário, o gráfico 9 apresenta o grau de escolaridade dos respondentes. Nota-se uma acentuada diferença em relação à formação. Enquanto a maioria dos coordenadores (76%) cursou, no mínimo, o ensino médio; a maioria dos balanceiros (68%) cursou até esse nível e os demais (32%) não atingiram esse patamar de formação. O contraste fica evidente ao se observar que 70% dos motoristas não chegaram a concluir o ensino médio, restringindo-se, certamente, ao ensino básico.

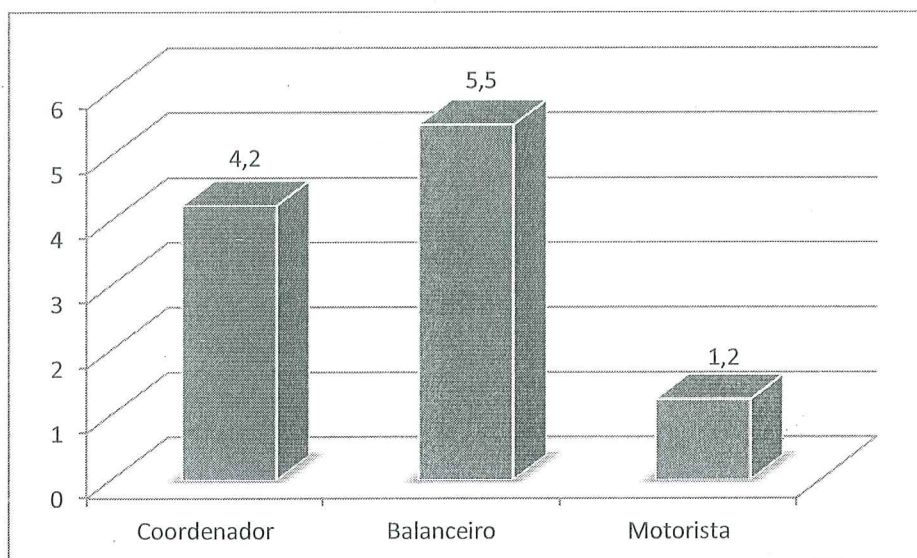
Gráfico 9 - Escolaridade por ocupação



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

O gráfico 10 indica a média (em anos) do tempo de empresa dos respondentes por ocupação.

Gráfico 10 - Tempo médio de empresa por ocupação



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

Observa-se que os balanceiros atingiram média superior aos demais (5,5 anos), seguidos pelos coordenadores (4,2). Os motoristas, por seu turno, apresentaram uma média reduzida (1,2) se comparada às demais. Isso traduz a elevada rotatividade nessa ocupação e o ingresso de novos integrantes diante da necessidade de expandir a frota para atender a demanda.

A partir deste ponto, os resultados obtidos na Fase II serão expostos com base nas categorias analíticas adotadas. Serão consideradas a *perspectiva institucional* que reflete a percepção dos dirigentes das empresas e a *perspectiva da força de trabalho* que expressa a visão dos profissionais alocados em ocupações-chave (coordenador, balanceiro, motorista).

1) Desafios contextuais

Em relação à atual conjuntura, as empresas citaram vários desafios contextuais. Sob a perspectiva das tendências do setor, em face da elevação da demanda, elas têm destinado esforços para a composição de um quadro funcional qualificado capaz de responder às

múltiplas exigências do mercado. Esse desafio se intensifica na medida em que diversas empresas têm ampliado suas atividades e instalado novas plantas produtivas fixas e móveis no País. A dinâmica competitiva tem sido afetada pelo aumento da concorrência que força a rigidez de controle sobre processos e resultados. Predomina em todas elas uma ótica de gestão que privilegia o controle de custos, a racionalização do trabalho e a obtenção de resultados com base em metas estabelecidas.

Em relação ao perfil de mão de obra, constatou-se que a escassez de profissionais tem representado um problema crítico enfrentado pelas empresas do setor, conforme revelam os fragmentos destacados a seguir.

“A maior dificuldade é a escassez de mão de obra.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

“O maior desafio é a falta de mão de obra. Você tem serviços, mas não tem [mão de obra com] qualificação.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“O problema maior é a falta de mão de obra.” (Entrevistado 10 – **Empresa Eta**)

“Há escassez de mão de obra, falta gente, este é o principal desafio.” (Entrevistado 8 – **Empresa Sigma**)

Algumas empresas, como a Beta, consideraram que a falta de mão de obra é mais acentuada em algumas regiões.

“Hoje, por exemplo, no Sul de Minas, em Pouso Alegre, não consigo nem ajudante. Há dificuldades porque a construção civil está se expandido, há escassez de mão de obra.” (Entrevistado 2- **Empresa Beta**)

A escassez de profissionais no nível gerencial foi mencionada pelas empresas Eta e Teta.

“Faltam pessoas com formação em Engenharia e em Gestão.” (Entrevistado 10 – **Empresa Eta**)

“O mercado carece de gente com perfil de gestão. A gente tem técnicos, mas não tem gestores. Então a gente traz técnicos e tem um grande trabalho pra formá-los como gestores. E numa filial como essa, o maior trabalho dele não

é entender de tecnologia de concreto , mas gerir pessoas, processos, clientes, esse tem sido um desafio enorme.” (Entrevistado 6 – **Empresa Teta**)

Outro desafio apontado pelas empresas foi a rotatividade em posições operacionais, conforme se pode observar nos trechos a seguir.

“A rotatividade é elevada nos cargos de motorista e ajudante de bomba.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

“A rotatividade maior ocorre nos cargos de motorista e ajudante, depende da praça.” (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“Onde você tem mais rotatividade é na operação com motoristas.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“[A rotatividade] Ocorre mais em relação aos operadores de pá carregadeira e motoristas.” (Entrevistado 10 – **Empresa Eta**)

“A rotatividade é muito grande!” (Entrevistado 8 – **Empresa Sigma**)

Essa intensa movimentação de profissionais compromete a produtividade e ocasiona desperdício de recursos. Nesse sentido, a afirmação da empresa Omega é esclarecedora.

“Contratar essas pessoas e garantir que elas estejam dentro do grupo é o nosso maior desafio. Porque a gente tem um custo de treinamento, a gente perde tempo com isso. Você treina uma pessoa e, quando ela começa efetivamente a dar resultados, muitas vezes, a gente perde (essa pessoa).” (Entrevistado 5 - **Empresa Omega**)

O perfil socioeconômico dos trabalhadores representa um atributo relevante na medida em que, segundo as empresas, estimula a rotatividade e, portanto, afeta a estabilidade do quadro efetivo. Trata-se de mão de obra sensível aos estímulos financeiros, ainda que sejam de valor reduzido. Os fragmentos destacados clarificam a percepção das empresas.

“Eles [os trabalhadores] mudam por causa de 20 reais. Nas grandes capitais, a rotatividade é maior. Há muita concorrência, qualquer centavo a mais faz diferença.” (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“A pessoa sai para resolver um problema particular, pagar uma dívida. Nosso desafio é contratar e reter [o profissional] aqui dentro.” (Entrevistado 5 - **Empresa Omega**)

Algumas empresas reconheceram que, em se tratando de ocupações operacionais, as perspectivas de evolução em termos de carreira são ínfimas, ocorrendo certa estagnação que estimula a rotatividade. Nesse sentido, consideraram que alguns trabalhadores se desligam intencionalmente para usufruir do Seguro Desemprego. Posteriormente, retornam ao setor e permanecem durante algum tempo na atividade. Os fragmentos destacados clarificam essa percepção.

“Eles [referindo-se aos trabalhadores da base operacional] saem por pouca coisa. Fazem bicos e se aproveitam do Seguro Desemprego.” (Entrevistado 10 – **Empresa Eta**)

“Nos níveis operacionais, o Seguro Desemprego virou uma caderneta de poupança. O cara trabalha dois anos e para ele é muito cômodo sair, viver com o *salário desemprego* por certo tempo, fazendo biscate e depois retornar ao mercado porque a carreira dele não tem uma construção, um crescimento, ela é repetitiva.” (Entrevistado 6 – **Empresa Teta**)

A falta de comprometimento com a empresa foi apontada como aspecto marcante no atual contexto, conforme se pode notar.

“Outro aspecto é a falta de comprometimento dos profissionais, principalmente no operacional. A questão é atitudinal, ensinar a técnica e o processo é mais fácil, mas educar [o empregado] é complexo.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

“Eles [os trabalhadores] não tem comprometimento com a empresa.” (Entrevistado 9- **Empresa Epsilon**)

Na empresa Epsilon, a falta de qualificação e o uso de drogas, como álcool e entorpecentes, por parte dos trabalhadores foram apontados como fenômenos que comprometem o desempenho e revelam certa decadência do perfil de mão de obra.

“O que está aparecendo [ao se referir aos trabalhadores] é de pior qualidade, além dos problemas relacionados ao uso de drogas e álcool. Eles estão perdendo seus valores e ficam pouco tempo na atividade.” (Entrevistado 9- **Empresa Epsilon**)

2) Noção de competências

Perspectiva institucional

Nas empresas entrevistadas foram identificados diversos conceitos de competências. O quadro 12 indica as palavras-chave usadas pelos entrevistados e os tipos de saber envolvidos.

Quadro 12 - Relação entre significados de competências e tipos de saberes

EMPRESA	EXPRESSÃO	PALAVRA-CHAVE	TIPO DE SABER
ALFA	Responsabilidade Comprometimento Cuidar Zelar (cuidar) Resultados Buscar melhorias Atitude (atitude proativa)	Responsabilidade Comprometimento Cuidar Resultados Atitude proativa	Saber ser Saber ser Saber fazer/ ser Saber fazer Saber ser
BETA	Desenvolver as tarefas Atingir as metas Relacionamento Interesse em desenvolver Cumprimento do horário Atenção Senso de higiene Atitude Educação	Tarefas Metas Relacionamento Querer desenvolver Pontualidade Atenção Senso de higiene Atitude proativa Educação	Saber fazer Saber fazer Saber ser Saber ser Saber ser Saber ser Saber ser Saber ser Saber ser
DELTA	Comprometimento Senso de dono	Comprometimento Envolvimento	Saber ser Saber ser
EPSILON	Trabalho Comprometimento	Tarefas Comprometimento	Saber fazer Saber ser
ETA	Comprometimento	Comprometimento	Saber ser
GAMA	Compromisso (Comprometimento) Organização Trabalho Evitar os imprevistos Liderança Comprometimento Traços comportamentais	Organização Tarefa Atitude proativa Liderança Comprometimento Traços comportamentais	Saber ser Saber fazer Saber ser Saber ser Saber ser Saber ser
OMEGA	Responsabilidade Questão comportamental	Responsabilidade Traços comportamentais	Saber ser Saber ser
SIGMA	Qualidade Não faltar Produtividade Cuidar do equipamento Chegar na hora (pontualidade)	Qualidade Pontualidade Produtividade Cuidar	Saber fazer Saber ser Saber fazer/ser Saber fazer/ser
TETA	Resultado Saber Saber fazer	Resultado Saber Saber fazer	Saber fazer Saber Saber fazer

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

A tabela 5 indica a frequência dos tipos de saber identificados nas expressões empregadas pelos entrevistados.

Tabela 5
Frequência dos tipos de saber

Tipo de Saber	Frequência	Percentual (%)
ser	25	67,57
fazer	11	29,73
saber	1	2,70

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

Os resultados revelaram a preponderância do *saber ser* em 67,57% das expressões utilizadas. A figura 8 favorece a visualização dessa constatação por meio de um diagrama, *Tag Cloud*, que considera a proporcionalidade entre o tamanho da fonte das palavras e sua frequência no elenco.

Figura 8 - Proporcionalidade da frequência dos tipos de saber



Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

A tabela 6 indica a frequência de palavras utilizadas pelos entrevistados para designar *competências*, gerada a partir do *software* NVivo 10.0.

Tabela 6
Termos utilizados para definir competência

Palavra	Frequência	Percentual (%)
comprometimento	5	13,89
atitude	3	8,33
tarefas	3	8,33
comportamental	2	5,56
cuidar	2	5,56
pontualidade	2	5,56
responsabilidade	2	5,56
resultados	2	5,56
saber	2	5,56
atenção	1	2,78
educação	1	2,78
envolvimento	1	2,78
fazer	1	2,78
higiene	1	2,78
liderança	1	2,78
metas	1	2,78
organização	1	2,78
proativa	1	2,78
produtividade	1	2,78
qualidade	1	2,78
querer	1	2,78
relacionamento	1	2,78

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

A figura 9 favorece a visualização desses resultados por meio de um diagrama, *Tag Cloud*

Figura 9 - Frequência de termos



Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Nota-se que o comprometimento foi o termo mais citado para definir competências. Essa noção se materializa, inclusive, no discurso ideológico de algumas empresas que incentivam os trabalhadores a se comportarem como donos ou proprietários dos meios de produção, conforme se pode comprovar nos fragmentos destacados.

“No caso do motorista, ele é dono do equipamento. Esse conceito é diferente de todas as empresas em que eu trabalhei. Aqui, ele é dono do equipamento, dono do caminhão, ou seja, ele tem que cuidar do equipamento e fazer a preventiva do caminhão. Então, uma vez por semana ele tem que parar o caminhão ali na rampa, lavar e lubrificar. Ele recebe os EPI's e ele mesmo é orientando, treinado para isso. Aí, tem o mecânico que faz a manutenção, mas ele [o motorista] é que deve olhar o nível de óleo e tudo. Tem que lavar o caminhão e fazer todos os engraxamentos. A lubrificação é por conta dele. Tem que preencher uma ficha operacional do consumo de diesel, com a produção do dia, com a quilometragem que rodou. E tem um comparativo pra ele, todo dia, saber o que gastou. Para isso que a gente tem o conceito de dono do equipamento.” (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“[Competente] É a pessoa comprometida com seu trabalho que tem senso de dono. Você tem que se sentir dono do negócio e não estar fazendo [o trabalho] por fazer. Nós somos donos! Então, a gente sendo dono, faz igual em casa, valoriza cada centavo.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“Nós procuramos ter uma administração bem versátil, para que o nosso gerente local tenha o conceito de dono. É como se cada unidade local pertencesse ao gerente local.” (Entrevistado 4- **Empresa Gama**)

Nota-se que esse discurso objetiva acentuar o grau de responsabilização do trabalhador sobre os resultados de seu trabalho e os instrumentos utilizados. As constatações sinalizam que a noção de competências nas empresas pesquisadas aparece associada às atitudes e posturas esperadas do trabalhador. É interessante notar a presença dessa noção em empresas que contam com uma significativa parcela de trabalhadores alocados na base operacional marcada pela normatização de procedimentos. Nesse sentido, para além da mera execução das tarefas, as empresas requerem entregas do tipo *comportamental*.

Perspectiva da força de trabalho

A tabela 7, a seguir, refere-se à percepção dos trabalhadores alocados em ocupações-chave sobre a **noção de competências**. No geral, observa-se elevada concordância em relação às alternativas de resposta, exceto na questão 6.

Tabela 7
Noção de competências - Questões 1 a 8

Competência	QUESTÃO 1	QUESTÃO 2	QUESTÃO 3	QUESTÃO 4	QUESTÃO 5	QUESTÃO 6	QUESTÃO 7	QUESTÃO 8
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	1,6%	24,7%	10,0%	0,4%
Discordo parcialmente	1,6%	0,4%	3,6%	3,6%	4,8%	23,5%	8,8%	4,0%
Nem concordo nem discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	1,6%	0,8%	2,8%	1,6%
Concordo parcialmente	20,3%	16,3%	23,5%	43,0%	31,1%	40,2%	47,4%	29,5%
Concordo totalmente	78,1%	83,3%	72,9%	52,6%	61,0%	10,8%	31,1%	64,5%
Valid	251	251	251	251	251	251	251	251
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,75	4,82	4,66	4,44	4,45	2,89	3,81	4,54
Standard Deviation	0,534	0,411	0,665	0,721	0,872	1,432	1,247	0,755
Percentile 25	5	5	4	4	4	2	4	4
Percentile 50	5	5	5	5	5	4	4	5
Percentile 75	5	5	5	5	5	4	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Em relação à questão 1 (O empregado competente é aquele que domina os procedimentos operacionais da empresa.), observa-se que 98,4% dos respondentes concordaram com a afirmativa. Por se tratar de um setor cujas operações são padronizadas, esse índice justifica-se pela necessidade de adesão dos trabalhadores ao arcabouço normativo das empresas.

Na questão 2 (O empregado competente sabe relacionar-se com colegas e com a chefia.), 99,6% concordaram com a sentença. Nota-se, portanto, a relevância da dimensão social do trabalho no que se refere ao estabelecimento de relações com superiores e pares.

Na questão 3 (O empregado competente conhece a missão, os valores e a política da empresa.), 96,4% concordaram com a proposição. Observa-se o envolvimento do trabalhador com as diretrizes organizacionais e a necessidade dos saberes do meio ou do ambiente, conforme designou Boterf (2003).

Em relação à questão 4 (A competência profissional depende das qualidades físicas e mentais do indivíduo.), nota-se que 95,6% dos respondentes concordaram com a afirmativa. Portanto, os atributos da pessoa são valorizados como aspectos fundamentais para a manifestação de competências.

Na questão 5 (A competência profissional depende das condições oferecidas pela empresa.), nota-se que 92,1% concordaram. Consideram-se o contexto e as condições de trabalho como aspectos importantes no âmbito das competências.

Na questão 6 (A responsabilidade de desenvolver competências é do próprio empregado.), o índice de discordância atingiu 48,2% das respostas. Fica evidente que uma parcela considerável dos respondentes não responsabiliza unicamente o trabalhador pelo desenvolvimento de competências.

Na questão 7 (A responsabilidade de desenvolver competências é da empresa.), 78,5% manifestaram concordância. Esse índice revela que os respondentes reconhecem o papel da empresa no desenvolvimento de competências e a responsabilizam como promotora das mesmas.

Em relação à questão 8 (A competência do empregado é medida com base em metas e resultados do trabalho.), 94,0% dos respondentes concordam com a proposição. Essa maioria sinaliza que, nas empresas analisadas, a competência profissional está associada à superação de objetivos e metas que traduzem, em desempenho, o resultado do trabalho.

Sobre a noção de competência, na perspectiva da mão de obra, a competência profissional aparece associada à capacidade de o trabalhador dominar os procedimentos operacionais da empresa (98,4%). Portanto, torna-se evidente a necessidade do *saber procedimental* e do *saber-fazer*, nos termos empregado por Boterf (2003). Os saberes-fazer social e relacional mencionados pelo referido autor tornam-se relevantes na medida em que houve expressiva concordância (99,6%) acerca da relevância das relações com pares e superiores no âmbito do trabalho. A dimensão social, portanto, mostra-se valorizada pelos trabalhadores sob a perspectiva da competência. Os saberes do meio ou do ambiente revelaram-se essenciais, dada à necessidade do trabalhador se inteirar da missão, dos valores e da política da empresa.

Em relação a essa questão, houve elevada concordância (96,4%). Nas ocupações analisadas, uma parcela significativa dos respondentes (95,6%) considerou a relevância dos atributos (físicos e cognitivos) do indivíduo para a manifestação de competência. Nota-se, portanto, uma relação entre a competência e as características pessoais do trabalhador.

A importância do contexto organizacional para a construção de competências, destacada por diversos autores, como Zarifian (2001) e Boterf (2003), foi confirmada por 92,1% dos respondentes. Predomina a noção de que a competência do trabalhador não se estabelece de forma descolada das condições oferecidas pela empresa. É importante notar que se, por um

lado, os atributos pessoais do trabalhador foram vistos como aspectos essenciais, por outro, o contexto organizacional, também, foi considerado relevante pelos respondentes.

No que se refere à responsabilização pela construção de competências, a maioria dos trabalhadores (78,5%) considerou que a empresa deve ser a promotora das mesmas. Nesse sentido, cabe recorrer às considerações de Parente (2003, p. 4) que afirmou “[...] a produção de saberes e a sua mobilização em competências dependem de condições facilitadoras e/ou inibidoras que as empresas criam por via da gestão organizacional do cotidiano de trabalho.” Portanto, os trabalhadores reconhecem que a empresa deve protagonizar a construção de competências, oferecendo uma ambiência favorável.

A associação entre competência e desempenho, sinalizada por autores como Barbosa et al. (2005) e Brandão e Guimarães (2001, 2002), foi confirmada por 94,0% dos respondentes. Esse dado mostra que as empresas do setor adotam uma lógica de gestão com foco em resultados. Isto justifica a instrumentalização e a sofisticação dos sistemas de avaliação relacionadas na perspectiva institucional.

Os resultados apresentados e discutidos até o momento referem-se ao total de respondentes. Contudo, para uma compreensão mais apurada dos dados obtidos, a seguir, sugere-se o refinamento analítico com base em determinados atributos. Assim, as tabelas de 8 a 11, a seguir, referem-se à **Noção de competências por Ocupação**.

Em relação à tabela 8, as questões 1 e 2 apresentam elevada concordância em todas as ocupações.

Questão 1 (motorista = 98,2%, balanceiro = 100,0 %, coordenador = 97,7%). Nota-se que, em relação ao total de entrevistados (98,4% de concordância), não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação.

Questão 2 (motorista = 99,4%, balanceiro = 100,0 %, coordenador = 100,0%). Observa-se que, em relação ao total de entrevistados (99,6% de concordância), não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação.

Tabela 8
Noção de competência por ocupação – Questões 1 e 2

Competência	Questão 1			Questão 2		
	Motorista	Balanceiro	Coordenador	Motorista	Balanceiro	Coordenador
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	1,8%	0,0%	2,4%	0,6%	0,0%	0,0%
Nem concordo nem discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	14,0%	10,5%	54,8%	18,7%	0,0%	21,4%
Concordo totalmente	84,2%	89,5%	42,9%	80,7%	100,0%	78,6%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,81	4,89	4,38	4,8	5	4,79
Standard Deviation	0,512	0,311	0,623	0,446	0	0,415
Percentile 25	5	5	4	5	5	5
Percentile 50	5	5	4	5	5	5
Percentile 75	5	5	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Em relação à tabela 9, as questões 3 e 4 apresentam elevada concordância em todas as ocupações,

Questão 3 (motorista = 95,3%, balanceiro = 97,4%, coordenador = 100,0%). Assim, em relação ao total de entrevistados (96,4% de concordância), nota-se que não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação.

Questão 4 (motorista = 93,6%, balanceiro = 100,0 %, coordenador = 100,0%). Portanto, em relação ao total de entrevistados (95,6% de concordância), não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação.

Tabela 9
Noção de competência por ocupação – Questões 3 e 4

Competência	Questão 3			Questão 4		
	Motorista	Balanceiro	Coordenador	Motorista	Balanceiro	Coordenador
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	4,7%	2,6%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%
Nem concordo nem discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	22,2%	26,3%	28,6%	39,8%	26,3%	71,4%
Concordo totalmente	73,1%	71,1%	71,4%	53,8%	73,7%	28,6%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,64	4,66	4,71	4,41	4,74	4,29
Standard Deviation	0,718	0,627	0,457	0,802	0,446	0,457
Percentile 25	4	4	4	4	4	4
Percentile 50	5	5	5	5	5	4
Percentile 75	5	5	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 10, a questão 5 (A competência profissional depende das condições oferecidas pela empresa.) apresenta elevada concordância: motorista = 88,3%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 100,0%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (92,1% % de concordância), nota-se que não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação, apesar de 11,7% dos motoristas não terem concordado.

Entretanto, na questão 6 (A responsabilidade de desenvolver competências é do próprio empregado.) notou-se certa divergência em relação às ocupações. No que se refere à concordância, os resultados foram: motorista = 46,2%, balanceiro = 92,1 %, coordenador = 33,4%. Já os percentuais de divergência foram: motorista = 53,8%, balanceiro = 7,9%,

coordenador = 61,9%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (48,2% de concordância), notam-se diferenças acentuadas no âmbito das ocupações. A maioria expressiva dos balanceiros (92,1%) concordou com a afirmativa, divergindo das demais ocupações. Nessa ocupação, com mais ênfase, os respondentes se responsabilizam pelo desenvolvimento das próprias competências. A opinião dos motoristas aparece dividida na medida em que uma parcela equivalente a 46,2% deles concordaram. Em relação aos coordenadores, contudo, apenas 33,4% deles concordaram.

Tabela 10

Noção de competência por ocupação – Questões 5 e 6

Competência	Questão 5			Questão 6		
	Motorista	Balanceiro	Coordenador	Motorista	Balanceiro	Coordenador
Discordo totalmente	2,3%	0,0%	0,0%	22,8%	7,9%	47,6%
Discordo parcialmente	7,0%	0,0%	0,0%	31,0%	0,0%	14,3%
Nem concordo nem discordo	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%
Concordo parcialmente	33,3%	21,1%	31,0%	33,9%	78,9%	31,0%
Concordo totalmente	55,0%	78,9%	69,0%	12,3%	13,2%	2,4%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,32	4,79	4,69	2,82	3,89	2,26
Standard Deviation	0,985	0,413	0,468	1,425	0,924	1,398
Percentile 25	4	5	4	2	4	1
Percentile 50	5	5	5	2	4	2
Percentile 75	5	5	5	4	4	4

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 11, a questão 7 (A responsabilidade de desenvolver competências é da empresa.) houve concordância generalizada entre as ocupações: motorista = 74,9%, balanceiro = 81,6%, coordenador = 90,5%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (78,5% de concordância), nota-se que não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação. Em todas as ocupações, os respondentes reconhecem o papel da empresa no desenvolvimento de competências.

Questão 8 (A competência do empregado é medida com base em metas e resultados do trabalho.), houve expressiva concordância: motorista = 91,8%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 97,6%. Logo, em relação ao total de entrevistados (94,0% de concordância), nota-se que não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação. Esses resultados sinalizam que, em todas as ocupações, a mensuração de competências está associada ao desempenho materializado e avaliado por resultados.

Tabela 11
Noção de competência por ocupação – Questões 7 e 8

Competência	Questão 7			Questão 8		
	Motorista	Balanceiro	Coordenador	Motorista	Balanceiro	Coordenador
Discordo totalmente	11,7%	10,5%	2,4%	0,6%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	10,5%	7,9%	2,4%	5,8%	0,0%	0,0%
Nem concordo nem discordo	2,9%	0,0%	4,8%	1,8%	0,0%	2,4%
Concordo parcialmente	36,3%	65,8%	76,2%	32,2%	10,5%	35,7%
Concordo totalmente	38,6%	15,8%	14,3%	59,6%	89,5%	61,9%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8	3,68	3,98	4,44	4,89	4,6
Standard Deviation	1,363	1,165	0,715	0,841	0,311	0,544
Percentile 25	3	4	4	4	5	4
Percentile 50	4	4	4	5	5	5
Percentile 75	5	4	4	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Em relação ao *Processo de RH*, inicialmente, verificou-se que a ARH é periférica e que as atividades de captação, desenvolvimento e valorização de pessoas são configuradas pelos dirigentes alocados na cúpula organizacional. Nas empresas pesquisadas, a ARH exerce papel de apoio junto às unidades produtivas. Os fragmentos a seguir comprovam.

“A gente tinha Departamento de Pessoal, hoje já é de Recursos Humanos que atua no apoio.” (Entrevistado 3 – **Empresa Beta**)

“Sim, é mais um suporte corporativo. Tem, em nível regional, uma pessoa, mas o macro fica em São Paulo.” (Entrevistado 7 – **Empresa Delta**)

“O RH atua mais no apoio. É tudo centralizado. [A empresa] Tem algumas pessoas do RH e de Pessoal, mas todas são vinculadas à matriz.” (Entrevistado 9 – **Empresa Epsilon**)

“O RH é apoio e está subordinado à diretoria da empresa.” (Entrevistado 10 – **Empresa Eta**)

“(O RH) Fica distante. É apoio, só para coisas corriqueiras. Não tem nenhuma ação direta aqui [na central].” (Entrevistado 8 – **Empresa Sigma**)

A centralização da ARH é uma característica das empresas pesquisadas, conforme se pode observar.

“Temos um RH corporativo e nas regionais apenas um representante.” (Entrevistado 1 – **Empresa Alfa**)

“Nós temos um Departamento de RH, que é centralizado aqui na matriz e define todos os procedimentos.” (Entrevistado 4 – **Empresa Gama**)

“Há apenas um departamento que controla todo o Brasil, centralizado em São Paulo e que dá suporte a todas as unidades. Nas de grande porte, onde também há fábricas de cimento têm uma ponta do RH, mas toda a gestão é em São Paulo onde se criam os treinamentos, monitoram exames, as contratações, as pesquisas sociais. É tudo [resolvido] por lá.” (Entrevistado 5 – **Empresa Omega**)

A posição periférica do ARH nessas empresas justifica-se pelo próprio modelo de negócio que acaba por inviabilizar a alocação de profissionais especializados em RH junto às diversas centrais produtivas que, geralmente, se encontram dispersas geograficamente. O coordenador de central torna-se um figura fundamental para comunicar e operacionalizar certos procedimentos de RH e divulgar os referenciais corporativos. Os relatos a seguir são esclarecedores.

“Os procedimentos de RH são executados pelos líderes de centrais.” (Entrevistado 1 – **Empresa Alfa**)

“No âmbito das centrais, como o RH fica distante, é o líder quem executa os procedimentos: seleciona, contrata e avalia o empregado.” (Entrevistado 10 – **Empresa Eta**)

“Na verdade nosso RH é só para fazer o básico, quem identifica isso [necessidade de treinamento] são os coordenadores.” (Entrevistado 8 – **Empresa Sigma**)

“Quem faz RH são os líderes, os gestores lá nas pontas. Nós estamos aqui para criar algumas alternativas, algumas soluções, algumas propostas de trabalho que possam melhorar a situação deles, mas quem faz a gestão de RH são os líderes.” (Entrevistado 6 – **Empresa Teta**)

Em relação aos processos de recrutamento e seleção da mão de obra, foram obtidas as constatações a seguir.

No nível operacional, os coordenadores de centrais atuam de forma ativa, conforme atestaram os respondentes destacados.

“No nível operacional, a contratação é feita pelo coordenador de central com apoio do RH.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

“[Em relação ao trabalhador operacional] A gente seleciona, faz um teste. Se estiver tudo ok, fazemos os procedimentos de contratação, mas antes é preciso obter aprovação, liberação. Portanto, os critérios [de recrutamento e seleção] ficam por conta do líder [coordenador de central].” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

Em alguns casos, como os destacados a seguir, os coordenadores assumem parte dos processos e, a partir de certo momento, encaminham à equipe de RH.

“Fazemos triagem e depois mandamos lá para a matriz.” (Entrevistado 3- **Empresa Beta**)

“A gente faz o primeiro contato, a primeira entrevista e depois encaminha ao RH. Aí é feita outra triagem, entrevistas, etc.”. (Entrevistado 9- **Empresa Epsilon**)

“O gestor da unidade faz a pré-seleção e encaminha à empresa [especializada]. Essa empresa faz uma pré-avaliação. Se for aprovado, o processo segue para o RH de Belo Horizonte, para a contratação.” (Entrevistado 4- **Empresa Gama**)

Notou-se que, em algumas empresas, os procedimentos são realizados de forma bastante informal e subjetiva.

“A gente faz mais *olho no olho*. Costuma pegar indicação de pessoas que já trabalham com a gente, assim tem um pouco mais de confiança. Na hora de

contratar tem alguns procedimentos da Sigma, por exemplo, a gente tem que preencher uma ficha cadastral com todos os dados do candidato. É feita uma requisição à gerência. Temos regras, mas sempre há indicação de alguém. Fica mais fácil. Não funciona 100%, mas pelo menos direciona a escolha.” (Entrevistado 8- **Empresa Sigma**)

“A admissão é como se fosse um peneiramento. Observamos se o candidato possui casa própria, paga pensão, tem disponibilidade pra trabalhar aos sábados, no meio da semana, no horário noturno. É como uma entrevista. Tem muitas coisas que você já resolve logo, não precisa nem passar pra frente. Então, você pega um candidato à motorista. É o seguinte, sabemos quanto é que o cara ganha. Você tem lá - O cara paga aluguel? Paga. Paga pensão? Paga. É o cara que já começa a dar trabalho pra gente porque vai ficar reclamando de salário toda hora. É um cara que, por causa de R\$ 20,00, muda de empresa. Então, a gente faz essa triagem. Tem casa própria? Já é alguma coisa. Paga pensão? Não. Então o cara já tem uma situação estável. Fazemos essa triagem e depois mandamos os dados lá para a matriz.” (Entrevistado 3- **Empresa Beta**)

Em relação ao grau de sistematização e instrumentalização dos processos de recrutamento e seleção nas empresas, identificaram-se divergências. No caso da empresa Alfa, há esforços sendo realizados para aperfeiçoar esses procedimentos.

“Estamos aprimorando os mecanismos de seleção para instrumentalizar os coordenadores de centrais. Temos [por enquanto] a descrição de cargo que nos orienta.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

Contudo, na empresa Omega, os processos já foram totalmente sistematizados.

“Nós trabalhamos hoje com o SAP, a gente faz 100% das transações por ele. Quando quero fazer uma contratação, faço a solicitação que é anexada à descrição de cargo já existente. A gente encaminha ao RH em São Paulo. Eles indicam uma empresa local que fará o processo seletivo, uma terceira, que faz uma pesquisa social do candidato. Se eles sinalizarem que o candidato está apto, aí, faremos as entrevistas e vamos dizer se está Ok ou não.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

Quanto aos critérios utilizados para contratação, algumas empresas optam por candidatos sem experiência prévia.

“A técnica você ensina, mas educar o comportamento é complexo. A gente prefere aquele [candidato] que não tem experiência, que não tem hábitos contrários aos nossos princípios.” (Entrevistado 1 - **Empresa Alfa**)

“Procuro trazer profissionais que não trabalharam no ramo para formar a mão de obra aqui dentro.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“A Eta prefere profissionais sem experiência para formá-los aqui dentro.”
(Entrevistado 10- **Empresa Eta**)

“Não contratamos motoristas de outros concorrentes. A gente não contrata mais profissional com experiência. Se vou contratar um motorista, vou buscar [motorista] de ônibus, de caminhão, mas que jamais foi operador de betoneira. Isso trouxe um resultado extremamente positivo. Dentro dessa unidade, todo mundo é novo. Tenho ex-motorista de ônibus, tenho motoboy que, hoje, são os melhores profissionais da unidade.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

Em relação às ocupações de nível gerencial, os processos de recrutamento e seleção são mais rigorosos, mas as indicações também são frequentes.

“Já em relação aos cargos de gerência (coordenador para cima) aí o RH é quem conduz o processo. Temos uma parceria com empresa externa de recrutamento e seleção. Funciona também na base da indicação que é um primeiro passo.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

“A interação realmente é muito importante! O critério de contratação para um líder de filial, realmente, é muito rigoroso. Tem que conhecer a origem da pessoa, o berço.” (Entrevistado 2- **Empresa Beta**)

“É a própria ARH que faz a contratação de líderes.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“Então, para se contratar um coordenador, existe todo um processo. Porém, quando chega na [fase de] entrevista, passa pelos gerentes e, em alguns casos, até pelo diretor.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

“É realizado [o processo de contratação] pela equipe de diretores, pela diretoria.” (Entrevistado 8- **Empresa Sigma**)

“Todo processo de recrutamento e seleção, para o nível de liderança, é realizado pelo RH em cima das mesmas competências que a gente considera essenciais para o negócio.” (Entrevistado 6- **Empresa Teta**)

Para os cargos gerenciais (coordenador de central e outros), há opiniões divergentes acerca do valor atribuído à experiência prévia do candidato. Na empresa Omega, por exemplo, esse não é um requisito importante para contratação.

“Também para os coordenadores não se exige experiência no concreto, mas em gestão de pessoas porque se lida com conflito, com pessoas o tempo todo.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

Na Sigma, todavia, a experiência profissional é um aspecto valorizado como se nota.

“[Coordenador de central] É outro cargo difícil de achar, é específico. Então, corre-se atrás de quem já está no mercado. [O processo de captação] É realizado pela equipe de diretores. Quanto mais alto o cargo, mais treinamento, mais tempo de trabalho precisa. Se você pegar um engenheiro com dez anos que nunca mexeu no concreto, ele não dá conta não.”
(Entrevistado 8 **Empresa Sigma**)

Pelo exposto, nota-se que as empresas adotam diferentes abordagens e critérios em relação aos processos de recrutamento e seleção. Quando a finalidade é captar profissionais para posições de liderança, os procedimentos são mais rigorosos e sofisticados. Em alguns casos, as empresas recorrem a parceiras especializadas para subsidiar tecnicamente o processo. Já, no caso das ocupações operacionais, os processos são mais rudimentares e menos instrumentalizados.

Em relação aos *critérios de contratação*, também, existem diferenças. Para cargos operacionais há mais chances de informalidade e maior rapidez. Assim, não se pode desconsiderar certa subjetividade inerente ao processo, nem a influência da empatia entre o candidato e o coordenador.

Nas empresas pesquisadas, a *aquisição de saberes* (conhecimentos, habilidades e atitudes) fundamenta-se em duas fontes: treinamentos e aprendizagem pela prática. Os fragmentos destacados são esclarecedores.

“Somos fortes em treinamento de pessoal. A empresa aplica treinamentos diversos, mas a prática é fundamental porque cada central, dependendo da região e do porte, tem características específicas.” (Entrevistado 1-
Empresa Alfa)

“Existem os treinamentos [operacionais] internos que são muito importantes. Há vários tipos de treinamentos, em São Paulo, para líderes.” (Entrevistado 2
- **Empresa Beta**)

“Nós temos um sistema de formação em desenvolvimento e oferecemos vários cursos de aprimoramento. O apoio que você tem [em relação ao RH]

é de treinamentos, eles dão muito *feedback*. Treinamentos muito fortes, tudo é repassado por eles.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“A empresa promove treinamentos. O diálogo integrado que ocorre semanalmente é muito importante. Nele são abordados temas sobre segurança e discutidos certos eventos e incidentes. A empresa utiliza, também, muitos comunicados. O treinamento é mais aplicado para cargos de liderança, de coordenador pra cima, porque o foco [da empresa] é a gestão, os resultados.” (Entrevistado 10- **Empresa Eta**)

“Oferecemos treinamentos e todo o material possível. Existe todo um processo de integração. São inúmeros treinamentos, principalmente em nível de chefia, agregados em vários módulos durante o ano todo. Mas, é na prática que você tem que provar. Você acaba conhecendo um pouco de tudo, administração, logística, comercial.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

“Em período de treinamento, os profissionais devem acompanhar alguém que já conhece [o trabalho], só depois, começam [atuam sozinhos].” (Entrevistado 8 - **Empresa Sigma**)

No caso da empresa Epsilon, o entrevistado manifestou descontentamento em relação à frequência com que os treinamentos são realizados, conforme se observa no trecho destacado.

“Existem treinamentos, mas poderiam ser mais frequentes.” (Entrevistado 9- **Empresa Epsilon**)

Deve-se registrar a visão da empresa Teta acerca dos desafios relacionados ao treinamento da mão de obra operacional que sinaliza a relevância da aprendizagem pela prática.

“De um determinado nível para baixo, a gente está falando de uma mão de obra para a qual a qualificação não está atrelada à técnica, ou seja, que quanto mais eu desenvolvo [participo de treinamentos] melhor fico [no exercício da função].” (Entrevistado 6- **Empresa Teta**)

De forma geral, as empresas investem em treinamentos para cargos operacionais e de gerência. Em alguns casos (Alfa e Sigma), foram feitas menções à aprendizagem com base na prática do trabalho. Deve-se considerar, entretanto, que os esforços empregados nesse sentido variam de acordo com a ocupação.

O *desenvolvimento de profissionais* nas empresas pesquisadas está vinculado ao tempo de trabalho, obedecendo à lógica da meritocracia. O conjunto dos fragmentos a seguir é bastante elucidativo.

“Valorizamos nossos funcionários e procuramos prepará-los para ocupar postos mais elevados, quando há oportunidades. Temos gerentes que começaram como balanceiro. Esta é uma conduta da empresa, valorizar nosso pessoal.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

“A gente sempre enxerga dentro do grupo pessoas com competência para assumir funções de maior responsabilidade. Hoje, tem vários líderes de filiais e regionais que antes eram balanceiros ou motoristas. Tem o caso de um profissional que cresceu e se desenvolveu e, hoje, é líder de filial e já foi até operador de bomba. Tem engenheiros que começaram como líderes e já são veteranos. Há cultivo de talentos, eu tenho um funcionário na área de vendas que além de fazer o seu trabalho ele vai se preparando [para uma oportunidade futura]. Na minha concepção, o ideal é aproveitar o que a empresa tem. Formar dentro da casa. Você já os conhece e todos conhecem a cultura.” (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“Hoje eu, prefiro lapidar, preparar [os profissionais]. Surgiu uma oportunidade? Eu falo, *chegou a tua vez*.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“Ela [a empresa Epsilon] tem uma filosofia interna muito forte que é aproveitar o próprio funcionário e isso é o que acontece. Sempre está preparando o funcionário para cargos superiores. De repente, ele não tem o curso ou certa habilidade para aquilo ali, mas pelo esforço e comprometimento ele se encaixa naquele cargo ou função.” (Entrevistado 9- **Empresa Epsilon**)

“Acontece que, por exemplo, o motorista vira balanceiro e depois acaba virando líder de operação. São formados na prática, dentro mesmo da empresa. A empresa não adota um plano de carreira, mas é forte no desenvolvimento interno.” (Entrevistado 10- **Empresa Eta**)

“A empresa valoriza muito a mão de obra interna. Dá oportunidade para quem está dentro. Então, antes de se buscar um profissional fora, no mercado, avalia-se se há alguém dentro do grupo capacitado para as funções e se tem interesse mesmo que não seja nessa região. Isso favorece o vínculo dos profissionais com a empresa e eles se sentem valorizados porque sabem que se [a pessoa] batalhar terá oportunidade lá na frente.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

“A empresa Teta tem uma tradição de formação interna muito forte. Claro que a gente busca fora, mas os níveis de gerência e superintendência são muito ocupados por profissionais de carreira. Nós temos diretor que entrou como *office-boy*. Isso é uma tônica da empresa. Essa promoção do crescimento interno está desde o ajudante de bomba que virou motorista, do auxiliar de manutenção que virou mecânico, às vezes do motorista que vai para o laboratório em cargos mais técnicos. A maioria dos nossos balanceiros é *prata da casa*. Te diria que 80% dos balanceiros ou foram

motoristas ou foram do laboratório. É muito difícil a gente contratar um balanceiro [de fora], ele vem do processo.” (Entrevistado 6 - **Empresa Teta**)

Em algumas empresas, o comprometimento e a dedicação manifestas são consideradas aspectos positivos para a promoção dos empregados, conforme apontam os seguintes fragmentos.

“Há cultivo de talentos. Eu tenho um funcionário na área de vendas que, além de fazer o seu trabalho, vai se preparando [para uma oportunidade]”. (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“A empresa dá muitas oportunidades para aqueles que se mostram comprometidos.” (Entrevistado 10- **Empresa Eta**)

“Eu tenho um ajudante que está ali, trabalhando, se dedicando, se ele tem a carteira [de habilitação], então, eu o cultivo.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

As empresas adotam sistemas de *avaliação de desempenho* estruturados conforme se pode observar nos trechos a seguir.

“A gente leva muito em conta a avaliação das competências, por exemplo, o comprometimento com a empresa, se ele atende ou não.” (Entrevistado 2- **Empresa Beta**)

“Nós [gestores] somos avaliados pelos colaboradores e pelos superiores. Faço a avaliação dos meus funcionários e, em cima disso, identifico os méritos. Hoje, meus colaboradores têm todo tipo de informação [sobre o resultado das avaliações]. Nisso a gente é cobrado, vem lá do corporativo.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“Existe um processo de avaliação de resultados. Tem um relatório gerencial completo. A cobrança é muito grande, a gente tem vários itens e vários setores cobrando, temos reuniões trimestrais para apresentação de resultados.” (Entrevistado 8- **Empresa Sigma**)

“A avaliação perpassa a empresa inteira. Ela nasce com o motorista, ele é acompanhado, monitorado por indicadores de assertividade, volume de concreto bombeado. Isso impacta e vai fazendo uma cadeia até chegar ao superintendente. Eu diria que a empresa tem o modelo de gestão muito baseado em gestão de indicadores, então ela faz uma gestão muito forte em cima disso. Tem um projeto de acompanhamento de resultados e de indicadores que ele vai desde o motorista até o gerente.” (Entrevistado 6 - **Empresa Teta**)

As empresas praticam *remuneração variável* atrelada aos resultados, havendo diferenciação das políticas adotadas. As empresas oferecem pacotes de benefícios como estímulo à produtividade e ao engajamento dos trabalhadores.

“Tem um prêmio relacionado ao faturamento da empresa, pago anualmente. Por trás disso tem os benefícios que a empresa oferece, convênios médicos e odontológicos, cestas básicas, cestas de natal. [A empresa] Tem todo um trabalho, dá um incentivo de R\$ 170,00 por assiduidade.” (Entrevistado 9- **Empresa Epsilon**)

“A remuneração é usada como estímulo também! Se as metas acordadas forem atingidas, há remuneração semestral por resultados. A Eta também incentiva o estudo, através de subsídio financeiro, em diversos níveis.” (Entrevistado 10- **Empresa Eta**)

“No caso do motorista, por exemplo, além do salário ele tem os incentivos, remuneração variável, comissão em cima da produção. Ele é remunerado pelas atividades. Tem participação nos resultados [da empresa], no lucro anual.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

“Há participação nos resultados da empresa. Cada cargo tem uma meta, tem prêmios [de produtividade].” (Entrevistado 8- **Empresa Sigma**)

“Há premiações e remuneração variável. As pessoas sabem realmente onde elas estão impactando e como mudam o resultado da empresa. [Elas] são remuneradas a partir disso.” (Entrevistado 6 - **Empresa Teta**)

Em relação à qualificação e certificação de competências no setor, as percepções divergiram como se pode notar a seguir.

Perspectiva institucional

Em relação à qualificação profissional as empresas Alfa e Sigma consideraram, respectivamente o que dizem os trechos de entrevistas que se seguem.

“Seria interessante porque as empresas do setor carecem de mão de obra qualificada. Você não encontra profissionais no mercado. Não há. Então, é preciso pensar em capacitação para atender o setor. No caso dos cargos operacionais, principalmente.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

“Acho importante principalmente para os cargos maiores. Para motorista não, porque a rotatividade é grande. Um curso para balanceiro seria uma boa.” (Entrevistado 8 - **Empresa Sigma**)

No que se refere à certificação de competências profissionais, de modo geral as empresas demonstraram interesse. Contudo, evidenciou-se certa descrença quanto às possibilidades de articulação setorial.

“Essa iniciativa [em relação à certificação de competências] dificilmente vai partir da gente. Eu acho que isso é muito importante, até porque o nosso motorista não é só motorista. Ele é tecnologista de concreto, tem que conhecer de concreto, tem que conhecer o equipamento porque ele cuida do equipamento. Eu acho que o operador da betoneira, o operador da bomba, o balanceiro, o laboratorista e o LC e o LF deviam ter uma certificação específica.” (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“Procuró trazer profissionais que não trabalharam para formar o profissional aqui dentro. Então diante disso não sei se essa certificação de competências se encaixaria para o perfil da empresa, até acho que não. Infelizmente, a gente está muito aquém, não resta a menor dúvida.” (Entrevistado 9 - **Empresa Epsilon**)

“Seria ótimo, mas acho que a própria empresa teria dificuldades de definir o que se espera em termos de entrega em alguns cargos.” (Entrevistado 10 - **Empresa Eta**)

“Nesse ponto nós estamos engatinhando. Eu participo, às vezes, do fórum da construção, [e penso que] o setor deveria investir mais na formação de profissionais, padronizar pelo menos conceitos.” (Entrevistado 4- **Empresa Gama**)

Algumas empresas manifestaram uma visão contrária à certificação de competências profissionais, como se pode notar.

“Acho que não seria pertinente, hoje, porque no passado nós buscamos no mercado profissionais com experiência que já haviam passado por outras empresas e a gente percebeu que o índice de problemas era maior dentro do grupo. Então, hoje, a gente não contrata profissional com experiência.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

“Eu acho o seguinte: [essa iniciativa] vai começar na própria cultura do mercado porque as empresas são muito próximas e, também, muito distantes. Conversam muito, mas na hora que a gente tem que fazer, vai lá cuidar do seu que eu vou aqui cuidar do meu. Então é isso, o mercado para trazer alguma coisa nesse sentido [da certificação] teria que amadurecer. Se não tiver isso será muito difícil.” (Entrevistado 6 - **Empresa Teta**)

Perspectiva da força de trabalho

A tabela 12, a seguir, refere-se à *percepção acerca da qualificação e certificação de competências*. No geral, os valores indicam elevada concordância em todas as alternativas.

Tabela 12
Percepção acerca da qualificação e certificação de competências profissionais –
Questões 21 a 25

Certificação	Questão 21	Questão 22	Questão 23	Questão 24	Questão 25
Discordo totalmente	0,0%	0,4%	0,8%	0,8%	25,5%
Discordo parcialmente	0,8%	2,0%	3,2%	3,2%	6,0%
Nem concordo nem discordo	4,8%	4,8%	3,6%	0,8%	5,2%
Concordo parcialmente	12,0%	25,9%	25,5%	37,1%	25,5%
Concordo totalmente	82,5%	66,9%	66,9%	58,2%	37,8%
Valid	251	251	251	251	251
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,76	4,57	4,55	4,49	3,44
Standard Deviation	0,572	0,714	0,780	0,745	1,632
Percentile 25	5	4	4	4	1
Percentile 50	5	5	5	5	4
Percentile 75	5	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na questão 21 (A qualificação e certificação de competências seria interessante para elevar o valor do profissional no mercado.), houve grau de concordância equivalente a 94,50%. Este resultado sinaliza o interesse por ações de qualificação e certificação de competências profissionais como forma de ampliar a valorização dos trabalhadores no mercado.

Em relação à questão 22 (Poderia ajudar o empregado na busca de um novo emprego.), 92,5% dos respondentes concordam que as referidas ações podem facilitar a recolocação do profissional no mercado de trabalho.

Na questão 23 (Seria uma iniciativa valorizada pelos trabalhadores.), 92,4% dos respondentes concordam com a afirmativa. Verifica-se o entendimento de que os trabalhadores reconheceriam as ações mencionadas como positivas e as apoiariam.

Na questão 24 (As empresas teriam interesse, pois procuram desenvolver as competências dos trabalhadores.), o grau de concordância foi de 95,3%. Em relação às empresas, há expectativa de que também elas teriam interesse em iniciativas orientadas à qualificação e certificação de competências profissionais.

Em relação à questão 25 (Seria difícil porque o empregado só aprende dentro da empresa, no próprio trabalho.), 63,5% dos respondentes concordam com a afirmativa, enquanto 31,5% discordam. A maioria, portanto, considera difícil a promoção e a verificação de competências fora do ambiente da empresa, já que os saberes aplicados ao trabalho são adquiridos no âmbito da própria organização.

Nesse ponto, efetua-se uma síntese da percepção sobre a certificação de competências pela perspectiva da força de trabalho. Segundo 94,50% dos respondentes, iniciativas orientadas à qualificação e certificação de competências profissionais no setor poderiam ampliar a valorização dos trabalhadores no mercado. Enquanto 92,5% deles consideraram a influência positiva dessas ações no que se refere à recolocação profissional no mercado de trabalho. Os respondentes, de forma geral (92,4%), acreditam que as referidas iniciativas seriam valorizadas pelos trabalhadores e (95,3%) pelas empresas. Contudo, verificou-se, na primeira etapa, que a visão dos dirigentes não exprime concordância neste sentido. Apesar de as empresas terem manifestado certo interesse pela questão, reconheceram possíveis dificuldades

de articulação e alinhamento entre os agentes do setor. De fato, sem o devido engajamento, as propostas de qualificação em nível setorial e a certificação de competências teriam a legitimidade comprometida e restritas chances de efetiva operacionalização.

Um ponto a se destacar é que, embora os respondentes tenham se manifestado favoráveis à questão, 63,5% deles admitiu que a promoção e a verificação de competências fora da empresa seriam difíceis. Nesse sentido, deve-se considerar que, conforme já foi mencionado, o ambiente e a cultura organizacional são considerados como fontes de saberes e competências. Portanto, a criação de uma base comum de saberes e de competências que pudesse atender às empresas do setor parece desafiadora e pouco provável do ponto de vista institucional e dos trabalhadores. Isso naturalmente teria consequências em âmbito técnico em relação ao estabelecimento de métodos e procedimentos confiáveis de avaliação e certificação de competências profissionais. O exame das ocupações em pauta pode clarificar esse posicionamento dos trabalhadores.

Os resultados apresentados e discutidos até o momento referem-se ao total de respondentes. Contudo, para favorecer a compreensão mais apurada dos dados obtidos, a seguir, sugere-se o refinamento analítico com base em determinados atributos. As tabelas 13 a 15 referem-se à relação entre o tipo de *ocupação e a percepção sobre certificação de competências*.

Na tabela 13, na questão 21 (Seria interessante para elevar o valor do profissional no mercado.), houve concordância: motorista = 92,4%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 97,6%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (94,50% de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas. Este resultado sinaliza o interesse por ações de qualificação e certificação de competências profissionais como forma de ampliar a valorização dos trabalhadores no mercado.

Também, na questão 22 (Poderia ajudar o empregado na busca de um novo emprego.), a concordância foi expressiva: motorista = 89,5%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 100,0%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (92,5% de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas. Eles concordam que as referidas ações podem favorecer a recolocação de profissionais no mercado.

Tabela 13

Percepção sobre qualificação e certificação por ocupação– Questão 21 e 22

Certificação	Questão 21			Questão 22		
	Motorista	Balanceiro	Coordenador	Motorista	Balanceiro	Coordenador
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	1,2%	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%
Nem concordo nem discordo	6,4%	0,0%	2,4%	7,0%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	10,5%	10,5%	19,0%	17,0%	28,9%	59,5%
Concordo totalmente	81,9%	89,5%	78,6%	72,5%	71,1%	40,5%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,73	4,89	4,76	4,58	4,71	4,4
Standard Deviation	0,631	0,311	0,484	0,796	0,46	0,497
Percentile 25	5	5	5	4	4	4
Percentile 50	5	5	5	5	5	4
Percentile 75	5	5	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 14, na questão 23 (Seria uma iniciativa valorizada pelos trabalhadores.), os respondentes concordaram com a afirmativa: motorista = 91,2%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 90,5%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (92,4% de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas. Constatou-se, por ocupação, a percepção favorável por parte dos trabalhadores.

Na questão 24 (As empresas teriam interesse, pois procuram desenvolver as competências dos trabalhadores.), houve elevado grau de concordância: motorista = 95,9%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 88,1%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (95,3% de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas. Nota-se que os respondentes têm expectativa de que as empresas responderiam positivamente e teriam interesse nas iniciativas mencionadas.

Tabela 14

Percepção sobre qualificação e certificação por ocupação – Questão 23 e 24

Certificação	Questão 23			Questão 24		
	Motorista	Balanceiro	Coordenador	Motorista	Balanceiro	Coordenador
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	4,8%	1,2%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	3,5%	0,0%	4,8%	1,8%	0,0%	11,9%
Nem concordo nem discordo	5,3%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	25,7%	21,1%	28,6%	39,8%	18,4%	42,9%
Concordo totalmente	65,5%	78,9%	61,9%	56,1%	81,6%	45,2%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,53	4,79	4,38	4,48	4,82	4,21
Standard Deviation	0,754	0,413	1,058	0,722	0,393	0,951
Percentile 25	4	5	4	4	5	4
Percentile 50	5	5	5	5	5	4
Percentile 75	5	5	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 15, na questão 25 (Seria difícil porque o empregado só aprende dentro da empresa, no próprio trabalho.), em relação à concordância, os resultados foram: motorista = 63,7%, balanceiro = 63,2%, coordenador = 61,9%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (63,5% de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas. Em cada ocupação, a maioria dos respondentes considerou difícil a promoção e a verificação de competências fora do ambiente da empresa, já que os saberes aplicados ao trabalho são adquiridos no âmbito da própria organização.

Tabela 15

Percepção sobre qualificação e certificação por ocupação – Questão 25

Certificação	Questão 25		
	Motorista	Balaceiro	Coordenador
Discordo totalmente	27,5%	26,3%	16,7%
Discordo parcialmente	2,3%	10,5%	16,7%
Nem concordo nem discordo	6,4%	0,0%	4,8%
Concordo parcialmente	15,2%	50,0%	45,2%
Concordo totalmente	48,5%	13,2%	16,7%
Valid	171	38	42
Missing	0	0	0
Mean	3,55	3,13	3,29
Standard Deviation	1,712	1,492	1,384
Percentile 25	1	1	2
Percentile 50	4	4	4
Percentile 75	5	4	4

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

As tabelas 16 e 17 referem-se à relação entre o *tipo de vínculo e a percepção sobre certificação de competências*.

Na questão 21 (Seria interessante para elevar o valor do profissional no mercado.), houve concordância: próprio (96,3%), terceiro (91,3%). Este resultado demonstra que os respondentes consideraram ações de qualificação e certificação de competências profissionais como vias para elevar o valor do profissional no mercado.

Também, na questão 22 (Poderia ajudar o empregado na busca de um novo emprego.), a concordância foi expressiva: próprio (91,8%), terceiros (94,6%). Eles concordam que as referidas ações podem favorecer a recolocação de profissionais no mercado.

Na questão 23 (Seria uma iniciativa valorizada pelos trabalhadores.), os respondentes concordaram com a afirmativa: próprio (91,8%), terceiro (93,5%). Constata-se, novamente, a percepção de que os trabalhadores reconheceriam as ações mencionadas como positivas e as apoiariam.

Tabela 16

Tipo de vínculo e percepção sobre qualificação e certificação - Questões 21 a 23

Certificação	Questão 21		Questão 22		Questão 23	
	Próprio	Terceiro	Próprio	Terceiro	Próprio	Terceiro
Discordo totalmente	,0%	,0%	,6%	,0%	1,3%	,0%
Discordo parcialmente	,0%	2,2%	1,9%	2,2%	3,8%	2,2%
Nem concordo nem discordo	3,8%	6,5%	5,7%	3,3%	3,1%	4,3%
Concordo parcialmente	14,5%	7,6%	30,2%	18,5%	26,4%	23,9%
Concordo totalmente	81,8%	83,7%	61,6%	76,1%	65,4%	69,6%
Valid	159	92	159	92	159	92
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,78	4,73	4,50	4,68	4,51	4,61
Standard Deviation	,499	,681	,745	,645	,833	,679
Percentile 25	5	5	4	5	4	4
Percentile 50	5	5	5	5	5	5
Percentile 75	5	5	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 17, na questão 24 (As empresas teriam interesse, pois procuram desenvolver as competências dos trabalhadores.), houve elevado grau de concordância: próprio (95,6%), terceiro (94,5%). Nota-se que os respondentes têm expectativa de que as empresas responderiam positivamente e teriam interesse nas iniciativas mencionadas.

Na questão 25 (Seria difícil porque o empregado só aprende dentro da empresa, no próprio trabalho.), houve certa divergência de respostas. Em relação à concordância, temos: próprio

(63,5%), terceiro (63,1%). No que se refere à discordância, os resultados foram: próprio (30,2%), terceiros (33,7%). Contudo, a maioria considerou difícil a promoção e a aferição de competências fora do ambiente da empresa, já que os saberes aplicados são adquiridos no âmbito da própria organização.

Tabela 17

Tipo de vínculo e percepção sobre qualificação e certificação - Questões 24 a 25

Certificação	Questão 24		Questão 25	
	Próprio	Terceiro	Próprio	Terceiro
Discordo totalmente	,0%	2,2%	22,0%	31,5%
Discordo parcialmente	3,8%	2,2%	8,2%	2,2%
Nem concordo nem discordo	,6%	1,1%	6,3%	3,3%
Concordo parcialmente	36,5%	38,0%	30,2%	17,4%
Concordo totalmente	59,1%	56,5%	33,3%	45,7%
Valid	159	92	159	92
Missing	0	0	0	0
Mean	4,51	4,45	3,45	3,43
Standard Deviation	,701	,817	1,553	1,768
Percentile 25	4	4	2	1
Percentile 50	5	5	4	4
Percentile 75	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

3) Organização do processo de trabalho

Perspectiva institucional

Nas empresas pesquisadas, em relação à organização do processo de trabalho, constatou-se que a tecnologia de produção é similar e baseia-se no uso dos equipamentos mencionados na Fase I. Eles, porém, variam em tamanho e quantidade de acordo com o porte da central produtiva. Foram detectadas pequenas adaptações e inovações incrementais no processo como, por exemplo, no caso da empresa Epsilon.

O núcleo de atribuições básicas dos cargos analisados é semelhante em todas as empresas. Isso se deve à similaridade da natureza do sistema produtivo. Contudo, ocorrem pequenas variações principalmente em relação aos cargos de coordenador e balanceiro. O trabalho na base operacional é prescrito e regulado por diversas normas. Já, no nível gerencial, como é o caso do coordenador ou líder de central, há amplas possibilidades de manobra, sendo o controle do trabalho efetuado com base nos resultados obtidos. Elas procuram incentivar o trabalho em equipe e a coesão entre os trabalhadores. Trata-se de uma estratégia relevante na medida em que a grande maioria das centrais produtivas se encontra distante da matriz. Nesse sentido, deve-se considerar que elas contam com a colaboração dos diversos trabalhadores para solucionar os impasses que surgem, exigindo deles engajamento e articulação na realização do trabalho.

As empresas analisadas adotam formas de gestão pautadas em orientações tayloristas. Essa característica deriva do sistema de produção e da natureza do trabalho realizado. Contudo, isso não significa que elas requeiem os mecanismos de colaboração e troca de experiências. Eles são desenvolvidos com foco na melhoria dos processos. Assim, as sugestões são discutidas e, se forem pertinentes, podem ser acatadas. Em termos gerais, as empresas dispõem de núcleos decisórios centralizados que definem as estratégias em nível macro. Contudo, em se tratando da gestão de recursos, as centrais são revestidas de certa autonomia, tendo flexibilidade para efetuar adaptações contextuais em função da praça e de variáveis mercadológicas. Essa flexibilidade pareceu menos presente na empresa Teta.

Perspectiva da força de trabalho

Na sequência, a tabela 18 refere-se à visão dos trabalhadores sobre aspectos relacionados ao *processo de trabalho*. No geral, os valores indicam elevada concordância em relação às alternativas, exceto nas questões 10, 11 e 13.

Tabela 18
Caracterização do processo de trabalho – Questões 9 a 16

Ocupação	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	Questão 15	Questão 16
Discordo totalmente	0,0%	23,9%	37,1%	6,0%	34,7%	0,0%	0,0%	14,3%
Discordo parcialmente	5,6%	33,5%	33,1%	8,4%	41,0%	1,2%	4,8%	9,2%
Nem concordo nem discordo	0,0%	4,8%	3,6%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	27,9%	21,5%	18,3%	27,9%	18,7%	50,6%	45,8%	31,9%
Concordo totalmente	66,5%	16,3%	8,0%	57,0%	5,6%	48,2%	49,4%	44,6%
Valid	251	251	251	251	251	251	251	251
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,55	2,73	2,27	4,22	2,2	4,46	4,4	3,83
Standard Deviation	0,764	1,447	1,338	1,187	1,251	0,567	0,727	1,444
Percentile 25	4	2	1	4	1	4	4	4
Percentile 50	5	2	2	5	2	4	4	4
Percentile 75	5	4	4	5	2	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na questão 9 (O trabalho que realizo é padronizado e segue procedimentos determinados pela empresa.), 94,4% concordam com a afirmativa. O índice revela o elevado grau de estruturação das atividades, em todas as ocupações. Contudo, deve-se considerar que uma parcela equivalente a 83% dos respondentes foi constituída de motoristas (68%) e balanceiros (15%) que são ocupações regidas por procedimentos e normas.

Em relação à questão 10 (Tenho liberdade para escolher a melhor maneira de trabalhar.), 57,4% discordam. Este resultado confirma o elevado grau de controle e estruturação do

trabalho realizado pelos respondentes e ratifica a necessidade de seguir os padrões estabelecidos. Deve-se atentar para as considerações, anteriormente tecidas, acerca da composição amostral.

Na questão 11 (No trabalho que executo preciso de constante supervisão da chefia.), 70,2% discordam. Este índice revela que os respondentes não dependem de vigilância constante. Isso pode estar relacionado à natureza do próprio trabalho. No caso de balanceiros e motoristas, como o trabalho é padronizado e rotineiro, parece não haver necessidade de constante supervisão. Já, em relação aos coordenadores, trata-se de trabalho gerencial (baixa estruturação e elevada complexidade) que não justifica vigilância sobre o trabalho. Em ambos os casos, contudo, deve-se considerar que o acompanhamento se dá por meio da avaliação do desempenho (resultados) conforme comentado.

Em relação à questão 12 (Os conhecimentos e habilidades que utilizo no trabalho foram adquiridos nesta empresa.), nota-se que 84,9% concordam com a afirmativa. Portanto, a ambiência da empresa constitui um sistema formativo relevante para o desenvolvimento de competências, na medida em que os saberes são aprendidos no âmbito do contexto da organização.

Em relação à questão 13 (Os conhecimentos foram adquiridos pela leitura de manuais e material teórico.), observa-se que 75,7% discordam da sentença. Nota-se que conteúdos teóricos não são identificados como fontes relevantes para aquisição dos saberes aplicados ao trabalho. Novamente, pode-se recorrer à natureza das ocupações para se compreender o porquê dessa elevada concordância. As atividades realizadas, sobretudo no caso de

balanceiros e motoristas, baseiam-se em tarefas que não exigem o domínio apurado do saber teórico (BOTERF, 2003). O trabalho está mais relacionado ao saber-fazer.

Na questão 14 (Os conhecimentos e habilidades foram adquiridos em treinamentos práticos.), 98,8% concordam com a afirmativa. Este elevado percentual sinaliza que os saberes aplicados no trabalho são apreendidos por meio de treinamentos práticos. O contexto organizacional, novamente, evidencia-se como fonte de aquisição de conhecimentos, habilidades.

Em relação à questão 15 (Os conhecimentos e habilidades foram adquiridos na experiência do dia a dia com a ajuda de colegas.), nota-se que 95,2% concordam. O índice evidencia a relevância da interação com outros profissionais para a aquisição de saberes fundamentados no cotidiano do trabalho.

Acerca da questão 16 (Os cargos das empresas de concreto são iguais e exigem os mesmos conhecimentos e habilidades.), 76,5% concordam. Os respondentes entendem que, no geral, uma mesma ocupação não difere entre as empresas do setor.

Nesse ponto, cabem algumas considerações sobre os resultados apresentados. Inicialmente, deve-se considerar que a amostra foi constituída por ocupações que demandam perfis bastante distintos, operacional e gerencial, cujas características diferem significativamente. O grau de escolaridade, anteriormente apresentado, confirma, em certa medida, essa afirmação. Conforme menção anterior, a maioria dos respondentes (94,4%) concordou que o trabalho realizado é padronizado e regido pelos procedimentos estabelecidos pela empresa. Isso explica porque 57,4% dos respondentes afirmou não ter liberdade de escolha sobre o curso do trabalho e, em certo sentido, porque 70,2% deles admitiram não necessitar de supervisão

constante. Os procedimentos, regras e normas já asseguram os limites de tolerância e conformam a ação dos trabalhadores aos moldes estabelecidos. Pode-se compreender de forma mais clara, portanto, a relação entre o conceito de competência e comprometimento (adesão) e o interesse das empresas pela modelagem da conduta do profissional. Isso ocorre porque a disciplina é fundamental, sobretudo em relação aos cargos de balanceiro e motorista, para adestrar trabalhadores que têm no exercício das funções a fonte primária dos saberes necessários à realização do trabalho. O arcabouço normativo das empresas opera como via de formação (de posturas) e conformação (aos padrões). O contexto da empresa é considerado como ambiente formativo, já que, segundo, 84,9% dos respondentes reconheceram que os conhecimentos e habilidades que utilizam foram adquiridos na empresa. Embora seja possível admitir que certos trabalhadores tenham tido na referida empresa sua primeira experiência profissional, não se pode negar que o contexto da empresa é visualizado como contexto de aprendizagem profissional. Predomina o saber-fazer (BOTERF, 2003) já que, para 98,8% dos respondentes, os treinamentos práticos representam a principal via de aquisição de conhecimentos e habilidades. A interação entre os trabalhadores no âmbito da empresa consiste em aspecto essencial já que, segundo 95,2%, os conhecimentos e habilidades foram adquiridos na experiência do dia a dia com a ajuda de colegas. De certa forma, tal constatação justifica o elevado grau de concordância dos respondentes (99,6%) sobre a importância das relações estabelecidas no âmbito da organização. O relacionamento favorece, portanto, o intercâmbio de conhecimentos e saberes relacionados ao trabalho. Acerca dos conhecimentos e habilidades exigidos nas ocupações analisadas, uma parcela equivalente a 76,5% dos respondentes admitiu que elas são comuns às empresas do setor, na medida em que as características das ocupações não sofrem variação significativa.

No intuito de proporcionar uma visão detalhada dos dados, na sequência, as tabelas 19 a 22 apresentam a caracterização do *processo de trabalho por ocupação*.

Em relação à tabela 19, na questão 9 (O trabalho que realizo é padronizado e segue procedimentos determinados pela empresa.), nota-se elevada concordância nas diversas ocupações: motorista = 97,1%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 78,6%. O índice revela o elevado grau de estruturação das atividades, no geral. Portanto, em relação ao total de entrevistados (94,4% de concordância), não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação. Contudo, os coordenadores discordaram em parte (21,4%) e, desse modo, deve-se levar em conta a natureza do trabalho gerencial, como já foi comentado.

Na questão 10 (Tenho liberdade para escolher a melhor maneira de trabalhar.), acerca da concordância, os resultados foram: motorista = 18,8%, balanceiro = 97,3%, coordenador = 61,9%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (37,8% de concordância), notam-se diferenças acentuadas no âmbito das ocupações. Os resultados demonstram que a grande maioria dos motoristas (75,4%) e uma parcela equivalente a 35,7% dos coordenadores admitiram não ter autonomia para definir o curso do trabalho. Trata-se de uma visão que contraria a opinião de uma maioria significativa (97,3%) dos balanceiros.

Tabela 19

Caracterização do processo de trabalho por ocupação – Questões 9 e 10

Ocupação	Questão 9			Questão 10		
	Motorista	Balaceiro	Coordenador	Motorista	Balaceiro	Coordenador
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	7,1%
Discordo parcialmente	2,9%	0,0%	21,4%	42,1%	0,0%	28,6%
Nem concordo nem discordo	0,0%	0,0%	0,0%	5,8%	2,6%	2,4%
Concordo parcialmente	22,2%	2,6%	73,8%	13,5%	36,8%	40,5%
Concordo totalmente	74,9%	97,4%	4,8%	5,3%	60,5%	21,4%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,69	4,97	3,62	2,15	4,58	3,4
Standard Deviation	0,626	0,162	0,882	1,178	0,552	1,308
Percentile 25	4	5	4	1	4	2
Percentile 50	5	5	4	2	5	4
Percentile 75	5	5	4	2	5	4

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 20, na questão 11 (No trabalho que executo preciso de constante supervisão da chefia.), acerca da concordância, os resultados foram: motoristas (24,0%), balaceiros (65,8%) e coordenadores (0,0%). Nota-se que motoristas e coordenadores admitem não dependerem de vigilância constante. Ao contrário, os balaceiros sinalizaram dependência. Portanto, em relação ao total de entrevistados (26,3% de concordância), nota-se que não houve diferença significativa ao se considerar cada ocupação.

Em relação à questão 12 (Os conhecimentos e habilidades que utilizo no trabalho foram adquiridos nesta empresa.), motoristas (88,9%), balaceiros (86,9%) e coordenadores (66,7%) concordam com a afirmativa. Portanto, em relação ao total de entrevistados (84,9% de concordância), não houve variação acentuada no âmbito das ocupações, apesar de uma parcela equivalente a 33,3% de coordenadores não ter concordado. Nota-se, agora, no âmbito das ocupações, a relevância do contexto organizacional para o desenvolvimento de competências.

Tabela 20

Caracterização do processo de trabalho por ocupação – Questões 11 e 12

Ocupação	Questão 11			Questão 12		
	Motorista	Balaceiro	Coordenador	Motorista	Balaceiro	Coordenador
Discordo totalmente	38,6%	13,2%	52,4%	8,8%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	32,7%	18,4%	47,6%	1,8%	10,5%	33,3%
Nem concordo nem discordo	4,7%	2,6%	0,0%	0,6%	2,6%	0,0%
Concordo parcialmente	19,3%	34,2%	0,0%	21,1%	15,8%	66,7%
Concordo totalmente	4,7%	31,6%	0,0%	67,8%	71,1%	0,0%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2,19	3,53	1,48	4,37	4,47	3,33
Standard Deviation	1,265	1,447	0,505	1,188	0,979	0,954
Percentile 25	1	2	1	4	4	2
Percentile 50	2	4	1	5	5	4
Percentile 75	3	5	2	5	5	4

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 21, na questão 13 (Os conhecimentos foram adquiridos pela leitura de manuais e material teórico.), acerca da concordância, os resultados foram: motoristas (21,6%), balaceiros (63,2%) e coordenadores (0,0%). Portanto, em relação ao total de entrevistados (24,3% de concordância), notam-se diferenças acentuadas no âmbito das ocupações. Constatase que as opiniões de motoristas e coordenadores diferiram daquela manifestada pelos balaceiros cuja maioria admitiu obter os conhecimentos aplicados ao trabalho a partir de manuais e outras fontes teóricas.

Em relação à questão 14 (Os conhecimentos e habilidades foram adquiridos em treinamentos práticos.), houve elevada concordância em todas as ocupações: motorista = 99,4%, balaceiro = 94,8%, coordenador = 100,0%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (98,8% % de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas.

Tabela 21

Caracterização do processo de trabalho por ocupação – Questões 13 e 14

Ocupação	Questão 13			Questão 14		
	Motorista	Balaceiro	Coordenador	Motorista	Balaceiro	Coordenador
Discordo totalmente	36,3%	0,0%	59,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	42,1%	36,8%	40,5%	0,6%	5,3%	0,0%
Nem concordo nem discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	14,6%	57,9%	0,0%	36,8%	89,5%	71,4%
Concordo totalmente	7,0%	5,3%	0,0%	62,6%	5,3%	28,6%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2,14	3,32	1,4	4,61	3,95	4,29
Standard Deviation	1,252	1,042	0,497	0,523	0,517	0,457
Percentile 25	1	2	1	4	4	4
Percentile 50	2	4	1	5	4	4
Percentile 75	2	4	2	5	4	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 22, na questão 15 (Os conhecimentos e habilidades foram adquiridos na experiência do dia a dia com a ajuda de colegas.), houve concordância generalizada: motorista = 93,6%, balaceiro = 100,0%, coordenador = 97,6%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (95,2% % de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas.

Na questão 16 (Os cargos das empresas de concreto são iguais e exigem os mesmos conhecimentos e habilidades.), acerca da concordância, os resultados foram: motoristas (94,6%), balaceiros (76,3%) e coordenadores (2,4%). Portanto, em relação ao total de entrevistados (76,5% % de concordância), ocorreram variações acentuadas. Como as ocupações de natureza operacional regem-se por padrões e normas específicas, ao contrário da atividade gerencial, motoristas e balaceiros acreditam na similaridade de processos e procedimentos nas empresas do setor. Já os coordenadores cujo trabalho está intimamente relacionado à rede de recursos (físico, humanos e tecnológicos) específicos da empresa, discordaram de forma expressiva (97,6%).

Tabela 22
Caracterização do processo de trabalho por ocupação – Questões 15 e 16

Ocupação	Questão 15			Questão 16		
	Motorista	Balaceiro	Coordenador	Motorista	Balaceiro	Coordenador
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	18,4%	59,5%
Discordo parcialmente	6,4%	0,0%	2,4%	2,9%	5,3%	38,1%
Nem concordo nem discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	38,6%	21,1%	97,6%	29,2%	76,3%	2,4%
Concordo totalmente	55,0%	78,9%	0,0%	65,5%	0,0%	0,0%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,42	4,79	3,95	4,53	3,34	1,45
Standard Deviation	0,796	0,413	0,309	0,842	1,214	0,633
Percentile 25	4	5	4	4	4	1
Percentile 50	5	5	4	5	4	1
Percentile 75	5	5	4	5	4	2

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

4) Papel da cultura organizacional na construção de competências

Perspectiva institucional

Tendo em vista os objetivos de pesquisa e considerando uma possível influência da cultura na *dimensão estrutural*, procurou-se clarificar determinados aspectos relacionados à noção e aos esforços de operacionalização da cultura abordados a seguir. Verificou-se que a cultura é considerada uma componente estrutural importante na âmbito da gestão dessas empresas. Os diversos relatos destacados confirmam.

“Hoje uma preocupação muito grande, quando vem uma pessoa de fora que não foi *criada* na empresa, é favorecer o entendimento da filosofia. Através da filosofia e de treinamentos, os princípios da empresa e os valores são comunicados massivamente desde o líder nacional até o mais simples integrante. Nossa filosofia é nosso procedimento de trabalho.” (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“Trabalhamos muito a crença nos princípios da empresa.” (Entrevistado 7 - **Empresa Delta**)

“A Eta procura desenvolver os empregados, orientando e modelando sua conduta. A cultura atinge todos os cargos. Trabalha-se muito a cabeça deles [trabalhadores].” (Entrevistado 5 - **Empresa Eta**)

“Todo colaborador tem que conhecer a empresa como um todo e sua filosofia. Isso em todos os seus setores. E esse treinamento é ministrado e acompanhado pelo RH. A minha visão é de que a nossa cultura é uma cultura forte. Tentamos conscientizar nossos colaboradores.” (Entrevistado 4 - **Empresa Gama**)

“A força da cultura Teta faz uma diferença grande para nós. A gente vem investindo para formar as pessoas.” (Entrevistado 6 - **Empresa Teta**)

A singularidade da cultura organizacional foi considerada, conforme se pode constatar nestes fragmentos.

“A gente escuta muito que concreteira é tudo igual, tem silo, tem caminhão, mas cada uma internamente tem seu estilo próprio. Isso é cultura.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“Cada empresa de concreto tem uma postura diferente. Cada uma tem sua maneira de trabalhar. A Epsilon sempre foi uma referência no mercado da região. As pessoas dizem *queria trabalhar na Epsilon*.” (Entrevistado 9 - **Empresa Epsilon**)

“Eu acredito que cada empresa tem uma filosofia diferente, uma maneira própria de trabalhar.” (Entrevistado 4- **Empresa Gama**)

“Em cada empresa, o profissional vai ter que trabalhar de uma forma [diferente] para atender as demandas e suas particularidades.” (Entrevistado 5 - **Empresa Omega**)

Em relação à *dimensão formativa*, notou-se que a cultura organizacional cumpre papel relevante na modelagem da conduta dos trabalhadores. Os fragmentos seguintes são esclarecedores.

“A Eta procura desenvolver os empregados, orientando e modelando sua conduta. O profissional é formado dentro da cultura da empresa. Assim eliminam-se vícios anteriores.” (Entrevistado 5- **Empresa Eta**)

“As regras e as condutas que a empresa impõe acabam moldando as pessoas, principalmente os que estão chegando agora. Você vai formando do jeito que a empresa quer.” (Entrevistado 8 - **Empresa Sigma**)

“Quanto mais alinhado ele [o empregado] está com a cultura da empresa mais ele entende o que deve fazer e qual é, de fato, a contribuição que pode

dar. Isso se ele tem uma bagagem enorme ou se ele não tem bagagem.”
(Entrevistado 6 - **Empresa Teta**)

Algumas empresas consideram que sua cultura organizacional possibilita, ao trabalhador, desenvolver uma conduta profissional capaz de diferenciá-lo no mercado de trabalho, como se pode observar pelos depoimentos.

“Com certeza, nosso foco é educar o profissional de acordo com nossos princípios. Nossos profissionais são diferentes, se destacam no mercado. Esse é nosso objetivo. O profissional deve ter a cara da empresa.”
(Entrevistado 1 - **Empresa Alfa**)

“Hoje o funcionário da Epsilon se orgulha em trabalhar na empresa, tem *status*, é atrativo para o mercado.” (Entrevistado 9 - **Empresa Epsilon**)

Contudo, essa noção implica uma contradição na medida em que as empresas do setor, inclusive estas (Alfa e Epsilon), não consideram a experiência anterior como aspecto positivo para efeito de contratação do candidato. Assim, quanto mais o trabalhador se identifica com a cultura de determinada empresa, mais limita suas chances de se inserir em outra. As empresas alegam que eles carregam determinados *vícios*. Nesse sentido, cabe regatar as considerações de Van Maanen (2009, p.48) que afirmou “[...] em geral, quanto mais o novato for preparado a partir da realidade cotidiana da organização, menos ele estará habilitado a transferir, generalizar e aplicar quaisquer habilidades ou experiências aprendidas em um ambiente de socialização do novo cargo.”

Ainda no que se refere aos esforços formativos para adestramento da mão de obra, com base nos relatos destacados na sequência, nota-se que as empresas envidam esforços diferenciados para disseminar e consolidar os pressupostos de sua cultura. O material instrucional é um deles e representa um importante artefato em sua operacionalização:

“Temos todo um trabalho de orientação. São manuais, procedimentos e treinamentos diversos sobre os princípios da empresa e a conduta do

trabalhador, em todas as posições. Isso é corporativo, no mundo todo.” (Entrevistado 1- **Empresa Alfa**)

“Na contratação [quando do ingresso na empresa] tem o vídeo educativo sobre a filosofia da empresa, sobre os equipamentos de segurança, o comportamento [desejado] e os procedimentos.” (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“Então, no período de integração, o novato começa a entender quais são suas funções, quais são as metas, o que deve fazer para ser reconhecido, a gente vai munindo de informações. Sem contar os diversos documentos que ele recebe como cartilhas.” (Entrevistado 5- **Empresa Omega**)

As empresas também promovem eventos e criam espaços de socialização que contribuem para a formação dos trabalhadores conforme se pode constatar neste conjunto de fragmentos.

“Nesta semana, estive no Sul de Minas, reuni todos os integrantes das cinco unidades do Sul e fizemos treinamento específico. Depois, fizemos um churrasco, uma confraternização. Nos treinamentos, abrimos espaço para que todos conheçam a filosofia [da empresa]. Isso é imprescindível.” (Entrevistado 2 - **Empresa Beta**)

“A gente faz o café da manhã especial, uma vez por mês. Não é para discutir nada não, é só para juntar. No final do mês eu faço a comemoração dos aniversários. Isso é simples, mas gera satisfação. Já teve caso de alguns afirmarem – *puxa vida, nem minha família lembrou.*” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“A gente está criando uma área de lazer, ali, para nosso conforto: uma área para futebol porque a maior parte da vida, nessa linha de atividade, você passa dentro da empresa.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“Eles [os executivos] realizam, todo ano, dois eventos envolvendo todos os gerentes para que possam *ouvir* os diretores.” (Entrevistado 6 - **Empresa Teta**)

No âmbito da *dimensão relacional*, a interação estabelecida pelos líderes (coordenadores) com seus subordinados, no cotidiano do trabalho, foi considerada um aspecto relevante, sobretudo por favorecer a adesão e o envolvimento dos empregados. Dessa perspectiva, pode-se notar que a cultura opera como elemento estabilizador de relações que favorece a construção de referenciais de ação. Os trechos seguintes evidenciam tal constatação.

“Onde tem mais rotatividade é na operação com motoristas. Então, você tem que fazer uma boa gestão, principalmente do relacionamento, para sentirem confiança em você. Assim, você consegue trabalhar tranquilo. O trabalho é uma extensão da família. Isso faz a diferença na hora de largar o emprego. Porque o cara vira quase um amigo.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“A disseminação da cultura ocorre por meio da integração, pela ação dos líderes. Eu sou muito forte no diálogo aberto. Estou com um e outro. Se tem um grupo, ali, eu estou perto.” (Entrevistado 7- **Empresa Delta**)

“Através das reuniões isso [o conjunto de valores da empresa] é repassado aos funcionários. Nas reuniões bimestrais, o presidente da empresa reúne o corpo gerencial e nossa função é estender [valores] a todos os funcionários.” (Entrevistado 9 - **Empresa Epsilon**)

Perspectiva da força de trabalho

A partir desse ponto, os resultados referem-se à percepção dos respondentes, trabalhadores alocados em ocupações-chave. A tabela 23, a seguir, refere-se à visão dos respondentes sobre o *papel da cultura organizacional na construção de competências*. No geral, os valores indicam elevada concordância em relação às alternativas, exceto na questão 18.

Tabela 23

Papel da cultura organizacional na construção de competências – Questões 17 a 20

Cultura	Questão 17	Questão 18	Questão 19	Questão 20
Discordo totalmente	0,0%	50,6%	0,8%	0,8%
Discordo parcialmente	1,6%	19,5%	2,4%	2,8%
Nem concordo nem discordo	0,4%	2,8%	1,2%	0,8%
Concordo parcialmente	25,5%	10,0%	27,5%	22,3%
Concordo totalmente	72,5%	17,1%	68,1%	73,3%
Valid	251	251	251	251
Missing	0	0	0	0
Mean	4,69	2,24	4,6	4,65
Standard Deviation	0,565	1,558	0,711	0,714
Percentile 25	4	1	4	4
Percentile 50	5	1	5	5
Percentile 75	5	4	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na questão 17 (As normas e valores da empresa influenciam a forma de trabalhar.), houve expressivo grau de concordância (98,0%). Nota-se a elevada concordância acerca do impacto da cultura sobre a dinâmica do trabalho.

Em relação à questão 18 (A cultura não diferencia uma empresa no mercado, pois, no setor de concretagem, todas elas são parecidas.), 70,1% dos respondentes discordam da afirmativa. A cultura é vista como elemento diferenciador das empresas no mercado.

Na questão 19 (Esta empresa tem uma cultura forte que influencia as atitudes dos empregados.), 95,6% dos respondentes concordam com a sentença. Esse percentual evidencia o reconhecimento da influência da cultura sobre a conduta do trabalhador.

No que se refere à questão 20 (Para ser competente no trabalho, é fundamental conhecer e agir conforme a cultura da empresa.), nota-se que 95,6% dos respondentes concordam. Uma parcela significativa dos respondentes considera a relevância do alinhamento entre o trabalhador e a cultura organizacional no âmbito das competências.

A influência da cultura sobre a dinâmica do trabalho foi reconhecida nas empresas analisadas. A maioria dos trabalhadores (98,0%) concordou sobre o impacto das normas e valores sobre a forma de trabalhar. Ainda, nessa direção, 95,6% admitiram que a cultura afeta suas atitudes no trabalho. Tornou-se evidente a percepção da cultura como aspecto diferenciador das empresas na visão de 70,1% dos respondentes. A relação entre cultura e a noção de competência tornou-se nítida ao ser reconhecida por uma expressiva parcela de respondentes (95,6%) que sinalizou a necessidade de o trabalhador conhecer os pressupostos da cultura da empresa e agir em conformidade com eles.

Os resultados apresentados e discutidos até o momento referem-se ao total de respondentes. A seguir, sugere-se o refinamento analítico com base em determinados atributos. As tabelas 24 a 26 favorecem uma leitura detalhada dos dados, apresentando os resultados por ocupação.

Na tabela 24, na questão 17 (As normas e valores da empresa influenciam a forma de trabalhar.), houve expressivo grau de concordância: motorista = 97,1%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 100,0%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (98,0 % de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas. No que se refere à questão 18 (A cultura não diferencia uma empresa no mercado, pois, no setor de concretagem, todas elas são parecidas.), acerca da concordância, os resultados foram: motoristas (33,9%), balanceiros (26,3%) e coordenadores (0 %). Ainda que sejam notadas diferenças em relação ao total de entrevistados (27,1 % de concordância), os baixos índices relativam o predomínio de massiva discordância em todas as ocupações, sinalizando que a cultura tem sido considerada como aspecto distintivo e singular das empresas.

Tabela 24

Papel da cultura organizacional na construção de competências – Questões 17 e 18

Cultura	Questão 17			Questão 18		
	Motorista	Balanceiro	Coordenador	Motorista	Balanceiro	Coordenador
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%	46,2%	28,9%	88,1%
Discordo parcialmente	2,3%	0,0%	0,0%	16,4%	42,1%	11,9%
Nem concordo nem discordo	0,6%	0,0%	0,0%	3,5%	2,6%	0,0%
Concordo parcialmente	31,6%	5,3%	19,0%	8,8%	26,3%	0,0%
Concordo totalmente	65,5%	94,7%	81,0%	25,1%	0,0%	0,0%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,6	4,95	4,81	2,5	2,26	1,12
Standard Deviation	0,628	0,226	0,397	1,696	1,155	0,328
Percentile 25	4	5	5	1	1	1
Percentile 50	5	5	5	2	2	1
Percentile 75	5	5	5	5	4	1

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 20, na questão 19 (Esta empresa tem uma cultura forte que influencia as atitudes dos empregados.), em relação à concordância, os resultados foram: motorista = 93,5%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 100,0%. Portanto, em relação ao total de entrevistados (95,6% de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas.

Na questão 20 (Para ser competente no trabalho é fundamental conhecer e agir conforme a cultura da empresa.), em relação à concordância os resultados foram: motorista = 94,2%, balanceiro = 100,0%, coordenador = 97,6%. Logo, em relação ao total de entrevistados (95,6% de concordância), não foram notadas diferenças acentuadas. De modo generalizado, nota-se que os respondentes, nas várias ocupações, consideraram a relevância a força da cultura organizacional e a necessidade de adesão dos trabalhadores às crenças e valores disseminados nas empresas.

Tabela 25

Papel da cultura organizacional na construção de competências – Questões 19 e 20

Cultura	Questão 19			Questão 20		
	Motorista	Balanceiro	Coordenador	Motorista	Balanceiro	Coordenador
Discordo totalmente	1,2%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	2,4%
Discordo parcialmente	3,5%	0,0%	0,0%	4,1%	0,0%	0,0%
Nem concordo nem discordo	1,8%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	32,7%	21,1%	11,9%	20,5%	13,2%	38,1%
Concordo totalmente	60,8%	78,9%	88,1%	73,7%	86,8%	59,5%
Valid	171	38	42	171	38	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,49	4,79	4,88	4,63	4,87	4,52
Standard Deviation	0,8	0,413	0,328	0,759	0,343	0,74
Percentile 25	4	5	5	4	5	4
Percentile 50	5	5	5	5	5	5
Percentile 75	5	5	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

A tabela 26 refere-se à relação entre o *tempo de empresa e a visão sobre o papel da cultura organizacional na construção de competências*.

Na questão 17 (As normas e valores da empresa influenciam a forma de trabalhar.), independentemente do tempo de serviço, houve expressivo grau de concordância: até um ano (96,9%), mais de um ano (98,7%). Nota-se o reconhecimento da influência da cultura sobre o trabalhador e seu labor.

No que se refere à questão 18 (A cultura não diferencia uma empresa no mercado, pois, no setor de concretagem, todas elas são parecidas.), em relação à concordância, os resultados foram: até um ano (34,0%), mais de um ano (22,7%). Diante da reduzida concordância, nota-se que, independentemente do tempo, eles acreditam que a cultura é aspecto diferenciador.

Na questão 19 (Esta empresa tem uma cultura forte que influencia as atitudes dos empregados.) identificou-se concordância expressiva: até um ano (92,8%), mais de um ano (97,4%). Portanto, a força da cultura torna-se evidente para todos os respondentes.

Em relação à questão 20 (Para ser competente no trabalho, é fundamental conhecer e agir conforme a cultura da empresa.), houve alta concordância: até um ano (96,9%), mais de um ano (94,8%). Nota-se que os respondentes consideram a necessidade de adesão dos trabalhadores às crenças e valores disseminados na cultura, tanto iniciantes quanto veteranos.

Tabela 26

Tempo de empresa e a visão sobre o papel da cultura organizacional na construção de competências – Questões 17 a 20

Cultura	Questão 17		Questão 18		Questão 19		Questão 20	
	Até 1 ano	Mais de 1 ano	Até 1 ano	Mais de 1 ano	Até 1 ano	Mais de 1 ano	Até 1 ano	Mais de 1 ano
Discordo totalmente	0,0%	0,0%	48,5%	51,9%	1,0%	0,6%	1,0%	0,6%
Discordo parcialmente	3,1%	0,6%	16,5%	21,4%	6,2%	0,0%	2,1%	3,2%
Nem concordo nem discordo	0,0%	0,6%	1,0%	3,9%	0,0%	1,9%	0,0%	1,3%
Concordo parcialmente	33,0%	20,8%	9,3%	10,4%	35,1%	22,7%	23,7%	21,4%
Concordo totalmente	63,9%	77,9%	24,7%	12,3%	57,7%	74,7%	73,2%	73,4%
Valid	97	154	97	154	97	154	97	154
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,58	4,76	2,45	2,1	4,42	4,71	4,66	4,64
Standard Deviation	0,659	0,486	1,708	1,445	0,864	0,571	0,691	0,73
Percentile 25	4	5	1	1	4	4	4	4
Percentile 50	5	5	2	1	5	5	5	5
Percentile 75	5	5	4	3	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

A tabela 27 refere-se à relação entre o *tipo de vínculo* com a empresa e a *visão sobre o papel da cultura organizacional na construção de competências*.

Na questão 17 (As normas e valores da empresa influenciam a forma de trabalhar.), houve expressivo grau de concordância: próprio (98,1%), terceiro (97,8%). Portanto, a cultura é considerada um fator de impacto na dinâmica do trabalho.

No que se refere à questão 18 (A cultura não diferencia uma empresa no mercado, pois, no setor de concretagem, todas elas são parecidas.), a discordância foi significativa: próprio (73,5%), terceiro (64,1%). Os respondentes, em sua maioria, consideraram a cultura como diferenciadora da organização.

Em relação à questão 19 (Esta empresa tem uma cultura forte que influencia as atitudes dos empregados.) nota-se concordância expressiva: próprio (97,5%), terceiro (92,4%). Portanto, a influência da cultura na conduta do trabalhador é evidente.

Na questão 20 (Para ser competente no trabalho, é fundamental conhecer e agir conforme a cultura da empresa.), houve alta concordância: próprio (98,1%), terceiro (91,3%). Nota-se que os respondentes consideraram a necessidade de adesão dos trabalhadores às crenças e valores disseminados na cultura independentemente do tipo de vínculo.

Tabela 27

Visão sobre o papel da cultura organizacional na construção de competências por tipo de vínculo – Questões 17 a 20

Cultura	Questão 17		Questão 18		Questão 19		Questão 20	
	Próprio	Terceiro	Próprio	Terceiro	Próprio	Terceiro	Próprio	Terceiro
Discordo totalmente	,0%	,0%	50,9%	50,0%	,0%	2,2%	,6%	1,1%
Discordo parcialmente	1,3%	2,2%	22,6%	14,1%	2,5%	2,2%	1,3%	5,4%
Nem concordo nem discordo	,6%	,0%	1,9%	4,3%	,0%	3,3%	,0%	2,2%
Concordo parcialmente	21,4%	32,6%	12,6%	5,4%	25,8%	30,4%	22,6%	21,7%
Concordo totalmente	76,7%	65,2%	11,9%	26,1%	71,7%	62,0%	75,5%	69,6%
Valid	159	92	159	92	159	92	159	92
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,74	4,61	2,12	2,43	4,67	4,48	4,71	4,53
Standard Deviation	,533	,610	1,451	1,718	,613	,845	,599	,870
Percentile 25	5	4	1	1	4	4	5	4
Percentile 50	5	5	1	1,5	5	5	5	5
Percentile 75	5	5	3	5	5	5	5	5

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Finalmente, com base nesses apontamentos, pode-se considerar que os resultados obtidos na Fase II confirmam, em nível setorial, a presença das características identificadas na Fase I. As empresas pesquisadas orientam-se a partir de um leque comum de referenciais e operam com base numa dinâmica funcional bastante parecida. Constatou-se, nas perspectivas *institucional*

e da força de trabalho, a articulação entre competências e cultura organizacional. Essa última operando como via de construção de competências e de controle da mão de obra. O quadro 13 sintetiza os resultados obtidos na Fase II.

Quadro 13 - Síntese de resultados da Fase II – Panorama setorial (Continua)

Categorias	Resultados
Desafios contextuais	<p>Tendências do setor, dinâmica competitiva, perfil de mão de obra</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Elevação da demanda e da concorrência ● Composição de quadros efetivos qualificados ● Imprimir uma dinâmica com foco no controle de custos e obtenção de resultados ● Escassez e rotatividade de mão de obra
Noção de competências	<p>Conceito</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conceito de competências fundamentado no <i>saber fazer</i> e no <i>saber ser</i> e materializado em resultados <p>Processo de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Processos de recrutamento e seleção diferenciados em função dos cargos. Experiência prévia não é valorizada em todas as empresas. Os coordenadores desempenham papel central na captação de profissionais para a base operacional ● A aquisição de saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes) ocorre basicamente por meio de treinamentos e aprendizagem pela prática ● O desenvolvimento de profissionais baseia-se em meritocracia, tempo de trabalho e exibição de conduta alinhada aos interesses da empresa ● As empresas adotam sistemas de avaliação de desempenho ● As empresas praticam remuneração variável atrelada aos resultados <p>Percepção sobre certificação</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Visão favorável acerca da qualificação da mão de obra e sistema de certificação de competências no setor Descrença em relação à possibilidade de articulação e mobilização entre os agentes
Organização do processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● As empresas utilizam tecnologia de produção similar cuja composição varia em função do porte das centrais ● A gestão do processo produtivo fundamenta-se em orientações tayloristas, contudo a colaboração entre os trabalhadores é enfatizada ● Demandas pelos tipos de saberes: <i>saber fazer</i> e <i>saber ser</i>

Quadro 13 - Síntese de resultados da Fase II – Panorama setorial (Conclusão)

Papel da cultura na construção de competências	<p>Dimensão estrutural</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura organizacional é considerada um componente estrutural e estratégico na gestão da força de trabalho <p>Dimensão formativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura representa uma via de conformação de condutas e posturas, o contexto organizacional é um espaço privilegiado de aprendizagem <p>Dimensão relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura organizacional é considerada via de integração e envolvimento entre os trabalhadores
--	---

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

4.4 Resultados da Fase III - Aprofundamento de estudo na Empresa Alfa

O aprofundamento do estudo de caso, realizado na Fase III, foi favorecido pela extensa relação desenvolvida entre o pesquisador e os membros da empresa Alfa. Deve-se destacar que a primeira fase da pesquisa foi determinante para a obtenção de conhecimentos acerca de aspectos como o modelo de gestão, a configuração da organização do trabalho e os desafios relacionados à gestão da mão de obra na referida Empresa.

Os resultados da Fase III, apresentados a seguir, descrevem aspectos relacionados aos seguintes níveis da cultura, considerados por Schein (2007): 1) artefatos; 2) valores materializados em estratégias, objetivos, filosofias; 3) crenças que representam certezas básicas fundamentais. Evidenciam como a cultura organizacional tem sido operacionalizada na Empresa e contribuído para a construção de competências.

• Artefatos

Este nível envolve determinados elementos pelos quais se pode visualizar os contornos da cultura organizacional e que serão abordados na sequência.

- Instalações.

Por meio de minuciosa observação da centrais produtivas, constatou-se que as instalações obedecem a certo padrão de ordenação e caracterizam-se por distintos espaços de trabalho. No chamado pátio de produção, localizam-se os seguintes equipamentos: *schuts* que armazenam insumos como o cimento, baias para contenção de agregados, balança dosadora de materiais, estruturas para o carregamento de caminhões e outros equipamentos utilizados para manipulação e despacho do produto (diversos tipos de concreto).

No prédio denominado *escritório*, estão localizadas: a sala de operações da balança dosadora; a sala do coordenador de central e outras, frequentemente, utilizadas por profissionais que tratam de processos como a programação de produção e das atividades de vendas. Nas dependências, há vestiários e refeitórios (copa) que são espaços privilegiados para a reunião do grupo de trabalho como, por exemplo, o Diálogo Diário de Segurança (DDS) que é realizado diariamente. Essa disposição, contudo, sofre variações em função do porte da central. Em todas elas, nas vias de acesso, há quadros onde são afixados comunicados, material instrucional e cartazes cujo conteúdo remete aos princípios e valores da corporação.

Observou-se que os diversos espaços do *layout* da Empresa caracterizam-se por diferenças estéticas decorrentes da natureza do trabalho. Desse modo, os locais mais nobres, como as salas de comando e de gestão, geram *status* para os profissionais que neles atuam.

- Códigos no modo de vestir; uniformes e símbolos de identidade.

Em relação à vestimenta, os empregados usam uniformes diferenciados em função da posição hierárquica e do tipo de trabalho realizado. Os EPI's são acessórios de uso obrigatório nas centrais produtivas.

A comunicação da marca é um aspecto valorizado pela Empresa, sendo requerida dos trabalhadores atenção em relação à exibição de símbolos impressos em seus uniformes, nos diversos equipamentos e instrumentos que manipulam. A frota de veículos desempenha papel importante na divulgação e na consolidação da identidade visual na medida em que exhibe os registros da marca. Nesse sentido, a Empresa prima pelo adequado estado de conservação e de limpeza dos diversos veículos sobretudo por atender à extensa carteira de clientes distribuída em distintas regiões.

- Nível de formalidade nos relacionamentos com autoridades.

Na empresa Alfa, há maior grau de formalidade nos relacionamentos estabelecidos em âmbito corporativo. Já, no contexto das centrais produtivas, incentiva-se o diálogo aberto e o estabelecimento de relações mais informais entre os trabalhadores.

- Horários de trabalho.

Em relação ao horário de trabalho, as centrais produtivas adotam jornadas diferenciadas em função da demanda. Frequentemente, o empregado extrapola o cumprimento de oito horas diárias de trabalho para atender às necessidades de produção. Algumas unidades adotam o sistema de turnos de trabalho e, ocasionalmente, desempenham suas atividades no período noturno para atenderem demandas específicas.

- Reuniões.

No âmbito das centrais, são promovidas diversas reuniões com finalidades distintas. As reuniões para discutir resultados e metas, bem como aquelas destinadas à comunicação de determinações corporativas, são realizadas semestralmente ou, em qualquer tempo, de acordo com a necessidade da Empresa.

Diariamente, realiza-se o Diálogo Diário de Segurança (DDS) que tem como foco a conscientização da base operacional. Dele participam todos os trabalhadores que atuam na central, sendo protagonizado pelo coordenador ou, na ausência deste, pelo balanceiro. São abordados temas escolhidos pelo Departamento de Segurança no Trabalho e, por meio deles, discutem-se questões importantes relacionadas à conduta segura no ambiente de trabalho. Esse *bate bola* é realizado antes do expediente e, frequentemente, nele são citadas situações cotidianas, inclusive vinculadas ao contexto familiar. Desse modo, procura-se despertar o envolvimento do trabalhador e incentivar a adoção de posturas preventivas.

Em relação ao nível gerencial, realizam-se reuniões bimestrais com as principais lideranças que compõem o chamado comitê executivo. Esses encontros, que duram três dias, envolvem discussões sobre as estratégias mercadológicas e operacionais adotadas no âmbito das centrais. Neles são confrontados os resultados de cada unidade e discutidos os possíveis fatores de impacto no desempenho.

- Tomada as decisões.

Na empresa Alfa, o processo decisório é centralizado. Por se tratar de uma grande corporação multinacional, a matriz define diretrizes para as diversas linhas de negócio do grupo. Em relação às centrais produtivas no País, a tomada de decisões estratégicas ocorre de forma

centralizada na cúpula de gestão. Em âmbito local, contudo, os coordenadores de central têm alguma autonomia para efetuar adaptações e empreender iniciativas de cunho operacional.

- Processo de comunicação.

O fluxo de comunicação corporativo ocorre de forma *top-down* com elevado grau de formalidade. O diálogo em posições de liderança é, em certa medida, monitorado e registrado por meio de mecanismos variados. O coordenador de central figura como elo entre a direção da empresa e a base operacional. No interior das centrais, a comunicação flui de forma mais espontânea, possibilitando conexões importantes para a resolução de problemas operacionais. Deve-se considerar que a Empresa procura estimular o trabalho em equipe e, nesse sentido, o processo de comunicação deve ser facilitado.

- Eventos sociais.

Na empresa Alfa são promovidos eventos diversos. Em nível corporativo, o alcance de resultados é comemorado por meio de encontros dos quais participam os diretores, os líderes e seus familiares. Ao final de cada ano, também são realizados eventos regionais de conagração com os trabalhadores da base operacional. Nas centrais, há comemorações de aniversários e de casamentos que são importantes para integração dos trabalhadores.

- Ritos e rituais.

Observou-se que na medida em que as unidades produtivas estão dispersas geograficamente, restringem-se as possibilidades de se estabelecer cerimônias simbólicas em nível da corporação.

- Documentos.

A empresa Alfa sintetiza em diversos documentos os referenciais que norteiam a conduta do grupo. Alguns são impressos e distribuídos aos trabalhadores como material de consulta obrigatória. Dentre eles o chamado Manual de Princípios de Ação e Regras do Grupo, que também é disponibilizado em meio eletrônico, recebe destaque e seu conteúdo abrange os seguintes itens:

- 1) Princípios de ação;
- 2) Regras do grupo;
- 3) Código de conduta nos negócios;
- 4) Programa de *compliance* de concorrência;
- 5) Políticas do grupo.

Considerando a relevância desse documento no âmbito corporativo, a seguir, serão feitas determinadas considerações que clarificam seu conteúdo. Nele, a empresa Alfa apresenta diretrizes e enfatiza sua atuação multilocal que significa.

Conjugar as iniciativas locais com as nossas forças mundiais. Para isso vamos: a) Mobilizar os talentos e a energia de todo o nosso pessoal para que nossa aspiração global se concretize em cada um dos mercados locais. b) Tomar a iniciativa localmente, com uma visão aberta e global, incentivando e capacitando as pessoas dentro do Grupo a trocar experiências, a força na adaptação das melhores práticas às condições locais e a inovar cada vez mais. c) Alavancar estas competências para alcançar a excelência em: - Oferecer soluções diferenciadas que atendam às necessidades dos clientes em cada mercado local. - Promover melhorias contínuas de desempenho. - Construir equipes e redes internacionais que trabalhem voltadas para objetivos comuns (Manual de Princípios de Ação e Regras do Grupo, p.3).

Nota-se certa preocupação para com o alinhamento de esforços nas diversas instâncias da organização e o interesse em incentivar, nas unidades produtivas, a necessária adaptação aos

contextos locais. Essa orientação supõe uma orientação geocêntrica⁷, pois, embora sejam impostas determinações corporativas às diversas plantas produtivas, há espaços para adaptação ambiental.

O documento também sinaliza a relevância da disseminação dos parâmetros de ação inerentes à *conduta corporativa*. Nessa direção, reza, à página 3, o referido documento. “Queremos compartilhar nossa visão com todos os nossos empregados para que ela se torne realidade.”

A Empresa expressa nesse Manual suas aspirações em relação à conduta dos trabalhadores por meio do chamado Alfa Way. Trata-se de uma filosofia de trabalho que tem por fundamento as concepções e os princípios do grupo. Essa linha de conduta procura revelar o *jeito de ser* da Empresa. Sobre o Alfa Way, o Manual esclarece, à página 7. “Esperamos que cada um de nossos colaboradores pratique o Alfa-Way em suas ações diárias”. Nesta direção o documento informa, ainda à página 7.

Coragem, integridade, comprometimento, consideração para com os outros e uma preocupação primordial com os interesses do Grupo são os alicerces da nossa filosofia de gestão. Esperamos que todos os colaboradores demonstrem seu comprometimento com esses valores. Esta é a nossa maneira de construir um clima de confiança em todos os níveis de nossa organização.

As regras do Grupo constituem um amplo leque de preceitos que regulamentam e norteiam as possibilidades de ação em relação às diversas áreas da Empresa. Em primeira instância, os membros do comitê executivo são responsáveis por sua observância devendo assegurar seu cumprimento pelos demais líderes que devem enfatizá-las de maneira consistente.

⁷ Pelo prisma cultural, Reis (2012, p.14), citando Perlmutter (1969), explica que a gestão das multinacionais podem ser norteadas pelas seguintes orientações “[...] etnocêntrica (prioriza o país de origem, da matriz), policêntrica (prioriza o país hospedeiro e a subsidiária) e a geocêntrica (balanceia e integra as duas prioridades anteriores: internacional e nacional).”

O Manual contém, ainda, uma seção que trata do Código de Conduta nos Negócios. Este tópico foi criado para estabelecer certos padrões de conduta para todos os empregados e executivos e todos os que utilizam o nome do Grupo. Nele encontra-se expresso, à página 17.

Todos os empregados e executivos, quaisquer que sejam suas posições devem agir de acordo, dentro dos limites de suas responsabilidades, com as regras estabelecidas [...] e assegurar que todas as pessoas em suas equipes ou sob sua supervisão também estejam em conformidade com elas.

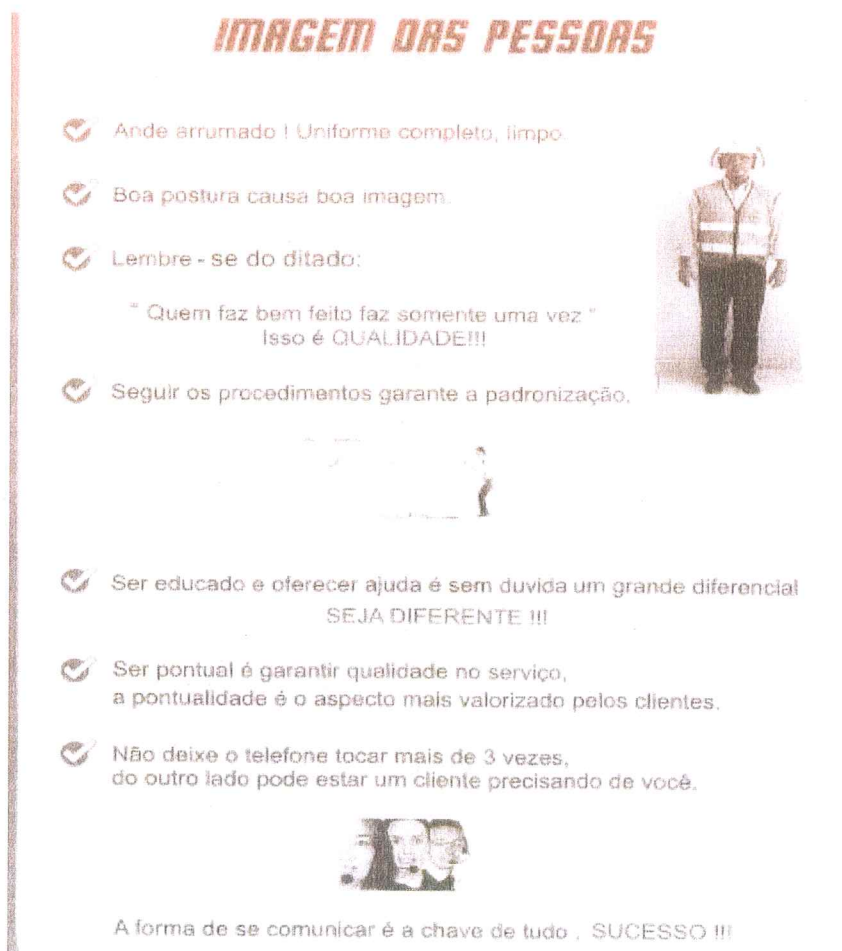
O referido código orienta a conduta a ser adotada na implementação de empreendimentos e gestão de suas diversas unidades de negócio e destaca os seguintes pontos: necessidade de atuar em conformidade com as leis e regulamentos de determinado território (país, região), evitar conflitos de interesse, manter atenção em relação às pessoas e o meio ambiente, proteger os ativos do Grupo, agir com honestidade na confecção de relatórios financeiros, estabelecer controles e auditorias internas.

Outro aspecto marcante do Manual são as observâncias acerca da política de concorrência expressos no Programa de *Compliance*. Este Programa pretende estabelecer os marcos regulatórios de um padrão concorrencial que possibilite uma atuação *justa, saudável e vigorosa* em conformidade com as Leis em vigor nos diversos países.

Em relação ao Manual de Princípios de Ação e Regras do Grupo, torna evidente a ênfase atribuída pelo Grupo à conformação da força de trabalho às diretrizes corporativas. O destaque dado aos gerentes de linha justifica-se ao se considerar que o Grupo Alfa atua em 78 países, somando 78 mil empregados. Assim, pode se compreender a relevância do referido documento enquanto referencial para as diversas unidades produtivas e sua importante função na disseminação dos pressupostos que fundamentam a cultura do Grupo.

Em relação aos documentos disponibilizados nas centrais produtivas da Empresa, deve-se destacar, também, a presença de material instrucional sobre procedimentos operacionais e atitudes esperadas, conforme exemplifica a figura 10.

Figura 10 - Material instrucional – Quadro de avisos



Fonte - Empresa Alfa.

Os diversos documentos são tomados como referências obrigatórios e revelam determinadas imposições conforme esclareceu um dos Coordenadores entrevistados,

“Existe uma Cartilha de Segurança, o décimo primeiro item diz que saúde e segurança são condições de empregabilidade.” (Entrevistado:17 - Coordenador)

● Valores

Os valores declarados em nível corporativo são: respeito, cuidado e excelência; respeito aos clientes; cuidado com empregados e comunidades; excelência no trabalho. Esses valores estão expressos no Manual de Princípios de Ação e Regras do Grupo, em seção intitulada *Princípios de Ação*. Deve-se destacar que a excelência no trabalho é vista como a capacidade de gerar resultados efetivos atendendo aos requisitos de qualidade e às expectativas do grupo.

Sobre a disseminação e a consolidação de valores na Empresa, os entrevistados citaram diversos meios.

“São várias formas. Treinamentos, tanto para o nível gerencial, quanto operacional. A gente conversa muito sobre os valores da Empresa. Temos o Diálogo Diário de Segurança (DDS). Os valores são comunicados o tempo inteiro.” (Entrevistado:12 - **Coordenador**)

“Temos o Alfa Way, um programa de desenvolvimento para que as pessoas se alinhem à conduta esperada pela Alfa.” [...] (Entrevistado:14 - **Coordenador**)

“O Alfa Way pega os objetivos, as metas, o que o grupo pretende, o que ele é, e estende isso para as pessoas. Os cargos de chefia têm treinamento específico. Há uma interação entre as divisões, entre os líderes.” (Entrevistado:13 – **Analista de RH**)

“Temos diversos programas desenvolvidos pela Alfa *University*. E tem programas que a gente desenvolve, aqui [no Brasil], localmente.” (Entrevistado:15 – **Diretor de RH**)

“Temos o Diálogo Diário de Segurança (DDS), realizado todos os dias, no início da jornada, às 06:30 horas.” (Entrevistado:16 – **Gestor de Segurança**)

Especificamente em relação ao Diálogo Diário de Segurança, em conformidade com Giroletti (2002, p.187) que estudou o setor têxtil, pode se afirmar que “[...] a preleção feita aos operários, antes de iniciar o trabalho, sobre as qualidades de um bom operário ou as virtudes

do regulamento é uma técnica que visa preponderantemente a ‘fazer a cabeça’ do operário, mais do que discipliná-lo.”

Em relação à inculcação dos valores da cultura entre os funcionários, o momento da contratação também é considerado relevante.

“É uma forma [em relação à integração] de mostrar para a pessoa onde ela está entrando, quais são as regras, os procedimentos, o que a gente espera dela e dar os contatos e orientações básicas que vai precisar.” (Entrevistado:13 – **Analista de RH**)

“Quando o profissional entra verifica-se o grau de conhecimento que ele tem, é feita a integração e o treinamento, depois é nomeada uma pessoa para auxiliar na integração do dia a dia até que esteja apto. Normalmente um tutor com a supervisão do gestor. Então, no caso do motorista, ele vai receber a integração, vamos eleger outro motorista experiente para acompanhá-lo durante o tempo que for preciso. No caso dos coordenadores, em se tratando de socialização ou aclimatação, durante o processo de integração eles visitam todas as áreas da empresa, sob orientação do RH.” (Entrevistado:11 - **Coordenador**)

● Crenças

De forma geral, os trabalhadores consideram que a Empresa é uma referência no setor. O fato de trabalhar na Alfa proporciona elevada reputação no mercado. Nesse sentido, entendem que ela tem as tecnologias mais avançadas e o foco em resultados é uma conduta necessária para manter sua posição de destaque no mercado.

Para que se compreenda de forma mais consistente a natureza das crenças, o quadro 14, baseado em Schein (2007), sintetiza diversos aspectos da cultura organizacional.

Quadro 14 - Análise do conteúdo da cultura organizacional (Continua)

Parte 1 – Questões de sobrevivência externa
Missão, estratégia e objetivos
<p>A missão da empresa Alfa foi assim definida “Prover a indústria da construção com produtos, sistemas e soluções que sejam as mais confiáveis, inovadoras e de melhor custo-benefício”. Esta declaração estimula uma lógica de gestão com foco em resultados e controle de custos, orientada à inovação e se justifica, no plano mais amplo na própria visão da empresa, a saber: “Ser líder mundial absoluto em materiais de construção”. Para realizar sua missão a empresa adota uma estratégia de gestão multilocal. Desse modo, opera em caráter local, mas sem perder de vista as diretrizes corporativas e a visão global do negócio. Assim, em cada país deve haver adaptação às condições contextuais de mercado. Os intentos estratégicos são deliberados pela alta direção e desdobrados para os patamares inferiores da estrutura</p>
Meios, sistemas, processos
<p>A Empresa desenvolveu sua abordagem para alcançar os objetivos com base em sua experiência em nível global, adotando sistemas de avaliação e controle de resultados. O modelo de negócio adotado baseia-se na distribuição de centrais produtivas em regiões estratégicas que ofereçam potencial de mercado, geralmente há distanciamento geográfico entre elas. A dinâmica funcional e as rotinas de trabalho são padronizadas e materializam as crenças da corporação. As centrais produtivas, agregadas por região geográfica, usufruem de uma coleção de recursos comum cuja distribuição é acordada em função da demanda. Deve-se destacar a ocorrência de variações decorrentes do porte e da localização das centrais. Pode-se inferir que há chances restritas de formação de subculturas nas unidades diante da intensa doutrinação pelos valores e referenciais da corporação</p>
Avaliação -Sistemas de detecção de erros e de correção
<p>Considerando-se a dinâmica da centrais, o trabalho é monitorado com base em resultados e metas. Os desvios e falhas são imediatamente identificados e comunicados. A clarificação dos parâmetros e requisitos favorecem a visualização dos limites de ação nas diversas ocupações. Quando os objetivos não estão sendo atingidos,</p>

Quadro 14 - Análise do conteúdo da cultura organizacional (Continua)

<p>nas centrais, o coordenador adverte, inicialmente, o empregado e procura identificar a razão do baixo rendimento. Situações extremas podem redundar em sanções e desligamento. No nível gerencial, o acompanhamento da <i>performance</i> é realizado pela própria equipe do RH</p>
<p>Parte 2 - Questões de integração interna</p>
<p>Linguagem e conceitos comuns</p>
<p>Na Empresa, sobretudo no nível gerencial, são empregadas expressões <i>corporativas</i> que normalmente derivam do idioma Inglês. Elas não são empregadas no nível operacional, até porque dizem respeito ao sistema de gestão. Conforme relatado pelos coordenadores, sobretudo nas centrais localizadas no interior, a identidade pessoal do profissional se confunde com a da empresa.</p>
<p>Definição dos relacionamentos</p>
<p>Nas centrais há informalidade nos relacionamentos e procura-se estimular a interação entre os membros. O diálogo aberto é desejado, sobretudo em relação às questões relacionadas ao desempenho. No nível gerencial, embora exista intenso diálogo entre os profissionais, os relacionamentos são caracterizados pela formalidade. A relação com os atores externos torna-se fundamental no âmbito das centrais. Assim, numa dada localidade, as aproximações amistosas devem ser cultivadas, sobretudo pelo coordenador.</p>
<p>Recompensas e <i>status</i></p>
<p>A Empresa adota uma lógica de gestão orientada para resultados. Nesse sentido, define metas e patamares de desempenho para cada uma das ocupações. As avaliações e <i>feedback</i> frequentes possibilitam ao empregado calibrar seu potencial de entrega. O rendimento elevado no trabalho é recompensado por meio da participação nos resultados obtidos pela Empresa. No nível gerencial, há também recompensas de outra natureza como, por exemplo, viagens. A Empresa gera <i>status</i> para seus empregados por</p>

Quadro 14 - Análise do conteúdo da cultura organizacional (Conclusão)

<p>se tratar de uma organização de destaque no cenário mundial. Na visão dos empregados, a Alfa difere por seus procedimentos e filosofia de gestão, principalmente no que se refere à abordagem da segurança</p>
<p>Parte 3: Certezas</p>
<p>A Empresa procura manter sua posição de destaque no mercado. Nesse sentido, adota tecnologias de ponta e desenvolve inovação de produto, oferecendo uma variedade de tipos de concreto que têm aplicações específicas. Essa postura resulta em posicionamento agressivo e expansionista no mercado e requer a adoção de uma política com foco em resultados. Tal orientação repercute nos contornos da cultura organizacional. A adesão aos valores do grupo, o trabalho em equipe, a liderança são aspectos valorizados e necessários para sustentar a dinâmica da Empresa, sendo relevantes em face da necessidade que os empregados têm de solucionar os impasses que ocorrem no cotidiano do trabalho. Porém, essa noção parece mais aplicada em relação ao nível gerencial, na medida em que acerca das posições operacionais predominam traços da Teoria X. A agilidade é outro aspecto fundamental, sobretudo, nesse setor em que se opera com base em demandas específicas e há necessidade de uma logística adequada. Nesse sentido, deve-se considerar, ainda, que as características físico-químicas do produto demandam o uso racional do tempo. Esses apontamentos justificam, em certo sentido, a pressão inerente à cultura Alfa. A cultura assume papel decisivo na formação de competências na medida em que se requer da força de trabalho o <i>saber ser</i> materializado em posturas e condutas alinhadas com as expectativas do grupo</p>

Fonte – SCHEIN, 2007, p.46, adaptado pelo autor da tese.

Na sequência, o quadro 15 sintetiza os resultados encontrados na Fase III.

Quadro 15 - Síntese de resultados da Fase III – A Empresa Alfa

Categorias ou Níveis	Resultados
Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> ● Na empresa Alfa, os diversos artefatos cumprem papel decisivo na disseminação e consolidação da cultura organizacional. Os documentos e reuniões destacam-se como referenciais importantes na construção de competências
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ● Os valores declarados em nível corporativo representam elementos balizadores de conduta e são amplamente divulgados no âmbito da empresa por meio dos diversos artefatos. Da perspectiva das competências são expressões do <i>saber ser</i>
Crenças	<ul style="list-style-type: none"> ● Predomina a crença na supremacia da empresa Alfa sobre as concorrentes em termos de tecnologia e gestão ● Os trabalhadores consideram a lógica de gestão adotada pela Empresa como orientação adequada e necessária à consecução dos resultados e manutenção da posição de destaque no mercado ● As crenças são importantes para sustentar as condutas e posturas dos trabalhadores na Empresa

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, deve-se reconhecer que a realização da pesquisa por meio de estudo de caso e levantamento se revelou uma estratégia importante e necessária à apreensão de dados em distintos patamares. A interação entre as três fases de investigação permitiu evoluir na compreensão do fenômeno abordado e avançar em busca dos objetivos de pesquisa estabelecidos. A concatenação entre elas ocorreu na medida em que a primeira fase tornou possível identificar, com base nas variáveis estabelecidas, aspectos específicos da empresa Alfa e possibilitou a elaboração do questionário aplicado na fase posterior. Por sua vez, a segunda fase permitiu confirmar, em nível setorial, a articulação entre competências e cultura organizacional expressa no âmbito da construção de competências. A partir dessa constatação relativa a um conjunto de empresas expressivas do setor, buscou-se, na terceira fase, compreender como tal articulação ganhava consistência por meio dos componentes da cultura organizacional. Portanto, essa complementariedade entre as fases foi relevante no âmbito da pesquisa empreendida. O quadro 16 apresenta uma visão geral dos resultados encontrados e sintetiza os dados apurados em cada fase da pesquisa.

Quadro 16 –Consolidação de resultados – Fases I, II e III (Continua)

	Fase I (Empresa Alfa)	Fase II (Empresas do Setor)
Desafios contextuais	<p>Tendências do setor, dinâmica competitiva, perfil de mão de obra</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tendência de aumento da concorrência. Esforços de adequação de plantas produtivas ● Dinâmica competitiva baseada na gestão por resultados e severo controle de recursos ● Baixa qualificação e escassez de mão de obra ● Rotatividade elevada em posições operacionais 	<p>Tendências do setor, dinâmica competitiva, perfil de mão de obra</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Elevação da demanda e da concorrência ● Composição de quadros efetivos qualificados ● Imprimir uma dinâmica com foco no controle de custos e obtenção de resultados ● Escassez e rotatividade de mão de obra

Quadro 16 - Consolidação de resultados – Fases I, II e III (Continua)

<p>Noção de competências</p>	<p>Conceito</p> <ul style="list-style-type: none"> ● O conceito de competências vincula-se à noção de desempenho. A dimensão comportamental é valorizada na medida em se demandam da força de trabalho: comprometimento, posturas e atitudes aderentes aos princípios da empresa <p>Processo de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Processos de recrutamento e seleção diferenciados em função dos cargos. Experiência prévia não é requisito crítico ● A aquisição de saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes) ocorre basicamente por meio de treinamentos e aprendizagem pela prática ● O desenvolvimento de profissionais baseia-se em meritocracia ● A empresa adota elaborados sistemas de avaliação de desempenho ● A política remuneratória privilegia uma parcela variável vinculada aos resultados acordados <p>Percepção sobre certificação</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Visão favorável acerca da qualificação da mão de obra e sobre um possível sistema de certificação de competências profissionais no setor 	<p>Conceito</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conceito de competências fundamentado no <i>saber fazer</i> e no <i>saber ser</i> e materializado em resultados <p>Processo de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Processos de recrutamento e seleção diferenciados em função dos cargos. Experiência prévia não é valorizada em todas as empresas. Os Coordenadores desempenham papel central na captação de profissionais para a base operacional ● A aquisição de saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes) ocorre basicamente por meio de treinamentos e aprendizagem pela prática ● O desenvolvimento de profissionais baseia-se em meritocracia, tempo de trabalho e exibição de conduta alinhada aos interesses da empresa ● As empresas adotam sistemas de avaliação de desempenho ● As empresas praticam remuneração variável atrelada aos resultados <p>Percepção sobre certificação</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Visão favorável acerca da qualificação da mão de obra e sistema de certificação de competências no setor. Descrença em relação à possibilidade de articulação e mobilização entre os agentes
<p>Organização do processo de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnologia de produção baseada em equipamentos diversificados cuja operação é controlada pelo comando central 	<ul style="list-style-type: none"> ● As empresas utilizam tecnologia de produção similar cuja composição varia em função do porte das centrais

Quadro 16 - Consolidação de resultados – Fases I, II e III (Conclusão)

Organização do processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● A gestão do processo produtivo fundamenta-se em orientações tayloristas, contudo estimula-se a colaboração entre os trabalhadores. ● Demandas pelos tipos de saberes: <i>saber fazer</i> e <i>saber ser</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● A gestão do processo produtivo fundamenta-se em orientações tayloristas, contudo a colaboração entre os trabalhadores é enfatizada ● Demandas pelos tipos de saberes: <i>saber fazer</i> e <i>saber ser</i>
Papel da cultura na construção de competências	<p>Dimensão estrutural</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura organizacional na empresa Alfa assume status de variável estratégica de gestão <p>Dimensão formativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A imersão na cultura representa uma forma de aprendizagem, sobretudo porque a empresa demanda o <i>saber ser</i> <p>Dimensão relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura organizacional é visualizada como <i>mecanismo</i> de articulação e integração de trabalhadores 	<p>Dimensão estrutural</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura organizacional é considerada um componente estrutural e estratégico na gestão da força de trabalho <p>Dimensão formativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura representa uma via de conformação de condutas e posturas, o contexto organizacional é um espaço privilegiado de aprendizagem <p>Dimensão relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A cultura organizacional é considerada via de integração e envolvimento entre os trabalhadores
Fase III (Empresa Alfa)		
Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> ● Na empresa Alfa, os diversos artefatos cumprem papel decisivo na disseminação e consolidação da cultura organizacional. Os documentos e reuniões destacam-se como referenciais importantes na construção de competências 	
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ● Os valores declarados em nível corporativo representam elementos balizadores de conduta e são amplamente divulgados no âmbito da empresa por meio dos diversos artefatos. Da perspectiva das competências são expressões do <i>saber ser</i> 	
Crenças	<ul style="list-style-type: none"> ● Predomina a crença na supremacia da empresa Alfa sobre as concorrentes em termos de tecnologia e gestão ● Os trabalhadores consideram a lógica de gestão adotada pela empresa como orientação adequada e necessária à consecução dos resultados e manutenção da posição de destaque no mercado ● As crenças são marcos importantes que sustentam as condutas e posturas dos trabalhadores na empresa 	

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

Considerou-se que a análise de dados, em face do desenho de pesquisa adotado, demanda uma leitura dupla. Nesse sentido, devem ser considerados o panorama setorial e o caso Alfa.

5.1 Panorama setorial

Em relação às empresas pesquisadas, constatou-se que o ambiente em que atuam oferece desafios comuns que afetam a dinâmica funcional em todas elas. Nesse sentido, destacaram-se questões conjunturais e relacionadas ao perfil da mão de obra.

A necessidade que as empresas têm de fomentar o envolvimento dos trabalhadores e estimular condutas alinhadas às diretrizes estabelecidas fundamenta a noção de competências no setor. Nessa direção, diversos autores (BARBOSA et al. 2005; FLEURY e FLEURY, 2001a; BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001) consideraram a influência da configuração ambiental no curso das organizações. Longe de menosprezar o potencial dos recursos internos ou fazer alusão ao determinismo, eles sinalizaram a influência de um conjunto de fatores na dinâmica das organizações, tais como: o cenário competitivo, o sistema produtivo e a própria organização do trabalho.

O conceito predominante nas empresas abordadas aparece vinculado a definições que ressaltam o caráter comportamental. Assim, apesar de uma clara ligação com os resultados, a competência representa um *saber ser* aderente ao contexto do trabalho e aos parâmetros estabelecidos pela organização. É interessante notar que o próprio RH, ao orientar-se por essa perspectiva, estimula a socialização do indivíduo para que possa responder aos impasses. Tal postura denota que as empresas consideram a relevância do espaço de trabalho enquanto arena de aprendizagem. Esse ponto de vista foi enfatizado por autores vinculados à corrente

francesa, como Boterf (2003) e Zarifian (2001, 2003), diante das mutações na esfera produtiva e da necessidade de despertar o engajamento dos trabalhadores. Em termos mais amplos, a própria estruturação da ARH como órgão de suporte nessas empresas sugere que o profissional se faz mais pela prática que pela teoria, embora também sejam ministrados treinamentos de cunho teórico.

A descrença em relação à possibilidade de se instituir, no setor, um sistema de certificação de competências tem por fundamento o pressuposto de que os profissionais devem ser formados e formatados pela própria organização em que atuam. A prova máxima advém do fato de as empresas, frequentemente, não considerarem como requisito essencial a experiência profissional dos candidatos e, em alguns casos, até refutar esse atributo.

A organização do processo de trabalho nessas empresas apresenta uma morfologia semelhante, tanto em termos de tecnologia de produção, quanto em formas de gestão. De fato, observou-se que o sistema produtivo é similar e, em função da natureza do processo de trabalho, as empresas adotam concepções relacionadas ao Modelo A, apresentado por Boterf (2003). Desse modo, a gestão caracteriza-se por concepções tayloristas, embora em termos de discurso as empresas valorizem aspectos inerentes à economia do saber, presente no Modelo B.

Em relação ao papel da cultura organizacional na construção de competências, a análise, a partir das três dimensões adotadas, possibilitou identificar com clareza a influência da cultura e sua articulação com a questão das competências.

No que se refere à *dimensão estrutural*, verificou-se que a cultura organizacional tem sido tratada, sob a ótica da gestão das empresas, como variável relevante. Poder-se-ia admitir até que se trata de um fator crítico para a estabilização da dinâmica funcional e produtiva. Nessa perspectiva, admite-se que o trabalhador aculturado teria mais chances de manifestar competências. Assim, a cultura é tratada enquanto componente estrutural da organização essencial para fomentar as competências dos trabalhadores.

No âmbito da *dimensão formativa*, a influência da cultura na construção de competências é evidente. No que se refere aos saberes demandados nas diversas ocupações, de natureza gerencial ou operacional, verificou-se que o *saber fazer* compõe uma espécie de núcleo duro, porém a ênfase recai sobre o *saber ser*. Nos cargos operacionais que são a grande maioria, a reduzida complexidade das tarefas não coloca desafios à aprendizagem dos novatos. No caso dos coordenadores, esse tipo de saber está ligado à configuração da própria empresa na medida em que a função gerencial envolve a captação, mobilização e aplicação dos diversos recursos produtivos. O aspecto crítico refere-se justamente ao adestramento das atitudes e posturas com base nos *saberes do meio* (BOTERF, 2003). O componente comportamental, portanto, é decisivo, sobretudo porque essas empresas são prestadoras de serviço. À proporção que as empresas demandam dos trabalhadores saberes atitudinais, o contexto organizacional ganha *status* de espaço formativo. Nesse sentido, é no e a partir do trabalho que o profissional aprende e apreende os saberes de que necessita para fundamentar as competências. O *saber ser* visualizado como recurso essencial das competências realça, também, o papel da cultura no desenvolvimento de competências coletivas na medida em que favorece a construção de *sensemaking* e do entendimento compartilhado conforme aludiram Klein e Bitencourt (2012) e Retour e Krohmer (2011).

Aprender a ser é aprender a comportar-se no contexto da organização, atuar em consonância com os limites e possibilidades estabelecidos pelo coletivo da empresa (BOTERF, 2003). A íntima relação entre competências e cultura, portanto, tem sua gênese na natureza dos próprios saberes (recursos das competências) requeridos pelas empresas em decorrência do sistema produtivo. Assim, a aprendizagem situada representa uma modalidade importante para a construção de competências nessas empresas tendo em vista o caráter contextual e contingencial das competências e seu intenso vínculo com a configuração espaço de trabalho, conforme considerou Antonello (2006).

Em relação à *dimensão relacional*, deve-se destacar que a construção de competências sustenta-se nas interações que se estabelecem entre os trabalhadores. A influência da cultura nesse nível é clara, sobretudo, ao se considerar que o *saber ser* implica se adequar ao estilo de trabalho e ao grupo de referência. A socialização com base nos princípios, valores e crenças torna-se quase obrigatória para que o empregado tenha possibilidade de se comunicar e interagir com os demais. Dessa perspectiva, a cultura figura como principal canal para a construção de relações, na medida em que permite construir referenciais de ação comuns (FISCHER, FLEURY e URBAN, 2010; FLEURY, 2009; MORGAN, 1996; PETTIGREW, 1979; SROUR, 1998 e VAN MAANEN, 2009). Deve-se lembrar que a escola francesa destaca as relações e o ambiente de trabalho como aspectos importantes para a construção de competências em uma organização (BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001, 2003).

As constatações em âmbito setorial, pautadas na visão *institucional* e da *força de trabalho*, permitem algumas considerações. Nas empresas pesquisadas, tornou-se nítida a articulação entre competências e cultura organizacional. Essa conexão se estabelece na medida em que a cultura favorece e viabiliza a construção de competências, influenciando a conduta dos

trabalhadores e provendo, em certa medida, os saberes necessários. Logo, a demanda pelo *saber fazer* apoiada no *saber ser* realça a influência da cultura na construção de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) sobretudo porque esses saberes são forjados no cotidiano do trabalho por meio de imersão e vivência no contexto organizacional.

5.2 O caso Alfa

O estudo realizado na empresa Alfa possibilitou compreender aspectos importantes sobre a relação entre competências e cultura. No primeiro momento, realizou-se o esforço para caracterizar as categorias analíticas da pesquisa no âmbito da Empresa. No segundo (correspondente à fase III da pesquisa), procurou-se avançar na análise da articulação entre os temas com base no exame dos níveis que constituem a cultura organizacional.

Em relação aos desafios contextuais, a falta de mão de obra e a rotatividade foram visualizadas como obstáculos enfrentados pela Alfa e refletem problemas de natureza mais ampla que têm afetado as empresas do setor. Considera-se que rotatividade, sobretudo nas posições operacionais, é influenciada pelo *desvio* de conduta dos trabalhadores que não se conformam aos valores disseminados pelo grupo. Em certa medida, essa ideia faz sentido uma vez que a imersão na cultura representa uma condição importante para que o trabalhador possa dominar o processo de trabalho e efetuar as entregas dele requeridas.

A noção de competências adotada parte de um conceito que enfatiza o desempenho e o aspecto comportamental do trabalhador. Entende-se que a ação competente, além do *saber fazer*, implica o *saber ser* e espera-se uma atuação qualificada conforme as determinações da Empresa. Assim, ao se orientar com base nas crenças, normas e valores apregoados, o

empregado tem mais possibilidades de expressar as competências. Essa abordagem justifica-se por se tratar de uma organização prestadora de serviços que exige de seus empregados uma postura coerente com a imagem divulgada no mercado. A preocupação é acentuada em relação aos cargos operacionais nos quais ocorre elevada rotatividade.

Como foi mencionado, trata-se de uma empresa cujo modelo de negócio fundamenta-se na dispersão geográfica das centrais produtivas e na qual a ARH atua como suporte. Recai sobre os gerentes de linha (coordenadores) a responsabilidade de executar diversos processos relativos à gestão dos recursos humanos. Em relação ao recrutamento e seleção de trabalhadores, a diferenciação observada nos processos relativos aos níveis gerencial e operacional reflete a ênfase atribuída às lideranças. Para além da natureza das ocupações e do discurso de igualdade entre os estratos da Empresa, está em jogo a valorização da linha gerencial devido à posição de destaque que ocupa no âmbito do negócio. O esforço e o envolvimento do trabalhador são valorizados pela Empresa relativamente à política de promoção que se baseia em critérios de meritocracia e sistemas de avaliação do desempenho. A política remuneratória contempla a participação nos resultados globais da Empresa e engloba uma componente variável atrelada às metas acordadas. Essa prática estimula o envolvimento das lideranças e o aumento da produtividade. Ao se considerar a sensibilidade dos trabalhadores da base operacional aos estímulos financeiros, revela-se uma estratégia coerente.

A visão da Alfa em relação à certificação de competências destoa, em certo sentido, da percepção de outras empresas do setor. Assim, iniciativas orientadas à qualificação da força de trabalho operacional e a criação de uma sistemática de certificação de competências são vistas como ações necessárias e que poderiam contribuir para elevar a produtividade.

Contudo, a Empresa reconhece que, ainda que os candidatos demonstrassem capacidades e potencial de competências, eles deveriam ser *educados* pela própria empresa em conformidade com os princípios corporativos.

A organização do processo de trabalho justifica, em certa medida, o destaque e a relevância atribuídas à cultura organizacional. Nessa direção, deve-se reconhecer que os saberes requeridos nas ocupações-chave fundamentam-se no próprio contexto do trabalho. Um aspecto que merece atenção é a diferença entre o perfil profissional de coordenadores e de trabalhadores operacionais. Isso não causa surpresa tendo em vista a natureza do sistema produtivo. O aspecto crítico, porém, advém do tratamento diferenciado que é dispensado pela Empresa aos trabalhadores dos níveis gerencial e operacional. A ênfase nas posições de liderança pode vir a ser interpretada pelos trabalhadores de base como *favoritismo*. Pode, ainda, se revelar contraditória na medida em que a Empresa adota essa prática e procura instituir uma noção de equipe, de conjunto, de coletivo. Portanto, essa questão deve ser tratada de forma cuidadosa para não comprometer a construção e a manifestação de competências no contexto da organização.

A aquisição de saberes, nas ocupações analisadas, ocorre basicamente *on the job* e fundamenta-se na aprendizagem pela prática. Espera-se que o profissional compreenda as possibilidades de aplicação dos conhecimentos que detém numa perspectiva situada e, portanto, aderente ao contexto de trabalho. Observou-se que a Empresa privilegia as posições de liderança, investindo no desenvolvimento desses profissionais por meio de distintas linhas de ação como o Alfa Way. Nessa perspectiva, o foco não é outro senão despertar nos gestores uma conduta alinhada aos interesses da corporação e, evidentemente, favorecer o alcance dos resultados esperados. Em relação à base operacional, a Empresa reconhece que, nesse nível, o

processo produtivo não demanda conteúdos complexos ou uma aprendizagem técnica mais elaborada. Ao contrário, o domínio do trabalho é obtido por meio da experiência prática adquirida no cotidiano do trabalho. As tarefas desempenhadas caracterizam-se por reduzida complexidade. Isso justifica, até certo ponto, a aplicação de uma mão de obra com baixa qualificação. Requer-se desses trabalhadores a disciplina, evidentemente associada à capacidade de atingir as metas acordadas. Em relação às competências, o que está em jogo, nesse nível, é a flexibilidade e a atitude favorável ao engajamento na cultura, já que os saberes são adquiridos no cotidiano do próprio trabalho. O desafio, portanto, é estimular o indivíduo na adoção de uma postura afinada com os princípios do grupo.

Acerca da articulação entre competências e cultura organizacional, verificou-se que a influência da cultura opera em três dimensões. Nesse sentido, notou-se que a cultura é um elemento da *dimensão estrutural* e tem sido tratada como variável estratégica de gestão. A Empresa entende que a estrutura organizacional não se reduz aos aspectos tangíveis. Deve-se considerar que, segundo Sandberg (1994), as organizações comportam processos complexos e socialmente construídos, em que os membros devem interpretar e significar os ambientes. Dessa perspectiva, a cultura organizacional é concebida como componente estrutural e fator relevante para a formação e conformação da força de trabalho (GIROLETTI 2002). Verificou-se, ainda, que a Empresa procura fomentar uma cultura integrativa e sistêmica nos termos utilizados por Schein (2007).

Em relação à *dimensão formativa*, verificou-se que a cultura opera em duas frentes: 1) na modelagem da conduta dos trabalhadores por meio de forte conteúdo disciplinar; 2) na provisão de saberes.

No primeiro caso, os coordenadores de central desempenham função relevante na modelagem de conduta ao disseminarem valores e crenças do grupo. Protagonizam, assim, o adestramento da força de trabalho operacional e são adestrados pelo próprio sistema corporativo. Desse modo, a cultura representa uma via para a construção de competências, na medida em que o trabalhador aculturado tem possibilidades de efetuar entregas coerentes com os parâmetros estabelecidos e condicionados pelo sistema de produção. No segundo caso, a cultura figura como fonte de saberes que são forjados no contexto da própria Empresa. Demandam-se o *sabe fazere* o *saber ser* que são adquiridos por meio da imersão na cultura organizacional.

Portanto, nota-se que é pelo caráter doutrinário ou instrutivo que a cultura organizacional forma o trabalhador e possibilita identificar as possibilidades de ação e os parâmetros que qualificam as entregas dele requeridas.

Em se tratando da *dimensão relacional*, a cultura é relevante para a integração dos trabalhadores. Em nível macro, deve-se considerar que a dispersão geográfica das unidades produtivas impõe a necessidade de se alinhar os esforços empreendidos em todas elas com as diretrizes da Empresa. A cultura desempenha, nesse sentido, função importante no estabelecimento de uma linguagem comum entre as diversas unidades da corporação e representa uma via essencial de comunicação.

Em nível meso, considerando-se as centrais produtivas, a cultura contribui para a identificação do trabalhador para com a Empresa. Desse modo, os trabalhadores reconhecem que o vínculo com a Alfa lhes confere *status* no mercado de trabalho.

No nível micro, que se refere ao cotidiano do trabalho, a cultura fomenta o estabelecimento de relações e o senso de pertença à equipe. Deve-se destacar que os esforços de aculturação empreendidos pela Empresa não se restringem aos empregados próprios e alcança, sobretudo, os terceirizados. Essa orientação fundamenta-se no código de conduta adotado que recomenda o envolvimento de todos os empregados na filosofia do Grupo. A articulação com as competências surge, justamente, na medida em que elas, também, se apoiam nas relações estabelecidas no contexto da organização e, conforme explicou Zarifian (1996), não se materializam no vácuo. Portanto, na medida em que a cultura organizacional é determinante no e para o estabelecimento de relações, acaba constituindo aspecto a ser considerado sob a perspectiva da competência. Em relação à *dimensão relacional*, deve-se considerar, ainda, a influência de aspectos como localização e porte na dinâmica das centrais. Nesse sentido, as perspectivas derivadas da sociologia do conhecimento (COLLINS, 1992; WITTGENSTEIN, 1976, RIBEIRO, 2007), discutidas no referencial teórico desta tese, ajudam a compreender o papel da cultura na construção e disseminação do conhecimento e sua influência na configuração de certas *formas de vida* no contexto das organizações.

O exame realizado com base nos níveis da cultura organizacional possibilitou algumas considerações.

Os *artefatos* são o primeiro nível e, na Alfa, assumem relevância na disseminação da cultura organizacional. Por meio dos documentos divulgados, por exemplo, a Empresa expressa os princípios de ação e os referenciais de conduta. Eles comunicam a expectativa da Empresa em relação ao comportamento desejado dos trabalhadores, contribuem para a introjeção dos valores corporativos e, frequentemente, fazem alusão às atitudes esperadas do trabalhador conforme exemplifica a figura 10.

Os uniformes e os símbolos, por sua vez, são componentes importantes para consolidar a imagem e a identidade organizacional. As reuniões e eventos são valorizados enquanto artefatos essenciais para a socialização e a integração dos trabalhadores.

O processo de comunicação, em suas várias modalidades, representa um canal decisivo para a articulação e o intercâmbio entre as diversas centrais. Na Empresa, o coordenador desempenha papel central nesse processo, ao viabilizar o diálogo entre a cúpula corporativa e a base operacional.

Os *valores* são o segundo nível da cultura organizacional e orientam a conduta dos trabalhadores na Empresa. Eles são expressos de diversas formas. Nesse sentido, destaca-se o conjunto de documentos veiculados entre os trabalhadores. Também deve-se considerar que eles são transmitidos por meio do discurso institucional e do testemunho de empregados veteranos.

As *crenças* constituem o terceiro nível e representam elementos de fundo da dinâmica organizacional. Elas afetam o comportamento e favorecem a construção da identidade organizacional. Na Alfa, elas são *trabalhadas* em relação à imagem corporativa do grupo, enfatizando-se a potência e a capilaridade da multinacional no mundo. Desse modo, os trabalhadores acreditam que a Empresa é uma referência no setor, tanto pelas tecnologias incorporadas ao processo produtivo, quanto pelo modelo de gestão adotado, e lhes proporciona reputação no mercado. Pelo menos em relação às práticas de gestão adotadas pelas empresas do setor, essa visão parece distorcida diante da similaridade constatada na fase II da pesquisa. De qualquer maneira, ela sinaliza a força da cultura na modelagem da visão da

força de trabalho. Outra crença, presente na Alfa, refere-se à exaltação da lógica de gestão que privilegia o foco em resultados. Essa conduta é vista como indispensável para a obtenção de destaque no mercado. Desse modo, justifica-se a intensa pressão exercida sobre os trabalhadores que é, inclusive, vista por eles mesmos como necessária.

Pelo exposto até o momento, cabe uma síntese das considerações apresentadas. Na empresa Alfa, a cultura organizacional é vista como variável de gestão expressa nas diretrizes da corporação. Refere-se a um componente de integração fundamental por se tratar de um grupo multinacional que detém uma extensa gama de centrais produtivas em vários continentes. Essa dispersão geográfica, naturalmente, dificulta a integração entre as unidades e estimula a organização das filiais em porções territoriais de extensão variável, normalmente em âmbito regional. No caso da Alfa, são quatro regionais denominadas unidades de negócio. Formam-se, assim, micropolos integrados ao nível corporativo cujos líderes exercem papel central na gestão de informações e operacionalização das diretrizes estabelecidas. Embora sejam utilizados um sistema informatizado e uma intranet, a divulgação *boca a boca* cumpre papel essencial na comunicação principalmente em relação ao nível operacional.

O alinhamento de postura dos trabalhadores aos princípios e conduta pregados pela alta direção requer a aplicação de mecanismos sutis de controle. Isso se faz necessário, sobretudo, diante o princípio de atuação multilocal que traduz a expectativa de que cada uma das centrais produtivas, independentemente de sua localização, seja gerida a partir das mesmas referências corporativas. A empresa não descarta, ao contrário, até estimula a conexão com atores locais. Desse modo como explicou um dos entrevistados.

“Em cada país, as unidades agem em conformidade com os princípios de ação do Grupo, mas há certa autonomia para adaptações dentro das características locais.” (Entrevistado:15 – **Diretor de RH**)

Essa orientação adaptativa se justifica em termos funcionais e mercadológicos. No primeiro caso, as centrais buscam no seu entorno diversos recursos, físicos e humanos, que dão suporte ao processo produtivo. No segundo, deve-se considerar as características do concreto que o tornam um produto difícil de ser transportado a longas distâncias. Por essa razão, as usinas são cuidadosamente instaladas em locais com grande potencial de consumo e existência de matéria-prima. Por essa razão, o público consumidor, frequentemente, localiza-se nas proximidades das centrais, com exceção daqueles que demandam a instalação de plataformas móveis em seus canteiros de obras. Portanto, a competência do coordenador de central apoia-se em sua capacidade de estabelecer relações dentro e fora da central, sobretudo na medida em que desempenha atividades de cunho comercial. Esse modelo estrutural justifica a expressão *dono do negócio* disseminada entre líderes e trabalhadores operacionais. Trata-se de uma forma de responsabilizar o trabalhador pela utilização do equipamento e estimulá-lo a atingir as metas estabelecidas. Há, portanto, uma identificação nítida entre os empregados que ocupam cargo de liderança e a imagem da empresa Alfa.

A cultura tem papel estrutural no âmbito da gestão da força de trabalho, cumprindo função essencial do ponto de vista formativo e relacional (FISCHER, FLEURY e URBAN, 2010; SCHEIN, 1992, 2007). Trata-se de componente estratégico para a construção de competências, já que o conceito está ligado ao aspecto atitudinal. Sustenta o processo de envolvimento e adesão dos trabalhadores. Em relação aos cargos operacionais, na medida em que as atribuições de cada ocupação são bastante específicas e detalhadas em procedimentos de reduzida complexidade, não há muito que ensinar em termos de técnica.

Finalmente, a cultura materializa a essência de questões relacionadas à sobrevivência, à integração interna e às certezas básicas, contribuindo para a formação da dinâmica

organizacional. Observa-se que os diversos níveis da cultura são explorados na operacionalização dos princípios corporativos. Essa constatação confirma a visão de diversos autores (FERNANDES e ZANELLI, 2006; FLEURY, 009; FREITAS, 2007; MORGAN, 1996; ROBBINS, 2005; SCHEIN, 1992; SROUR, 1998; TRICE e BEYER, 1984) que reconheceram a relevância do conjunto de *componentes* utilizados pelas organizações na promoção de suas culturas. Na Alfa, verificou-se que, por meio deles se estimulam a conduta requerida dos trabalhadores e a manifestação das competências.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, cabe ressaltar que, no setor cimenteiro, em função do crescimento da demanda, procura-se elevar a *performance* da mão de obra com vistas a superar os obstáculos que restringem a produtividade. No momento atual, todo esforço orientado à compreensão dos fatores que impactam o desempenho torna-se pertinente. Nessa direção, o presente estudo procurou contribuir ao investigar a possível articulação entre competências e cultura organizacional, que não tem sido explorada a contento, como bem explicaram Fischer, Fleury e Urban (2010).

A metodologia utilizada possibilitou identificar a percepção e os esforços por elas realizados no âmbito da construção de competências, bem como a atenção dispensada à cultura como fator de impacto na dinâmica funcional. A realização da pesquisa por meio de estudo de caso e levantamento se revelou uma estratégia importante e necessária à apreensão de dados em distintos patamares. A interação entre as três fases de investigação permitiu evoluir na compreensão do fenômeno abordado e avançar em busca dos objetivos de pesquisa estabelecidos. A concatenação entre elas ocorreu na medida em que a primeira fase permitiu identificar, com base nas categorias estabelecidas, aspectos específicos da empresa Alfa e elaborar o questionário aplicado na segunda fase. Por sua vez, a segunda fase possibilitou verificar, em nível setorial, a articulação entre competências e a cultura. A partir dessa constatação, na terceira fase, buscou-se compreender como os diversos níveis da cultura são utilizados nessa articulação no âmbito da empresa Alfa.

Ao se retomar a questão geradora da pesquisa (Em que medida é possível articular competências e cultura organizacional em empresas de concretagem no setor cimenteiro),

notou-se que a relação entre competências e cultura organizacional no referido setor justifica-se em função dos saberes requeridos nas ocupações-chave. Como o que está em jogo é o *saber ser*, a cultura organizacional é aplicada como via de formação decisiva no âmbito da construção de competências. Desse modo, a articulação entre competências e cultura organizacional, mais que possível, manifesta-se como condição estratégica para a gestão da força de trabalho e para a competitividade das empresas do setor.

Verificou-se que predomina uma noção de competências intimamente relacionada ao aspecto comportamental do trabalhador o que decorre da própria natureza do sistema produtivo. Nesse sentido, para além do domínio técnico, espera-se o envolvimento da força de trabalho. As empresas do setor enfatizam essa vertente por distintas razões. No caso de coordenadores, ela se justifica porque eles exercem papel de liderança, gerindo a coleção de recursos das centrais produtivas. Naturalmente, por se tratar de cargo de confiança, são deles requeridos comprometimento com o negócio. É interessante notar que, em relação à aprendizagem de competências de gerentes, Godoy e D'Amelio (2012) verificaram que ela ocorre, de forma acentuada, com base nas experiências do cotidiano. Já, em relação aos cargos operacionais (balanceiro e motorista), deve-se levar em conta a baixa complexidade das tarefas que, frequentemente, exigem saberes operatórios baseados em procedimentos predeterminados. Nesse sentido, faz-se necessário considerar que o trabalho realizado caracteriza-se, não raro, por extensas jornadas e condições ambientais arduas. Portanto, o desafio que se coloca é promover a adesão desses trabalhadores ao contexto organizacional e aos parâmetros determinados. Desse ponto de vista, pode-se compreender o valor atribuído pela empresas ao *saber ser* e o papel fundamental da cultura organizacional na conformação da mão de obra.

Em relação às perspectivas *institucional* e da *força de trabalho*, observou-se certa divergência sobre a qualificação e a certificação de competências profissionais. Os trabalhadores demonstraram interesse nessas ações e, nelas, visualizaram a possibilidade de elevar o potencial de empregabilidade. Por seu turno, as empresas manifestaram descrença e admitiram que a ausência de articulação entre os agentes do setor compromete a proposição de iniciativas dessa natureza. Nesse sentido, poder-se-ia perguntar até que ponto esforços setoriais orientados à capacitação de profissionais seriam, de fato, uma alternativa para as empresas, uma vez que a experiência prévia, geralmente, não é por elas valorizada. Dessa forma, elas sinalizam que desejam formar *seus* empregados e o fazem por meio da força de sua cultura.

A articulação entre competências e cultura pode ser compreendida de forma mais consistente por meio da análise em três dimensões. Em relação à *dimensão estrutural*, a cultura representa uma variável de gestão essencial para a conformação dos trabalhadores e a modelagem de condutas. Na empresa Alfa, por exemplo, a cultura figura como expressão da estratégia corporativa, sendo promovida em seus diversos níveis.

No que se refere à *dimensão formativa*, a referida articulação se faz notável em relação à aquisição de saberes. O processo de aprendizagem situada que caracteriza a obtenção de conhecimentos nas empresas requer uma ambiência propícia à interação entre os trabalhadores e o intercâmbio de informações. Assim, a figura do tutor torna-se importante para na *calibração* dos novatos. Essa estratégia formativa, que se baseia na socialização e imersão na cultura, tem se revelado eficaz e econômica. Ela evidencia o papel relevante da cultura organizacional na construção de competências.

Acerca da *relacional*, pôde-se perceber essa articulação na medida em que o indivíduo, ao ser aculturado, tem mais possibilidades de se relacionar com seus pares e superiores e atuar de forma coerente no contexto da Empresa. Novamente a cultura se coloca como aspecto central, desta vez, como canal de socialização indispensável à construção de relações no campo do trabalho.

Finalmente, em relação à provocação feita por Fischer, Fleury e Urban (2010), pode-se afirmar que a articulação entre competências e cultura organizacional, para além do campo teórico, se expressa no plano empírico. Essa constatação, que se fundamenta nas empresas analisadas, estimula a realização de futuras pesquisas em outros setores.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. **Mudança organizacional**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: COMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI Press, 1985, p. 263-95, v. 7.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. e BOFF, H. (Orgs). Porto Alegre: Bookman, 2005, p.12-33.
- _____. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 2006. v. 12, n. 2, p.199-220,
- APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades nas relações trabalhistas brasileiras. **Organização & Sociedade**, v. 15, n. 46, jul./set. 2008.
- ARAUJO, A. P. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Londres: Addison-Wesley, 1978.
- BAETA, A. M. C.; MARTINS, Â. M. R.; BAETA, F. M. C. A gestão do conhecimento e vantagens competitivas: análise de metodologias de implantação. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, n.1, p.77-90, nov. 2002.
- BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v.38, n.4, p.285-97, out./nov./dez. 2003.
- _____. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v. 14, n.43, p. 57-70, out./dez. 2007.
- BARBOSA, A. C. Q. et al. **Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos de grandes organizações de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo**. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2005. (Relatório de pesquisa)
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Boston: Harvard University Press. 1971.
- BARNEY. J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. In: NICOLAI, J. F. (Ed.) **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: University Pres, 1997, p. 147-60.
- BARNEY, J. B; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University, 2007.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 17. ed. Trad. F. S. Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1999.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, p. 29-45, 2009.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD, T. **Produção científica em administração no Brasil: o estado da arte**. São Paulo: Atlas, 2005. 168 p.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001, 319 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 240-64.

BOTERF, G. Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Trad. REUILLARD, P. C. R. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. J. H. Lamendorf. São Paulo: Pioneira. 1992.

BUGALHO, A. Competitividade das indústrias de cimento do Brasil e da América do Norte, Parte 1. **Estudos Econômicos da Construção**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 139-175, jul. 2000.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009, 363 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, DF.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.3, p.32-49. 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p 8-15, jan./mar. 2001.

_____. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD, Jr, T.(Coord.) **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 55-70.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARAES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.4, p.523-39, out./nov./dez. 2012.

BURNS, T.; STALKER, G. M. S. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C.. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. Trad. R. V. Majer, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organização & Sociedade**, v.9, n.25, p. 61-76, 2002.

CAVEDON, N. R.; LENGLER, J. F. B. **Pós-Modernidade e etnografia nas organizações**. In: N. R. Cavedon, & J. F. B. Lengler (Orgs). Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.

CHANDLER Jr., A. **Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprises**. Cambridge: Mass, 1962.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional. **RAE/São Paulo**, v. 53, n.2, mar./abr. p. 142-55, 2013.

CINTRA, L. P. **Articulação entre inovação, competências e desempenho organizacional: um estudo em organizações de Minas Gerais na área de saúde**. 2013, 225 p. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

COASE, R. The nature of the firm. In: STIGLER, G.J.; BOULDING, K.S (Eds). **Readings in price theory**. Homewood, IL: Irwin, 1952, p. 331-51.

COLLINS, H. M. **Changing order**. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. L. Simonini, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. Trad. L. B. Gouveia, São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ, M. V. G. da.; SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A. C. de. Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.16, n.5, p.705-22, set./out. 2012.

_____. **Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas?** Artigo apresentado no XXXVII Enanpad, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10. ed. Trad. L. Peres. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DEJORUS, C. **O fator humano**. Trad. M. I. S. Betiol; M. J. Tonelli. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002, p.127-36.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

FASCIONI, L. **DNA Empresarial: identidade corporativa como referência estratégica**. São Paulo: Integrare, 2010.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. 2004, 232 p. Tese (Doutorado em Administração) Departamento de Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. 2004.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n.4, p. 48-65, out./ dez. 2006.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **RAC**, v. 10, n. 1, p. 55-72, jan./mar. 2006.

FERREIRA, M. C., ASSMAR, F. M. L. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M., TAMAYO, A. *et al.* (Orgs). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2008, p.125-38.

FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 65-71, 2009.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010, p.106-24.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L. SHINYASHIKI, Gilberto; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Edição Especial**, p.183-96, 2001b.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 15-27.

FLEURY, M. T., LACOMBE, B. A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: **Iberoamerican Academy of Management.** 2003.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Trad. S. Netz, Porto Alegre: Bookman, 2004..

FOOTE, N. N. Identification as a basis for a theory of motivation. **American Sociological Review**, v. 16, p. 14-21, 1951.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder.** Tradução e Organização de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, 1991.

_____. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** Isabella F.G. de Vasconcelos; Flávio C. de Vasconcelos (Coords). São Paulo: Cengage Learning, 2007. Coleção Debates em Administração.

GEERTZ, C. **The interpretation of culture: selected essays.** New York: Basic Books, 1973.

GIL, A. C. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIROLETTI, D. A. **Fábrica: convento e disciplina.** 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília. 2002.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 63-81, 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M.. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 621-39, out./dez. 2012.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. **California Management Review**, v. 33, n.3, 114-35. 1991.

HATCH, M. J. **The dynamics of organizational culture**. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4 , p. 657-93, 1993.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. J. *et al.* (Orgs). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1996, p. 128-42.

HILAL, A. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HOWARD, R. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1991.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, v.44, Edição Especial Minas Gerais, p. 10-21, 2004.

KING, A. W., FOWLER, S. W., ZETHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. London: Sage, 1988.

KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 599-619, out./dez. 2012.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITE, F. T. **Metodologia científica**: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2008.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v.13, p.111-25, 1992.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

LIMA, R. J. C. et al. Estratégia de construção de competências no complexo têxtil: estudo sobre a influência de aspectos identitários e culturais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 225-56, mai./ago. 2012.

LIMA, F. P. A; DINIZ, C. A. A objetivação do saber prático na concepção de sistemas especialistas: das regras formais às situações de ação. In: DUARTE, F. **Ergonomia e projeto na indústria de processo contínuo**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2000, p. 84-121.

LINSTEAD, S., GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. **Organization Studies**, v.13, n. 3, p. 331-55, 1992.

MACEDO M. M. Padrões de desenvolvimento e produtividade da indústria no Brasil: novos desafios In: **Coletânea, o futuro da indústria**: oportunidades e desafios – A reflexão da universidade. 1º semestre, 2001, CNI, IEL, SENAI, STI, 2001.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v.4, n.1, jan./jun. 2005.

MANFREDI, S. C. Uma política de certificação profissional orientada para a inclusão social. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 6, n. 30, p. 27-48, jan./jun. 2010.

MARTIN, J., FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C & NORD, W. R. (Eds). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001, Chap. 11, v. 2, p. 219-51.

MARSHAL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural (Os economistas), 1983, v. I, livro 4, cap. VIII, IX, X, XI e XII.

MARTIN, J. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington: D.C., v. 28, p. 1-4, 1973.

MERTENS, L. **Competencia laboral**: sistemas, surgimiento y modelos. Montivideo: Cinterfor, 1996.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recurso humanos**. Trad. R. C. Marcondes, São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA F. C. P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, M. C. C. de; BINTENCOUR, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v.5, n.1, jan./jun. 2006.

MUNCK, L. et al. Modelos de gestão de competências versus processo de validação: Um ponto cego? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.46, n.2, p.107-21, abri./maio/jun. 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change. In: FOSS, N. J. (Org.). **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997, p. 82-99.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 12. ed. Trad. A. B. Rodrigues; P. M. Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PARENTE, C. C. R. **Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico**. 2003. 873 p. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

_____. **Competências: formar e gerir pessoas**. Porto: Afrontamento. Porto, Portugal, 2008.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1995, cap. I, II, III, IV.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Trad. B. C. Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999..

PETERS, J. Um programa de estudos; tudo que uma organização deve aprender: a forma de trabalhar os objetivos comuns, sempre com o olhar no futuro. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 9, p. 74-80, 1993.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 570-81, 1979.

_____. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 15-27, 2009.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. New York: Pitman. 1981.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may./june. 1990.

_____. Incorporando a perspectiva da competência essencial. In: PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 257-274.

PRATT, M. G.; FOREMANN, P. O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **Academy of Management Review**, v.25, n. 1, p. 18-42. 2000.

PROCHNIK, V.; PEREZ, A.; SILVA, C.M.S. A globalização na indústria de cimento. 1998. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_globalizacao_na_industria_do_cimento.pdf> Acesso em 12 dez. 2012.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Trad. C. A. Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 3. ed., 2003.

RETOUR, D. KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR *et al.* **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 45-78.

RIBEIRO, R. **Knowledge transfer**. 2007. 195 p. Tese (Doutorado em Sociologia do Conhecimento Científico e Tecnológico) - Scholl of Social Sciences, Cardiff University, Reino Unido.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

REIS, G. G. Global mindset e fatores culturais: influências nas competências de subsidiárias brasileiras no exterior: pesquisa multinível. 176 p. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, p. 23-34, Edição Especial, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Trad. R. Marcondes, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de Telecomunicações Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45-72, maio/ago. 1997.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. **Corporate co-evolution: a political perspective**. England: John Wiley, 2008.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In. RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. (Orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.34-54.

SAMPAIO, J. R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 36, n. 2, p. 16-24, abr./jun. 2001.

SANDBERG, J. **Human competence at work: an interpretative approach**. 2. ed. Gotebork: BAS, 1994.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE-eletrônica**, v.7, n.1, jan./jun. 2008.

SANTOS, F. C. A. **Estratégias de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARSUR, A. M. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. 2007, 262 p. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SAY, J. B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril Cultural (Os economistas), 1983.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Trad. M. Braga, 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHNEIDER, W. E. **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**. Berlin: Water de Gruyter, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural (Os economistas), 1982. cap. I, II.

SCIANNI, M. A. **Articulação de competências organizacionais e individuais: limites e possibilidades - Um estudo em organizações de Minas Gerais**. 2008. 232 p. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SELZNICK, P. **Liderança na administração**. São Paulo: Atlas, 1962.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. Trad. M. T. L. Lima. Curitiba: Juruá, 2006.

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período de 2000- 2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.53, n. 1, p. 21-34, jan./fev. 2013.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**. New York: John Wiley Sons, 1993.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, Papirus, 1997, p. 167-200.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. Trad. J. C. Terra *et al.* São Paulo: Negócio, 2002.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneiras, 2003.

TRICE, H.; BEYER, J. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-69, 1984.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 45-62.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE - eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-18, jan./jun. 2004.

VIEIRA, A.; LUZ, T. R. da. Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. **Organização & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 93-108, abr./jun. 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. In FOSS, N. J. (Ed). **Resources firms and strategies** – A reader in the resource-based perspective. Oxford University Press, Oxford, 1997, p. 117-32.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds). **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1998.

WILLIAMSON, O. .E. **Mercados y jerarquías: Su análisis y sus implicaciones antitrust**, México: Fondo de Cultura Económica, 1991, cap. I , II.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **La natureza de la empresa: orígenes, evolucion y desarrollo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.

WITTGENSTEIN, L. **Philosophical investigations**. Oxford: Blackwell. 1976.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. D. Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Trad. E. R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad. M. H. C. V. Trylinski, São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: CIET, Seminário Internacional, 1996.

_____. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, A.R. (Org). **Gestão da empresa: automação e competitividade**. Brasília, IPEA, 1990, p. 73-97.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista - Fase I e Fase II (Etapa 1)

Empresa: _____

Cargo: _____

Data: ____ / ____ / ____

Comente sobre a origem e a estrutura da Empresa (número de unidades, empregados, escala de produção, processo decisório etc).

Quais são os **desafios contextuais**? Comente acerca das tendências do setor, dinâmica competitiva e perfil da mão de obra.

A Empresa passou por mudanças de processo, de tecnologias ou de gestão nos últimos anos? Comente.

Em relação ao foco estratégico da Empresa, quais são os aspectos priorizados?

Em relação à **noção de competências**, qual é o conceito adotado e como a Empresa promove as competências?

Como se configura e qual é o papel da área de recursos humanos nesta Empresa?

Como ocorrem os processos de captação, desenvolvimento e valorização da mão de obra?

Dê sua opinião sobre a aplicabilidade de possíveis ações orientadas à qualificação da mão de obra e à certificação de competências profissionais no setor?

Sobre a organização do **processo de trabalho**, como se caracteriza os seguintes itens:

- a) tecnologia de produção;
- b) forma de gestão adotada pela empresa

Qual é o papel da **cultura organizacional**?

É possível visualizar alguma relação entre a cultura da organização e a construção de competências? Comente.

APÊNDICE B

Questionário - Fase II - (Etapa 2)

PESQUISA ACADÊMICA

Prezado Sr.(a),

Queria colaborar com esta pesquisa acadêmica respondendo às questões propostas. Não há necessidade de identificação, os dados serão tratados de forma sigilosa. Sua contribuição é muito importante. Muito obrigado!

Cargo: _____ Tempo de empresa: _____

Tempo no setor: _____ Escolaridade: _____ Área de Formação: _____

Tipo de vínculo: () próprio () terceiro

Quanto tempo é necessário para dominar as funções do cargo? _____

Indique o grau de concordância em cada afirmativa.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
•	•	•	•	•

O empregado competente é aquele que domina os procedimentos operacionais da Empresa					
O empregado competente sabe relacionar-se com colegas e com a chefia					
O empregado competente conhece a missão, os valores e a política da Empresa					
A competência profissional depende das qualidades físicas e mentais do indivíduo					
A competência profissional depende das condições oferecidas pela Empresa					
A responsabilidade de desenvolver competências é do próprio empregado					
A responsabilidade de desenvolver competências é da Empresa					
A competência do empregado é medida com base em metas e resultados do trabalho					
O trabalho que realizo é padronizado e segue procedimentos determinados pela Empresa					
Tenho liberdade para escolher a melhor maneira de trabalhar					
No trabalho que executo preciso de constante supervisão da chefia					
Os conhecimentos e habilidades que utilizo no trabalho foram adquiridos nesta Empresa					
Os conhecimentos foram adquiridos pela leitura de manuais e material teórico					
Os conhecimentos e habilidades foram adquiridos em treinamentos práticos					
Os conhecimentos e habilidades foram adquiridos na experiência do dia a dia com a ajuda de colegas					
Os cargos das empresas de concreto são iguais e exigem os mesmos conhecimentos e habilidades					
As normas e valores da Empresa influenciam a forma de trabalhar					
A cultura não diferencia uma empresa no mercado, pois, no setor de concretagem, todas elas são parecidas					

A Empresa tem uma cultura forte que influencia as atitudes dos empregados					
Para ser competente no trabalho é fundamental conhecer e agir conforme a cultura da Empresa					
Imagine que o setor promova ações de qualificação e certificação de competências dos trabalhadores em sua ocupação. Qual é sua opinião em relação a cada uma das seguintes afirmativas?					
Seria interessante para elevar o valor do profissional no mercado					
Poderia ajudar o empregado na busca de um novo emprego					
Seria uma iniciativa valorizada pelos trabalhadores					
As empresas teriam interesse, pois procuram desenvolver as competências dos trabalhadores					
Seria difícil porque o empregado só aprende dentro da empresa, no próprio trabalho					

Fonte - Elaborado pelo autor da tese.

APÊNDICE C

Roteiro de investigação - Fase III

.Parte 1- Conteúdo da cultura
Missão, estratégia e objetivos
<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual a missão fundamental da Empresa Alfa? 2) Qual a razão de ser dessa missão? 3) O que justifica a existência dessa missão no plano mais amplo? 4) Como a estratégia da Empresa Alfa e os objetivos dela derivados se adaptam a sua missão? 5) De onde vieram a estratégia e o conjunto de objetivos da Empresa Alfa? 6) A estratégia está baseada no raciocínio formal ou na lógica, ou é, em parte, produto das crenças e tendências dos líderes da Organização?
Meios, sistemas, processos
<ol style="list-style-type: none"> 1) Como a Empresa Alfa desenvolveu sua abordagem para alcançar seus objetivos? 2) Como e por que ela desenvolveu esse tipo de estrutura? 3) A estrutura formal e a forma de cumprir as tarefas refletem amplamente as crenças dos líderes? 4) Até que ponto os mesmos (ou diferentes) meios são usados por divisões

<p>funcionais e geográficas?</p> <p>5) Há evidências de que a Empresa Alfa tem fortes subculturas dentro dela?</p> <p>6) Em que essas subculturas se baseiam?</p>
<p>Avaliação: Sistemas de detecção de erros e de correção</p>
<p>1) Qual o sistema de detecção de erros da Empresa Alfa?</p> <p>2) Como se descobre que não se está alcançando os objetivos na Empresa Alfa?</p> <p>3) Na Empresa Alfa o que é feito se alguns objetivos importantes não estão sendo cumpridos?</p> <p>4) Entre os segmentos da Empresa Alfa, existem variações sobre como avaliar e sobre o que fazer em relação aos resultados?</p> <p>5) Nessas variações, há diferenças importantes provenientes de subculturas?</p>
<p>Parte 2- Integrando a organização humana</p>
<p>Linguagem e conceitos comuns</p>
<p>1) A Empresa Alfa usa um jargão especial e que as pessoas internas acham comum, mas as de fora acham estranho?</p> <p>2) Seus amigos associam seus modos e linguagem à Empresa Alfa?</p> <p>3) Quais são as diferenças entre a Empresa Alfa e as outras em que você trabalhou?</p> <p>4) Quais são os símbolos de associação da Empresa Alfa?</p> <p>5) Como se configuram os relacionamentos na Empresa Alfa em relação àqueles que são de dentro ou de fora?</p> <p>6) Como você entrou na Empresa Alfa?</p> <p>7) Como é administrado o processo de contratação na Empresa Alfa?</p>
<p>Definição dos relacionamentos</p>
<p>1) Quão apropriado é interromper seu chefe quando ele está falando?</p> <p>2) Caso você discorde de algo, sente-se encorajado a expressar sua discordância cara a cara?</p> <p>3) Quando você participa de eventos informais com seus colegas e chefes, sobre o que conversam?</p> <p>4) Seu chefe é franco com você a respeito de seu desempenho?</p> <p>5) Você se sente confortável em dizer o que pensa?</p>

Recompensas e <i>status</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1) Na sua opinião, o que você considera uma recompensa ou uma punição? 2) Em que sinais você presta atenção para saber como está indo? 3) Quando as pessoas ganham recompensas evidentes, você vê claramente o que elas fizeram para merecê-las?
Parte 3 - Conteúdo da cultura
<ol style="list-style-type: none"> 1) Como a Empresa Alfa se define com relação às demais do setor? 2) Quais as aspirações da Empresa Alfa para o futuro? 3) A Empresa Alfa é uma organização dominante, adaptada a um nicho, ou aceita passivamente o que o ambiente possibilita? 4) Até que ponto a Empresa Alfa reflete profundas certezas individualizadas <i>versus</i> certezas grupais? 5) O trabalho em grupo funciona na Empresa Alfa? 6) Como se baseiam as decisões tomadas na Empresa Alfa? 7) Que normas relativas ao tempo você tem na Empresa Alfa? 8) O que significa chegar cedo ou tarde? 9) As reuniões começam e terminam na hora? 10) Como a Empresa Alfa reage a objetivos e horários não cumpridos? 11) Como o <i>layout</i> da Empresa Alfa reflete o estilo de trabalho e o <i>status</i>? 12) Como as pessoas expressam sua posição via comportamento físico e espacial? 13) Como você organiza o espaço ao seu redor? 14) Como está estruturada a comunicação na Organização Alfa?

Fonte - SCHEIN, 2007, adaptado pelo autor da tese.

ANEXOS

ANEXO A

Estrutura de tópicos do Manual de Princípios de Ação e Regras do Grupo

a) Princípios de ação
<p>Nossa visão: ser o líder mundial absoluto em materiais de construção;</p> <p>Nossos compromissos: com os clientes, empregados, comunidades e acionistas;</p> <p>Alfa Way: contribuir para o sucesso de nossos empregados, focando a melhoria do desempenho, com uma organização “multi-local”, para construir nossa cultura do desempenho.</p>
b) Regras do Grupo
<p>Regras para colocar o “estilo Alfa” em ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regras para tornar o pessoal bem sucedido; - Regras para focar a melhoria do desempenho; - Regras para compartilhar as informações em uma organização multilocal; - Regras para promover nossas responsabilidades como uma organização multilocal <p>Regras para uma organização eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> -Regras em recursos humanos; -Regras para finanças e controle; -Regras para assuntos legais; - Regras para tecnologia da informação; - Regras para controle interno; - Regras para comunicações.
c) Código de conduta nos negócios
<ul style="list-style-type: none"> -Conformidade com leis e regulamentos; -Evitando conflitos de interesse; -Atenção com as pessoas e o meio ambiente; - Proteção dos ativos do Grupo; - Honestidade nos relatórios financeiros; - Importância dos controles internos/auditoria interna; - Implementação de procedimentos e violações.
d) Programa de <i>Compliance</i> de concorrência
<ul style="list-style-type: none"> -Política de concorrência; -Diretrizes de implementação; -Normas essenciais; - Acordos com concorrentes; - Acordos com clientes e fornecedores; - Posição dominante; - Fusões, Aquisições e Joint Ventures; - Associações de Classe; - Comunicação Verbal e Escrita; - Política de Retenção de documentação;

-Investigações surpresa.

Implementação/Conscientização;

- Inserção da Política e do Programa de *Compliance*;
- Conscientização, treinamento e informação;
- Cumprimento, relatórios e verificação;
- Violações à Política;
- Questões sobre *Compliance*.

e) **Políticas do Grupo** – acesso restrito pela intranet

Fonte - Manual de Princípios de Ação e Regras do Grupo - Empresa Alfa.

ANEXO B

Descrição das ocupações-chave

COORDENADOR DE CENTRAL

SUMÁRIO:

Esta ocupação demanda do profissional o planejamento, organização e monitoramento das atividades operacionais e comerciais da Central sob sua responsabilidade, buscando a otimização dos recursos humanos, técnicas e materiais disponíveis.

TAREFAS:

Responde pela operação da usina dosadora e pelo cumprimento da programação de entrega dos pedidos dos clientes; Elabora, de comum acordo com a Chefia de Manutenção, a programação de manutenções preventivas da usina; Orienta, supervisiona e executa, quando necessário, as atividades de bombeamento de concreto; Responde pelas atividades de transportes e de prestação de serviços executados pelos pontos de carga, de acordo com as rotinas e normas estabelecidas; Acompanha o mapa de controle de volume de concreto entregue e a ser entregue; Assegura o cumprimento das políticas de segurança, meio ambiente e qualidade; Efetua pesagem dos componentes utilizados na preparação dos concretos e argamassas, controlando a dosagem dos materiais constituintes do traço, conforme os padrões de qualidade estabelecidos por normas técnicas; Sempre que necessário, visita periodicamente os clientes ativos e inativos, apresentando condições técnicas e comerciais de acordo com as políticas da empresa, visando efetivar vendas e emitir os respectivos contratos,

acompanhando a evolução da carteira (volume, preços e prazos). Desenvolve, também, novos clientes, dentro da política comercial da empresa; Orienta e executa atividades administrativas da Central sob sua responsabilidade, elaborando relatórios e cumprindo as determinações legais ou internas.

BALANCEIRO

SUMÁRIO:

Nesta ocupação o profissional assume a responsabilidade pela operação da balança dosadora, abastecimento de caminhões betoneira e controle do estoque de insumos, além do atendimento a clientes e programação de concreto. Participa da coordenação das atividades da central e realiza procedimentos administrativos de acordo com os manuais de operação e princípios de qualidade, segurança, imagem e ambiente, estabelecidos pela empresa, além de zelar pelo perfeito estado de conservação do equipamento. Atua dentro de rotinas estabelecidas ou instruções permanentes. Em geral age dentro de procedimentos bem definidos, embora relativamente diversificados, sob supervisão. Para identificar e solucionar problemas utiliza seu raciocínio baseado na escolha entre experiências adquiridas, entre seus conhecimentos ou entre procedimentos da empresa.

TAREFAS:

Verifica o funcionamento dos equipamentos, de modo a garantir o abastecimento da central e o cumprimento dos princípios de qualidade, segurança, imagem e ambiente, estabelecidos pela empresa; Participa da coordenação das atividades da central e programação de concreto; Efetua atendimento a clientes e executar procedimentos administrativos; Verifica o nível do estoques de insumos e informar os dados, seguindo procedimentos estabelecidos pela empresa; Conduz o processo de

recebimento de insumos e materiais diversos, conforme procedimentos estabelecidos pela empresa, incluindo conferência e verificação da qualidade dos produtos; Executa a pesagem do concreto em balança manual: adicionando os insumos da mistura do concreto nos caminhões betoneira, de acordo com as especificações previamente estabelecidas pela empresa; Executa a medição de *slump* (fluidez do concreto) e os procedimentos sobre os corpos de prova na central; Fazer dosagem do concreto na betoneira, inserindo o lacre de segurança, de modo a garantir a qualidade do concreto até sua entrega; Emite a nota fiscal de remessa do material e liberar os caminhões betoneira, de acordo com a programação de entrega enviada; Auxilia no atendimento da solicitação de entrega de concreto feita pelos clientes; Faz pequenas manutenções na central ou em equipamentos, ou solicitar manutenção; Registra a logística de atendimento ao cliente; Opera e maneja o equipamento designado, de acordo com o manual de operação do equipamento e orientação recebida do superior; Mantem a chefia informada sobre qualquer ocorrência com o serviço e/ou equipamento sob seu comando; Zela pelo cumprimento dos procedimentos de segurança na central.

MOTORISTA

SUMÁRIO:

Nesta ocupação o profissional é responsabilizado pelo carregamento, transporte e moldagem do concreto de acordo com os manuais de operação e princípios de qualidade, segurança, imagem e ambiente, estabelecidos pela empresa, além de zelar pelo perfeito estado de conservação do equipamento.

TAREFAS:

As tarefas que realiza são: Inspecciona as condições do veículo e equipamento;

atuando com base nos princípios de qualidade segurança, imagem e ambiente, estabelecidos pela empresa; Opera e maneja o equipamento designado, de acordo com o manual de operação e orientação recebida do superior; Verifica o carregamento do veículo e o controle do lacre de garantia de qualidade do concreto; Transporta o concreto da central até a obra, acompanhar o rompimento do lacre de garantia de qualidade do concreto; efetuar o descarregamento; Bate e moldar o concreto, coletar corpos de prova na central ou na obra; Registra horário de saída, chegada, aplicação e retorno na nota fiscal; Garante a comprovação da entrega , na obra, mediante coleta de assinatura no canhoto da nota fiscal do recebedor; Zela pela limpeza do veículo e do equipamento, indicando necessidades de manutenção, quando necessário; Atua de forma colaborativa com os demais profissionais alocados na central e na obra; Mantém a chefia informada sobre ocorrências com o serviço e equipamento sob seu comando.

Fonte - Empresa Alfa.