

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

Simone Orsi Guimarães

**INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS
REALIZADAS EM DUAS EMPRESAS LOCALIZADAS EM BELO
HORIZONTE, EM RELAÇÃO À FORMAÇÃO TÉCNICA DO
PROFISSIONAL DO ENSINO TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO**

Belo Horizonte

2010

Simone Orsi Guimarães

**INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS
REALIZADAS EM DUAS EMPRESAS LOCALIZADAS EM BELO
HORIZONTE, EM RELAÇÃO À FORMAÇÃO TÉCNICA DO
PROFISSIONAL DO ENSINO TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO**

Trabalho de conclusão do Curso de Especialização em
Gestão Estratégica do Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração

Orientadora: Prof^a Júnia Rodrigues Marçal

Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2010

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. APRESENTAÇÃO.....	06
1.1. Justificativa.....	08
1.2. Objetivos.....	09
1.2.1. Objetivo geral.....	09
1.2.2. Objetivos específicos.....	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. Contextualização da evolução histórica das organizações face às transformações exigidas para o enfrentamento da competitividade global.....	10
2.2. Panorama do Ensino Profissionalizante no Brasil.....	11
2.3. Definição de Competências.....	16
2.4. Competências Profissionais.....	18
2.5. Práticas de Recursos Humanos.....	19
2.6. Competências Organizacionais.....	22
2.7. Competências Acadêmicas.....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1. Colocação do problema de pesquisa.....	27
3.2. A abordagem da pesquisa.....	27
3.3. Etapas da pesquisa	29
3.3.1. Primeira etapa da pesquisa.....	29
3.3.2. Segunda etapa da pesquisa.....	29
3.3.3. Terceira etapa da pesquisa	30
4. RESULTADOS ENCONTRADOS PELA PESQUISA REALIZADA NAS DUAS EMPRESAS.....	31
4.1. Breve caracterização das empresas pesquisadas.....	31

4.2. Resultados encontrados segundo as práticas de recursos humanos.....	32
4.3. Resultados encontrados baseados no espaço ocupacional e na estruturação da carreira.....	34
4.4. Resultados encontrados segundo a noção de competências.....	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICES.....	50
Apêndice A.....	50
Apêndice B.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CEFET – Centros Federais de Educação Tecnológica

CEB – Câmara de Educação Básica

CNE – Conselho Nacional de Educação

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PROEP – Programa de Expansão da Reforma Profissional

RH – Recursos Humanos

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

VBR – Visão Baseada em Recursos

1. APRESENTAÇÃO

No atual contexto sócio-econômico, presenciam-se questões vivenciadas pelos países em desenvolvimento, que acarretam dificuldades para engatar o desenvolvimento econômico almejado que viabilize os benefícios em prol de toda a sociedade. O Brasil, país de economia emergente, tem buscado soluções e políticas para promover as mudanças decorrentes do processo de globalização face ao desenvolvimento das capacidades e inovações tecnológicas e da qualificação dos recursos humanos necessários para suprir às novas demandas das organizações. Diante dessas transformações ocorridas no cenário internacional com conseqüências fundamentais para o crescimento econômico do nosso país, a Educação tem sido repensada e direcionada para atender essas novas exigências prescritas pelo mercado de trabalho. O Ministério da Educação e Cultura, através da implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais, propôs uma nova formação para os alunos do Ensino Fundamental, Médio, Médio Profissionalizante e Superior, visando à adaptação dessa nova realidade, que delineia um perfil diferenciado para os egressos dessas formações, para suprir as competências das organizações no mercado competitivo nacional e internacional.

Pesquisas realizadas recentemente mostram que o Ensino Técnico e Tecnológico está atrasado no Brasil. Levantamentos realizados pelo pesquisador Prof. Renato Pedrosa, do Departamento de Matemática da UNICAMP registram que menos de 1% dos estudantes formados no país vem de cursos técnicos e tecnológicos. No Chile esse percentual equivale a 22%, enquanto na Coréia do Sul esse percentual cresceu 1800% nesse tipo de graduação, formados pelo ensino técnico entre os anos de 1972 a 2002. A Coréia do Sul é o país que alcançou o índice mais elevado e está atualmente entre os países de maior crescimento econômico, investindo prioritariamente em Educação.

No Brasil, esse tipo de formação e graduação sempre dispensou um tratamento secundário, devido à sua característica de categoria de segunda mão, conceituada pelas classes média e média alta, que em geral são as que têm acesso ao ensino superior. Entretanto, essa visão vem se transformando, pois o país necessita de profissionais de todas as áreas e formas de ensino, bacharéis, especialistas, técnicos e tecnólogos. O Governo Federal já reconhece os benefícios dessa mão-de-obra formada pelo ensino técnico e tecnológico e está ampliando ações para incentivar este tipo de profissional diferente e necessário para o crescimento do país.

Diante de um novo discurso da educação, que pretende retomar a relevância do profissional técnico de nível médio para o crescimento econômico do país e com um novo direcionamento da realidade permeada de transformações, em que se começa a vislumbrar um cenário mais estruturado para receber de forma mais atuante esses profissionais, o presente estudo pretende abordar a contextualização da vivência desses profissionais segundo os aspectos relacionados às práticas de recursos humanos, em duas organizações de grande porte, cujas estratégias primordiais são a manutenção e o enfrentamento da concorrência no mercado nacional e mundial. Nesse contexto em que a sobrevivência das organizações está alterando um padrão, em que os efeitos do investimento no capital humano são imprescindíveis, centrado num novo modelo de trabalho, articulado pelas competências dos indivíduos, que devem ser desenvolvidas para a adequação do perfil desejado e para sanar problemas relacionados a possíveis deficiências constatadas nas efetividades das ações, nas atitudes comportamentais e nas orientações motivacionais, esse trabalho propõe investigar esses aspectos dessa nova realidade, segundo as práticas de recursos humanos disponíveis em duas empresas, comparando-as com a teoria apresentada. Dessa forma, pretende-se avaliar se esses profissionais são realmente priorizados pelas empresas, quais os critérios de admissão, ou demissão, se as competências acadêmicas estão sendo realmente adequadas e desenvolvidas para a função, se há a implementação de práticas de recursos humanos ancoradas em premissas teóricas que propiciem a garantia de um processo contínuo de aprendizado, se as avaliações permitem realmente aos gestores avaliar os desempenhos dos indivíduos, identificar como são realizados os processos de valorização, reconhecimento e remuneração nas empresas, se estão articulados entre si, para se garantir a construção de um sistema efetivo que possa traduzir as expectativas da organização e dos funcionários. Portanto, o estudo pretende fazer comparações entre as duas organizações escolhidas, para avaliar essas práticas de recursos humanos, conforme os aspectos mencionados.

Esse estudo foi elaborado em cinco capítulos. O primeiro refere-se à apresentação do trabalho, na qual são expressas a justificativa e os objetivos geral e específicos. No capítulo 2, apresenta-se a teoria que deu suporte para a realização do estudo, descrevendo a evolução histórica das transformações ocorridas nas organizações no contexto mundial e no sistema da educação profissionalizante no Brasil. Posteriormente, são descritas as teorias concernentes com as práticas de recursos humanos, correlacionando-as com o modelo de competências articuladas com as competências profissionais, organizacionais e acadêmicas. No capítulo 3, é abordada a metodologia apresentada para o trabalho. No capítulo 4, descrevem-se os

resultados encontrados nas diferentes empresas e esses resultados são analisados segundo as teorias apresentadas. No capítulo 5, referente às considerações finais, a proposta do trabalho é analisada segundo os objetivos e são demonstradas as conclusões e as limitações do estudo.

1.1. Justificativa

Partindo do pressuposto que o técnico de nível médio torna-se cada vez mais relevante no mercado de trabalho devido aos novos modos de organização da produção, bem como o crescente aumento das inovações tecnológicas no país tendo como resultado a melhoria do nível de vida da sociedade, a proposta deste estudo visa a investigação das competências e habilidades fundamentais exigidas pelas organizações em relação ao profissional graduado pelo ensino técnico de nível médio para suprir as novas demandas do mercado de trabalho. Com a aprovação pelo MEC do parecer CNE/CEB nº 11/2008, de 12/06/2008, da instituição do Catálogo Nacional para os Cursos Técnicos de Nível Médio com a organização da oferta desses cursos em torno de 12 eixos com o núcleo politécnico comum, constata-se que o governo está preocupado quanto à formação desse profissional que adentra o mercado de trabalho frente ao surgimento das novas demandas. Segundo o parecer CNE/CEB nº 277/2006, aprovado em 7/12/2006,

A reorganização de cursos em eixos mais compactos favorece a reestruturação disciplinar, evitando redundâncias, inflexibilidade curricular e modernizando a oferta de disciplinas. Uma das vantagens dessa nova organização é a possibilidade de transitar entre cursos semelhantes com maior facilidade.

Diante desses aspectos explicitados anteriormente, constata-se que as transformações estão sendo verificadas em todos os setores da sociedade, organizações, associações, instituições de ensino e conseqüentemente nas pessoas. As transformações na estruturação dos cursos para uma maior flexibilização do aluno aprovadas pelo MEC para as Escolas Técnicas justificam a importância desse profissional para a nova realidade do país. Portanto, o interesse nesse trabalho busca investigar como as empresas estão recrutando e desenvolvendo profissionais qualificados no ensino técnico de nível médio face às novas práticas de recursos humanos, conforme o modelo de competências, especificamente em duas empresas, uma da indústria têxtil, localizada em Belo Horizonte e com fábricas em cidades do interior de Minas Gerais e a outra, multinacional, de prestação de serviços em tecnologia, com filiais por todo o Brasil, sendo a matriz localizada em São Paulo e a filial mais importante situada em Belo Horizonte.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral:

Analisar como o profissional graduado do ensino técnico de nível médio se insere em duas organizações pesquisadas no contexto específico segundo a noção da formação técnica.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Analisar e avaliar os métodos utilizados pelas duas organizações com relação à seleção para ingresso de novos profissionais graduados do ensino técnico de nível médio;
- Analisar o fluxo dos profissionais contratados e demitidos (turnover) pelas empresas baseado na formação das competências exigidas nos últimos dois anos;
- Verificar se as duas empresas investem em treinamentos e/ou cursos específicos para moldar as competências desses profissionais frente às suas demandas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contextualização da evolução histórica das organizações face às transformações exigidas para o enfrentamento da competitividade global.

A partir da década de 80 e à medida que o processo de globalização vai se estabelecendo, as organizações começam a enfrentar transformações exigidas pela complexidade do sistema que a elas se impõe. As mudanças são visíveis e demandam atitudes enérgicas e eficazes em todos os setores dentro das organizações. Com o avanço cada vez mais imponente da tecnologia e as exigências incessantes de renovação e adaptação dos produtos e serviços, a sociedade também vai tentando se adaptar e moldar os aspectos políticos e econômicos. As organizações também se defrontam com modificações em toda a sua estrutura tanto política quanto em suas estratégias para enfrentar a competição universal. A imposição de um novo modelo para substituir o modelo do posto de trabalho característico das organizações taylorizadas ou mecanicistas que preconizam o homem como ser autômato e alienado no exaustivo e automatizado processo de produção para o novo modelo - o da competência - tem sido cada vez mais exigido, devidos às novas características impostas pela realidade. Esse modelo vislumbra o homem na condução do processo de produção ou economia de serviço, adequando-o para agir como ser pensante, responsável, criativo e com poder de decisão nas várias etapas que são fundamentais para a criação de valor agregado e melhoria do desempenho econômico da empresa. Essa mudança no processo das organizações, ou seja, esta “humanização” não está relacionada com a modificação dos seus valores intrínsecos, pois simplesmente continuam com os mesmos conceitos, apenas seus instrumentos se colocam e são diferentes, tendo ainda como objetivos a busca incessante por lucros, como no passado e principalmente a conquista de mercados consumidores nacionais e internacionais (luta pela sobrevivência). As mudanças e pressões que envolvem a sociedade vão de encontro às questões de estratégia e desempenho das empresas. Agora elas buscam e desenvolvem a peça fundamental da empresa - o homem, que conduz e desenvolve os recursos tecnológicos - para conseguir manter-se e adequar-se em um mercado que se torna instável frente às inúmeras diversidades do momento atual, pois o modelo do posto de trabalho se revela ineficiente e incapaz de se adaptar às novas complexidades das atividades. Assim, o conjunto de políticas e práticas das cúpulas empresariais se modifica e há um deslocamento do foco da gestão de

peçoas, alterando desta forma, o perfil dos profissionais requeridos pelas empresas. Portanto, as pessoas passam a ter maior importância e relevância em todos os setores da organização, sendo pressuposto fundamental da empresa a soma das competências individuais e as competências organizacionais. A empresa espera que haja uma integração mútua entre as estratégias organizacionais e as expectativas das pessoas para uma melhor condução das suas trajetórias e construção de um sistema, cujas entregas devem ser flexibilizadas para que ambas, organização e indivíduos, possam se encontrar e desenvolver plenamente.

À medida que essas transformações ocorrem, as organizações se tornam bastante exigentes em relação não apenas às qualificações e habilidades de um indivíduo para determinado cargo, mas também em relação às competências desse indivíduo para as demandas e expectativas referentes à complexidade que o exercício da atividade profissional requer. Para a empresa não importa apenas o conjunto dos conhecimentos profissionais e habilidades acumuladas do profissional, mas também em que nível de complexidade ele consegue articulá-los. Essas alterações dentro das organizações se justificam frente às novas demandas e padrões de concorrência do mercado internacional, tais como a flexibilização do processo de produção, a exigência em melhorar processos, introduzir tecnologias para renovação de produtos e serviços e inovação de produtos tecnológicos, parcerias e terceirização de serviços, treinamentos e cursos para gestores, líderes e funcionários em geral, além de muitas outras.

Diante desse contexto, em que os recursos humanos se tornam prioritários na organização, faz-se necessário também apresentar a trajetória histórica do Ensino Profissionalizante no cenário educacional brasileiro, para se compreender como o profissional em questão se insere nas organizações e quais são as suas perspectivas num país em que se privilegia essencialmente o ensino superior em detrimento dos demais. Para a estruturação do texto consultou-se os autores Marise Nogueira e outros.

2.2. Panorama do Ensino Profissionalizante no Brasil

A educação profissional tem suas origens no século XIX, em 1809, com a criação de instituições de caráter assistencialista com a proposta de iniciar jovens carentes para o desenvolvimento de um ofício. Essas instituições tinham como objetivo retirar das ruas crianças abandonadas, jovens pobres e amparar órfãos, ensinando-lhes um ofício, para que

não se transformassem em marginais. Portanto, a perspectiva dessas instituições era mais assistencialista do que propriamente trabalhista, maquiada em prol do protecionismo e segurança da classe dominante.

Com a chegada das transformações políticas e econômicas, no século XX, a educação no Brasil, sofre um redirecionamento, mudando a preocupação mais assistencialista para a preparação para o exercício profissional de operários. Era o início da Industrialização. A partir daí exige-se um posicionamento mais efetivo dos governantes em relação à educação profissionalizante. Para atender essas demandas, foram promulgados vários decretos-lei que normatizavam a Educação Nacional. Com a promulgação das Leis Orgânicas da Educação Nacional em 1942, o governo evidencia a importância da educação no país, em particular, da Educação Profissional, cujas leis específicas foram definidas para a formação profissional. Apesar disso, o domínio dos conteúdos gerais (letras, ciências, e outros) continuava a ter importância para o acesso da classe dominante ao nível superior. Dessa forma, após essa reforma, a educação brasileira se apresentava em dois níveis: a educação básica formada pelos ensinos primário e secundário, e esse último que incluía o ginásial e o colegial, sendo que a educação profissionalizante se consolidava como parte final do ensino secundário, constituída pelos cursos: Normal, Industrial Técnico, Comercial Técnico e Agrotécnico. Esses cursos apresentavam o mesmo nível e duração do colegial, entretanto, não habilitavam para o ingresso no ensino superior.

No início da década de 70, época em que o país vivia o período da ditadura militar, as discussões no cenário educacional versavam sobre a descentralização do Estado na escola, tendo como desfecho desse debate a criação da Primeira Lei de Diretrizes e Bases, que iria colocar fim à dualidade do ensino. Assim, com a Reforma da Educação Básica, através da Lei nº 5.692/71 – Lei da Reforma de Ensino de 1º e 2º graus – instituiu-se a educação profissionalizante referente ao ensino de 2º grau ou antigo colegial como obrigatória para todos no Brasil. Esta reforma educacional realizada pelo governo brasileiro estava centrada às demandas do novo modelo de desenvolvimento econômico do país, cujas necessidades crescentes eram a qualificação da mão-de-obra para sustentar esse crescimento acelerado e como forma de atender às expectativas das classes populares para ter acesso à níveis mais elevados de escolarização. Os Sistemas de Ensino Estaduais e Municipais não conseguiram conjugar de forma coerente, concentrada e efetiva os conteúdos de formação geral e os específicos, ditos profissionalizantes, sendo que os primeiros foram relegados em detrimento dos últimos.

Com a desvalorização dos conteúdos de formação geral o ensino de segundo grau profissionalizante vai se escamoteando e perdendo seu valor, permanecendo restrito, atualmente, apenas às Escolas Técnicas Federais e CEFETs. A polêmica educacional continuou tendo o conflito com o mesmo cenário antagônico: uma educação pública, de qualidade para todos versus uma educação referente à prestação de serviços, prevalecendo a lógica de mercado, em que a iniciativa privada pode atuar livremente em todos os níveis da educação. Ressurge também o conflito da dualidade, de um lado, a educação básica (última etapa – antigo 2º grau ou atual ensino médio) e de outro, a educação profissional (integrada ao 2º grau nos seus múltiplos aspectos humanísticos e científico-tecnológicos). Nessa proposta, o papel do 2º grau restabelece a ponte entre o conhecimento e a prática do trabalho, propiciando ao aluno a aplicação da ciência não apenas como automatização das técnicas produtivas, mas o domínio das técnicas utilizadas no processo produtivo. Entretanto, essa perspectiva de integralidade foi perdendo espaço em função do embate político entre educação pública e privada e em 1996 foi aprovada no Congresso Nacional a Lei nº 9.394/96 - Segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Consolida-se novamente a dualidade entre a última etapa da educação básica, denominada ensino médio e a educação profissional. Dessa forma, a LDB reestrutura a educação brasileira em dois níveis: a educação básica e a educação superior, não constando a educação profissional em nenhum dos dois níveis, sendo apresentada como um apêndice ou paralelo, não sendo considerada parte da estrutura regular da Educação Nacional. Em poucos artigos do capítulo III da LDB a referência está explícita à educação profissional, evidenciando que quaisquer possibilidades de articulação entre o ensino médio e a educação profissional possam ser realizadas, assim como a completa desarticulação entre eles. Assim, em 1997, o governo através do Decreto nº 2.2208/97 e das ações referentes ao PROEP implementa a Reforma da Educação Profissional, em que o ensino médio retoma seu sentido puramente propedêutico, enquanto os cursos técnicos passam a ser oferecidos de duas formas. Uma delas, em que o aluno pode realizar o curso técnico simultaneamente com o ensino médio, com matrículas e currículos distintos, podendo ser realizado na mesma instituição do ensino médio ou em instituição diversa. A outra é quando ele pode cursar após o término do ensino médio, como se fosse um curso sequencial. O Governo Federal financiou a referida reforma, junto ao BID, viabilizada por meio do PROEP, cujo objetivo primordial era a separação obrigatória do Ensino Médio do Ensino Profissionalizante. A função do PROEP era reestruturar a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, as escolas estaduais e comunitárias vinculadas ao Programa em relação às suas ofertas educacionais, da gestão e das relações empresariais, para torná-las

competitivas no mercado educacional, a fim de buscarem arrecadação através da prestação de serviços à comunidade, com vistas ao autofinanciamento e conseqüentemente a redução gradativa de verbas. Em 1998, o governo reduziu em 50% as vagas dos Institutos Federais de Educação Tecnológica para os cursos técnicos vinculados ao Ensino Médio, conforme proposta do governo, cujo objetivo era a extinção dessas vagas. Entretanto, as Escolas Estaduais e Comunitárias não conseguiram alcançar a autonomia de gestão e muito menos a independência dos recursos públicos para sua manutenção, culminando com a não oferta do percentual de vagas gratuitas, além do abandono das instalações, concluídas ou não, ou dos equipamentos ou seu funcionamento em estado precário. Nesse contexto de ações radicais, podemos perceber que os efeitos produzidos por esse Programa foram desastrosos no que se refere à Educação Brasileira e principalmente para a Educação Profissionalizante.

No início de 2003, ocorreram mobilizações significativas dos setores educacionais associados ao campo da educação profissional, no âmbito dos sindicatos e dos pesquisadores da área de trabalho e educação. A partir daí, retomam-se as discussões entre o ensino médio e a educação profissional, direcionando-as para a única vertente possível que é a interseção entre os conhecimentos propedêuticos (cultura geral) e os conhecimentos técnicos (cultura técnica), voltada para os fundamentos científicos das diferentes técnicas característica dos novos processos produtivos. Nesse contexto, de reflexões referentes à educação profissional brasileira emerge o Decreto nº 5.154/04. Esse Decreto revoga o Decreto nº 2.208/97, responsável pela desvinculação entre educação básica e educação profissional técnica de nível médio e acena para a possibilidade da integração entre as duas vertentes, e principalmente, direcionando essa última para a (re)construção de uma educação profissional calcada em bases sólidas e atreladas às novas dimensões do trabalho produtivo dentro da realidade brasileira. Apesar disso, a situação é bastante conflitante e preocupante, dimensionada pelos seguintes aspectos: o deficiente financiamento público e a própria concepção do ensino médio, que ainda não conseguiu superar a dualidade, uma voltada para a formação acadêmica (classe média e classe média alta) e a outra voltada para a formação instrumental (classe operária).

Assim, diante desse cenário, em que o ensino médio está em crise exacerbada, gerando excesso de educação de um lado (em relação ao ensino superior) e acúmulo de ignorância por outro (em relação ao ensino profissionalizante), reduz-se a eficácia do sistema educacional à medida que o paradigma produtivo transforma-se e atende-se cada vez menos às demandas da sociedade, que passa a requerer maiores qualificações e mais flexibilização dos recursos

humanos envolvidos no processo produtivo das organizações. Sem grandes perspectivas reais para jovens adolescentes das classes populares, que necessitam ingressar nessa nova dinâmica do trabalho produtivo, torna-se quase impossível, conseguir trabalho qualificado, no que tange às inúmeras adversidades e dificuldades enfrentadas por esses jovens, pois a Rede Federal de Ensino Profissionalizante não dispõe de vagas suficientes (redução pela metade) e cujo processo seletivo é acirrado, enquanto nas Escolas Privadas a infra-estrutura é inadequada e as verbas para a sua manutenção e expansão são precárias. Com a superprodução de pessoas educadas e formadas, sem levar em conta as condições reais do mercado de trabalho, produz-se uma intelectualidade marginalizada, com provável contribuição para a segmentação sócio-econômica e crescimento da marginalidade. Portanto, é preciso, que nessa nova economia cuja essência é o conhecimento, haja uma integração na Educação Brasileira entre o Ensino Profissionalizante e a Formação Básica, para a formação de mão-de-obra qualificada, no que se refere aos conhecimentos de formação geral e às formas de treinamento, possibilitando o pleno desenvolvimento da cultura geral e da cultura técnica, transformando o ambiente organizacional que exige cada vez mais demandas por uma qualificação superior da força de trabalho, para fazer frente às novas tecnologias e novas formas de trabalho.

Quando se divulgam as estatísticas disponíveis referentes aos números recentes de estudantes em escolas técnicas de nível médio no Brasil, verifica-se que ele é absurdamente baixo. Apenas em São Paulo e no Paraná esses números estão crescendo, dada a demanda crescente de trabalhadores mais qualificados devido à importância relativa desses Estados no cenário empresarial brasileiro. O governo reconhece que é necessário colocar em prática novas ações para resolver, senão para atenuar a forte defasagem de demanda desses jovens face às novas perspectivas da economia.

Diante dessa trajetória histórica, verifica-se que a Educação Profissional vem galgando novamente o seu espaço para a verdadeira participação na Educação Nacional e finalmente, como instrumento ativo de participação e transformações no desenvolvimento econômico do país. Entretanto, percebe-se ainda a necessidade de mobilização das várias forças da sociedade, o Governo Federal, os sindicatos e os pesquisadores da área de trabalho e educação para que esse projeto seja (re)construído embasando a Educação Profissional no cenário mundial, em que o novo perfil do profissional técnico de nível médio é exigido, destacando-se não apenas pelos conhecimentos técnicos disponibilizados pelo arcabouço acadêmico, como também por suas competências reais contextualizadas na prática organizacional, vislumbrada

pelo modelo de competências, em que se almejam o crescimento social e profissional do indivíduo e conseqüentemente das organizações e do país.

Após as explicitações referentes às transformações geradas pelo contexto mundial e com as transformações políticas e econômicas que interferiram diretamente na educação profissional, apresenta-se a seguir a noção de competência exemplificada por autores, como Zarifian e Fernandes, e a passagem do modelo mecanicista para o modelo de competências nas organizações, para entendermos o redirecionamento e as exigências dos profissionais no mercado de trabalho.

2.3. Definição de Competências

Citando Maria Tereza Fleury, Fernandes (2006) comenta que, primeiramente, o conceito de competência desenvolvido por McClelland era bastante simplista, e foi apresentado como a somatória dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo no desempenho de suas tarefas. Posteriormente, esse conceito se mostrou insuficiente frente às transformações suscitadas pelas organizações e se esboçou mais amplamente como a necessidade de relacionar as competências individuais às competências organizacionais frente às suas expectativas, resultados econômicos e ao seu posicionamento estratégico.

A construção do modelo da competência reside na transformação das relações de trabalho nas organizações. Segundo Zarifian (2008), esse modelo inaugura um novo período histórico, com a necessária superação de dois grandes modelos históricos dominantes: o do posto de trabalho característico das organizações taylorizadas/mecanicistas e o modelo da profissão que corresponde às corporações artesanais urbanas. Para o referido autor, o trabalho evoluiu e não está mais relacionado ao conjunto de tarefas descritas no cargo como acontecia no modelo do posto de trabalho, cujas funções do indivíduo estavam inseridas no manual de tarefas, desprovidas de qualquer característica criativa e denotadora de subjetividade, sendo que esse não precisava e não ultrapassava seu contexto local e objetivo de trabalho. O trabalho também não compreende mais apenas as características referentes ao modelo da profissão, em que o trabalhador possuía um conjunto de conhecimentos e habilidades específicas comprovadas a partir de experiências e aprendizagens, dominando o seu ofício, com suas ferramentas específicas dentro do seu local de trabalho. O indivíduo é o próprio

dono e gerente do seu trabalho e da sua oferta no mercado. O novo modelo ultrapassa esses aspectos dos referenciados modelos, pois institui o trabalho como prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza diante da situação profissional cada vez mais complexa e mutável, transpondo, portanto, os limites objetivos e locais da atividade, pois esta passa a ter importância não apenas para o indivíduo separadamente, como também para a sua equipe de trabalho e para o desempenho da empresa como um todo. A tarefa realizada anteriormente apenas por um homem em seu posto de trabalho assume agora, um caráter multidisciplinar, com equipes de trabalho e com projetos desenvolvidos por equipes, revelando aspectos que ultrapassam a própria empresa, desembocando em redes complexas de informações para a convergência de um profissional em contínuo e acelerado processo de aprendizagem. O modelo das competências evolui e transpõe todas as situações tradicionais do trabalho, redirecionando o indivíduo para a realização do trabalho, articulando suas competências para administrar não simplesmente uma profissão, mas uma situação profissional.

Para Zarifian (2008), a justificativa para a inserção desse modelo se estabelece frente a três fenômenos que ocorrem neste novo momento do trabalho: primeiro, a noção de incidente, que ocorre de forma imprevista e que implica que a competência não pode estar descrita nas predefinições da tarefa, propiciando que as pessoas devem mobilizar recursos para a resolução de problemas; segundo, a noção de comunicação, que reflete a necessidade da compreensão do outro e de si mesmo no que concerne à partilha de objetivos e normas organizacionais e terceiro, a noção de serviços, que se refere ao atendimento de atividades que engloba o contexto organizacional interno e externo.

Com a emergência desse novo modelo, as competências são justificadas como os recursos mais importantes que devem ser mobilizados pelas organizações, escolas e indivíduos, proporcionando um dimensionamento imensurável nesse contexto, em que são articuladas as competências profissionais, as educacionais e as organizacionais, responsáveis pelo desenvolvimento nacional. Dessa forma, a seguir são abordadas as competências profissionais, segundo os autores Dutra e Fernandes.

2.4. Competências Profissionais

As competências profissionais se relacionam ao posicionamento do indivíduo face às suas qualificações adquiridas, nas suas formações de educação básica, técnica e/ou acadêmico-profissional acrescidas das suas experiências vividas em outras organizações e da sua formação no seio da família e das comunidades em geral. As competências profissionais devem ser constantemente trabalhadas pelas empresas visando à execução, facilitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento da complexidade e diversidade das atividades realizadas pelo profissional durante o seu trabalho, resultando em processo constante de aprendizagem tanto para o indivíduo como para a organização, agregando, portanto, valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. A competência individual está relacionada diretamente com a capacidade de abstração do sujeito e sua capacidade de experimentar essa abstração (conhecimentos e saberes) face às situações inovadoras e transformadoras para a melhoria do processo em que está envolvido, contribuindo de forma decisiva para a concretização (objetividade) do seu trabalho.

O desenvolvimento das competências propõe não apenas o domínio das competências e dos métodos, mas uma forma que possibilite ao trabalhador realizar interferências na organização, gestão e decisão dos processos produtivos e conseqüentemente, uma participação mais efetiva em sua vida social e profissional. A articulação entre a teoria e a prática é fundamental, sendo essa interseção aquilo que irá fazer a diferença: o conhecimento, qualificação, técnico-científica, a partir de uma nova noção de competência que deverá capacitar o trabalhador agir em situações diversas e complexas.

Atualmente, as empresas se baseiam nas competências individuais para a realização de práticas de Recursos Humanos relacionadas com o processo de recrutamento, de seleção (interna e externa) e treinamento. McLagan, em Fernandes (2006), sugere o conceito de competência como ferramentas de decisão relacionadas ao planejamento, organização, integração e aperfeiçoamento de todos os sistemas de administração de pessoas. Assim, conforme Fernandes (2006), esse conceito não é útil apenas à estruturação de práticas de RH isoladas, como também passa a constituir um referencial organizador da gestão de pessoas e conseqüentemente, como contribuição relevante ao processo estratégico.

Surge dessa forma, o modelo de gestão de pessoas articulado por competências que dá um novo direcionamento às organizações no que se refere à construção de processos e práticas de gestão que conduzem à articulação, através das políticas de gestão, das expectativas e necessidades das pessoas com as estratégias organizacionais, nesse novo ambiente de incertezas. A seguir, serão apresentadas as teorias construídas para essas práticas, segundo os autores Dutra, Zarifian e Le Boterf.

2.5. Práticas de Recursos Humanos

Dutra conceitua práticas de gestão de pessoas “como o conjunto de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo”. Ainda, segundo o mesmo autor, o processo de gestão de pessoas articulado por competências está ligado à movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas dentro das organizações.

Para Dutra, movimentação das pessoas “é o processo que trata o movimento físico da pessoa na empresa ou no mercado de trabalho”. Isso ocorre quando a pessoa se movimenta dentro ou fora da organização, possibilitando o desenvolvimento pessoal ou da empresa. Nesse processo, o que nos interessa é o universo da captação de pessoas que deve se adequar às necessidades e exigências da organização. Os aspectos relacionados a essa dimensão exigem a avaliação do: perfil profissional; perfil comportamental esperado da pessoa; competências a serem entregues baseando-se no nível de complexidade e no delineamento do espaço, para atender às necessidades da organização; condições de trabalho; condições de desenvolvimento profissional e condições contratuais. Essa abordagem deve levar em consideração a carreira e não o cargo, como nos modelos taylorizados.

O desenvolvimento das pessoas ocorre através de processos que visam estimular e criar condições para esse desenvolvimento, com vistas, portanto, ao desempenho das organizações. Segundo Dutra, o desenvolvimento profissional das pessoas pode ser definido “como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. No modelo articulado por competências a mensuração do desenvolvimento profissional pode ser realizada através da mensuração dos níveis de complexidade das atividades, que são estáveis no tempo e não regredem para níveis inferiores quando

apreendidos. Esse processo reforça e possibilita conjugar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional ao direcionamento da trajetória profissional, o que implica estabelecer o papel do indivíduo para o seu desenvolvimento e de sua carreira, assim como, o papel da empresa para o desenvolvimento do indivíduo. Esse processo nos leva ao aperfeiçoamento e aprimoramento do desenvolvimento dos indivíduos por meio de cursos e treinamentos, propiciando não apenas a preparação do indivíduo, investindo primordialmente em seus recursos mais valiosos, que são as pessoas.

Desempenho é o conjunto de entregas e resultados de uma pessoa para a organização. Ele pode ser avaliado segundo três dimensões: desenvolvimento, esforço e comportamento. O desenvolvimento deve ser aferido em relação ao nível de complexidade que determinado indivíduo apresenta para resolução ou realização de uma tarefa. O esforço está ligado à motivação dos indivíduos e das condições favoráveis apresentadas pela organização e pelo mercado de trabalho, enquanto o comportamento pode afetar o ambiente organizacional e o desenvolvimento e o esforço de outros indivíduos, contudo ele pode ou não afetar o desenvolvimento e o esforço do próprio indivíduo.

Segundo Zarifian (2003), freqüentemente quando um indivíduo mobiliza suas competências para a realização de um trabalho ele será avaliado por um superior hierárquico dentro de uma organização. Essa avaliação poderá ser percebida pela empresa de duas maneiras, uma está relacionada ao desempenho econômico da empresa e a outra está relacionada ao desempenho profissional. Os dois tipos de desempenho podem não ter o mesmo objetivo. O desempenho profissional refere-se ao julgamento de uma competência demandada pelo indivíduo, como por exemplo, a escolha de uma tomada de iniciativa mobilizada acertadamente para a resolução de um problema. Esse julgamento está relacionado às práticas de gestão de recursos humanos para avaliação exclusiva do profissionalismo do indivíduo, se ele agiu da maneira correta, utilizando-se de normas, práticas, éticas e de competências para o seu bom desenvolvimento profissional. A segunda forma de avaliação do indivíduo está relacionada ao julgamento do desempenho econômico da empresa, que examina o desempenho do sujeito em relação aos fatores relacionados aos resultados financeiros advindos dessa atitude empenhada pelo sujeito. Não é sempre que uma tomada de iniciativa ou mobilização de competências evoca esses dois tipos de avaliações. Geralmente, a última está relacionada com competências do primeiro escalão ou com os próprios gestores.

Segundo Dutra, a valorização das pessoas pode ser realizada através de recompensas a elas atribuídas, como contrapartida pelo seu trabalho na empresa. Elas estão associadas ao atendimento às demandas econômicas, sociais, de segurança, reconhecimento, ou de posição no trabalho, ou outras. Atualmente, a valorização das pessoas tem demonstrado um caráter mais profissional do que propriamente com a elevação da remuneração.

Segundo Le Boterf (2003), “a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos constituem variáveis estratégicas de desenvolvimento, e não apenas variáveis de ajuste”. Entretanto, esse não é o discurso dos dirigentes das empresas, conservando-se ainda distante da realidade, pois apesar de admitirem que esses recursos são mais determinantes para a realização dos desempenhos do que os recursos tangíveis, a maioria ainda não investe prioritariamente nos recursos humanos e na sua plena formação ou adequação. O conhecimento agrega outro sentido, como forma de obter resultados econômicos e sociais.

No modelo do posto de trabalho o reconhecimento dos diplomas não era uma referência dominante e de caráter decisivamente importante, pois não estavam vinculados às práticas experimentadas na qualificação do indivíduo, que poderia ser comprovada ou por experiência profissional (mais comumente) ou pela certificação em relação ao diploma possuído. Entretanto, com a emergência do modelo da competência, a referência ao diploma tem sido evidente e fundamental, marcando fortemente as práticas de admissão aos empregos e mais precisamente, em relação ao nível do diploma, que supõe o aumento de maiores chances de emprego, por níveis de maior reconhecimento profissional e social e conseqüentemente por remunerações mais elevadas.

Na maioria das empresas, a referência ao nível cada vez mais elevado do diploma expressa que os indivíduos são capazes de dominar várias competências, tais como: enfrentar situações de trabalho cada vez mais complexas, utilizando-se de conhecimentos gerais e específicos, da capacidade de raciocínio mais bem elaborados e formalizados, para atuar com base na assimilação de comportamentos civis que preencham os requisitos para os desafios que terão de experimentar e também pelas vivências confrontadas em empresas quando proporcionadas por processos de aprendizagens em estágios concretizados e diversificados.

Desta forma, verificamos que na maioria das empresas o diploma, seja em que nível for, pressupõe uma maneira de avaliar que o indivíduo tem formalizado as características adequadas para desenvolver as atividades de acordo com as suas competências acadêmicas adquiridas durante a sua formação geral e profissional.

As práticas de recursos humanos estão relacionadas diretamente às competências individuais e organizacionais, pois o indivíduo é o elemento essencial do processo, mas elas são vivenciadas pelas organizações. Dessa forma, o processo será complementado, acrescentando-se a visão mais detalhada das competências das organizações, vinculando-as aos seus desempenhos e demandas. A confecção do texto foi elaborada com referência nos autores Fernandes e Le Boterf.

2.6. Competências Organizacionais

As competências organizacionais são formadas pelas competências individuais (recursos humanos) e os recursos físicos que as empresas disponibilizam para alcançar suas expectativas e demandas, visando resultados financeiros como lucros e retornos dos investimentos no que concerne aos acionistas, à conquista e lealdade dos clientes, à satisfação dos empregados e o posicionamento estratégico para a manutenção da empresa no mercado concorrencial.

Para alguns autores, como Penrose, em Fernandes (2006), a competência organizacional se articula através da VBR (Visão Baseada em Recursos), que propicia diferentes maneiras de controlar os recursos da organização no que irá influir direcionadores cruciais para diversos níveis de performance das empresas. Os recursos também estão associados aos valores, normas, sistemas, procedimentos e processos elaborados e concebidos ao longo da existência de uma organização. A partir da junção de recursos tangíveis (físicos), tais como equipamentos, tecnologia, capital financeiro, agregados aos recursos intangíveis (humanos), tais como experiência, treinamento, mão-de-obra e inteligência que se formam as bases legais para o arcabouço das competências organizacionais. Assim, através da maneira como esses recursos são trabalhados, articulados e combinados entre si, se constroem as competências organizacionais. Segundo Le Boterf, as organizações e empresas devem investir em serviços e inteligências, pois é aí, nesses últimos que se reside o diferencial de competitividade, pois a redução de custos, a exigência de qualidade, o capital financeiro ou tecnológico não fazem mais a diferença, porque são comparáveis pelos processos de automatização e imitação.

Para Fernandes (2006), desempenho organizacional é entendido como os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços. Avaliar o desempenho ou performance

organizacional pode apresentar várias facetas, pois são vários os stakeholders envolvidos nos direcionamentos dos resultados na organização. São eles: os acionistas ou investidores, os empregados ou funcionários, os clientes, os fornecedores, os proprietários, cada qual com seu interesse, nunca havendo equivalência nessa questão. Comumente, as organizações tendem a privilegiar os resultados financeiros, que justificam os retornos dos acionistas. Entretanto, a teoria e a prática ensina que as organizações que estabelecem esses resultados como prioritários, posteriormente apresentarão defasagens e deficiências em seu desempenho global, verificadas a associação entre os grupos que participam da performance organizacional. Diante disso, conclui-se que os desempenhos deverão ser contrabalançados entre todos os stakeholders, garantindo à organização não apenas o retorno financeiro, mas o reconhecimento, aceitação e sobrevivência no ambiente turbulento, capacitado pela satisfação dos empregados, clientes, e fornecedores, pois a empresa não vive apenas de lucros.

A partir daí, o eixo de discussão sobre esse modelo se amplia para além das fronteiras das organizações, tornando-se um debate público, sendo necessárias atitudes e modificações não apenas no campo profissional, mas também no campo da formação educacional. Para a complementação desse processo, será apresentada a visão da pedagogia das competências, segundo Perrenoud e Simone Nunes em sua tese de doutorado. As competências acadêmicas são fundamentais no processo de formação geral e de conhecimentos específicos dos indivíduos, mas elas devem ser articuladas nas escolas, entre os atores participantes (alunos, professores e diretores), para se identificarem com as propostas das instituições no novo contexto empreendedor mundial. Nessa próxima seção também serão apresentadas as DCN do Ensino Médio Profissionalizante demonstrando a importância das competências para esse profissional.

2.7. Competências Acadêmicas

Tradicionalmente, a missão da escola era a transmissão dos conhecimentos, por meio de currículos, pedagogias, didáticas, em que na maioria das vezes os conteúdos eram impressos aos alunos sem nenhuma utilidade prática, apenas como assimilação de conhecimentos, desconectados e sem interseções com as práticas sociais. Autores como McClelland, observam que o êxito nos tradicionais exames escolares não irá garantir o excelente

desempenho no trabalho e na vida. Assim, na década de 70, surge um novo movimento que busca descobrir novas variáveis, que pudessem reduzir ou mesmo sanar esse distanciamento da educação e o trabalho, emergindo, portanto, o modelo das competências.

Segundo Perrenoud (1999), a preocupação no meio acadêmico em relação ao desenvolvimento das competências tem se intensificado, não apenas devido à evolução do mundo e tendo como conseqüências a exigência de um cidadão mais flexível e criativo, que mescle a interdisciplinaridade e polivalência crescentes na sua vida profissional e social. A preocupação da escola não é apenas conferir ao cidadão essa capacidade de adaptar-se às diversidades de situações propostas pela instabilidade do mundo, a abordagem por competências na escola deve proporcionar ao indivíduo o ensino dos conteúdos e conhecimentos, acentuando a implementação das competências, através de recursos mobilizáveis. Portanto, através de didáticas e novas práticas pedagógicas, a escola deve orientar o desenvolvimento das competências, para o gerenciamento sobre os conhecimentos disciplinares.

A reformulação dos procedimentos de avaliação é fundamental para se alcançar os resultados pretendidos pelo processo das competências. Essa transformação deve propor a aferição das competências por meio da interseção entre a comprovação da qualidade do ensino e a aplicação dos conhecimentos. Todo estudante deve ser capaz de demonstrar o domínio dos seus conteúdos verificados com base em avaliações que conduzam às práticas reais ou simuladas pelos docentes através de procedimentos que estimulem individualmente uma implicação efetiva (física e mental) nas tarefas, apresentando imaginação, engenhosidade e perseverança, voltada para resultados que se tornam visíveis através dos ritmos e dos modos de pensar e agir.

Baseada nessa nova orientação para as pedagogias acadêmicas, as DCN para a Educação Profissional de Nível Técnico definidas pelo CNE priorizam a lógica da competência como a expressão central da educação profissional brasileira, destacando a individualidade e a autonomia do trabalhador para mobilizar e/ou articular as suas habilidades e conhecimentos para o desempenho efetivo de suas atividades face ao desenvolvimento tecnológico e do complexo profissional, sem, entretanto, ser a solução para o problema do desemprego. O Parecer do Conselho Nacional de Educação/ Conselho CNE/CEB nº 16/99 referente às DCN para a Educação Profissional de Nível Técnico caracteriza:

Pode-se dizer, portanto, que alguém tem competência profissional quando constitui, articula e mobiliza valores, conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas não só rotineiros, mas também inusitados em seu campo de atuação profissional. Assim, age eficazmente, diante do inesperado e do inabitual, superando a experiência acumulada transformada em hábito e liberando o profissional para a criatividade e a atuação transformadora. O desenvolvimento de competências profissionais deve proporcionar condições de laboralidade, de forma que o trabalhador possa manter-se em atividade produtiva e geradora de renda em contextos socioeconômicos cambiantes e instáveis. Traduz-se pela mobilidade entre múltiplas atividades produtivas, imprescindível numa sociedade cada vez mais complexa e dinâmica em suas descobertas e transformações. Não obstante, é necessário advertir que a aquisição de competências profissionais, na perspectiva da laboralidade, embora facilite essa mobilidade, aumentando as oportunidades de trabalho, não pode ser apontada como solução para o problema do desemprego. Tampouco a Educação Profissional e o próprio trabalhador devem ser responsabilizados por esse problema, que depende fundamentalmente do desenvolvimento socioeconômico, com adequada distribuição de renda. A vinculação entre educação e trabalho, na perspectiva da laboralidade, é uma referência fundamental para se entender o conceito de competência como capacidade pessoal de articular os saberes (saber, saber fazer, saber ser e saber conviver) inerentes a situações concretas de trabalho. O desempenho no trabalho pode ser utilizado para aferir e avaliar competências, entendidas como um saber operativo, dinâmico e flexível, capaz de guiar desempenhos num mundo do trabalho em constante mutação e permanente desenvolvimento.

Através das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, verifica-se que as competências desses profissionais estão também sendo redirecionadas para as novas transformações que permeiam o contexto atual da economia, indicando também que esses profissionais são fundamentais como qualquer outro e precisam estar em consonância com a nova realidade das organizações no país, pois o aprimoramento na Educação é o fator decisivo para o desenvolvimento dos recursos mais valiosos de uma nação.

As seções teóricas apresentadas foram importantes para o desenvolvimento do estudo do profissional técnico nas duas organizações pesquisadas. A partir da contextualização histórica, sócio-político-econômica e educacional, entende-se como está sendo recrutado e trabalhado o perfil desse profissional, segundo o modelo de competência através das práticas de recursos humanos. As competências profissionais, incluídas as acadêmicas, devem ser trabalhadas continuamente pelas organizações, visando a realização, facilitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades, resultando em um processo contínuo de aprendizado, tanto para os indivíduos com a agregação de valores profissionais e sociais quanto para as organizações, agregando valores econômicos e culturais. Essas práticas visam também o direcionamento da trajetória profissional da carreira do indivíduo que quer ser reconhecido e valorizado social e economicamente, possibilitando a mobilização de suas competências, diante da resolução de problemas inusitados, criando projetos, desenvolvendo tarefas cada vez mais complexas a partir de raciocínios elaborados e participando ativamente com sugestões,

autonomia, iniciativa e responsabilidade, dentro das condições propiciadas pelas organizações, através de infra-estrutura disponível e de outros recursos físicos (competências organizacionais). Além disso, essas práticas promovem o bem-estar e a satisfação dos funcionários e são importantes para estabelecer a expectativa desse funcionário para a empresa e as suas demandas em relação à empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

3.1. Colocação do problema de pesquisa

Como mencionado anteriormente, o pressuposto que irá conduzir o presente estudo está centrado em avaliar como os profissionais graduados do ensino técnico de nível médio estão ingressando nas organizações pesquisadas da realidade específica, conforme a noção de competências das empresas investigadas frente ao mundo competitivo.

A partir deste problema, visualizam-se outros aspectos que ajudarão a analisar a formação técnica desses profissionais, segundo a noção de competência estabelecida internamente pelas organizações para exigência de um perfil profissional ou adequação deste que possibilite às empresas agregar valores para atingir suas metas e demandas exteriores. Tais aspectos referem-se aos processos de seleção, capacitação e treinamento, turnover dos funcionários e conseqüentemente ao perfil adequado para trabalhar nas empresas referenciadas.

3.2. A abordagem da pesquisa

Neste estudo a metodologia de pesquisa utilizada foi a abordagem qualitativa e descritiva, baseada na escolha de métodos e teorias consistentes, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões do pesquisador e dos indivíduos pesquisados como contribuição para o processo de produção do conhecimento, segundo a análise de dois casos que demonstram uma variedade de facetas e métodos utilizados pelas empresas, que nem sempre descrevem as abordagens teóricas preconizadas. Segundo Flick (2004), a pesquisa qualitativa é relevante, demonstrando a variedade de perspectivas sobre o objeto, a partir dos significados subjetivos a ele relacionados. Estuda o conhecimento e as práticas dos participantes. Este tipo de abordagem evidencia os dados e o campo de pesquisa restrito ao nível técnico, em contraste com as suposições teóricas, captando as subjetividades e elementos relacionados ao tempo investigado. É por isso que a seleção das pessoas é um fator relevante como tópico da pesquisa. Em relação à coleta de dados foram utilizados os seguintes

procedimentos: entrevistas semi-padronizadas desenvolvidas para os gestores de recursos humanos e para os gestores responsáveis pelas atividades desempenhadas por esses funcionários nas duas empresas pesquisadas. Para Flick (2004), a entrevista semi-estruturada é uma das bases metodológicas da pesquisa qualitativa. Uma característica dessa entrevista é a colocação de questões mais ou menos abertas, com perspectivas subjetivas de tópicos relevantes, sendo que ao respondê-las o conhecimento sobre o tema é expresso espontaneamente pelo entrevistado e complementado por suposições implícitas. No presente estudo, a escolha desse tipo de entrevista está relacionada com os objetivos da pesquisa, em que se supõe que os entrevistados (gestores) dominam a teoria e a prática empresarial vivida pelos funcionários com as suas repercussões no campo de trabalho.

Foi utilizado também o procedimento descritivo, através de documentos, textos e procedimentos fornecidos pela empresa, entrevistas com os gestores de recursos humanos e com gestores de área responsáveis pelos funcionários técnicos. Tais procedimentos, através de dados, foram coletados, transcritos em textos e posteriormente interpretados com as devidas conclusões e considerações finais. Foram utilizados também estudos referentes ao tema, textos extraídos da internet e análise da legislação federal - Diretrizes Curriculares Nacionais - pertinentes ao Ensino Profissionalizante.

Portanto, a escolha das abordagens qualitativa e descritiva se justifica face aos objetivos geral e específicos do estudo, que se configuram através da análise de dois casos, um referente a uma empresa nacional do setor têxtil (empresa "A") e o outro referente a uma empresa multinacional do setor de prestação de serviços em tecnologia (empresa "B"). A amostra da pesquisa quanto ao número de funcionários formados pelo ensino técnico de nível médio, que trabalham na empresa "A", representa 5% do total dos funcionários da empresa do setor operacional e administrativo, enquanto na empresa "B", representa 6% do total dos funcionários, indicando que esse percentual não é muito relevante, levando-se em conta a quantidade de funcionários de outros níveis das empresas. A pesquisa irá avaliar a questão da formação técnica desses profissionais, que têm como finalidade atender às demandas da empresa no mercado, justificadas pelas práticas desses indivíduos. Entretanto, a análise de casos não significa a padronização da realidade, mas sim verificar/interpretar as práticas e interações diversificadas da vida cotidiana neste complexo universo de organizações e instituições, contribuindo de tal forma para novas investigações e descobertas. A pesquisa qualitativa considera as subjetividades do pesquisador e daqueles que estão sendo observados e entrevistados, através de fatos, relatos, documentos e opiniões. Foram realizadas duas

entrevistas, uma em cada empresa analisada, com a participação de gestores de recursos humanos e do gestor responsável pela área dos funcionários técnicos. Na empresa “A”, foi realizada a entrevista com a participação de dois funcionários, um do setor de Recursos Humanos, com o cargo de Assistente Sênior e o outro gestor da área de cobrança e crédito, com o cargo de Analista Júnior. Ambos possuem mais de três anos de empresa e no cargo. A entrevista foi realizada em fevereiro de 2010. Na empresa “B”, foi realizada uma entrevista, apenas com a funcionária responsável pela área de recursos humanos referente à mobilização de práticas de recursos humanos desses funcionários. Na referida empresa o setor de recursos humanos é dividido por área. A referida funcionária é analista e trabalha na empresa a mais de cinco anos. A entrevista foi realizada no final de dezembro de 2009. As entrevistas foram realizadas seguindo o padrão de entrevistas semi-estruturadas e abertas, sendo interessantes à medida que surgem concepções diversas daquelas referenciadas ou padronizadas, complementando e/ou diversificando a complexa realidade.

3.3. Etapas da pesquisa

3.3.1. Primeira etapa da pesquisa

A primeira etapa da pesquisa foi desenvolvida através de livros que proporcionassem ao pesquisador um domínio maior do tema, o contexto atual das organizações, a evolução histórica do ensino profissionalizante no Brasil, as competências profissionais, organizacionais e acadêmicas no cenário nacional, assim como as práticas de recursos humanos como processo de valorização do profissional. Foram pesquisados também documentos referentes ao Ensino Médio Profissionalizante, tais como as Diretrizes Curriculares Nacionais definidas pelos Pareceres do Conselho Nacional de Educação, textos e Resoluções concernentes a esse tipo de Educação.

3.3.2. Segunda etapa da pesquisa

A segunda etapa foi baseada na escolha do método empregado da pesquisa qualitativa e descritiva por se tratar de estudo de casos que têm como finalidade apresentar diversos aspectos da realidade de acordo com os diferentes contextos desenvolvidos pelas

organizações, no que se refere à análise das práticas de recursos humanos dos indivíduos, segundo a sua formação técnica de nível médio. Foram analisadas duas empresas, uma nacional de grande porte com estratégias para domínio de mercado nacional em um ramo de atividade do setor têxtil e a outra, uma multinacional, com domínio de mercado na prestação de serviços referentes à tecnologia de programas de softwares. Foram escolhidas cinco empresas que detêm em seu quadro de pessoal, funcionários com a qualificação de técnicos de nível médio, para serem abordados os aspectos das competências e formação técnica dos indivíduos, segundo os objetivos geral e específicos expressos no capítulo 1. Dessas empresas, três se recusaram à solicitação realizada por meio de contato telefônico e posteriormente por e-mail, mencionando que estavam sendo realizadas modificações referentes ao perfil desses funcionários e que a pesquisa poderia apresentar dados distorcidos da realidade. Então a pesquisa foi realizada em duas empresas que atendiam aos objetivos mencionados.

3.3.3. Terceira etapa da pesquisa

A terceira etapa da pesquisa foi realizada com a coleta de dados em cada uma das empresas referenciadas anteriormente, com as mesmas entrevistas semi-estruturadas que estão descritas nos apêndices, aplicadas aos gestores de recursos humanos nas duas empresas e ao gerente dos funcionários técnicos na empresa “A”.

4. RESULTADOS ENCONTRADOS PELA PESQUISA REALIZADA NAS DUAS EMPRESAS

4.1. Breve caracterização das empresas pesquisadas

Em primeiro lugar, será apresentada a empresa classificada como “A”, empresa nacional da indústria têxtil, cujos setores administrativos, financeiros e comerciais estão localizados na capital mineira e os setores produtivos constituídos de três fábricas estão sediados em cidades do interior de Minas Gerais. Em meados de 2004, a empresa foi incorporada por um holding nacional, que investe e mantém financeiramente a empresa, mas todas as decisões referentes a processos administrativos e relacionados à produção continuam sendo da diretoria dessa empresa. O perfil de produtos é a fabricação de tecidos para a área de uniformes profissionais e para a área de moda, sendo considerada a primeira e a terceira, nessas áreas no cenário nacional, respectivamente. Suas estratégias e premissas estão relacionadas com a concorrência no mercado nacional, ou seja, manter-se como líder em tecidos para uniformes profissionais e conseguir a liderança em tecidos na área da moda. A missão da empresa é prover todos os clientes com soluções em termos de produtos de qualidade, como também, agregar valor aos serviços prestados, ter um atendimento técnico especializado, tanto nas áreas de produção, de representação, comercial, financeira e especialmente através da área de recursos humanos, potencializando os funcionários cada vez mais para agregar valor aos clientes, promovendo assim, o crescimento com rentabilidade, gerando lucros para a empresa e para os clientes.

A empresa classificada como “B”, é uma multinacional, referência em tecnologia mundial, ocupando o 8º lugar no ranking mundial desse setor. Em 2010, a sua meta é atingir a 6ª colocação do setor, através de políticas e estratégias definidas. Ela possui filiais em quase todas as capitais brasileiras, estando a matriz da empresa no Brasil, localizada na cidade de São Paulo e a filial mais importante está localizada na capital mineira. Essa empresa fornece tecnologia para diversos clientes, através da prestação de serviços, fornecendo programas de softwares e vendendo produtos relacionados com o desenvolvimento dessa tecnologia. Essa empresa não enfrenta concorrentes do mesmo porte no mercado mineiro dominando-o quase que totalmente. Nos últimos dois anos, em Belo Horizonte, ela adquiriu duas empresas de médio porte de referência na área, articulando as estratégias e premissas, no que se refere à

dominação do mercado mineiro. Em 2009, ela adotou uma política de crescimento agressivo e sua missão é dar suporte em tecnologia, desenvolvendo programas de softwares, melhorando cada vez mais a qualidade dos serviços e ter funcionários eficientes e treinados para propor alternativas aos clientes, fidelizando-os e conquistando mais mercados. Ela pretende alcançar suas metas, alimentando nos funcionários o espírito de pertencer à empresa, desenvolvendo e investindo nos profissionais em relação às suas qualificações e competências para atender continuamente às demandas do mercado.

4.2. Resultados encontrados segundo as práticas de recursos humanos

Na empresa “A”, o recrutamento externo é realizado, divulgando-se anúncio fechado na mídia impressa, no qual se descreve o perfil adequado do indivíduo para a função técnica. Posteriormente são realizadas entrevistas, com o gerente de recursos humanos e com o gerente da área de trabalho específico, para explicitação das funções que serão realizadas cotidianamente pelos indivíduos. O histórico escolar é analisado concomitantemente com o currículo, averiguando-se as competências exigidas por meio desses indicadores. Esse processo é finalizado quando os candidatos selecionados são informados quanto à remuneração, benefícios e demandas da empresa, verificando-se o consenso entre empresa e indivíduo. As competências são apoiadas basicamente na realidade acadêmica desempenhada pelo indivíduo, analisadas através da análise do histórico escolar. Os gerentes das áreas de crédito e cobrança e comercial, onde trabalham mais técnicos, às vezes realizam um tipo de teste, simulando algumas situações práticas de mercado, em que os candidatos precisam achar soluções rápidas para esses eventos. Isso não é uma prática freqüente realizada pela empresa, ocorrendo apenas em situações excepcionais.

Atualmente, o processo de demissões não é freqüente nessa empresa. Em 2009, apenas uma pessoa foi demitida e por opção do próprio indivíduo. Há dois anos, o fluxo de funcionários era bem maior, agora a empresa possui uma estabilidade considerável, não apresentando um fluxo acentuado de funcionários. Isso deve estar relacionado aos investimentos realizados nos funcionários, através de cursos e treinamentos e conseqüentemente tem trabalhado as questões de satisfação e crescimento pessoal e desempenho, em que todos participam ativamente, aprimorando suas competências, para que as estratégias da empresa sejam conciliadas com as

expectativas dos funcionários, visando um melhor desempenho no mercado concorrencial e simultaneamente o aperfeiçoamento dos funcionários para o crescimento profissional e social. Em 2004, após a incorporação da empresa, quase 95% dos funcionários foram demitidos. Anteriormente, a empresa possuía um número bem maior de funcionários técnicos.

Geralmente não há processo de seleção interna dos funcionários. Isto acontece muito raramente, pois quando surgem vagas para as áreas, a empresa, dificilmente, aproveita os seus funcionários, ela prefere contratar no mercado, já com o perfil exigido e com as competências articuladas para o desempenho da função.

Na empresa “B”, o processo de admissão de funcionários técnicos é realizado através de uma entrevista com o setor de recursos humanos e posteriormente é realizada uma prova específica referente aos conhecimentos técnicos. Também é realizada uma entrevista técnica com o gerente da área de trabalho. Em casos excepcionais é realizada além desses procedimentos a dinâmica em grupo. Esse recrutamento se apóia exclusivamente nas competências básicas dos candidatos, adquiridas tanto na sua formação geral e acadêmica, quanto na experiência em outros locais de trabalho. As competências profissionais relacionadas ao “saber ser” emocional são também bastante importantes para a definição do perfil do profissional técnico, no processo de recrutamento, pois a empresa tem realizado práticas e políticas agressivas. Com a incorporação das empresas adquiridas, a maioria dos funcionários dessas empresas não foi demitida, sendo que muitos depois de um determinado tempo não quiseram mais continuar, devido o padrão de comportamento definido pela empresa, que prioriza o funcionário que produz.

Quanto ao processo de demissão, apesar da organização não possuir concorrentes importantes no mercado de Belo Horizonte, pois ela é a principal fornecedora desse tipo de tecnologia, o fluxo de funcionários na empresa é acentuado. Os clientes são os principais rivais e interessados em conquistar os funcionários técnicos com o perfil de competências adequadas e treinados pela empresa para o mercado. Geralmente, os funcionários são atraídos para outras empresas devido às remunerações mais elevadas. Alguns funcionários se demitem ou são demitidos por não conseguirem se adaptar ao nível de exigências da empresa, que valoriza radicalmente aquele funcionário que se disponibiliza integralmente em prol da organização.

Quando surgem vagas na empresa, esta prefere selecionar funcionários do seu quadro de pessoal, do que recrutar no mercado. Nesse processo seletivo participam funcionários com mais de dois anos de contratação e um ano naquela área específica. A organização tem

priorizado bastante a movimentação interna de funcionários, para o desenvolvimento de técnicos competentes e que se desdobram em ações para o crescimento e manutenção do domínio da empresa no mercado. A empresa valoriza o funcionário que se dedica integralmente à empresa.

Com base nos resultados apresentados pelas duas empresas, verifica-se que a empresa “B” no processo de recrutamento de funcionários de nível técnico procura desenvolver uma articulação entre as competências acadêmicas e as competências organizacionais, que vão de encontro com o perfil do profissional desejado pela empresa. Entretanto, essa questão é bastante complexa e pode não funcionar plenamente na prática. Com a evolução das tarefas desempenhadas cotidianamente pelos profissionais, pode-se inferir que o índice de demissão é relativamente alto, verificado pelas exigências de produção dos funcionários que não se adaptam a esse contexto e comprovado pelo acentuado fluxo de funcionários na empresa. Apesar disso, a empresa “B”, procura implementar a movimentação de pessoas na empresa, selecionando-as para ocupar cargos vagos de maior complexidade, sendo um processo importante para estimular e criar condições para o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações, valorizando-as, conforme preza a teoria. Por outro lado, a empresa “A” realiza seus processos de admissão baseados simplesmente nas competências acadêmicas, que muitas vezes não preparam plenamente para o exercício da função, principalmente diante de um contexto exigente e comprovadamente prático. Nessa empresa também não há um processo adequado de movimentação de pessoas, não demonstrando padrões internos de equidade e que estejam comprometidos com a complexidade das tarefas e o próprio investimento dos funcionários técnicos. Contudo, essa empresa não apresenta um acentuado fluxo de funcionários, o que muitas vezes parece contraditório com os argumentos apresentados pelas teorias.

4.3. Resultados encontrados baseados no espaço ocupacional e na estruturação da carreira

As práticas de recursos humanos relacionadas à carreira na empresa “A” foram modificadas após a incorporação da empresa no holding. Antes de 2004, havia uma evolução da carreira, com um plano de cargo e salários, com funcionários júnior, pleno e sênior, além de coordenadores, supervisores e gerentes. Atualmente essa estrutura foi enxuta e não existe

mais um plano de cargo e salários. Os funcionários técnicos ou de nível superior ingressam como auxiliares (primeira categoria), depois mudam para assistentes (segunda categoria) e por último, analistas (terceira categoria), sendo que cada categoria apresenta os seguintes níveis: júnior, pleno e sênior. A maioria dos funcionários técnicos, assim como os demais, está na condição de assistente, são poucos os auxiliares e os analistas na empresa.

A empresa “A” investe em treinamentos e cursos para os funcionários técnicos das duas áreas em que possui funcionários. A empresa está realizando um treinamento para 50 funcionários. Esse treinamento foi proposto pelo setor de recursos humanos e os gerentes das áreas de trabalho e o diretor comercial com o objetivo de orientar os funcionários para a motivação e para que possam se interagir com funcionários de outras áreas. Esse treinamento, que se iniciou em julho de 2009, está sendo realizado por uma empresa terceirizada e os indicadores principais que estão sendo trabalhados são: liderança, administração de conflitos, comunicação e empatia. No caso dos gestores, o setor de recursos humanos sugeriu um treinamento através de “coaching”, inicialmente para levantar o diagnóstico e posteriormente para avaliar o desempenho de cada um. De uma maneira geral, esses treinamentos estão sendo realizados no sentido de um crescimento maior de todos, visando também o entrosamento entre os setores. Além desse curso, a empresa financia cursos para os funcionários estrategicamente, visando uma melhoria contínua do funcionário em seu setor e na empresa. Esse treinamento tem se mostrado bastante eficiente na identificação de casos de funcionários que se mostravam sem motivação e insatisfeitos no trabalho e através de ações e de contatos com outros funcionários já estão mudando suas atitudes e iniciando-se um processo de melhoria individual. Obviamente, que esse processo envolve uma parceria entre a empresa, funcionários e facilitadores do processo (treinadores), mas depende muito mais do profissional do que da própria empresa. Para os funcionários técnicos foram financiados cursos relevantes nas suas áreas, cursos de informática em geral, de programas tais como, excell, corel, draw, todos relacionados ao aprimoramento do funcionário e conseqüentemente da área. Em geral, a empresa financia cursos para apenas um funcionário e ele deve replicar os conhecimentos adquiridos no curso para os seus colegas, multiplicando sempre o aprimoramento de conhecimentos disponíveis no mercado para os outros funcionários daquele setor. A empresa incentiva também os técnicos a fazerem cursos de graduação na área que estão trabalhando, para diversificar suas competências e aumentar o grau de formalização dessas, pois acredita que o conhecimento teórico aprendido nas escolas é fundamental para a realização de atividades e tarefas desempenhadas no cotidiano da empresa. A indicação dos

curso de aprimoramento e a definição dos funcionários técnicos são realizadas pelos gerentes das suas áreas de trabalho, depois é repassado para a área de recursos humanos, que conversa com a diretoria e esta avalia juntamente com essa área a aprovação ou não dos cursos, visando principalmente à motivação do funcionário e a demanda da área.

O processo de reconhecimento e valorização é realizado pela empresa "A", não formalmente, com avaliações de desempenho estabelecidas em determinada época do ano. Esse processo ocorre anualmente, de maneira pontual, isto é, quando a gerência acha apropriado o momento para avaliar o grau de merecimento e crescimento do funcionário técnico em relação às mobilizações das suas competências na função. Cada área avalia em determinada época, geralmente coincidindo com os aumentos anuais da empresa. Se o funcionário está na categoria Auxiliar - nível sênior, se ele for avaliado positivamente, ele terá um acréscimo salarial (mais almejado por todos) e irá para a categoria Assistente - nível júnior. A gerência avalia os funcionários com relação aos quesitos de praticidade, evolução, merecimento, desempenho, competências e outros e seu nível ou categoria, será modificado se ele for avaliado positivamente. Após a avaliação da gerência, o funcionário também realiza uma auto-avaliação para se conscientizar a respeito do seu desempenho na empresa e quando ele não é avaliado positivamente e se acha injustiçado, com o seu padrão, o setor de recursos humanos analisa a situação particular desse funcionário, conversando com o gerente a respeito da desmotivação e desempenho insatisfatório e posteriormente leva o caso para a diretoria para análise mais detalhada, para que ela decida a respeito, averiguando se houve injustiças ou se ele deve ser motivado de outra forma. A empresa nunca realiza um processo de demissão sumária, ela sempre está disposta a conversar, se empenhar e investir no funcionário, acreditando no conjunto de suas competências para o sucesso de ambos. Algumas vezes, a forma como esse processo de reconhecimento e valorização acontece gera insatisfação por parte de alguns funcionários, que não alteraram o seu nível ou categoria, por falta de merecimento ou desempenho insuficiente. De certa forma, esse treinamento está trabalhando também esses aspectos. É claro, que algumas vezes acontecem injustiças, pois os processos são falhos e as pessoas são humanas, passíveis de erros, mas tem sido propostas formas de melhorar esse processo, através de conversas com os funcionários e gerentes e posteriormente entre o setor de Recursos Humanos e Diretoria. Esse processo está sempre relacionado à mobilização das competências envolvidas nas áreas de trabalho, que agregam valor profissional à empresa, mas nem sempre resultando em agregação de valor econômico,

pois mais adiante essa agregação de valor profissional implicará em competências organizacionais valorosas para a organização.

Na empresa “B”, também não há uma definição de carreira bem estruturada, nem um plano de cargos e salários formalizado para o funcionário técnico especialmente. Os funcionários de nível médio em geral ingressam como profissional júnior com níveis de 1 até 6 e os de nível superior são analistas, com níveis que vão de 1 até 6. A empresa obedece às normas e regras definidas pelas unidades internacionais. Entretanto, essas regras não são rigidamente observadas, pois muitas vezes elas não são pertinentes ao contexto do país em que estão inseridas.

A empresa “B” também apresenta programas de subsídios acadêmicos, tais como cursos de idioma de inglês e espanhol para os funcionários em geral, pois o aprendizado dessas línguas é uma competência muito valorizada, pois o desenvolvimento de programas e a comunicação com outros países, em que a organização possui empresas, é essencial para o desempenho da empresa no cenário nacional e internacional. São realizados também treinamentos de líderes e treinamentos virtuais para o aprimoramento do funcionário. Essa empresa incentiva também os técnicos a fazerem cursos de graduação, pois acha que é imprescindível a aquisição do diploma de nível mais elevado para o crescimento profissional na empresa e conseqüentemente da própria empresa.

Nos dois últimos anos, com a aquisição de empresas de médio porte nesse ramo os posicionamentos em relação a algumas práticas de recursos humanos ficaram relegados em detrimento das estratégias de mercado. Em 2007, a empresa realizou a última avaliação de desempenho dos funcionários. Desde 2006, a empresa teve como objetivo principal conquistar o mercado, priorizando o seu crescimento externo, utilizando-se de metas agressivas, descuidando um pouco de certas práticas. Para o próximo ano, a empresa está pensando em retomar esse processo que é necessário à satisfação dos indivíduos dentro da empresa. Entretanto, a empresa faz uso constantemente de avaliação de funcionários pelas suas chefias imediatas, não formalmente e nem como processo de ascensão na carreira, apenas para trabalhar melhor suas qualificações e seus desempenhos, principalmente em relação ao processo de seleção interno. Atualmente, portanto, a única prática de recursos humanos que vem acontecendo na empresa é a movimentação de pessoas, porque a empresa prefere dar oportunidades aos seus funcionários mais competentes e qualificados e também porque ela não precisa disponibilizar tantos recursos com esse processo.

Em relação aos resultados mencionados acima, verifica-se que na empresa “B”, o perfil do funcionário muitas vezes também não é trabalhado adequadamente pela empresa, que não realiza treinamentos visando à orientação motivacional, insatisfação, questão comportamental, perdendo funcionários técnicos competentes para os seus clientes que oferecem melhores remunerações e a perspectiva de uma carreira centrada no crescimento profissional. Enquanto na empresa “A”, observa-se o investimento em cursos para aprimoramento e facilitação da execução das tarefas dos funcionários técnicos e treinamentos realizados com gestores orientados para trabalhar aspectos comportamentais, tais como comunicação, administração de conflitos e outros relacionados à satisfação no trabalho, o que demonstra o baixo índice de demissões na referida empresa. A realização de treinamentos vem tentando amenizar esses problemas comportamentais na empresa, gerados devido à falta de um direcionamento específico para as diversas carreiras, essencialmente a que se refere aos técnicos.

Segundo Dutra, as competências devem ser específicas para as diferentes carreiras, sendo possível mensurar e avaliar o desenvolvimento dos profissionais. Na empresa “A”, não há uma formalização de procedimentos para a avaliação de desempenhos dos funcionários, o que também está relacionado com processos de avaliação que não são considerados pertinentes, justos e adequados no decorrer do tempo, gerando insatisfação e conflitos. Na empresa “B” esse procedimento também não tem ocorrido, devido às práticas agressivas da empresa em relação à conquista e domínio de mercado. Essa empresa também não possui um plano de carreira definido para os diversos tipos de funções, principalmente para os técnicos. Dessa forma, pode-se inferir que a empresa precisa focar mais nos seus recursos humanos, possibilitando ao indivíduo uma prática profissional mais centrada para o direcionamento das carreiras, mensurando e avaliando os profissionais segundo as competências, especificando-as segundo as orientações das carreiras, permitindo relacionar as etapas da carreira com os níveis de complexidade dessa e conseqüentemente com a remuneração. Essa prática irá propiciar a transformação dos funcionários que estarão dispostos a elevar sua capacidade de entrega, gerando satisfação e com uma trajetória profissional delimitada na organização.

4.4. Resultados encontrados segundo a noção de competências

Na empresa “A” o perfil do funcionário técnico competente é aquele que tem a cara da empresa, com total administração das suas tarefas dentro da função. Ele deve exercer a sua função de uma maneira completa, aperfeiçoando o seu trabalho, iniciando e finalizando os processos dentro da função, não apenas na função, mas além dela, apresentando idéias para desempenhar de maneira mais objetiva e rápida, propondo soluções para os problemas eventuais e direcionados a sua área e além do que é administrado por ele. O funcionário deve ser pró-ativo, apresentando iniciativas, investindo em si mesmo, repassando informações importantes e multiplicando seus conhecimentos para os colegas de uma maneira geral. Essa competência é bastante valorizada na empresa. As competências acadêmicas relacionadas às qualificações adquiridas durante a formação geral e específica, no caso, curso técnico específico da área de contabilidade e comércio, são fundamentais para a determinação da capacidade de empreender com certa facilidade as tarefas da função, devido à aprendizagem teórica e prática realizada nas escolas e em estágios empresariais, através da formalização de raciocínios adequados e mais bem elaborados para o desenvolvimento dessas funções. Entretanto, aquele que cria conflitos, que impõe a sua opinião ou as suas idéias perante os outros, não acatando as decisões da gerência e da diretoria, deve ser conscientizado no sentido de contribuir para o desenvolvimento das relações no trabalho e na empresa. Esse treinamento, mencionado anteriormente, é para sanar essas dificuldades apresentadas e administrar as diferenças dos funcionários no seu ambiente de trabalho, contribuindo, portanto, para a melhoria contínua das performances dos funcionários.

Na empresa “A” as competências exigidas estão também relacionadas à qualificação do indivíduo em relação à aquisição de diploma. Anteriormente não se exigia do novo funcionário o diploma, hoje a empresa contrata visando não apenas a função técnica com diploma, mas também a qualificação superior para outros cargos, pois se pressupõe que eles possam aplicar todo conhecimento teórico adquirido nas Escolas e Faculdades e articular essas competências acadêmicas na empresa. A referida empresa tem interesse acentuado nos funcionários técnicos de nível médio, pois além deles possuírem os conhecimentos específicos (know how) para a função, a empresa pode moldá-los da forma desejada (investimentos e práticas) para a obtenção de melhores resultados que agreguem valor à empresa e aos clientes, crescendo junto com a empresa. Na maioria das vezes, o funcionário

técnico de nível médio possui mais conhecimentos específicos do que um graduado, porque o primeiro adquire práticas focadas em uma determinada área específica, diferentemente do segundo que estudou mais anos, mas detém conhecimentos diversificados em várias áreas, tendo que se aprimorar mais em determinada área na realidade da prática vivenciada pela empresa.

Hoje, na empresa, todos os funcionários técnicos estão empenhados a melhorar na função e estão realizando cursos de graduação relacionados com a sua área. A empresa está tentando nivelar todos os funcionários para cima, então está recrutando mais funcionários com nível superior, o que não quer dizer que não contrata técnicos de nível médio. Hoje, a sua estratégia para enfrentar a competição de mercado está focada em funcionários graduados e até com pós-graduação, para poder ter melhores resultados frente à acirrada concorrência. Ainda há a contratação de funcionários de nível técnico, mas a área comercial, e a de crédito e cobrança já estão pensando em só contratar funcionários com perfis acadêmicos de nível superior, mas ainda não é uma questão definida.

A empresa “A”, paralelamente às competências mencionadas acima, está demonstrando uma maior autonomia, principalmente para os funcionários técnicos, propiciando maior participação em determinados processos, com propostas de encorajamento à criatividade e iniciativa, que anteriormente não ocorriam. São realizadas reuniões mensais entre a gerência e a sua equipe de trabalho para verificação do desempenho global desses funcionários e posteriormente os resultados, geralmente bastante satisfatórios, são demonstrados para a diretoria. A organização não impõe metas a serem cumpridas para os funcionários das áreas operacionais e administrativas.

Alguns fatores que dificultam a definição do perfil adequado do profissional estão relacionados com a questão comportamental, insatisfação, falta de motivação no trabalho e desconhecimento das estratégias da empresa. Para a adequação do perfil desejado dos funcionários técnicos com as estratégias estabelecidas pela organização, está sendo realizado um trabalho, simultaneamente com esse treinamento, no que concerne à questão da missão da empresa. Ações estão sendo implementadas para que todos os funcionários, principalmente os técnicos da área de crédito e cobrança, que desconheciam a realidade da empresa, porque trabalhavam desconectados do mercado, preocupados apenas com números, conheçam o momento e a realidade da organização. A empresa quer que todos falem a mesma língua, conheçam os produtos ofertados no mercado e os serviços e benefícios prestados, as

prioridades, as deficiências ou se ela está atravessando uma crise. O objetivo da diretoria é que todos conheçam os projetos desenvolvidos pela organização e as referências no mercado, para que possam contribuir diretamente e se desenvolver paralelamente à empresa. A empresa tem se esforçado continuamente para melhorar a realização das atividades dos funcionários, além de capacitá-los, proporcionando um ambiente tranqüilo e eficiente, com a implantação de tecnologia, através de programas de softwares e infra-estrutura adequada para a eficácia de suas atividades e que estejam de acordo com as tendências e normas objetivando um alinhamento crescente com os mercados nacionais e internacionais, para se enfrentar a concorrência.

Para a empresa “B” o perfil do funcionário técnico competente é aquele que possui conhecimentos específicos relativos à função e que sabe transformá-los para o seu melhor desempenho e conseqüentemente da organização. É aquele que sabe responder objetivamente aos questionamentos dos clientes, que sabe administrar uma situação delicada, oferecendo aos clientes suporte referente à tecnologia e avaliando quando a situação necessita de outros tipos de interferências, tais, como direcionamento dos clientes para setores mais complexos com domínio de aprendizagem mais elaborada. A empresa também valoriza aquele funcionário que produz muito, que sabe se relacionar com o grupo e que é comprometido com o seu trabalho, dedicando-se integralmente à empresa e que possui profissionalismo diante de situações excepcionais e divergentes.

A empresa “B” acha importantíssima a qualificação dos funcionários, essencialmente aqueles que são portadores de diploma, em suas áreas técnicas, pois eles possuem conhecimentos técnicos aliados ao desenvolvimento prático, podendo solucionar um problema ou responder objetivamente diante de uma situação inusitada, sabendo direcionar os problemas, quando não são de sua competência, com certo domínio da situação e às vezes apresentando soluções criativas e inesperadas para certos procedimentos. Esses profissionais são mais articulados com as questões comportamentais da empresa. Portanto, a empresa deseja possuir em seu quadro de pessoal, mais funcionários qualificados como técnicos de nível médio, especializados na área, porque ela entende que eles irão transformar sua produção em desempenho econômico para a organização. Portanto, a empresa está se empenhando em fazer parcerias com o SENAC, com o Instituto POLITEC e outras escolas técnicas de nível médio para contratação desse tipo de pessoal. A empresa possui cerca de 6% de técnicos de nível médio, sendo que quase todos estão cursando o ensino de graduação nas áreas relacionadas à programação e computação, que posteriormente poderão crescer na profissão. A empresa

também possui muitos funcionários de nível superior e os classifica como fundamentais para a organização.

A empresa “B” tem trabalhado a questão do espírito de pertencer à empresa, importante e fundamental para que todos estejam concentrados nas ações da empresa relacionadas à qualidade dos serviços disponíveis ao cliente e para que suas reivindicações sejam prontamente solucionadas. A empresa tem encontrado dificuldades em adequar o perfil do funcionário em relação ao comportamento inadequado para a empresa, pois como dito anteriormente, a empresa precisa de funcionários pró-ativos e mais técnicos, que sejam mais direcionados e compatíveis com os objetivos das empresas, participando de forma eficiente das atividades, transformando esse processo para a obtenção de melhores resultados.

Verifica-se que ambas as empresas incentivam seus funcionários técnicos a fazerem cursos de graduação, pois acreditam que eles podem ter melhores resultados no desempenho de suas tarefas, com a aquisição de competências acadêmicas em níveis mais elevados. Esse modelo de competências e o contexto nacional favorecem decisivamente a obtenção do diploma como uma característica fundamental nas práticas de gestão das pessoas nas empresas modernas.

Percebe-se ainda, que a empresa “A” está utilizando certas táticas para que todos os funcionários, principalmente os técnicos, se orientam em relação às suas políticas, propostas e desenvolvimento de produtos em relação ao seu contexto organizacional. Isso revela uma cumplicidade entre os funcionários e a organização importante no processo de desempenho individual e organizacional, proporcionando um alinhamento entre as demandas dos funcionários e as expectativas da empresa. Parece que a empresa “B” não trabalha essa questão de forma tão rígida quanto à outra, pois é preciso realizar outras formas de dimensionar esse ajustamento entre as pessoas e a empresa, para a produção de maior adaptação entre os funcionários. Outra questão diferenciada nas empresas é em relação ao cumprimento de metas. Na empresa “A”, percebe-se claramente que ela não apresenta esse direcionamento, enquanto na empresa “B” isso é bastante reforçado, preconizada pelo discurso da empresa. Talvez, isso seja a configuração que a empresa “A” está mais próxima da realidade da abordagem de competências e do espaço ocupacional, que não prioriza as metas e sim o exercício baseado na compreensão do trabalho com autonomia e responsabilidade.

Finalmente, pode-se perceber que as estratégias desenvolvidas pelas duas empresas estão relacionadas com o mercado concorrencial, com vistas ao aprimoramento e desenvolvimento

dos profissionais. Entretanto, deixaram de exercer certas práticas essenciais e centradas ao processo de recrutamento e desenvolvimento da trajetória da carreira dos funcionários técnicos baseadas na definição das competências específicas, sendo essencial para o resgate do perfil desses profissionais nas empresas e no mercado, devido à aquisição de conhecimentos e competências em suas áreas, fundamentais para o desempenho organizacional. Pois, segundo Fernandes, esse desempenho está diretamente relacionado com os resultados que a empresa alcança ou espera alcançar e neles estão envolvidos vários atores desse processo, mas essencialmente os funcionários, que devem ser priorizados e valorizados no contexto atual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado a partir de pesquisas em duas organizações que possuem em seus quadros de pessoal, funcionários técnicos de nível médio, com entrevistas com três pessoas, dois gestores do setor de recursos humanos e um gerente ligado à área de trabalho específica desses funcionários.

Retomando o contexto organizacional das duas empresas analisadas segundo a formação do profissional técnico do ensino médio, constata-se que, apesar das dificuldades enfrentadas, esse profissional vem se inserindo nas organizações, de maneira tímida, mas ocupando o seu espaço, trabalhando, aperfeiçoando suas atividades, seu modo de agir e pensar e articulando outros espaços de maior complexidade. Isso pode ser comprovado através dos dados coletados com os gestores entrevistados nas duas organizações, que os consideram como potencial importante, dotados de conhecimentos específicos nas suas áreas, muitas vezes considerado mais interessante para a empresa do que outros funcionários graduados que detêm conhecimentos mais gerais. Pode-se deduzir ainda, que eles vêm sendo procurados por outras empresas que investigam o seu desempenho e seu comportamento. Outro fator relevante sobre esse profissional é que ele se apresenta facilmente moldável para a empresa, assegurando condições vantajosas para a sustentação do complexo organizacional. Entretanto, não se podem fazer outras conclusões mais específicas em relação a esse profissional, pois o direcionamento e as práticas de RH não apresentaram posições mais definitivas, conforme serão descritas na seqüência.

Pode-se inferir, conforme os resultados encontrados que as práticas de recursos humanos não seguem um direcionamento centrado no modelo de competências. Ambas as empresas não possuem uma trajetória definida relacionada aos objetivos da carreira dos funcionários técnicos e menos ainda em relação à utilização dos conceitos e ferramentas das competências nas suas práticas de RH. Isso leva a crer que as empresas estão sendo pressionadas, frente ao contexto atual, a fazer alterações na forma de gerenciar as pessoas, mas muitas vezes desarticulados do contexto em que estão inseridas, provocando a inadequação dessas ferramentas utilizadas, e gerando uma série de efeitos indesejáveis na organização, tais como perda de funcionários especializados importantes, padrões reduzidos em relação à capacidade de entrega, insatisfação, conflitos e falta de articulação entre as estratégias da organização e as demandas dos funcionários.

Verifica-se ainda, que o que ocorre freqüentemente nessas empresas é que o discurso empregado em relação às práticas de gestão de pessoas é incoerente com as expectativas e necessidades dos funcionários técnicos e com as demandas da organização, pois elas interpretam e utilizam os conceitos de competência e complexidade de tarefas de formas diversas, sem possibilitar o desenvolvimento profissional desses funcionários de forma completa e muitas vezes, incoerente com a prática empregada. Essa desarticulação, conforme Dutra explica, pode ser verificada em empresas com práticas tradicionais de gestão de pessoas revestidas de modernismos, que apesar de apresentarem um discurso moderno referente à gestão de pessoas, utilizam práticas tradicionais, não conseguindo, portanto, se sustentar no tempo.

Outro fator não trabalhado corretamente pelas empresas está relacionado aos investimentos realizados nos funcionários técnicos. Os cursos e treinamentos não devem viabilizar apenas o aprimoramento e aperfeiçoamento em termos de qualificação e formação das pessoas, eles devem possibilitar a ampliação da capacidade de solucionar as necessidades da empresa, articulando conhecimentos e competências. Percebe-se que há ainda restrições em relação aos investimentos realizados nesses funcionários, devido ao receio de perdê-los para o mercado e com vistas a conseguir mais resultados das pessoas do que propiciar o real desenvolvimento delas. Entretanto, essa prática é fundamental para a transformação do profissional que será mais consciente, comprometido com a empresa, mais dedicado e com maior capacidade de entrega, e ainda verificando-se que o desenvolvimento do profissional na carreira é muitas vezes mais valorizado do que a elevação da remuneração.

Conforme a teoria, constata-se que as práticas de reconhecimento e valorização utilizadas pelas empresas também não têm se revelado bastante objetivas e com critérios adequados que norteiem os conceitos embasados pelas competências, principalmente em relação aos funcionários técnicos.

Contudo, verifica-se que a implantação desse modelo emergente de competência, através das práticas de recursos humanos, é uma tarefa difícil e que envolve a transformação da realidade organizacional envolvendo uma gama de variáveis que podem conduzir a erros freqüentes, principalmente quando não há uma interpretação correta dos conceitos e a sua articulação na prática pelos gestores. Isso ocorre também porque a empresa quer obter resultados fáceis e rápidos, mas esses são verificados a partir de processos lentos relacionados às novas formas de gerir pessoas, e dependem da mudança de postura da empresa em relação a essas novas

mudanças para a concretização dos resultados desejados, que visam sustentar vantagens competitivas para atrair e capacitar indivíduos especializados para a organização.

O enfoque do trabalho apresentou bastantes limitações, principalmente devido à escolha das empresas, que não desenvolvem uma trajetória profissional para os funcionários técnicos e nem o estabelecimento de políticas direcionadas à capacitação desses funcionários, que elas definem como importantes, mas não os priorizam. A princípio, foram escolhidas cinco organizações, das quais três não quiseram participar da pesquisa. Outra limitação também apresentada pelo estudo foi em relação às empresas que não permitiram a aplicação de questionários aos referidos funcionários, o que estava programado inicialmente pela pesquisa. Portanto, não houve uma contrapartida dos funcionários em relação às questões trabalhadas pelos gestores no contexto organizacional, restringindo e dificultando consideravelmente o âmbito da pesquisa. Cabe ainda ressaltar, que as empresas trabalhadas não detinham um número considerável desses funcionários em seus quadros de pessoal, sendo essa também uma limitação em relação aos resultados apresentados. Essas organizações retratam o panorama do ensino técnico de nível médio no Brasil nos últimos anos, priorizando o ensino de graduação em detrimento do ensino técnico, em um país em que as demandas e as exigências das organizações dependem essencialmente da capacitação de indivíduos qualificados em todos os níveis, médio, médio profissionalizante, superior e com pós-graduação. Apesar das organizações reconhecerem a importância da formação técnica profissional, valorizarem esses profissionais pelos seus conhecimentos específicos que agregam valor ao seu desempenho no mercado e por serem profissionais facilmente moldáveis por incorporar e transformar conhecimento e tecnologias no arcabouço da organização, hoje elas estão priorizando os indivíduos com níveis mais elevados de escolaridade para ocupar as funções técnicas, distorcendo o perfil desse profissional.

A partir desse trabalho, pode-se vislumbrar que ele não reflete a realidade do profissional técnico de nível médio no contexto organizacional, segundo o emergente modelo de competências, para avaliar as práticas de recursos humanos nessas duas empresas. Primeiramente, porque foram analisadas apenas duas empresas em um contexto de grandes diversidades, e em segundo lugar, porque o estudo não possibilitou a concretização de uma pesquisa baseada em toda sua extensão e complexidade, por se tratar de estudos de casos que conduzem às limitações intrínsecas desse tipo de pesquisa e também devido às limitações contextuais e relacionadas à coleta de dados, mencionadas anteriormente.

Portanto, entende-se que outros estudos devem ser realizados com base no tema, para o devido aprofundamento da questão do profissional técnico no contexto organizacional que deve ser realçada e pesquisada, principalmente agora que o governo federal está acreditando e incentivando, através de políticas públicas, o redirecionamento do perfil desse profissional para suprir às demandas organizacionais, com imensas possibilidades no cenário nacional.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Parecer nº 16, de 1999. *Documenta*, Brasília, n.456, set. 1999. Trata das diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, DF, 5 out. 1999a.
- BRASIL, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Resolução nº 04, de 1999. *Documenta*, Brasília, n.456, set. 1999. Institui as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, DF, 26 nov. 1999b.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências - Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e Desempenho Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LAUDARES, João Bosco. *Os fundamentos equivocados da reestruturação do ensino técnico/profissionalizante*. Disponível em: <http://www2.cefetmg.br/dppg/revista/arqRev/revista_n6v1-2-artigo8.pdf>
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MALHOTRA, Naresh, K. *Pesquisa de marketing; uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- MOURA, Dante Henrique; Garcia, Sandra Regina de Oliveira; Ramos, Marise Nogueira. *Educação profissional técnica de nível médio integrada ao ensino médio*. Documento base – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – Ministério da Educação: Brasília, 2007.
- NUNES, Simone Costa. *A inserção da noção de competências em cursos de graduação em Administração*. (2007). Tese de doutorado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da FACE/UFMG.

PARECER CNE/CEB nº 11/2008 referente à Proposta de instituição do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio. Brasília, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/pceb011_08.pdf>

PERRENOUD, Philippe. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre, Artmed, 1999.

UNIVERSIA – In: *O Brasil está atrasado no ensino técnico*. GESTOR – TENDÊNCIAS E DEBATES, 2007. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/gestor/materia.jsp?materia=14941>>.

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

ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência – trajetória história, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro para entrevista – Gestor de Recursos Humanos

Qual é a missão da empresa?

Quais são as políticas (estratégias) da empresa em relação ao mercado concorrencial?

1. Qual é a postura da empresa em relação às competências dos funcionários frente a: (autonomia para resolução de problemas, esforço, submissão, encorajamento à criatividade e iniciativa, acesso à informação).
2. Os padrões internos (processo seletivo interno) adotados pela empresa são considerados (equidade) justos, adequados, simples, transparentes, coerentes, consistentes no tempo, mesmo em ambientes turbulentos? Como funcionam?
3. Há na empresa um turnover muito acentuado. Devido a que fatores?
4. O processo de reconhecimento e valorização dos funcionários está relacionado a quais fatores?
5. Você considera que a obtenção de diploma está diretamente relacionada às aquisições da competência em geral? As competências acadêmicas fazem diferença no processo de seleção?
6. A empresa trabalha mais com projetos em equipe ou com funcionários isoladamente em suas funções?
7. Com a incorporação ou aquisição da(s) empresa(s), houve um processo seletivo para aquisição de novos funcionários ou a maioria foi demitida ou foram trazidos de outras empresas?
8. Quais são os critérios para admissão e demissão na empresa?
9. Quais cursos são oferecidos especificamente aos funcionários de nível técnico?
10. Quais são os programas de subsídios aos funcionários de nível técnico?

11. Há implementação de ações para a identificação das competências profissionais?
Como isso é realizado?
12. Vocês utilizam algum tipo de prática de RH que proporcione a satisfação do funcionário ao trabalho? Quais?
13. Vocês propõem um alinhamento entre as competências e o desempenho da empresa?
14. Como a empresa busca esse tipo de profissional técnico no mercado?
15. Quais são as estratégias utilizadas para se alcançar o perfil desejado dos profissionais?
16. Quais as expectativas da empresa em relação aos funcionários?
17. Quais são os critérios definidos para a contratação de funcionários? Esses critérios refletem a idéia de competência?
18. Quais são os fatores facilitadores e dificultadores encontrados na definição do perfil do profissional e em relação ao desenvolvimento das competências requeridas?

APÊNDICE B –**Roteiro para entrevista - Gestor ou chefe dos funcionários técnicos**

1. Quando há desmotivação de um funcionário, o que a chefia realiza para posicioná-lo frente a isso?
2. Como é realizada a valorização/reconhecimento de um funcionário? Mediante aumento salarial?
3. O que é ser competente para a empresa?
4. A empresa disponibiliza recursos para mobilizar as competências dos funcionários?
5. Na empresa há a prática de indicação do funcionário para ascensão na carreira profissional, para uma função que exige maior complexidade de atividades? Através de quais métodos?
6. De que forma você avalia os funcionários em relação às suas competências? Frente aos resultados econômicos da empresa ou em relação ao processo de resultados profissionais, tais como avaliação de desempenho?
7. Quais são as competências mais valorizadas pela empresa?
8. A qualificação está essencialmente relacionada à formação técnica (à aquisição de diplomas)?
9. Você nota melhorias do desempenho do funcionário que realiza cursos fornecidos pela empresa e outros cursos de interesse próprio, tais como graduação e pós-graduação?