

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

**COMPETÊNCIAS DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOB A
ÓTICA DA CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES: estudo
de caso em organizações privadas de Juiz de Fora, MG**

Renata Valle da Mota Couto

Belo Horizonte
2015

Renata Valle da Mota Couto

**COMPETÊNCIAS DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOB A
ÓTICA DA CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES: estudo
de caso em organizações privadas de Juiz de Fora, MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Talita Ribeiro da Luz

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

FICHA CATALOGRÁFICA

Dedico este trabalho aos amores da minha vida: meus pais João e Danuze,
meu marido Carlos Henrique e meus filhos Luíza e Arthur

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas suas bênçãos e proteção durante minha jornada, principalmente, nas idas e vindas entre Juiz de Fora e Belo Horizonte. Ao Mestre Jesus, por estar sempre comigo me dando forças para não desistir.

Ao meu marido Carlos Henrique e aos meus filhos Arthur e Luíza, pois, sem o amor e a força de vocês, eu não teria conseguido. E, claro, pelas intermináveis “marmitexs” que tiveram de comer enquanto eu terminava este trabalho. Amo vocês!

Aos meus pais, que, apesar de não entenderem muito bem o que eu estava fazendo, estavam sempre em prece, pedindo a minha proteção e entendendo a minha ausência.

Aos meus colegas do Mestrado, em especial às meninas de Ouro Preto, Rosi e Flávia, que foram essenciais nos momentos difíceis; à Arlete, com suas risadas; aos meninos, com suas brincadeiras para tornar mais leve a jornada. Impossível não me lembrar do Martinho: “bigode grosso”!

A Rosilaine, em especial, por ser minha fiel escudeira em todos os momentos. Uma amiga e tanto!

Aos meus professores do Mestrado, que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À Bia, pelo carinho e pela presteza incondicionais; e à Wania pelo profissionalismo.

À minha orientadora Prof^a Talita, a quem tanto admiro. Não tenho palavras para agradecer a sua compreensão neste último ano tão conturbado. Que Deus lhe retribua toda a generosidade.

Aos amigos de todas as horas (zap zap coord). Obrigada por tudo!

Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana seja apenas outra alma humana.

Carl Yung

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar quais as competências prescritas na CBO são efetivamente mobilizadas por gestores de recursos humanos no desenvolvimento das suas atividades diárias em organizações privadas da cidade de Juiz de Fora no estado de Minas Gerais. Para dar sustentação à pesquisa o referencial teórico foi estruturado da seguinte forma: Competências, O processo histórico da administração de recursos humanos e O gestor de recursos humanos e a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. Para se alcançar o objetivo e responder à questão norteadora: *Quais competências prescritas para a função de gestor de recursos humanos na CBO são mobilizadas efetivamente por estes profissionais em suas atividades diárias?* – utilizou-se a metodologia descritiva, tendo como método um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados coletados foram obtidos através do levantamento e análise documental seguido da realização de 9 entrevistas semiestruturadas, em que os sujeitos foram gestoras de recursos humanos selecionadas seguindo critérios de acessibilidade e por referência – *snowball*. Extratos das entrevistas foram utilizados para ilustrar as análises com as falas dos sujeitos. Os resultados mostraram que a maioria das entrevistadas refere-se ao conceito de competência da escola americana, segundo o qual as competências são entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes. Verificou-se que a competência *liderança* foi a mais recorrente, seguida das competências de *colocar-se no lugar do outro; saber ouvir; comunicar; tomar decisões; planejar; trabalhar em equipe e ter visão sistêmica*. Foi possível observar que as competências prescritas na CBO servem como referência e estão presentes nas funções diárias das gestoras, mas ficando evidente que em cada situação rotineira ou eventual, elas são mobilizadas de uma forma particular devido aos recursos disponíveis pessoais e do meio.

Palavras-chave: Competências. Gestores de recursos humanos. Classificação Brasileira de ocupações (CBO).

ABSTRACT

The present work aims to examine whether the competencies prescribed by CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) are effectively mobilized by human resource managers in developing their daily activities in private organizations in the city of Juiz de Fora, in the state of Minas Gerais. To give support to this research, the theoretical framework has been structured as follows: competencies, The Historical Process of Human Resource Management and The Human Resources Manager and the Brazilian Classification of Occupations - CBO. To achieve the objective and answer the "problem question": -What competencies prescribed for the human resource manager function in the CBO are effectively mobilized by these professionals in their daily activities? - Using the descriptive methodology, having as method a case study with a qualitative approach, data were obtained through a survey and document analysis followed by nine semi-structured interviews, in which subjects were managers of human resources selected according to criteria of accessibility and by reference – snowball. Extracts of interviews were used to illustrate the analysis with the speeches of the subject. The results showed that most of the interviewees refers to the concept of American School competencies, according to which skills are understood as knowledge, competences and attitudes. It was found that the competence leadership was the most frequent, followed by the skills to put yourself in another's place; know to listen; communicate; make decisions; plan; team work and having a systemic view. It was possible to observe that the skills and competences prescribed in the CBO serve as a reference and are present in the daily functions of management, but becoming apparent that, in each routine or any situation they are mobilized in a particular way due to personal resource's and available means.

Keywords: Competencies. Human resource manager. Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de experiência na área.....	40
Tabela 2 – Maneira como iniciou na área em que atua hoje.....	40
Tabela 3 – Atividades que integram o cotidiano de trabalho.....	41
Tabela 4 – Problemas que enfrentam nas atividades diárias.....	43
Tabela 5 – Maneira de solucionar problemas diários.....	44
Tabela 6 – Conceito de competência.....	45
Tabela 7 – Competências mobilizadas no dia-a-dia na função.....	47
Tabela 8 – Competências necessárias para realizar as atividades diárias e que não possui.....	49
Tabela 9 – Existência de programa ou projeto na instituição que promova o desenvolvimento de competências no seu trabalho.....	50
Tabela 10 – Percepção da CBO.....	51
Tabela 11 – Situação em que agiu com ética profissional.....	51
Tabela 12 – Situação em que influenciou a tomada de decisão de seus pares, superiores ou subordinados.....	53
Tabela 13 – Desenvolvimento contínuo.....	54
Tabela 14 – Situação em que você foi criativo.....	56
Tabela 15 – Situação em que negociou alguma situação com seus pares, superiores ou subordinados.....	57
Tabela 16 – Utilização da tecnologia.....	58
Tabela 17 – Participação em processo de mudança.....	60
Tabela 18 – Colocar-se no lugar do outro.....	61
Tabela 19 – Situação em que teve que passar uma informação.....	63
Tabela 20 – Situação em que expressou sua opinião.....	65

LISTA DE SIGLAS

- CBO – Classificação Brasileira de Ocupações
- CIUO – Classificação Internacional Uniforme de Ocupações
- CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes
- DP – Departamento de Pessoal
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
- MG – Minas Gerais
- RH – Recursos Humanos
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de pesquisa.....	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Competência: origem e conceitos.....	17
2.2	Competências gerenciais	22
2.2	O processo histórico da área de administração dos recursos humanos .	24
2.3	O gestor de recursos humanos e a Classificação Brasileira de Ocupações.	29
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	34
3.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem e ao método	34
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins	35
3.3	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	35
3.4	Técnicas de coleta de dados	35
3.5	Técnicas de análise de dados.....	36
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1	Dados sócio-demográficos e funcionais das entrevistadas	38
4.2	Conceitos de competência, segundo as entrevistadas.....	45
4.3	Competências prescritas na CBO	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE	78

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX – quando os trabalhadores eram considerados apêndices de máquinas – até os dias atuais, as organizações passam por mudanças constantes que não são decorrentes apenas dos avanços tecnológicos, mas, também, do mercado que se tornou complexo, exigindo transformações contínuas para se garantir a vantagem competitiva (MAXIMIANO, 2014).

No jogo da competição empresarial, as pessoas precisam ser geridas para alcançarem resultados. Assim, exigem-se delas conhecimentos e atitudes, bem como dos seus gestores a capacidade de transformá-las em vantagem competitiva e em elementos de diferenciação para a organização (PASCHINI, 2006).

Percebe-se, então, a necessidade de se repensarem as interações no contexto organizacional em que, de um lado, há as pessoas com os seus saberes e as suas capacidades; do outro, a organização com as suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e dos processos relacionais (relacionamento com clientes, com fornecedores e com os próprios trabalhadores). Para Ruas, Antonello e Boff (2005), a noção de competências surge neste contexto como uma forma renovada de pensar o papel e a *performance* do trabalho nas organizações.

O estudo das competências para as organizações é uma necessidade:

Antes, a alquimia estava na tentativa de transformar metais em ouro, hoje, os gerentes e as organizações procuram transformar recursos ativos em lucros. Uma nova forma de alquimia é necessária nas organizações: vamos chamá-la de competências. (DURAND¹, 1998, citado por FLEURY E FLEURY, 2001, p. 158).

Segundo Carbone et al. (2009, p. 42), um dos primeiros a discutir a utilização desse conceito de competências foi Gilbert², em 1978, destacando que "a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, [...] o comportamento adotado e as consequências, no tocante a realizações".

1 DURAND, T. Forms of incompetence. Paper apresentado na **Conference of Management of Competence**, Oslo, 1998.

2 GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

Na linguagem organizacional, o termo 'competência' tem a sua origem no início do século passado e, concomitantemente, foram fomentados debates e pesquisas teóricas procurando, entre outras intenções, encontrar definições próprias para o termo (CARBONE et al., 2009).

Por meio da leitura sobre o tema competências nas obras dos autores Fleury e Fleury (2001), Carbone et al. (2009), Zarifian (2001, 2003), Le Boterf (2003) Bitencourt (2001), Ruas, Antonello e Boff (2005), Gramigna (2002), constatou-se que existem diferentes conceituações frutos da abordagem norte-americana – que entende competência como um estoque de recursos que o indivíduo tem – e da abordagem francesa – como aquilo que a pessoa produz ou realiza no trabalho, ou seja, as realizações da pessoa em um determinado contexto.

Percebe-se que as exigências promovidas por este ambiente extremamente dinâmico requerem das pessoas habilidades multidisciplinares: que elas sejam flexíveis para se adaptarem mais rapidamente às mudanças e que tenham alto desempenho, criatividade, qualidade e inovação em suas atividades. Tal perfil requerido do trabalhador atual repercute diretamente no perfil do profissional responsável pela área designada Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações: o gestor de recursos humanos, além de ser exigido enquanto profissional, deverá ser capaz, também, de promovê-lo e de desenvolvê-lo nas pessoas sob sua gestão (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2002; RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005; BORGES, 2006; PASCHINI, 2006; DUTRA, 2011; MAXIMIANO, 2014).

1.1 Problema de pesquisa

No Brasil, as ocupações profissionais são classificadas pelo Governo Federal. O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) apresentou, em 2002, uma nova versão da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que substituiu a anterior de 1994. O documento reconhece, nomeia, codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro, proporcionando aos trabalhadores não só informações referentes às atividades que podem realizar, mas ainda as competências de que necessitam para atender às novas demandas, mantendo o profissional informado quanto à sua área de atuação no mercado de trabalho bem

como lhe proporcionando a sua valorização enquanto profissional, a inclusão social e a regulação das relações de trabalho (BRASIL, 2014).

Para que as descrições na CBO estejam próximas à realidade, o método utilizado no processo de descrição das ocupações foi por meio de comitês de profissionais que atuam na área das ocupações, partindo-se da premissa de que a melhor descrição é aquela feita por quem exerce efetivamente cada ocupação (BRASIL, 2014).

Tal premissa, no entanto, para Segnini, coordenadora da pesquisa da CBO 2002, precisa ser vista com cautela, já que, em um ambiente no qual há o desemprego, há o fomento de um espaço político em que se exige do trabalhador ter um desempenho maior e, dessa forma, segundo a coordenadora, as descrições exigidas pelas ocupações referentes à CBO “são frequentemente apontadas, pelos próprios participantes, como superestimadas” (SUGIMOTO, 2004, p.1).

Portanto, buscando-se compreender o fenômeno relativo às competências profissionais que os gestores de recursos humanos mobilizam em suas atividades, chegou-se à formulação da seguinte questão problema: *quais competências prescritas para a função de gestor de recursos humanos na CBO são mobilizadas efetivamente por estes profissionais em suas atividades diárias?*

1.2 Objetivos

Serão relacionados, a seguir, os objetivos que nortearão o estudo ora proposto, sendo possível, assim, responder à questão problema apresentada.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar quais competências prescritas na CBO são efetivamente mobilizadas pelos gestores de recursos humanos no desenvolvimento das suas atividades diárias nas organizações privadas da cidade de Juiz de Fora no estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos:

1. identificar quais competências os gestores de recursos humanos das organizações pesquisadas mobilizam em suas atividades diárias;

2. descrever as percepções dos gestores de recursos humanos quanto às competências referenciadas na CBO;
3. verificar se as competências que efetivamente mobilizam os gestores de recursos humanos das organizações pesquisadas correspondem às prescritas na CBO.

1.3 Justificativa

Do ponto de vista acadêmico, acredita-se que o resultado desta pesquisa possa fomentar um debate quanto aos “saberes” e às “ações” dos atuais e dos futuros profissionais que buscam, por meio de estudos, conhecimentos que possam auxiliá-los a exercer a função de gestores de recursos humanos.

Do ponto de vista organizacional, percebe-se que o presente projeto aborda um tema relevante, não só para os indivíduos, mas, principalmente, para as organizações, uma vez que a área de gestão de pessoas tem experimentado diversos desafios na procura, no estímulo e no reconhecimento do desenvolvimento individual, na retenção de talentos, na orientação do desenvolvimento profissional e de carreira, conduzindo as organizações à obtenção de vantagens competitivas e à otimização da força de trabalho.

Em termos estruturais, esta dissertação se divide em 5 capítulos.

No primeiro, consta a introdução, na qual se contextualiza o problema de pesquisa, apresentam-se os objetivos e a justificativa para a realização do trabalho.

No segundo, é apresentado o referencial teórico que trata dos temas: *Competências, O processo histórico da administração de recursos humanos e O gestor de recursos humanos e a Classificação Brasileira de Ocupações*, sendo o que sustenta teoricamente a pesquisa.

No terceiro, é apresentada a metodologia que descreve os caminhos utilizados para a realização da pesquisa.

No quarto, são apresentados e analisados os dados da pesquisa que sustenta os resultados obtidos.

No quinto capítulo são tecidas as considerações finais.

Seguem-se a esses capítulos as referências bibliográficas e, finalmente, o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se as referências teóricas que serviram para embasar a pesquisa realizada, contemplando-se os seguintes tópicos: Competência – origem e conceitos, sendo apresentado o perfil multifacetado e complexo do tema competências; em seguida, o processo histórico da área de administração de recursos humanos, apresentando-se as transformações que ocorreram na área como consequência das mudanças em cada período histórico; e, no último tópico, é apresentado o gestor de recursos humanos e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), demonstrando-se o perfil desse profissional e as competências referentes à sua ocupação segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

2.1 Competência: origem e conceitos

No início da Idade Média, segundo Fleury e Fleury (2001), a palavra 'competência' foi utilizada, basicamente, associada à linguagem jurídica e estava relacionada à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e para julgar certas questões. Mais tarde, o termo 'competências' servia de referência para alguém que fosse capaz de se pronunciar sobre certos assuntos. Com o tempo, passou a ser utilizada para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito.

No dicionário da língua portuguesa Holanda (1986), 'competência' é a faculdade legal concedida para apreciar e para julgar certos pleitos ou questões; qualidade de quem é capaz de resolver determinado assunto; capacidade; habilidade, aptidão.

No início do século passado, o termo 'competência' foi incorporado à linguagem organizacional para se referir à pessoa que era capaz de desempenhar suas funções eficientemente. Nas últimas décadas, devido ao interesse pelo tema, este estava presente em debates teóricos e, em especial, nas pesquisas científicas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Ruas (2005), o termo competências tem estado presente, além do meio acadêmico, no meio organizacional brasileiro, mas está longe de se construir um universo homogêneo devido à diversidade de conceitos e indefinições acerca do tema. Para o autor, estes talvez sejam um dos principais motivos para que as

organizações não o utilizem de forma adequada, e ainda tenham que evoluir muito, no que tange às competências.

Confirmando a pluralidade do termo competência, Luz (2002) afirma:

Não há unanimidade quanto à definição de competência. O termo não é plenamente claro e inequívoco, uma vez que é utilizado com diversos sentidos, em diferentes contextos e com várias ênfases em seus componentes essenciais

Brandão, Guimarães e Andrade (2001), contestam que o sucesso das organizações esteja diretamente ligado à qualificação de seus funcionários e, principalmente, à gestão de recursos humanos, em particular, ao desenvolvimento de suas competências.

Acredita-se então que ações de treinamento e desenvolvimento não devam ser apenas alinhadas as estratégias das empresas, mas também às necessidades de aprendizagem de seus recursos humanos, constituindo, assim elemento fundamental para alavancar o processo de desenvolvimento de competências (LE BOTERF, 2003).

Conforme Zarifian (2001) existem três urgências no mundo do trabalho consideradas importantes neste contexto, quais sejam: noção de evento, comunicação e noção de serviço, descritas no QUADRO 1 da próxima lauda.

Quadro 1 - As urgências do mundo do trabalho

URGÊNCIA	DESCRIÇÃO
A noção de evento	Aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar “normal” do sistema de produção e ultrapassando sua capacidade rotineira de assegurar a autorregulação. Isto significa que a competência não pode estar contida nas precondições da tarefa; a pessoa precisa sempre mobilizar recursos para resolver as novas situações.
Comunicação	Implica compreender ao outro e a si mesmo, significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas sobre sua gestão. A estrutura hierárquica baseada em caixinhas com linhas de comunicação verticais precisa ser substituída por organizações com fronteiras mais flexíveis, em que pessoas, áreas e organizações se comuniquem facilmente.
A noção de serviço	Cada vez mais, essa noção precisa estar presente em todas as áreas e situações, não apenas direcionada ao cliente externo, mas também ao cliente interno. Ninguém produz alguma coisa voltando-se para si mesmo, mas, sim, destinando-as aos outros.

Fonte: Adaptado de ZARIFIAN, 2001.

Para Fleury e Fleury (2001), o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais associado a diferentes níveis de interesse: no nível da pessoa (a competência do indivíduo); das organizações (as competências principais da empresa capazes de oferecer reais benefícios aos consumidores, de serem difíceis de imitar e de prover acesso a diferentes mercados) e dos países (sistemas educacionais e de formação de competências).

Nesta dissertação, o foco será dado apenas à competência do indivíduo, pois, segundo Luz (2002, p. 61): “as competências individuais são o trunfo do indivíduo”.

De acordo com Zarifian (2001), pode-se observar que, diante das mudanças ocorridas no mercado de trabalho, conforme as já citadas, exige-se que os trabalhadores mobilizem recursos capazes de enfrentar situações inesperadas que, muitas vezes, não estão prescritas em suas funções, surgindo a “noção de evento” e, conseqüentemente, novos comportamentos e atitudes são requeridos, dentre os quais a “noção de comunicação”, que traduz a necessidade de compartilhamento de objetivos e de normas e o trabalho em grupo. Sendo assim, em um ambiente altamente competitivo, a “noção de serviço” deve estar presente, ou seja, a noção de que toda atividade produtiva, ou não, é, em si, uma prestação de serviço ao cliente, seja ele interno ou externo. Para atender a tais situações, é necessário o desenvolvimento de competências adequadas para lidar com a nova realidade.

Para o autor supracitado, a mobilização da(s) competência(s) é, hoje, um elemento decisivo para a competitividade das organizações, pois “cada vez menos o problema será saber se é contra ou a favor da lógica competência. O problema já se tornou saber que conteúdo e que orientação dar a ela” (ZARIFIAN, 2001, p. 18).

Entre os anos de 1980 e 1990, surgiram várias discussões contestando a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e de habilidades das pessoas, ou seja, entendendo-se competência como um estoque de recursos que as pessoas detêm, passando-se, então, a associá-las mais com as realizações e àquilo que elas pudessem oferecer, produzir ou entregar (DUTRA, 2013).

Seguindo esta relação entre realização e entrega, Zarifian (2003, p. 37) entende que competência está relacionada à tomada de iniciativa e de responsabilidade por parte do indivíduo, isto é: “competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade”.

Na mesma perspectiva, Fleury e Fleury (2001) acreditam que as competências são contextualizadas:

Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (FLEURY; FLEURY, 2002, p.187).

E ainda que a noção de competência esteja sempre sendo referenciada por expressões verbais como: saber agir, mobilizar recursos, aprender, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Agregando-se, pois, valor tanto para a empresa quanto para o indivíduo:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2002, p.187).

Corroborando com os autores, Le Boterf (2003, p.94) afirma que competência não é um estado, mas uma ação. E esta ação competente é resultado da mobilização de recursos pessoais como conhecimentos, qualidades pessoais, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais e etc.; recursos do meio que são a tecnologia, o relacionamento interpessoal, informações, banco de dados, e etc. Para o autor, uma das características essenciais da competência é “saber escolher os recursos, combiná-los em relação a objetivos visados tais como problemas a resolver, projetos a conduzir, atividades a realizar, etc.”.

Segundo o mesmo autor o profissional competente deve saber se adaptar às situações modificando seus modos de agir para colocar em prática os objetivos. Assim a competência se mostra diante de situações imprevisíveis e contingenciais.

Para Leboyer³ (1997, citado por GRAMIGNA, 2002, p. 02), as competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho e em situações de teste; quando evidenciam, de forma integrada, atitudes assertivas, características pessoais e conhecimentos adquiridos.

Desse modo, verifica-se que há conceitos voltados para a escola americana, na qual as competências são entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; ainda da escola francesa, na qual são entendidas como uma entrega, um

³ LEBOYER, C. L. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión 2000, 1997.

saber ser, saber mobilizar e saber agir; assim também por uma junção das duas escolas em que os conceitos são complementares, ou seja, a competência é entendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para se exercer certa atividade, mas, além, como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e de realizações decorrentes (CARBONE et al., 2009).

Em consonância com os autores Zarifian (2001) e Luz (2002), a expressão 'competência' deve ser entendida, em um primeiro momento, como a responsabilidade pessoal que o funcionário tem diante das situações produtivas, ou seja, a sua atitude social através do seu engajamento e do seu envolvimento, mobilizando sua inteligência e sua subjetividade.

O termo, segundo os autores, deve ser visto como um exercício constante de reflexão no ambiente de trabalho, da forma como o trabalhador atua e de como se utiliza dos seus conhecimentos para exercer suas atividades.

Esta pesquisa tem por base o entendimento de competências como um conjunto de recursos – conhecimento, habilidades e atitudes, e juntamente com os recursos externos quando mobilizados (ação) em um determinado contexto principalmente eventual, tem-se oportunidade de experimentar e de aprender novas possibilidades, portanto, de continuamente desenvolver a própria competência (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF 2003; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; CARBONE et al., 2009).

2.2 Competências gerenciais

Consoante Fleury et al (2002), os estudos feitos por Boyatzis⁴, na década de 1980, apresentaram um conjunto de características e de traços definindo um desempenho superior sobre competências gerenciais. Para os autores, a literatura americana sobre o tema competência indica que, apesar de o foco ser no indivíduo, esta precisa estar em alinhamento com as expectativas de trabalho existentes nas organizações.

⁴ BOYATZIS, Richard. **The Competent Manager: a Model for Effective Performance**, New York: Wiley, 1982.

Concorde Ferigotti e Fernandes (2014), as competências gerenciais são referenciadas a indivíduos com atribuições em gestão. Os estudos desenvolvidos por Katz⁵ (1995, citado por BARROS, 2007, p. 42) acerca das habilidades necessárias aos gestores para conduzir o processo administrativo indicam três habilidades: 1ª) habilidade técnica, ou seja, ser capaz de utilizar conhecimento, técnica e equipamentos para a realização de tarefas específicas, adquirida por experiência, educação e instrução; 2ª) habilidade humana (relacionamento interpessoal, motivação e liderança); 3ª) habilidade conceitual, que representa a capacidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização.

Tais habilidades variam segundo os diferentes níveis da organização. No nível de supervisão, as habilidades técnicas e humanas são proporcionais, enquanto que a conceitual quase não tem representatividade. No nível intermediário, as habilidades humanas se sobressaem à conceitual e à técnica. No último nível, da alta direção, as habilidades conceitual e humana são as mais evidenciadas. Portanto, observa-se que a habilidade humana é um denominador comum a todos os níveis da organização, sendo considerada uma habilidade gerencial fundamental (BARROS, 2008).

Cabe mencionar que, para Mintzberg (1986, citado por Maximiano, 2014), os gestores possuem uma demanda grande de tarefas, que podem ser descritas como papéis que desempenham, a saber: papéis interpessoais (comunicação, motivação e encorajamento e conciliação dos objetivos pessoais e organizacionais), informacionais (disseminação da informação) e decisoriais (negociação, promotor de mudanças e suporta pressão).

Segundo Rhinesmith⁶ (1993, citado por VERGARA, 2010, p. 38), as competências gerenciais consideradas fundamentais são as capacidades de gestão da competitividade, isto é, a capacidade de coletar informações em uma base global e de utilizá-las; a gestão da complexidade que trata da capacidade de lidar com muitos

⁵ KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, p. 33-42, jan./feb. 1995.

⁶ RHINESMITH, S. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro, 1993.

interesses concorrentes entre si, com contradições e com conflitos; a gestão da adaptabilidade relacionada à flexibilidade e à disposição para a mudança; a gestão de equipes que diz respeito à capacidade para lidar com múltiplas habilidades funcionais, com níveis diferenciados de experiências e com múltiplas origens culturais; a gestão da incerteza, que se refere à capacidade de lidar com as mudanças contínuas; e, finalmente, a gestão do aprendizado, que é a capacidade de aprender sobre si mesmo, assim como de treinar e de desenvolver os demais e de facilitar a constante aprendizagem organizacional.

Conforme esclarece Quinn⁷ (2003, citado por BARROS, 2007, p. 53), a complexidade do trabalho gerencial “além de explicitar as inclinações da maioria das pessoas a favor ou contra os valores, premissas e teorias associadas a cada uma das áreas, também tem que equilibrar e mesclar as competências requeridas”. E Ruas, Antonello e Boff (2005) acrescentam que se exige deste profissional, atuante do contexto gerencial, várias habilidades e talentos.

Para buscar compreender o contexto em que está inserido o gestor de recursos humanos, foco desta pesquisa, será apresentado, na próxima seção, o processo histórico da área de Administração de Recursos Humanos.

2.3 O processo histórico da área de Administração de Recursos Humanos

A expressão Administração de Recursos Humanos (RH) surgiu na década de 1960, segundo Gil (2011) para substituir as utilizadas até então, como Administração de Pessoal e Relações Industriais nos ambientes organizacionais.

Para Dutra (2011), o processo relativo à administração de recursos humanos é apresentado de forma diferenciada por diversos autores. Alguns a tratam, tendo como base as funções desempenhadas na área, ou seja, uma visão funcionalista: a) operacional (captação, treinamento, remuneração, etc.) até a década de 1960; b) gerencial (como parceira no processo de desenvolvimento organizacional) dos anos 1960 até o início dos anos 1980; c) estratégica (pensando as pessoas na geração de valor para as organizações) a partir dos anos 1980. Havia, também, autores que a

⁷ QUINN, R. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

relacionavam com os desafios do ambiente, tais como: econômicos, políticos, tecnológicos, legais e demográficos. “Sendo estes três últimos a maior preocupação na década de 1960 e 1970, quando iniciava a profissionalização da gestão de pessoas nas organizações norte-americanas e europeias” (DUTRA, 2009, p. 30).

De acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), o desenvolvimento histórico do RH, no Brasil e no mundo, deve ser dividido em quatro períodos. O primeiro vai do final do século XIX até a I Guerra Mundial, marcado pela intensificação dos processos industriais, mão-de-obra abundante, predomínio de organizações manufatureiras, estruturação das cidades e surgimento dos sindicatos. Tais condições sócio-econômicas refletiam diretamente na configuração organizacional do mercado de trabalho, ou seja, havia uma centralização do local de trabalho nas fábricas, produção semi-artesanal e centralizada na manufatura. Devido à mão-de-obra abundante em busca de sobrevivência e à estruturação das cidades, essas condições favoreceram a subcontratação de mão-de-obra e o descarte das pessoas dentro das indústrias.

O segundo período, que compreende aquele entre as duas guerras mundiais, foi marcado, principalmente, pela difusão do movimento das relações humanas. Surge, nas organizações, o Departamento de Pessoal (DP), sendo responsável pelo recrutamento, pela seleção, pela remuneração e pela demissão dos funcionários que, a partir da divulgação dos experimentos de Hawthorne⁸, no início dos anos 30, passou também a abordar questões como grupos, liderança, motivação, atitude e comunicação – fatores considerados importantes para a produtividade e para a satisfação das pessoas no trabalho.

A “Escola das Relações Humanas” reforçava que as organizações dessem mais atenção aos seus trabalhadores, possibilitando, assim, uma estruturação maior nos Departamentos de Pessoal e também na criação de leis que tinham como objetivo regular as relações entre empregados e organizações, o que fomentou mudanças nas práticas e nas funções do RH no período seguinte. “Inicia um processo de enriquecimento da tarefa tanto da função do DP quanto da ideia de que todo gestor

⁸ HAWTHORNE: pesquisa conduzida por Elton Mayo entre 1927 e 1932 sobre relações humanas dentro da organização (MAXIMIANO, 2014).

de pessoal deveria motivar e liderar seus empregados” (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 67).

O terceiro período abrange os anos que vão do pós-guerra até a década de 80 e é marcado pelo crescimento da importância e do escopo da função de recursos humanos nas organizações, principalmente, devido ao surgimento do “Estado de Bem-Estar-Social”, que garantiu mais conquistas aos trabalhadores.

No fim da década de 80, começam as mudanças do clássico DP para a Gestão de Recursos Humanos. Mudam o nome e as atividades da área, passando a chamar-se “Departamento de Recursos Humanos” em grande parte das organizações. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, como também Avaliação de Desempenho e de Potencial ganham destaque nesse período graças ao “Estado de Bem-Estar-Social” e à sofisticação tecnológica do trabalho (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

O quarto período se instaura na década de 1990 e continua até os dias atuais, tendo como características a globalização, a intensificação de tecnologias, o enfraquecimento dos sindicatos e, conseqüentemente, a descentralização da administração dos recursos humanos, passando a área a ter um papel de apoio tanto para a alta administração quanto para a gerência. “O foco está na retenção de talentos, descentralização das responsabilidades, ou seja, todos os gerentes são responsáveis pela gestão de RH” (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p.79).

De acordo com Carvalheiro (2011), se até na metade do século XX o movimento sindical e a legislação de natureza social foram os responsáveis pela evolução da ARH, a partir dos anos 1980, a competitividade e a estratégia do negócio – resultado de novas tecnologias, de métodos de trabalho e de atitudes dirigidas não só para os custos como também para a qualidade – foram os fenômenos que guiaram tais mudanças.

No Brasil, referindo-se aos quatro períodos ora apresentados, há de se observarem alguns aspectos específicos. No primeiro, a economia brasileira era basicamente agrícola com um modelo de relações de trabalho bem próximo ao escravocrata. A única coisa em comum com os países industrializados era a forma como se tratavam

os recursos humanos, ou seja, não havia a menor preocupação com a gestão dos recursos humanos (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

No segundo período (entre as duas guerras mundiais), com a crise do café, há a transferência do homem do campo para a cidade. O capital passa a impulsionar a industrialização entre Rio de Janeiro e São Paulo. A relação com os trabalhadores era paternalista, mas começava-se a exigir uma formação de mão-de-obra qualificada. A área responsável pelas pessoas nas organizações era o Departamento de Pessoal (DP), com um papel limitado e burocrático, cumprindo as leis trabalhistas difundidas, as quais foram reunidas pela Consolidação da Leis do Trabalho (CLT) em 1º de maio 1943 (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

No período seguinte, várias multinacionais se instalaram no país, houve um aumento das organizações privadas nacionais e o desenvolvimento da urbanização em diversas áreas. Nesse período, são marcantes as “obras gigantescas”: a fundação de Brasília, a construção da ponte Rio - Niterói e a abertura da rodovia transamazônica. Todas as indústrias seguiam o modelo taylorista-fordista, os Departamentos de Pessoal (DPs) cumpriam a legislação trabalhista, realizando as “demais práticas de RH de modo informal ou incipiente”. Uma característica da época nas relações de trabalho foi a criação, em 1966, do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), marcando uma “época de muitas demissões, baixos salários e alta rotatividade”. O foco das organizações, conseqüentemente, foi treinar e desenvolver as pessoas que ocupavam os níveis gerenciais, sendo capazes de gerir uma massa de mão-de-obra desqualificada (TONELLI, LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 69).

Nas décadas de 1980 e 1990, o desenvolvimento organizacional, a qualidade total e a reengenharia foram os principais movimentos no Brasil que influenciaram as práticas de gestão nas organizações, especialmente na área de Recursos Humanos (RH), e “tais práticas, embora não estejam presentes em todas as organizações, refletem um novo pensar e um novo agir” (GRAMIGNA, 2007, p. 7).

Dutra ressalta que, mesmo com tantas mudanças e com várias críticas feitas em relação ao papel dos indivíduos nas organizações e à forma como eram administrados, a de maior repercussão foi à terminologia dada para a área. Daí

surge a contraposição entre pessoas como recursos – precisando ser administradas para o seu maior rendimento – e pessoas como parceiros – capital intelectual da organização, fornecedora do “maior aporte para as organizações: a inteligência.” O autor argumenta que, em algumas organizações, existe a tendência em reconhecer as pessoas como parceiras, surgindo, assim, diversas formas de gestão de recursos humanos como: gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão do capital humano, gestão do capital intelectual, entre outras (DUTRA, 2011, p. 23).

Devido a tal tendência, Borges (2006, p. 98) relata que foram muitos os nomes dados aos “antigos departamentos ou gerências de Recursos Humanos: Talentos Humanos, Seres Humanos, Organizações Humanas. Entretanto, o nome mais aceito no mercado foi Gestão de Pessoas”.

Mas, conforme Dutra (2011, p. 24), a realidade é outra: “a gestão de pessoas, no entanto, constitui ainda uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas organizações”. No Brasil, o RH se desenvolve lentamente, tentando escapar do estigma do “DP”, não conseguindo, por vezes, resultados positivos devido à “desqualificação da função na empresa ou pela incapacidade de assumir funções e, de fato, agregar valor à organização” (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2002, p. 82).

Concorde os autores em tela, a gestão de recursos humanos (não importa que denominação ela receba), em um contexto com tantas mudanças, passa a ter por foco o conceito de competências, motivo pelo qual, optou-se, no presente trabalho, independentemente da nomenclatura da área, referenciar-se ao profissional que atua na área como Gestor de Recursos Humanos, como já exposto, e à Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), cujas trajetórias serão apresentadas na seção seguinte.

2.4 O gestor de recursos humanos e a Classificação Brasileira de Ocupações

Considerado um dos primeiros encarregados na administração dos recursos humanos, a figura do "capataz" surge no final do século XIX e vai até a I Guerra Mundial. Ele era responsável pela contratação, pela demissão, pela supervisão e pelo pagamento dos trabalhadores. Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), o processo de seleção nas oficinas e nas fábricas era incipiente, ou seja, improvisado e personalista: o capataz escolhia, visual e subjetivamente, quem iria contratar para o trabalho do dia nas filas que surgiam em frente às fábricas.

Com o passar do tempo, já no período do movimento das relações industriais (década de 1950), devido às pressões dos sindicatos e ao receio da organização dos trabalhadores, os empresários reagiram aos problemas apresentados pela industrialização:

Criaram o posto de secretários do bem-estar. Esses secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operativos (WETHER E DAVIS, 1983, p.25).

Verifica-se o surgimento da administração especializada dos Recursos Humanos (RH) com a criação do Departamento de Pessoal (DP).

Paschini (2006) relata que o chefe deste setor, além de ser responsável pela folha de pagamento, pela admissão e pela demissão, também era responsável por gerenciar o clima organizacional; porém, seguindo orientações de um assistente social. Daí, em muitas situações, fazendo concessões paternalistas. De acordo com a autora: "de fato, aquele profissional estava em linha com as demandas das organizações da época e com o lugar e o poder que aquelas lhe atribuíam" (PASCHINI, 2006, p.2).

Diferentemente, nos dias atuais, exigem-se, cada vez mais, profissionais qualificados, com conhecimento sobre o papel que irão exercer e com competência profissional para atender às necessidades das organizações em que trabalham.

Paschini (2006) argumenta sobre a mudança de conduta do profissional que atuava no DP na década de 1950 com a realidade vivenciada hoje pelas organizações:

O ambiente de negócio, o perfil dos empregados, o grau de organização sindical, o acesso à informação e o nível de competitividade empresarial eram bastante diferentes destes que encontramos hoje nas organizações. Cabe a este profissional assegurar que os recursos humanos das organizações sejam, de fato, uma vantagem competitiva ou um elemento de diferenciação no jogo de competição empresarial (PASCHINI, 2006, p. 6).

Portanto, para os vários desafios competitivos, tais como globalização, tecnologia, inovação, dentre várias outras transições, os gestores de recursos humanos, ao serem solicitados a assumir novas responsabilidades, precisam “adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas. Assim, delinea-se um novo perfil para esse profissional” (GIL, 2011, p. 61).

Maximiano (2014) descreve que o atual gestor de recursos humanos, além de ser o responsável por contratar e por manter as pessoas qualificadas na organização, deve também ser responsável pelo encorajamento da criatividade, pela atenção à qualidade, pela comunicação e pela cooperação; por outro lado, desencorajando comportamentos como negligência, individualismo, absenteísmo (faltas), redução do ritmo de trabalho, entre outros.

“Um grande desafio é a exigência de grandes profissionais”, capazes de gerenciar um moderno vínculo: de um lado pessoas, aumentando seu diferencial e, conseqüentemente, melhorando a competitividade dos negócios; do outro, a satisfação pessoal e profissional delas (CABRERA, 2002, p. 57).

Ulrich (2000, p. 35) fomenta uma questão que, segundo ele, está presente em muitos debates sobre o departamento de RH: “Devemos nos livrar do departamento de RH?”. Para o autor, tal pergunta seria respondida com um “ressonante sim”, caso essa área permanecesse configurada, como na “maioria das organizações”, somente executando contratações e remunerações, ou seja:

O RH incorpora principalmente os papéis de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e de guardião das normas. Lida com a papelada envolvida na admissão e na demissão. Gerencia os aspectos burocráticos e administra decisões de remuneração feitas por outros (ULRICH, 2000, p. 36).

Para o autor supracitado, quando é delegado ao RH (infere-se aí ao gestor de recursos humanos) mais poder, permite-se a ele, além das funções burocráticas já mencionadas, a supervisão dos recrutamentos, o gerenciamento dos treinamentos e

o desenvolvimento de programas e de iniciativas que possam melhorar as questões de diversidade no ambiente de trabalho. Mas, conforme o autor, as atividades mencionadas ainda estão distantes da atividade real da empresa e, por isso, é importante destacar:

Os gerentes operacionais e os de RH devem formar uma parceria para reconceber e reconfigurar rápida e completamente a função para transferi-la de uma função dedicada a atividades a outra comprometida com os resultados.[...] As organizações atualmente se deparam com cinco desafios, que, em conjunto, requerem que as organizações desenvolvam novas capacidades. Atualmente, quem é responsável por desenvolver essas capacidades? Todos e ninguém. Esse vácuo é a oportunidade que o RH tem de desempenhar um papel de liderança, permitindo que as organizações alcancem os desafios competitivos (ULRICH, 2000, p. 37).

Na década de 1970, a Administração de Recursos Humanos ainda permanecia “bastante incipiente, legalista e retrógrada” no Brasil, mesmo com as mudanças ocorridas na época, tais como instalações de multinacionais com novos modelos de gestão de RH, importação de tecnologias, inclusive tecnologias administrativas, e fortalecimento dos sindicatos (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2002, p. 77),

E foi neste contexto que o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) elaborou um documento resultado do convênio firmado entre o Brasil e a Organização das Nações Unidas (ONU), por intermédio da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no Projeto de Planejamento de Recursos Humanos (Projeto BRA/70/550), tendo como base a Classificação Internacional Uniforme de Ocupações (CIUO), de 1968, denominado: Classificação Brasileira de Ocupações - CBO (BRASIL, 2014).

A CBO é um documento que reconhece, nomeia, codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro, proporcionando aos trabalhadores não só informação quanto à sua área de atuação como também à sua valorização enquanto profissional.

Os trabalhadores sentem-se amparados e valorizados ao terem acesso a um documento, elaborado pelo governo, que identifica e reconhece seu ofício. As inclusões das ocupações na CBO têm gerado, tanto para categorias profissionais quanto para os trabalhadores, uma maior visibilidade, um sentimento de valorização e de inclusão social (BRASIL, 2014, p. 1).

A CBO é considerada um documento de referência obrigatória dos registros administrativos que informam os diversos programas da política de trabalho no

Brasil, sendo considerada uma ferramenta essencial para vários indicadores e estudos, tais como:

Estatísticas de emprego-desemprego, para o estudo das taxas de natalidade e mortalidade das ocupações, para o planejamento das reconversões e requalificações ocupacionais, na elaboração de currículos, no planejamento da educação profissional, no rastreamento de vagas e dos serviços de intermediação de mão-de-obra (BRASIL, 2014).

Desde a sua publicação, a CBO passou por várias atualizações : CBO82, CBO94 e, em 2002, o MTE publicou uma nova versão da CBO, em que as ocupações são descritas e organizadas por "famílias", que constituem um conjunto de ocupações⁹ similares e cujas descrições foram realizadas por especialistas que atuam na área.

Quanto à ocupação do gestor de recursos humanos na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), foco deste trabalho, não foi encontrada no documento esta mesma nomenclatura, sendo o mais próximo o Gerente de Recursos Humanos, mas, segundo o dicionário da língua portuguesa Bueno (2007, p.387), 'gestor' e 'gerente' são sinônimos. Para fins deste estudo, portanto, o primeiro termo continuará sendo utilizado para referenciar a ocupação: Gestor de Recursos Humanos.

O Gestor de Recursos Humanos pertence à família denominada "Profissionais de Recursos Humanos". É descrito na CBO que, em sua formação e em sua experiência, este profissional tenha cursado o ensino superior em qualquer área, todavia com uma especialização em psicologia ou em administração, e que possua uma experiência de 05 (cinco) anos na área de recursos humanos. Ele pode gerenciar atividades do Departamento de Pessoal (DP), administrar cargos e salários, controlar benefícios, gerir atividades de treinamento e de desenvolvimento, coordenar recrutamento e seleção, assessorar diretoria e setores da empresa, atuar em eventos.

⁹ Ocupação é a agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas. (BRASIL, 2014).

Estão prescritas na CBO as seguintes competências¹⁰ para a realização das atividades do Gestor de Recursos Humanos: demonstrar ética profissional, revelar espírito de liderança, reciclar-se constantemente, ser empreendedor, ter habilidade de negociação, papel de facilitador, ter empatia, dominar informática, ser agente de mudança, trabalhar em equipe, ter facilidade de comunicação e assertividade (BRASIL, 2014).

Na próxima seção, será apresentada a metodologia utilizada para a presente pesquisa, buscando-se, portanto, compreender o fenômeno relativo às competências profissionais que os Gestores de Recursos Humanos mobilizam em suas atividades e responder à seguinte questão norteadora.

¹⁰ Competências mobilizadas para o desempenho das atividades do emprego ou trabalho. (BRASIL, 2014).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na presente investigação. Estes estão divididos nos seguintes tópicos: tipo de pesquisa quanto à abordagem e ao método; tipo de pesquisa quanto aos fins; unidade de análise e sujeitos da pesquisa; técnica de coleta de dados; e técnica de análise de dados.

3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem e ao método

Para a elaboração deste trabalho, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa. A escolha de tal abordagem se deve ao fato de que, consoante Minayo, Deslandes e Gomes (2010), ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Para Gil (2002), a pesquisa qualitativa volta-se para todas as dimensões do problema, permitindo o levantamento de percepções, e, nela, conceitos são formulados e revisitados ao longo de sua realização.

Então, essa abordagem se torna ideal para o objetivo proposto, já que se pretendeu analisar quais as competências prescritas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) são efetivamente mobilizadas pelos Gestores de Recursos Humanos no desenvolvimento das suas atividades diárias em sete organizações privadas da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.

Quanto ao método de pesquisa, constitui-se como um estudo de caso, estando circunscrito as sete organizações da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.

O estudo de caso possibilita uma compreensão mais profunda acerca de uma realidade delimitada, permitindo, ainda, que os resultados encontrados conduzam a novas propostas de pesquisas (TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Quanto aos fins, esta é uma pesquisa descritiva, pois, conforme Lüdke e André (1986), ela tem por objetivos: observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem a manipulação do pesquisador. Sendo, pois, capaz de fornecer uma riqueza de detalhes no que se refere às descrições de pessoas, de situações e de acontecimentos.

Assim sendo, escolheu-se a pesquisa descritiva para se descreverem e se analisarem as percepções dos profissionais que atuam na área de gestão de recursos humanos nas organizações privadas pesquisadas, quanto á mobilização efetiva das competências que utilizam no dia a dia da função.

3.3 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa

Segundo Mazzoti e Gewandsznajder (2001), para se conceituar a unidade de análise, é preciso determinar se o que interessa ao estudo é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos.

Nesta dissertação, a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa, que, concorde Vergara (2004), são as pessoas que forneceram os dados necessários, serão os mesmos, ou seja serão as Gestoras de Recursos Humanos das sete organizações privadas de Juiz de Fora, MG.

Elas foram selecionadas seguindo critérios de acessibilidade e por referência: técnica *snowball*, bola de neve, em que uma gestora de RH indicou outra e assim sucessivamente, tendo em vista a disponibilidade dos mesmos para agendar as entrevistas a serem realizadas.

3.4 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados se realizou em duas etapas, nesta ordem: documental e entrevista semiestruturada.

Na etapa documental, foram acessados os dados secundários, como projetos ou programas de desenvolvimento de competências, banco de dados dos funcionários sujeitos desta pesquisa ou protocolos similares. Tais documentos foram fornecidos

pelos profissionais das organizações e por meio do site institucional. O objetivo da etapa documental foi utilizar as informações coletadas para a adequação de linguagem e de termos que poderiam surgir na segunda etapa da coleta de dados, ou seja, na realização das entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Trivinos (1987), a entrevista semiestruturada é considerada um dos principais meios pelos quais o investigador realiza a coleta de dados para a pesquisa com abordagem qualitativa.

Portanto, na segunda etapa da coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada, pois ela tem o objetivo de “compreender os significados que as entrevistadas atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse” (GODOY, 2006, p. 134).

Diante do exposto, tal técnica tornou-se eficaz para o objetivo desta pesquisa, já que, por meio das vivências e das percepções relatadas pelas entrevistadas, pretendeu-se analisar se as competências prescritas na CBO são efetivamente mobilizadas por eles no desenvolvimento das suas atividades diárias.

Assim sendo, foi elaborado um roteiro de entrevistas dividido em duas partes: a primeira traz informações sócio-demográficas das entrevistadas; a segunda parte contém 18 perguntas divididas em três temáticas (perguntas vinculadas à situação do trabalho, perguntas vinculadas ao conceito de competências e perguntas vinculadas às competências prescritas na CBO). Esta última sendo a mais importante, pois foi por meio dela que se pode chegar à resposta da questão problema do presente estudo.

O roteiro (APÊNDICE A) foi composto tendo por base o referencial teórico constituído, além de roteiros elaborados em pesquisas já realizadas, como as de Borges (2006), Rech (2011), Lima (2012) e Silva (2013).

3.5 Técnicas de análise de dados

Para a abordagem qualitativa, foi adotada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1994), pela qual as etapas que compreendem a análise de conteúdo são as seguintes: pré-análise, exploração do material e interpretação e inferência dos

resultados. Na pré-análise desta pesquisa, foi feita a organização e a sistematização do material coletado (transcrição e leitura das entrevistas e documental), uma leitura detalhada e exaustiva de todo o material transcrito, sendo identificados palavras e conjuntos de palavras que tiveram sentido para a pesquisa. Em seguida, na fase de exploração ou de análise do material, foi definida a codificação que “corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão” (BARDIN, 1994, p. 40).

Na sequência, a categorização, isto é:

A classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse (sic) efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1994, p. 40).

No caso desta pesquisa, as categorias foram estabelecidas em conformidade com as competências descritas pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) para a ocupação de Gestor de Recursos Humanos, bem como de acordo com os objetivos específicos e com o referencial teórico desenvolvido.

Na última fase, foi feito o tratamento dos resultados, em que se condensam e em que se destacam as informações para a análise, culminando com as interpretações inferenciais. É o momento da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 1994).

Será apresentado em seguida, depois de esclarecida a metodologia, a apresentação e a análise dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivos apresentar os dados da pesquisa assim como a análise dos mesmos. Ele está dividido em três seções: Na primeira, são apresentados os dados sócio-demográficos e funcionais dos Gestores de Recursos Humanos das organizações pesquisadas; na segunda, o conhecimento do conceito de competências; e na terceira, as competências prescritas na CBO de acordo com as entrevistas.

4.1 Dados sócio-demográficos e funcionais das entrevistadas

Inicia-se esta seção com um recorte sobre o contexto em que a pesquisa foi realizada. Economicamente, Juiz de Fora é uma cidade com potencial promissor: possui cerca de 500 mil habitantes, tem um PIB per capita de R\$ 6,2 mil. Estrategicamente localizada entre os maiores mercados consumidores do país (São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte), destaca-se no *ranking* de desenvolvimento humano da ONU. (PREFEITURA DE JUIZ DE FORA, 2014).

Sua economia está mais voltada para o setor secundário, no qual a indústria se sobressai, tendo como atividades principais a fabricação de alimentos e de bebidas, de produtos têxteis, como também artigos de vestuário, produtos de metal, metalurgia, mobiliário, montagem de veículos, entre outros; e o terciário, com a prestação de serviços e o comércio, esta é a maior fonte geradora do PIB da cidade. (PREFEITURA DE JUIZ DE FORA, 2014).

Fazendo parte deste cenário, encontram-se os Gestores de Recursos Humanos das organizações estudadas nesta pesquisa, sendo elas do setor secundário: fabricação de alimentos e de bebidas e metalurgia; além do setor terciário: hospital e comércio varejista. Atendendo as solicitações de sigilo, tanto das organizações quanto de seus funcionários, os Gestores de Recursos Humanos – foco desta pesquisa – serão referenciados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9; sendo E1 e E3 da mesma empresa, enquanto E4 e E5 pertencentes ambos a outra empresa.

Foram, ao todo, portanto, nove pessoas entrevistadas, todas atuantes como gestores encarregados do setor de recursos humanos das organizações. Foram

considerados para efeito dos dados sócio-demográficos e funcionais: formação acadêmica, curso de pós-graduação e função, conforme apresentado no quadro 1 abaixo.

Quadro 2 - Dados demográficos das entrevistadas

Entrevistada	Formação Acadêmica	Curso de Pós-graduação	Função
E1	Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos	Está cursando psicologia organizacional.	Gestora de Recursos Humanos
E2	Psicologia	Gestão Empresarial	Gestora de Recursos Humanos
E3	Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos; História	MBA em Recursos Humanos	Coordenadora de Departamento De Pessoal
E4	Engenheira Eletricista	MBA Executivo	Gestora Financeira e de Recursos Humanos
E5	Psicologia	Gestão de Recursos Humanos	Gestora de Recursos Humanos
E6	Administração de Empresas	Gestão de Pessoas; Gerenciamento e Planejamento na área da Saúde	Coordenadora de Pessoas
E7	Psicologia	MBA em Gestão de Negócios; curso de extensão	Gerente de Pessoas
E8	Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos	Não fez.	Coordenador de Recursos Humanos
E9	Psicologia	MBA em Gestão de Pessoas; MBA em Gestão de Negócios	Gestora de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

É descrito na CBO que, em sua formação e em sua experiência, o profissional de recursos humanos tenha cursado o ensino superior em qualquer área; todavia, com uma especialização em psicologia ou em administração (BRASIL, 2014).

Pode-se observar, no QUADRO 2, que a maioria (quatro) das entrevistadas possuem graduação em Psicologia (E2, E5, E7 e E9), três em Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos (E1, E3 e E8), uma em Administração de Empresas (E6) e uma em Engenharia Eletricista (E4). Oito possuem pós-

graduação no nível de especialização *Lato-Sensu*;¹¹ porém, em Gestão de Recursos Humanos, totalizaram apenas quatro gestoras, superando as prescrições da CBO.

O tempo de experiência, a forma como iniciaram na função de gestores de recursos humanos e suas atividades e problemas que integram no dia-a-dia do trabalho foram algumas questões abordadas para se obter conhecimento sobre a situação de trabalho das entrevistadas, conforme dados das tabelas a seguir.

Tabela 1 - Tempo de experiência na área

Item discriminado	Entrevistados	N
5 anos.	E2, E5, E6	3
12 anos.	E4, E7, E9	3
3 anos.	E1	1
4 anos.	E3	1
10 anos.	E8	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Quanto ao tempo de experiência na área de atuação, as entrevistadas possuem de 3 a 12 anos de exercício. Observa-se que apenas duas entrevistadas não atendem o tempo mínimo de 5 anos considerados pela CBO para a função de gestor de recursos humanos. (BRASIL (2014)).

As maneiras como iniciaram na área foram das mais diversas, tais como: estagiárias, consultoras ou provenientes de outras áreas da própria empresa, por processo seletivo interno. Conforme TAB. 2 adiante:

Tabela 2 - Maneira como iniciou na área em que atua hoje

Item discriminado	Entrevistados	N
auxiliar administrativo.	E3, E8	2
consultoria.	E5, E9	2
Recursos Humanos. (estagiária, outros)	E2, E6	2
área comercial.	E1	1
área de projetos.	E4	1
como analista.	E7	1

Fonte: Dados da pesquisa.

¹¹ Curso de especialização com carga horária de no mínimo 360 horas. (BRASIL, 2014)

Os relatos a seguir ilustram os dados apresentados:

Eu estava trabalhando na área comercial de uma empresa e surgiu a oportunidade, eu tinha acabado de formar e ser promovida (E1).

Olha, eu trabalho com recursos humanos desde a minha época de estágio, porque, como eu era estagiária que já estava há algum tempo, eu comecei a treinar outros estagiários. [...] trabalhei como estágio no desenvolvimento e descrição de cargos (E2).

[...] uma oportunidade de fazer um estágio em uma consultoria [...] eu comecei fazendo triagem de currículos, a gente fazia entrevistas prévias já pra adiantar algum processo futuro, fazia coisa bem básica mesmo, fazia algumas avaliações, aplicações de testes (E9).

As atividades que integram o cotidiano da função das entrevistadas vão desde participar de audiências trabalhistas, gerenciar conflitos, desenvolver pessoas, avaliar desempenho, sendo recrutamento e seleção além de treinamento as respostas mais recorrentes, conforme a TAB. 3 a seguir:

Tabela 3 - Atividades que integram o cotidiano de trabalho
(continua)

Item discriminado	Entrevistados	N
Recrutamento e seleção	E1, E2, E5, E6, E8, E9	6
Treinar os funcionários.	E2, E7, E8, E9	4
Fazer a admissão dos funcionários.	E1, E2, E8	3
Gestão de cargos, salários e competências	E3, E6, E8	3
Realizar entrevista de desligamento.	E1, E6	2
Auxiliar na parte de benefícios.	E1, E5	2
Desenvolvimento de pessoas	E2, E8	2
Vale transporte	E1, E3	2
Rescisão	E3, E8	2
Férias	E3, E8	2
Clima organizacional	E6, E9	2
Realizar avaliação de desempenho.	E2, E9	2
Distribuir uniformes para os funcionários.	E1	1
Fazer tabulação de entrevistas.	E1	1
Tratar dados de entrevistas.	E1	1
Acompanhar e oferecer assistência aos funcionários afastados.	E1	1
Elaborar planos.	E1	1
Nos casos mais graves de plano de saúde, ajudar a resolver.	E1	1
Dar suporte para a gerência de Recursos Humanos.	E1	1
Identificar a necessidade de vagas.	E2	1
Receber o funcionário no seu primeiro dia de trabalho.	E2	1
Gerir conflitos.	E1	1
Fazer a gestão com o cliente.	E1	1

Tabela 3 – Atividades que integram o cotidiano de trabalho

(conclusão)

Item discriminado	Entrevistados	N
Serviços gerais	E4	1
Dar apoio à parte operacional.	E4	1
Medicina e segurança do trabalho	E4	1
Suprimentos	E4	1
Almoxarifado	E4	1
Atender o funcionário e a equipe.	E6	1
Fazer com as ações todas aconteçam.	E7	1
Trabalhar os coordenadores para cumprirem planos de ação.	E7	1
Participar de audiências trabalhistas.	E7	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os dados da TAB. 3 confirmam a argumentação de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) em relação às mudanças ocorridas no fim da década de 80, em que o clássico Departamento Pessoal deu lugar à Gestão de Recursos Humanos, com funções de Treinamento e de Desenvolvimento de Pessoal; mas, mesmo assim, em várias também continuam predominando as atividades operacionais do DP.

Alguns relatos das entrevistadas corroboram para a afirmação anterior:

Eu tenho que ver com os gestores qual a necessidade de vagas, e aí a gente faz o dimensionamento de acordo com a produtividade, a nossa produtividade aqui é leito, né! Depois que eu faço esse dimensionamento, a gente vai buscar currículos. Aí, eu faço recrutamento, a parte toda de informatização busco em banco de currículos da prefeitura de Juiz de Fora e, aí, eu vou fazer a seleção. Então, eu recruta essas pessoas, faço todo o processo de admissão, que é entrevista, aplicação de testes, caso necessário pra algumas vagas que são mais específicas, aplicação de dinâmica. (E2)

Hoje eu trabalho com a parte toda de desenvolvimento, né. Então, eu trabalho desde o processo de recrutamento e seleção, né, até... aí, entra aquele ciclo mesmo do agregar, do monitorar, e, então, eu trabalho com recrutamento e seleção, trabalho com treinamento, trabalho com avaliação de desempenho, trabalho com a questão do clima organizacional.(E9)

Olha, o dia-a-dia mesmo, resumido na área em que eu faço hoje, é recrutamento e seleção, demissão, seleção, admissão, treinamento, desenvolvimento, folha de pagamento, férias, rescisão, audiência trabalhista etc. (E8)

Na busca de identificar os problemas que ocorrem nas atividades diárias de um setor de RH, foram questionados quais problemas elas enfrentam nas suas atividades

diárias. Sem deixar de observar a diversidade das respostas, relacionamento interpessoal e liderança foram as mais recorrentes, conforme se observa na TAB. 4 na página seguinte:

Tabela 4 - Problemas que enfrentam nas atividades diárias

Item discriminado	Entrevistados	N
Relacionamento interpessoal	E5, E8	2
Liderança	E2, E6	2
Burocracia	E1	1
A falta de estruturação dos Recursos Humanos na empresa.	E1	1
O fato de os clientes terem expectativas diferentes em relação aos serviços oferecidos pela empresa.	E2	1
O fato de ter mudado o perfil dos clientes da empresa.	E2	1
Os clientes estão cada vez mais exigentes.	E2	1
Terceirização	E2	1
O cotidiano é muito tranquilo.	E3	1
O sistema não está fazendo o que precisam.	E3	1
Na parte de processos	E4	1
As interfaces entre áreas geram problemas.	E4	1
As exceções dos procedimentos	E4	1
Recrutamento-seleção é achar o candidato certo para a vaga certa.	E4	1
Mão-de-obra de baixa escolaridade e operacional	E6	1
As pessoas não estão habilitadas tecnicamente.	E7	1
A mudança na visão da empresa	E7	1
Agendar um horário entre os médicos que é os funcionários e o sindicato.	E8	1
Reter os bons profissionais.	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Percebe-se, então, o que Maximiano (2014) defende: o atual gestor de recursos humanos, além de ser o responsável por contratar e por manter as pessoas qualificadas na organização, também deve ser responsável pelo encorajamento da criatividade, pela atenção à qualidade, pela comunicação e pela cooperação, fazendo com que os problemas apresentados na Tabela 4 possam ser mitigados ou mesmo eliminados.

Foi questionado às entrevistadas de que modo elas fazem para solucionar os problemas diários. Na TAB, 5, na página seguinte, o estabelecimento de diálogo entre as pessoas e os treinamentos foram as soluções mais recorrentes.

TABELA 5 - Maneira de solucionar problemas diários

Item discriminado	Entrevistados	N
Estabelece um diálogo entre as pessoas.	E1, E6, E9	3
Faz treinamentos.	E6, E7, E9	3
Pontua os problemas que percebe para o gestor.	E1	1
Tenta minimizar os conflitos que surgem com a entrada de funcionários terceirizados na empresa.	E2	1
Procura transmitir informações básicas aos novos funcionários.	E1	1
Quando consegue resolver os problemas do sistema, resolve.	E3	1
Entra em contato com o suporte do sistema.	E3	1
Busca melhorar os processos.	E4	1
Busca melhorar as negociações.	E4	1
Realiza planejamentos.	E5	1
Organiza.	E5	1
Realiza avaliação de desempenho.	E6	1
Quando vai desligar um médico antecipa seu pagamento direto em conta.	E8	1
Repensa a estratégia da organização em relação a seus recursos humanos.	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

É possível perceber que as gestoras utilizam de várias maneiras para resolver os problemas que surgem no dia a dia da função. Em seguida alguns relatos que ilustram os dados apresentados:

O fato é que a gente, hoje, consegue estabelecer que seja necessária uma mudança, ela é visível, né?! E a gente tem repensado na questão de alguns tipos de treinamento, alguns tipos de capacitações e, principalmente, uma coisa que ainda é muito difícil pra alguns gestores: a questão mesmo da transparência. (E9)

Então, a gente tem uma conversa. Quando é algum caso específico, a gente tem uma conversa direcionada com a pessoa. E, quando é com alguma parte de equipe, a gente faz treinamentos, a gente busca o treinamento com eles e acompanhamento também, né?! (E6)

Então, a planilha de Excel é capacitação. Nesse momento, a gente está orçando fornecedores para poder capacitar, para poder capacitar as pessoas chaves. A gente precisa, porque a gente não tem como centralizar isso, a gente precisa delegar, dá autonomia para as pessoas fazerem. (E7)

Assim, eu falo que tô fazendo, eu pontuo, por exemplo, um funcionário está sendo... é admitido a gente não tem uma integração com o funcionário. Então, a pessoa fica perdida. Então, hoje eu vi um funcionário que estava totalmente perdido aqui, isso aconteceu comigo, eu não sabia onde era o banheiro, eu não sabia por onde entrar na empresa, não tinha informação [...] Então, eu tento humanizar isso. (E1)

Pelas declarações das entrevistadas, percebe-se que o Gestor de Recursos Humanos é solicitado a assumir novas responsabilidades, como argumenta Gil (2007): os gestores precisam de habilidades conceituais, técnicas e humanas. Assim há mudanças nas práticas da Gestão dos Recursos Humanos, como também afirma Gramigna (2007), embora não esteja presente em todas as organizações estes novos pensar e agir.

4.2 Conceitos de competência, segundo as entrevistadas

Na busca de identificar o nível de conhecimentos das entrevistadas sobre o conceito de competências, foi questionado o que entendiam por competência. Para a maioria (seis das entrevistadas), o conceito de competência está relacionado a ter atitude, conhecimentos e habilidades, enquanto apenas duas entrevistadas disseram que, além de conhecimentos, habilidades e atitude, seria também o resultado das ações da pessoa no dia-a-dia, conforme apresenta a TAB. 6 a seguir:

Tabela 6 - Conceito de competência

Item discriminado	Entrevistados	N
Ter atitude.	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9	8
Ter conhecimento.	E2, E3, E4, E5, E7, E8	6
Ter habilidade.	E2, E3, E4, E5, E7, E8	6
Conjunto dessas três características	E5, E7	2
O resultado das ações da pessoa no dia-a-dia	E7, E9	2
A capacidade de a pessoa exercer aquela função.	E1	1
A atitude e a ação está sobressaindo.	E5	1
É direcionar o trabalho.	E6	1
Realizar a gestão de pessoas.	E6	1
Preocupar-se com o funcionário.	E6	1
É o comportamento originado a partir dessas três características.	E7	1
São os comportamentos observáveis.	E7	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Como se pode depreender da TAB. 6, o conceito de competência para as entrevistadas se refere ao conceito da escola americana pela qual as competências

são entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes; porém, fica evidenciado que a atitude foi uma das mais recorrentes na fala das entrevistadas.

Outras respostas fizeram referência a verbos de ação, tais como: realizar, direcionar, exercer. Tais representam a escola francesa. E, por fim, a junção das duas escolas em que os conceitos são complementares, ou seja, a competência é entendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; mas, além, como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e de realizações decorrentes, corroborando, assim, com Carbone et. al (2009).

Competência é conhecimento, habilidade e atitude, né. [...] Mas a gente entende que as competências têm que ser as mesmas, que são competências universais de liderança. Então, entra o conhecimento técnico de cada área, a liderança em si, a comunicação, o foco no cliente [...] a questão da ética que a gente tem aqui de forma muito forte por conta do sigilo das informações. (E2)

Quando eu li isso no seu roteiro, a gente estuda tanto aquela história lá do CHA e tal e pra mim o que fica muito claro, ô Renata, é que a competência é de fato a atitude da pessoa. Eu fico vendo no nosso dia-a-dia, no nosso cotidiano, hoje nós somos profissionais multifuncionais. Então, se é estabelecido, se é delegada alguma coisa pra gente, eu vejo que a pessoa que tem de fato a atitude, entende aquilo como um desafio, vai dar conta daquele recado. Independente até mesmo se ela tem esse conhecimento e se ela tem que buscar essa habilidade. (E9)

Vale mencionar que a fala da entrevistada E9 está de acordo com os autores Zarifian (2001) e Luz (2002), para os quais a expressão 'competência' deve ser entendida, em um primeiro momento, como a responsabilidade pessoal que o funcionário tem diante das situações produtivas, ou seja, a sua atitude social através do seu engajamento e do seu envolvimento, mobilizando sua inteligência e sua subjetividade.

Para Leboyer¹² (1997, citado por GRAMIGNA, 2002, p. 02), as competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho e em situações de teste; quando evidenciam, de forma integrada, atitudes assertivas, características pessoais e conhecimentos adquiridos, sendo possível observar tal ideia na fala da entrevistada E1.

¹² LEBOYER, C. L. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión 2000, 1997.

[...] eu entendo por competência a capacidade da pessoa de exercer aquela função. Porque muitas das vezes o erro do RH em si, da gente procurar a pessoa que tem um bom currículo e não é competente o suficiente, não tem as competências para exercer aquele cargo. Porque o papel aceita tudo. E é o dia-a-dia que vai fazer diferença. Então, quando eu tento buscar as competências da pessoa, eu coloco, eu não coloco situações de trabalho numa entrevista, por exemplo, eu coloco situações do cotidiano, porque aí eu acho que a pessoa se mostra mais. (E1)

Para entender as competências que os Gestores de Recursos Humanos mobilizam no seu cotidiano, foi elaborada a seguinte pergunta: quais competências vocês mobilizam no dia-a-dia na função? A liderança foi a competência mais recorrente; enquanto, em um segundo momento, as competências capacidade de se colocar no lugar do outro, saber ouvir, organizar, comunicar, tomar decisões, planejar, trabalhar em equipe e ter visão sistêmica, conforme apresenta a TAB. 7 abaixo:

Tabela 7 – Competências mobilizadas no dia-a-dia na função
(continua)

Item discriminado	Entrevistados	N
Liderança	E2, E3, E4, E6, E7	5
Capacidade de se colocar no lugar do outro.	E1, E2, E6	3
Saber ouvir.	E1, E6, E8	3
Organizar.	E5, E7, E8	3
Comunicação	E2, E3	2
Tomar decisões.	E4, E9	2
Planejar.	E5, E8	2
Trabalhar em equipe.	E7, E9	2
Ter visão sistêmica.	E7, E9	2
Senso de justiça	E1	1
Ética	E1	1
Conhecimentos de Recursos Humanos	E3	1
Relacionamento interpessoal	E3	1
Observação	E4	1
Gerir conflitos.	E4	1
Realizar análises.	E5	1
Ser crítico.	E5	1
Executar.	E5	1
Trabalhar sob pressão.	E7	1
Comprometimento	E8	1
Flexibilidade	E8	1
Ter iniciativa.	E8	1
Ser orientados para resultados	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

As respostas das entrevistadas corroboram com o pensamento de Dutra (2013) ao fomentarem a mudança do conceito de competência que, antes, eram apenas os recursos que as pessoas detinham, passando-se, então, a associá-las mais com as realizações e com aquilo que elas pudessem oferecer, produzir ou entregar. Os relatos que se seguem permitem observar tal referência ao autor.

Olha, com certeza, é tomada de decisão, isso é constante, né?! O trabalho em equipe nem se fala... que não é mais competência, eu acho que é inato, impossível a gente não pensar nisso, uma coisa que o profissional hoje de recursos humanos precisou se conscientizar que ele é parte dessa estratégia. Então, ele precisa ter uma visão sistêmica, ele precisa ser orientado pra resultados. Não tem mais espaço aquele profissional que só faz ali o básico, um processo de recrutamento e seleção, por exemplo, sem "*linkar*" com outras coisas. (E9)

Liderança é a ma... é o ponto chave... porque o RH ele tem que ser exemplo para os outros líderes, eles requerem muito isso. E, como a minha formação é em Psicologia, às vezes, eles me buscam muito como ponto de apoio, suporte. Então, né, entra um pouco nessa parte, a comunicação ela é fundamental, porque o tempo inteiro tem que tá dando informação. O que eu sinto hoje é que a liderança e a comunicação como as mais. (E2)

Organização, capacidade de trabalhar sob pressão, liderança o tempo inteiro, trabalho em equipe, visão sistêmica demais, eu preciso ser a integradora dos setores, acho que são as principais. (E7)

Eu acho que eu tenho que ter a parte de liderança, eu sinto muita demanda de ter uma pessoa com a capacidade de observar a situação, tomar as decisões, conduzir as pessoas a aderir àquelas decisões. Então, eu acho que a liderança é um ponto. (E4)

Após saber quais competências as entrevistadas mobilizam no seu dia-a-dia, procurou-se identificar se, na percepção delas, haveria alguma que ainda não detinham ou que precisavam desenvolver. Na TAB. 8 são apresentadas tais competências.

TABELA 8 - Competências necessárias para realizar as atividades diárias e que não possui

Item discriminado	Entrevistados	N
Comunicação.	E2, E4, E5, E7	4
Não respondeu.	E1	1
Liderança	E2	1
Ser mais firme.	E3	1
Desenvolvimento de treinamento	E6	1
Ser mais dinâmica.	E6	1
Flexibilidade	E8	1
Cálculos estatísticos	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os relatos, a seguir, ilustram o resultado apresentado, sendo possível perceber que a competência comunicação é uma competência sempre em desenvolvimento:

Eu acho, eu acho que a gente sempre pode... que a gente sempre tem que melhorar em liderança, sempre tem que melhorar em comunicação, até porque eu tenho um grande grupo de pessoas para trabalhar e, às vezes, eu não consigo acessar todas essas pessoas pelas atividades que elas executam. Eu não tenho como, por exemplo, chegar e tirar um técnico de enfermagem pra vir e fazer um treinamento agora. Então, a gente tem que encontrar ferramentas que a gente possa mobilizar esse técnico sem afetar a atividade dele, mas que ele se sinta parte da instituição. Então, assim, eu acho que eu posso melhorar nessas competências, buscando maiores conhecimentos, usando o conhecimento de outras áreas de formação para agregar no trabalho do RH. (E2)

Eu sempre falo da comunicação, eu gosto de falar muito que a competência da comunicação é uma coisa que eu tenho trabalhado muito durante esses 12 anos, né?! Eu venho da área de engenharia, que é uma área mais cartesiana, onde ciências exatas, um mais um é dois, e, na área de humanas, não funciona desse jeito. (E4)

Várias coisas eu acho. Tudo um pouquinho pode melhorar. A comunicação com certeza. (E5)

Eu acho que eu preciso melhorar minha capacidade de negociação, sim, é uma dificuldade grande que eu tenho. Às vezes, a gente vai sentar com o cliente, eu sou muito pau é pau e pedra é pedra. E, na área comercial, você não pode ser assim. Eu não sou comercial, mas tem uma pessoa que é da equipe que é comercial; mas, às vezes, eu tenho que estar junto para dar um suporte. Então, é... eu não sei fazer isso, eu tenho dificuldade. (E7)

Todas as entrevistadas sentem a necessidade de desenvolver suas competências que consideram importantes para o dia a dia da sua função. Porém, na maioria das organizações que elas atuam não oferecem nenhum tipo de programa, ou projeto

que promova o desenvolvimento de competências no seu trabalho, conforme tabela 9 abaixo:

Tabela 9 - Existência de programa ou projeto na instituição que promova o desenvolvimento de competências no seu trabalho

Item discriminado	Entrevistados	N
Não	E1, E2, E4, E5, E7, E8	6
Sim	E3, E6, E9	3
Há treinamentos focados em algumas necessidades.	E2, E3, E5	3
Há projetos de desenvolvimento de capital humano.	E3	1
Cargos e salários	E6	1
Avaliação de desempenho	E6	1
Levantamento das competências requeridas pela empresa	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Percebe-se que as gestoras sentem a necessidade constante de desenvolvimento indo ao encontro da fala dos autores em que o desenvolvimento de competências está ligado diretamente ao sucesso das organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES; ANDRADE, 2001). Porém, como alerta Le Boterf (2003), ações de treinamento e de desenvolvimento não devem ter como direcionamento apenas as estratégias organizacionais, mas, também, as necessidades de aprendizagem de seus recursos humanos.

4.3 Competências prescritas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)

Nesta parte da pesquisa, as questões do roteiro de entrevista tinham como objetivo verificar quais competências prescritas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) as entrevistadas, efetivamente, mobilizam nas suas atividades diárias. Antes de iniciá-las, foi verificado o conhecimento das entrevistadas sobre as competências da CBO. Apenas duas das entrevistadas relataram de forma mais detalhada a percepção sobre a CBO; as demais se limitaram a dizer que conheciam, conforme a TAB. 10.

Tabela 10 - Percepção da CBO

Item discriminado	Entrevistados	N
Conheço.	E1, E3, E4, E5, E6, E8, E9	7
Balizador	E7	1
Comportamentos	E2	1
Interessante o papel	E1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Seguem alguns relatos para ilustrar a descrição:

[...] assim, eu vejo que o CBO ele é um balizador, pelo menos é o que eu vejo nas outras atividades e tudo. Ele baliza, mas acho que as atividades de todo mundo, todas as atividades de todo mundo. (E7)

Quanto às competências da CBO, percebo como comportamentos, é a chave de tudo, atitude para trabalhar; é o comprometimento, que a pessoa que vem com um brilho no olho, com vontade, o querer trabalhar. Porque eu conheço gente que consegue desenvolver, que consegue fornecer, mas a atitude é o principal. Então, é isso que a gente busca mais na seleção. (E2)

As questões foram desenvolvidas no sentido de extrair das respondentes situações em que agiram de acordo com as competências prescritas pela CBO. A primeira pergunta foi em relação à ética profissional, a saber: descreva uma situação em que você teve de agir com ética profissional. A seguir, os resultados encontrados na TAB. 11 adiante:

Tabela 11 - Situação em que agiu com ética profissional

Item discriminado	Entrevistados	N
Manter o sigilo das informações e situações da empresa. (cargos, salários, promoções).	E1, E2, E6, E7, E9	5
Nas situações de demissão	E1, E2, E6, E8, E9	5
O tempo inteiro na posição de líder de RH	E2, E3, E4, E6	4
Não misturar vida pessoal com profissional.	E2, E7, E8, E9	4
Procurar trabalhar e tomar decisões de forma impessoal.	E4, E7, E8	3
Ao fechar folha de pagamento, buscar atender o funcionário e a empresa.	E3	1
Verificar, no momento das entrevistas de admissão, se o funcionário está mentindo.	E5	1
Na resolução de conflitos entre pessoas ou por informações	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de

uma resposta.

Observa-se que as entrevistadas têm a ética profissional presente em várias situações cotidianas da sua função, principalmente, no que tange ao sigilo das informações ou das situações da empresa como: cargos, promoções, salários e demissões.

Praticamente, o tempo inteiro, né?! Primeiro, por conta do sigilo, as pessoas buscam muito vir conversar e a gente tem que levar isso para o colaborador, tentando resguardar a posição do líder, isso também é uma questão ética que a gente tem que trabalhar o tempo todo. (E2)

Eu trabalho sempre essa questão ética o tempo todo, né?! Porque, às vezes, na hora de tomar uma decisão, eu tomo muito cuidado, porque, às vezes, você tem mais proximidade com as pessoas e outras não. Então, eu mantenho sempre o procedimento como a minha prioridade, porque aí eu não firo a ética. Eu não posso dar privilégio a um e não dar privilégio ao outro; então, eu acho que isso constantemente eu utilizo. (E4)

[...] o que hoje eu vejo assim como mais, o que mais expressa o que você está me perguntando é a questão de ter laços com as pessoas dentro da organização. E eu tenho realmente informações sigilosas. Então, desde uma sucessão, desde o momento que uma pessoa possa ser demitida são coisas que eu trabalho para não haver conflito mesmo de informações, de exposição das pessoas. (E9)

Olha, a ética, acho que, quando a gente está em cargos de liderança, ela é muito, é muito delicada, porque você tá entre os interesses da empresa que você representa, os seus valores e a outra, outra parte provavelmente. Mas, assim, todas as situações, por exemplo, de sigilo em relação ao... às questões pessoais dos profissionais até da própria empresa, dos aspectos da própria empresa, da questão de cultura da empresa. (E7)

Os relatos apresentados remetem ao que Rhinesmith¹³ (1993, citado por VERGARA, 2010, p. 38) comenta sobre as competências gerenciais consideradas fundamentais no gestor, dentre elas, a gestão da complexidade, que trata da capacidade de lidar com muitos interesses concorrentes entre si, com contradições e com conflitos. Pode-se depreender que a ética profissional é uma aliada neste processo diário do gestor.

Na TAB. 12, da página seguinte, a pergunta que faz referência à competência “espírito de liderança” solicita às entrevistadas uma situação em que elas influenciaram a tomada de decisão de seus pares, superiores ou subordinados.

¹³ RHINESMITH, S. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro, 1993.

Observa-se que os gestores de RH possuem um poder de influência no que diz respeito à implantação de novos projetos na empresa como também em suas atividades diárias de forma geral. Este resultado corrobora com o resultado apresentado na TAB. 7 (página 48) sobre as competências que são mobilizadas no dia-a-dia da função, e a competência liderança foi a que esteve presente na maioria das respostas das entrevistadas.

Tabela 12 - Situação em que influenciou a tomada de decisão de seus pares, superiores ou subordinados

Item discriminado	Entrevistados	N
Na elaboração e implantação de novos projetos na empresa	E2, E3, E4, E6, E9	5
Nas atividades cotidianas	E2, E7, E9	3
Em demissões	E1, E6	2
Na organização de serviços	E2, E7	2
Na implantação de processos	E2	1
Na escala de funcionários	E2	1
Na concessão de benefícios ao funcionário	E2	1
Na permanência do projeto de jovens aprendizes na empresa	E4	1
No momento da contratação de funcionários	E5	1
Em processos de mudança na empresa	E7	1
Em relação ao salário de alguns funcionários que eram mais alto do que deveria ser.	E8	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os relatos que se seguem podem demonstrar, de uma forma mais detalhada, como os gestores de RH influenciam seus superiores, pares ou subordinados.

Olha, eu participo do... aqui na gestão, a gente tem vários, várias comissões: a comissão da qualidade e o comitê de risco. Eu... eu, até por um tempo, eu acumulava a função também de gestora da qualidade. Então, eu ficava com essa parte e dessa, na forma de... de condução da gestão da qualidade em auditorias, eu conseguia fazer esse trabalho de influenciar meus companheiros. Então, a gente implantava processos, organização de serviços, e, assim, na minha rotina do dia-a-dia, a gente cria essa influência com eles. Por exemplo: agora eu estava resolvendo um problema de uma funcionária que precisa pra noite que é uma nutricionista, e ela não tem ninguém. E, aí, ela estava resistente, coloca o nome de uma pessoa, se não ela vai ter que ir. O funcionário quer uma concessão: ah, eu posso estudar? Isso influencia no meu trabalho, então, eu tenho que ir fazendo políticas, eu tenho que criar regras o tempo todo pra que a gente possa manter isso o mais claro possível pra eles. Então, eu acho que isso é uma forma da gente influenciar pela política. (E2)

Acho que um projeto super interessante que eu conduzi aqui foi o projeto de jovens aprendizes. Então, a empresa foi fiscalizada, teve que fazer a contratação, e a gente recebeu a proposta de parceria com o SENAI pra criar um curso customizado. A diretoria foi contra, porque geraria um bônus adicional por trazer os jovens aprendizes. Fora mais riscos em termos de acidente, outras implicações. Só que eu consegui convencer que o programa de jovens aprendizes não era um programa só para inglês ver, e o Ministério do Trabalho vê, realmente traz a possibilidade de você ter uma mão-de-obra mais qualificada, de você ter jovens mais preparados, mais adequados. O SENAI faz um trabalho maravilhoso de formatar o curso baseado nas necessidades específicas da empresa x, e a gente teve um sucesso, porque de 13 jovens aprendizes, 9 estão contratados. Então, eu achei uma taxa de sucesso muito bom. Fora isso, a pessoa queria abortar. Num segundo momento, eles queriam abortar esse programa pra agora esse ano, e eu consegui de novo convencer em cima de indicadores de turno, de nível de aprendizado, peguei indicadores com gestores da área. Então, consegui modificar essa visão, e, hoje, a gente tem uma segunda turma de 17 jovens aprendizes que vão vim pra cá e, com certeza, vão ser bons funcionários. (E4)

Na questão referente à competência “reciclar-se constantemente”, percebe-se, na TAB. 13 abaixo, que os gestores das organizações pesquisadas estão buscando, por iniciativa própria, o seu autodesenvolvimento através de informações atualizadas em livros, artigos, cursos de pós-graduação *lato sensu*, entre outros. É importante ressaltar que o resultado apresentado vai ao encontro do que foi exposto na TAB. 9 (página 51) que as organizações pesquisadas não oferecem, em sua maioria, programas ou projetos de desenvolvimento de competências.

Tabela 13 - Desenvolve-se continuamente

Item discriminado	Entrevistados	N
Sim.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9	9
Justificativas		
Lê livros e artigos em busca de informações e de conhecimentos sobre outros assuntos.	E2, E4, E5, E6, E7, E8	6
Participa de cursos.	E2, E3, E5	3
Cursa pós-graduação lato sensu.	E4, E5, E6	3
Cursa outra graduação.	E1	1
Troca experiência com outras pessoas da área.	E2	1
Mantém-se atualizado em relação ao mercado de trabalho.	E8	1
Procura conhecer as novas legislações.	E8	1
Procura desenvolver novas habilidades.	E8	1
Procura conhecer todas as áreas da empresa.	E9	1
Procura aprender com os <i>feedbacks</i> .	E9	1
Participa de congressos e de feiras da área.	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa

Observem-se os relatos ilustrativos dessa análise que se seguem:

Procuro, isso é uma coisa que me preocupa bastante, né?! Olha, eu... vamos botar aqui nos últimos 10 anos, eu fiz um MBA, fiz esses dois cursos de extensão, que duraram um ano cada um, eu participo dos CONAR, eu estou sempre lendo publicações da área, o HSM, que é uma revista fantástica, eu gosto bastante de ler também. Eu gosto de estar assim: saber o que está acontecendo. A feira do CONAR eu acho fantástica, porque aí vêm todos os fornecedores, o que que tá acontecendo de tecnologia. Eu acho que é uma coisa que instiga a gente. (E7)

Eu busco o tempo inteiro leituras, fazer curso, trocar experiências com outras pessoas que são da área. Assim, até por eu dar aula, eu tenho que buscar conhecimento o tempo inteiro de... literatura mesmo pra enriquecer. Eu conheço outras pessoas que trabalham em organizações [...] a gente troca essas práticas. (E2)

Sim, eu busco muitos artigos na... vou buscando alguma coisa que sai, alguma coisa da área. Como eu não estou estudando agora, eu sinto falta disso um pouquinho. Então, o que eu posso fazer para correr atrás de informação. (E5)

Na verdade, eu fiz um MBA; mas, constantemente, eu estou buscando novos assuntos, tanto que eu tenho a felicidade de ter passado por várias áreas de uma empresa. Eu comecei na área comercial, fazendo orçamentos. Depois, fui para a área técnica. Depois, tive a oportunidade de ir para o administrativo, RH, financeiro. Então, eu sempre estou buscando aprimoramento, né?! O MBA me ajudou muito, mas no dia-a-dia, assim quando tem um assunto que eu desconheço, eu tenho essa... esse perfil de gostar de ter, tenho a curiosidade de buscar aquela informação, né?! (E4)

Quanto aos gestores de recursos humanos serem empreendedores, ou seja, capazes de idealizar projetos, negócios ou atividades (HOLANDA, 1986), foi proposta a seguinte questão: cite uma situação em que você foi criativo. A situação mais vivenciada foi no processo de liderança de pessoas e, também, no desenvolvimento de projetos criativos, conforme TABELA 14.

Tabela 14 - Situação em que você foi criativo

Item discriminado	Entrevistados	N
No decorrer do processo de liderança de pessoas.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	8
No desenvolvimento de projetos criativos voltados para os funcionários.	E1, E2, E3, E5, E8	5
Ao liderar os funcionários e resolver problemas.	E6, E7	2
Ao desenvolver e implantar um plano de desenvolvimento de competências na empresa.	E4	1
Em uma reunião de liderança que utilizou um vídeo para chamar a atenção dos funcionários para algumas situações.	E6	1
Não respondeu.	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Pode-se depreender que os resultados apresentados na TAB. 14 corroboram com os estudos desenvolvidos por Katz¹⁴ (1995, citado por BARROS, 2007, p. 42) acerca das habilidades necessárias aos gestores para conduzir o processo administrativo, dando ênfase à habilidade humana (relacionamento interpessoal, motivação e liderança).

Uai, os programas que a gente desenvolve, a gente tem projeto de responsabilidade social que foram todos desenhados pelo RH, que é trabalhar como... com material escolar para colaboradores com renda inferior ao valor. Voluntariado: a gente faz voluntariado na comunidade, a gente já fez trabalho para filhos de funcionários que eles... já teve um caso que a pessoa teve... ela tinha uma filha, e a filha queria trabalhar, ela queria trabalhar e ela fugiu de casa. Então, daí surgiu o programa, vamos trabalhar com esses jovens. O que é trabalhar? Como que eu posso trabalhar? O que é um programa de aprendiz? A gente fez isso! Semana que vem vai acontecer um programa da qualidade, onde a gente vai ter que trazer vários conhecimentos para agregar, para agregar no dia-a-dia deles, falando de qualidade, inclusive qualidade no trabalho. (E2)

¹⁴ KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, p. 33-42, jan./feb. 1995.

Então, hoje eu sou responsável por implantar o RH na produção. Então, isso tem que acontecer, uma avaliação de experiência que não tinha antes. Então, eu fiz o procedimento, treinamentos das pessoas. Agora, os supervisores... eles avaliam, tem formulário, tem que passar para o RH. Então, tem que fazer acontecer. Então, não é uma coisa mais de... não é uma situação de diretoria de RH; é de operação mesmo. (E7)

Foi um dia que eu fiz... Foi através de dinâmicas, também, para mudar o clima organizacional da empresa. Foi criado o dia da beleza e o dia do cabelo. A gente convidou pessoal da Contém 1 Grama, foi de graça, eles não cobraram nada, até porque eles estavam divulgando o produto deles e eles aceitaram esse desafio de estar ajudando os funcionários. Ah, elas ficaram super felizes, elas trabalham numa área de conservação e limpeza. (E8)

Na CBO uma das competências dos Gestores de Recursos Humanos é a habilidade de negociação. Portanto, procurou-se identificar quais situações os Gestores de Recursos Humanos negociaram com seus pares, superiores ou subordinados. O treinamento foi a situação mais evidenciada nas falas das gestoras seguida de financiamento de pós-graduação e participação em congressos.

Tabela 15 - Situação em que negociou alguma situação com seus pares, superiores ou subordinados

Item discriminado	Entrevistados	N
A realização de um treinamento para as pessoas	E3, E6, E9	3
Financiamento de pós-graduação e de congressos para funcionários	E6, E7	2
A forma de demissão de um funcionário	E1	1
A escala de trabalho dos funcionários	E2	1
Promoção para algumas pessoas de sua equipe	E4	1
Não respondeu.	E5	1
Algumas coisas não negocia, decide sozinha.	E7	1
Reajuste salarial	E8	1
Reajuste em cargos e funções	E8	1
A modificação de um evento da empresa, visando a atender as reais necessidades dos funcionários.	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

A TAB. 15 apresenta, de forma sintetizada, as situações em que os gestores vivenciaram a habilidade de negociação; todavia, fica bem evidente que, em todas as situações, o resultado da ação tem como beneficiários os funcionários. De fato, Carrera (2002) enfatiza a capacidade de o gestor gerenciar de um lado a

competitividade dos negócios e, do outro, a satisfação pessoal e profissional das pessoas dentro da organização.

Conforme visto, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) citam o período atual que se vive tendo como característica, entre outras, a intensificação da tecnologia. A CBO, como um instrumento que proporciona aos trabalhadores não só informações referentes às atividades que podem realizar como ainda as competências de que necessitam para atender as novas demandas – no caso a intensificação da tecnologia – prescreve, em seu documento, que o gestor de RH tem de ter o domínio da informática.

Para evidenciar que os gestores de RH possuem tal competência, foi elaborada a seguinte pergunta: como você lida com a tecnologia? Neste ponto, a fala das entrevistadas foi homogênea. Elas relataram que a utilização de tecnologia é algo constante na função do Gestor de Recursos Humanos para desenvolverem o seu trabalho. Na TAB. 16, fica evidente tal condição.

Tabela 16 - Utilização da tecnologia

Item discriminado	Entrevistados	N
Utiliza as tecnologias para desenvolver seu trabalho como gestora de Recursos Humanos (divulgar vagas, fazer propagandas).	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9	8
A tecnologia facilita algumas coisas no trabalho.	E4, E5, E6, E7	4
Procura conhecer e aprender a usar as tecnologias.	E2, E7, E8	3
Usa o tempo inteiro.	E2, E3	2
Gosta de tecnologias.	E4, E5	2
Está se tornando refém das tecnologias.	E3, E9	2

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Ante o exposto, seguem alguns relatos ilustrativos:

Eu busco o tempo inteiro. Eu acabei de passar por um treinamento do E - social, que é uma demanda que as organizações vão ter. Eles não sabem o prazo ainda, mas está previsto para 2017 [...] se tiver realmente implantado, todo mundo vai ter que estar muito redondo com as informações desse sistema. E, aí, a gente tem que buscar esse conhecimento, porque eu tenho que somar o trabalho do RH, que é de desenvolvimento com o DP, que é a parte administrativa. (E2)

Eu já trabalhei em implantação de sistemas de RH, eu já trabalhei com quatro sistemas diferentes [...]. Então, já trabalhei com o sistema Fortes, com o sistema Globos, o sistema Nazajon e, agora, por último, a gente estava entrando com uma ferramenta que fazia integração com o SAP que o nome eu não me lembro, mas realmente eu não comecei a trabalhar com ele, mas eu fiz todos os três... Eu demorei seis meses junto com o rapaz da tecnologia pra gente poder fazer essa... esse... identificar que fornecedor seria esse, que que a gente precisava no sistema. Por que que não tava integrando com folha? Por que que não estava integrando com uniformes e IPI's, né?! Então, foi um trabalho muito grande de integração de sistemas que a gente fez, né?! Mas, assim, é até... é uma dificuldade que a gente vê ainda, nem parece que a gente está na revolução, essa revolução da informação que a gente tá não... aqui, por enquanto, não parece ainda. Mas nós vamos mudar isso. (E7)

Os relatos supratranscritos se identificam com a afirmativa de Le Boterf (2003, p.94), ao declarar o autor que uma das características essenciais da competência é quando há a instrumentalização dos recursos pessoais (conhecimentos, experiências etc.) com os recursos do meio (tecnologia, informações etc.) utilizados de forma pertinente.

Sob outro ponto de vista, a entrevistada E9 fez um relato sobre a sua preocupação quanto ao uso da tecnologia nas suas atividades diárias:

Olha, eu acho que assim, hoje ela nos ajudou muito com... pra organizar mesmo a nossa vida, né?! De uma maneira geral. Mas, aí, pegando um pouquinho do gancho para a nossa área, é uma coisa que me preocupa ao mesmo tempo. Eu acho que, dentro dos ambientes de trabalho, os relacionamentos estão ficando muito distantes por causa dessa tecnologia. Na verdade, nós nos tornamos reféns dela, né?! Há pouco tempo, lá na área, deu um problema no servidor, e ficou todo mundo assim parecendo que tinha perdido um braço: não tinha como trabalhar, não tinha como você buscar uma informação, não tinha como você mandar um e-mail, não tinha como você chamar alguém. A gente tem um sistema como se fosse um MSN. Então, assim, eu fico me perguntando muito até que ponto a gente... e trabalha para que casos, situações como essas... eu acho que a gente desenvolveu de uma maneira inteligente e perdeu essa inteligência no como usar.(E9)

Tal relato sobre a gestão do distanciamento criado pela tecnologia e sobre a dependência dela no ambiente de trabalho reflete as responsabilidades do Gestor de Recursos Humanos que, segundo Maximiano (2014), deve ir muito além de contratar e de manter as pessoas qualificadas na organização, ele deve ser capaz de desencorajar comportamentos como negligência, individualismo, absenteísmo (faltas), redução do ritmo de trabalho, entre outros.

As mudanças são constantes, principalmente no mercado competitivo; por isso, o Gestor de Recursos Humanos, segundo a CBO (2014), deve ser um agente de

mudança. Foi proposta as seguintes perguntas: Você já participou de algum processo de mudança? Como foi? Na TAB. 17, são apresentados os dados.

Tabela 17 - Participou de processo de mudança

Item discriminado	Entrevistados	N
Sim.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9	9
Justificativas		
Alguns funcionários tiveram dificuldades de se adaptar às modificações.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7	7
Foi muito difícil se adaptar às modificações.	E1, E3, E5, E6, E9	5
Mudaram as práticas do departamento.	E1, E2, E3, E5, E6	5
Foi tranquilo.	E2, E4, E8	3
Foi um desafio.	E4, E6, E7	3
Mudou o sistema.	E3, E5	2
Mudou de área de atuação.	E4, E8	2
Aprendeu muito com o processo de mudança.	E4, E8	2
A área de Recursos Humanos está mudando.	E9	1
Hoje, os Recursos Humanos fazem parte da área estratégica das empresas.	E9	1
Houve uma grande mobilização dos funcionários.	E2	1
Implantou um sistema.	E2	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

É possível notar que todas as entrevistadas participaram de algum tipo de mudança e que, na maioria dessas mudanças, os funcionários tiveram dificuldades em vivenciá-las. Para as gestoras, apesar das dificuldades, fica claro que há um entendimento da importância do processo e da sua necessidade, demonstrando as competências dadas por Rhinesmith (1993, citado por VERGARA, 2010), que é a gestão da adaptabilidade em que o gestor tem de ter flexibilidade e disposição para a mudança, sendo, portanto, um agente de mudança.

Ah, esse, agora, é um processo fortíssimo de mudança. É o mais forte que eu tenho de mudança, principalmente, no que diz respeito a DP e segurança do trabalho, porque era os prazos todos ultrapassados, a gente não tinha controle de nada, a questão de ponto, legislação trabalhista toda

inadequada. Então, precisamos trabalhar a adequação aos processos legais, e, aí, a empresa toda precisa mudar a forma como faz. Então, ainda mais agora, até recentemente, você poderia dar férias para um colaborador de um dia para o outro. Agora, com as integrações, informações todas via sistema, é muito mais difícil de você fazer isso. Então, gera impacto na forma como você faz as coisas. Ponto... ponto gera impacto direto na forma como a pessoa lida com o trabalho mesmo, né?! Então, assim, o limite de tolerância, se vai ser descontado, se não vai ser descontado dela. Então, é difícil. (E7)

A implantação do sistema de informação dentro do... dentro do hospital. Porque, aqui, a gente trabalhava com um... a prescrição ainda manual, o pedido de medicação tudo manual. Quando implantou esse sistema, todos pensavam que o hospital ia parar, porque era uma novidade, e ia ter que adaptar o funcionário, o médico, e, apesar do RH não trabalhar com os médicos, que é gestão clínica do diretor, mas a gente sofre impactos deles também. E isso trouxe uma mobilização muito grande, tem gente que a pressão subiu, passou mal [...]. (E2)

Vários. Não são fáceis, né?! Principalmente, quando são mudanças de décadas. Mas eu acho que, durante a primeira mudança aqui, hoje, o que nós profissionais de recursos humanos estamos passando é da própria formatação da área de Recursos Humanos. E eu fico muito satisfeita, muito feliz, porque eu estou participando dessas modificações. (E9)

Tabela 18 – Coloca-se no lugar do outro

Item discriminado	Entrevistados	N
Cotidianamente, vivencia situações em que se coloca no lugar do outro.	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E9	7
Sim	E3, E4, E8	3
Em processo de demissão	E3, E8	2
Nas tomadas de decisões	E4, E8	2
Em processos seletivos percebe que algum candidato precisa trabalhar.	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 9 por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Pelo exposto, pode-se depreender que todas as entrevistadas vivenciam a competência empatia cotidianamente em sua função, conforme Barros (2008), a habilidade humana é um denominador comum a todos os níveis da organização, sendo considerada uma habilidade gerencial fundamental.

Seguem alguns relatos:

Ah, o tempo inteiro! No hospital, não tem como a gente não ter. Ah, eu coloco muito para eles: a inteligência emocional, empatia, saber qual a limitação do outro – por ser uma instituição de serviço, por ser uma instituição hospitalar – está todo mundo no limite, todo mundo cansado. Então, não tem como a gente falar assim: "Ah, hoje tá tudo tranquilo". No dia que você fala que está tranquilo é pelo menos 30 cirurgias, 10 vagas para poder arrumar pra paciente. Então, isso vai trazer impacto pra todo

mundo, porque envolve vários serviços. A produtividade tem que aumentar. (E2)

Já! Acontece muito, né?! Quando, por exemplo, uma pessoa... hoje mesmo eu estava tendo essa situação: a gente está com um processo seletivo interno, e foram depositadas as fichas num profissional, e o resultado da avaliação dele não saiu como o gestor imaginou. E, aí, veio essa profissional de fora, inclusive para ajudar, para nos apoiar nessa questão. Por quê? O que que aconteceu? Esse profissional ele está se sentindo com todas as características que foram colocadas pra ele e ele não tem força, ele não consegue externalizar isso para o gestor dele, porque ele está sendo, de fato, pressionado a assumir esse cargo de gestão. E, quando essa consultora veio, eu tentei, assim de uma maneira ética e não colocando ele em exposição, até porque ela veio pra conversar com ele, mas mostrar e pedir que ela, de fato, fizesse uma apuração mais aprofundada, fizesse uma entrevista com ele, porque ele estava pedindo realmente um socorro ali pelo resultado que tava aparecendo. E os gestores não estavam querendo enxergar que aquilo estava acontecendo. Então, eu acho que a gente, nós da área de recursos humanos, principalmente da psicologia, acontece muito. Como é que eu vou ajudar essa pessoa? Como que eu vou fazer aquele meio de campo ali para não deixá-lo de uma maneira exposta negativamente, ao mesmo tempo dando o suporte que ele precisa, né?! (E9)

Buscando verificar se os Gestores de RH possuem facilidade de comunicação, formulou-se a seguinte questão: descreva uma situação em que você teve de passar uma informação e como foi. Todas as entrevistadas utilizam a comunicação para transmitir informações diárias a respeito da organização ligadas, diretamente, com as atividades do setor, como em processos de seleção e de recrutamento, de desenvolvimento, dentre outros, demonstrando que elas possuem a noção da comunicação caracterizada por Zarifian (2001) como compartilhamento de objetivos e de normas e o trabalho em grupo. O que pode ser visto na TAB. 19.

Tabela 19 - Descreva uma situação em que você teve que passar uma informação

Item discriminado	Entrevistados	N
Quando uma ex-funcionária demitida por roubar queria ser contratada novamente.	E1	1
Em treinamentos	E2	1
Distribuição de tarefas	E3	1
Em um caso de falecimento	E4	1
Informar a reprovação para um candidato em processo de seleção.	E5	1
Comunicar mudanças em um benefício para os funcionários.	E7	1
Sobre as mudanças nos horários de ônibus feitas pela empresa prestadora de serviço.		
Sempre	E6	1
Fazer o desligamento do chefe.	E8	1
Procura transmitir informações face a face.	E9	1
O resultado da ação		
Foram negativos.	E1, E2, E4, E5, E9	5
Não foi bem recebida.	E4, E5, E7	3
São positivos.	E2, E9	2
Foi vista como fofoqueira pelos pares.	E1	1
Os funcionários me culparam pela mudança no horário do ônibus.	E2	1
É bem recebida.	E3	1
Manda por e-mail.	E5	1
Houve problemas na comunicação.	E7	1
Foi tranquilo.	E8	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma da frequência é superior a 9 pois foi permitido as entrevistadas darem mais de uma resposta

Pode-se depreender que na primeira parte da pergunta, cada entrevistado descreveu uma situação específica, vindo a reforçar a argumentação de Zarifian (2001) sobre a exigência que se tem hoje da mobilização dos recursos (competências), capazes de enfrentar muitas vezes situações inesperadas que não estão prescritas em suas funções, tais como as apresentadas: falecimento de um funcionário, mudanças externas ocorridas, situações constrangedoras.

A seguir trechos dos depoimentos para detalhar as situações descritas:

Eu vou te contar o que me marcou bastante. Eu fui participar de um falecimento aqui, isso foi um processo bem doloroso ... apesar de que eu

tive uma outras experiência na empresa ... eu acho que foi um processo bem complexo, ter que fazer essa comunicação, lidar com essa parte de... da família, é complicado.É um momento delicado, né! Todo momento delicado a gente fica... por melhor que a gente seja na comunicação é difícil!. (E4)

Eu já tive problemas de comunicação que num foram legais, assim, um ônibus que serve aqui a comunidade mudou. Então, automaticamente ele chegava aqui 6h55min e agora ele chega aqui 7h20min ou então o pessoal chega 6h40min. **E o horário de entrada?** O horário de entrada é 7h... (risos) E aí calhou de ser justo no dia que eu tinha comentado que eu também tentei negociar com a Setra de organizar a mudança do ônibus no final de semana, porque final de semana ele ia... ele só chega 8 horas da manhã e foi no mesmo dia que eu liguei. Então, dava entender que eu tinha pedido para mudar o ônibus. Então, eu tive uma mobilização no hospital todinho, todos que vinham questionar porque que eu tinha mudado o ônibus. Só que é uma questão que não é da instituição, mudou os ônibus da cidade toda. (E2)

Um funcionário que chegou a roubar, foi até uma gerente que chegou a roubar um Iphone da empresa, fez boletim de ocorrência. E a empresa queria recontratar essa pessoa que roubou o celular e ninguém escutou a gente e a gente ainda saiu como fofqueira. (E1)

Ah sim. Foi quando eu tive que demitir meu chefe, tive que fazer o desligamento dele. Foi, foi assim difícil pra mim, foi uma situação muito diferente, porque desligamento a gente que trabalha com RH está acostumado há fazer todo dia, dependendo da situação, mas quando você fala em demitir o chefe, até porque você sabe a causa do desligamento, mas você não pode falar, igual os outros casos, dependendo você não pode falar. (E7)

Nesse caso de demissão eu mando por e-mail, ou por mensagem no celular, porque eu acho muito desagradável ligar pra falar que... eu prefiro esses outros métodos.(E5)

Num segundo momento da pergunta, no resultado da ação, fica evidente que a comunicação não foi eficaz, ou seja, a informação não foi bem recebida pelos envolvidos obtendo um resultado negativo.

Cabe mencionar a tabela 8 (página 50), que faz referência as quais competências os gestores sentem necessidade de desenvolver para realizar suas atividades diárias. A comunicação foi a que predominou na fala de quatro entrevistadas especificamente: E2, E4, E5, E7. Observando-se os relatos da página anterior, as mesmas entrevistadas relataram como difíceis e inesperadas as situações que envolveram a comunicação.

Tabela 20 - Situação em que expressou sua opinião

Item discriminado	Entrevistados	N
Sempre expressa sua opinião no trabalho.	E5, E6, E7, E9	4
Reclama quando a troca de turnos é avisada em cima da hora para os funcionários.	E1	1
Durante uma discussão sobre o fato de o registro de ponto ser facultativo para alguns funcionários.	E2	1
Elogiou uma funcionária com deficiência física.	E3	1
Deu sua opinião sobre a situação do seguro patrimonial para diretor administrativo.	E4	1
Em uma acusação injusta no trabalho	E8	1
Como foi?		
Sua opinião é avaliada.	E2, E5, E6, E7, E9	5
Não foi bem aceita pelos pares e superiores.	E1, E3, E7	3
Os gestores acham a atitude utópica.	E1	1
Teve que argumentar para convencê-lo de que estava certa.	E4	1
Verificar quando, onde e sobre o que opinar.	E7	1
Tem facilidade de se expressar.	E7	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Soma da frequência é superior a 9 pois foi permitido as entrevistadas darem mais de uma resposta.

Mesmo que a comunicação seja considerada, por algumas, uma dificuldade, o resultado apresentado na tabela 20 evidencia que sempre expressam sua opinião, Tal constatação foi possível ao serem questionadas sobre a competência assertividade; assim, tinham de descrever uma situação em que tivessem que dar sua opinião e, logo em seguida, explicar como foi.

Vejam-se os depoimentos a seguir:

Nossa, eu expesso muito opinião (risos). É... nas nossas reuniões, mesmo assim, nós temos reuniões internas, a gente tem um consultor que atende cada área. A maneira que a gente identificou mais... de estar mais próxima da área operacional e, aí, a gente vai, leva as informações dos recursos humanos pras áreas e, depois, a gente discute com esses consultores. E, aí, sempre tem o que o outro da outra área comentou, o que eu comentei, e a gente acaba buscando um consenso, tentando todo mundo se posicionar, de colocar mesmo o que é cabível, o que que não é. Tem alguns momentos que entra muito a questão da psicologia. Às vezes, eu falo assim: "Gente, eu acho que a gente está buscando aqui uma coisa que não vai funcionar, mas a gente está aqui pra ser recursos humanos. Como é que a gente poderia fazer para esse empregado, pra tentar facilitar? Isso acontece bastante, acontece muito! E algumas coisas são ouvidas e outras não. Mas, dentro do possível, eu tento colocar a opinião. (E9)

Acho que sempre. Toda parte no trabalho, entrevista, outra coisa... pra lidar, você está sempre expressando opinião. (E5)

Então, a gente sempre tenta colocar essas coisas, colocar algum processo diferente ou mostrar pra direção que vai ser bom. (E6)

É, eu... a minha característica é de... eu tenho uma facilidade de expressar opinião, de colocar aquilo que eu penso. Isso muitas vezes é... me facilita, facilita a... até assim como me colocar, as pessoas saberem o que eu estou pensando. Mas, às vezes, isso também gera algumas dificuldades. Então, eu sempre coloco as minhas opiniões, não tenho dificuldade não. Lógico que, hoje, eu penso muito mais no momento, se é o momento certo, se é a pessoa certa pra quem eu falo, né?! Então, hoje, eu tenho essa visão mais estratégica do que eu tinha antes. (E7)

Diante do exposto, cabe ressaltar o que Fleury e Fleury (2002) afirmam sobre a competência só considerada como tal, quando o conhecimento e o *know how* sejam comunicados e utilizados, conforme os relatos anteriores.

Por fim, as entrevistadas foram questionadas quanto a se gostariam de acrescentar outras informações, algo importante que gostariam de reforçar. Seis das gestoras – E1,E3,E4,E5,E6 – responderam que não; apenas três – E2,E7,E9 – acrescentaram informações, como se pode ver pelos relatos a seguir:

Sobre a questão do papel do gestor de RH, eu acho que tá em constante transformação, eu acho [...] a gente está com muita transformação, principalmente por causa da tecnologia, o que a gente tá vendo aí. Então, assim, hoje eu fiz entrevistas, eu estava no Canadá e eu já fiz entrevista com um "cara" da Argentina, o "cara" falando em português comigo, e a gente começando a trocar inglês pra saber como que o meu inglês era. Então, eu acho que a tecnologia está propiciando realmente muitas coisas. Na feira do CONAR, você já vê sites que trabalham triagem, sites não, programas que trabalham triagem, e a entrevista só na última etapa. Entrevistas só por vídeo. E você vê uma loucura de possibilidades. (E7)

É uma carreira muito gratificante! Eu gosto muito. Ela é muito cansativa: tem dias que a gente tem altos e baixos, mas é... por conta da exigência, do nível de responsabilidade. Eu vejo que isso não é só numa instituição de médio porte ou numa instituição hospitalar, na área de serviço, está na área de produção, está na área de pequena empresa essa necessidade de trabalhar com pessoas, porque nós estamos com um sentido de urgência muito grande, nós estamos trabalhando muito. E isso vem mudando a atuação de trabalho... tem mudado o ambiente de trabalho com um todo. (E2)

Eu vejo o profissional de recursos humanos cada vez mais como agente dessa mudança, não dá para ficar só esperando a mudança acontecer: depende muita coisa da gente, de quebrar muitos paradigmas conquistando mesmo o espaço. Tem hora que a gente sabe que tem que recuar pra conseguir ganhar alguma coisa lá na frente... ainda eu acho que a gente tem e pode ganhar muito espaço. A gente sabe que ainda tem gestores que desacreditam; mas tem o lado bom dos que, realmente, buscam a parceria, correm atrás, acompanham o processo juntamente conosco. Não é aquela

coisa assim: toma aí, que esse empregado é seu. Então, é muito prazeroso, gosto muito, não me vejo fazendo outra coisa. (E9)

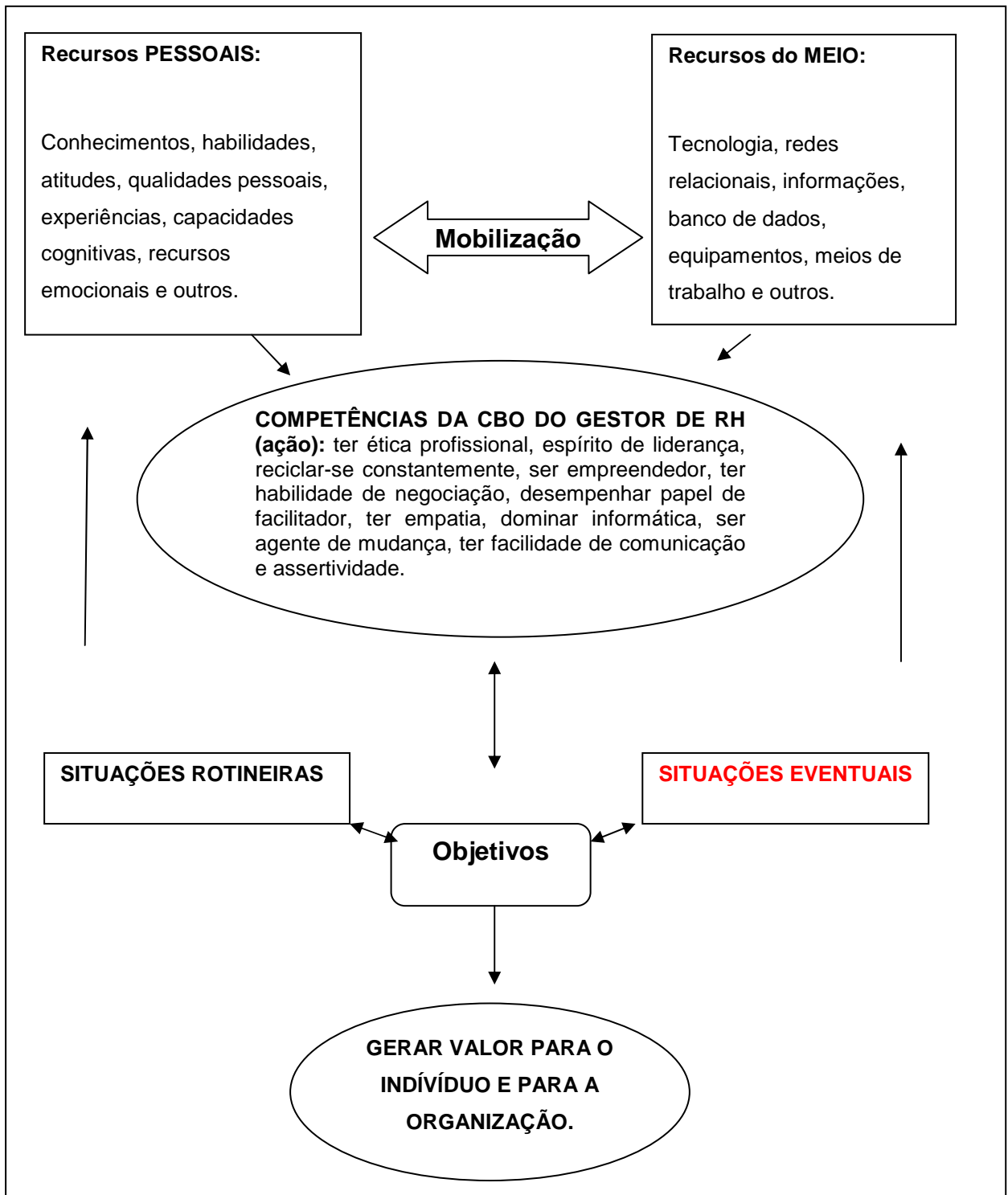
Percebe-se que tais considerações apresentadas pelas entrevistadas acerca da área de Recursos Humanos e, principalmente, do Gestor de RH são confirmadas pelas argumentações de Paschini (2006) de que, nos dias atuais, exigem-se, cada vez mais, profissionais qualificados, com conhecimento sobre o papel que irão exercer e com competência profissional para atender as necessidades das organizações em que trabalham.

Quanto à questão das competências, foi possível observar que as entrevistadas a mobilizam no seu dia-a-dia, em situações repetitivas ou eventuais, e que o desenvolvimento da competência é um contínuo que deve ser visto como uma necessidade não só do indivíduo como também da organização na qual ele atua.

Por fim, pode-se constatar, pelos dados coletados, que as competências prescritas na CBO servem como referência e estão presentes nas funções das gestoras; porém, ficou evidente que, em cada contexto, elas são mobilizadas de uma forma particular devido aos recursos disponíveis pessoais e do meio.

A FIG. 1 apresenta a síntese dos resultados desta pesquisa.

Figura 1- Síntese da Pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Assim, conforme a Fig 1 apresentada, as gestoras quando encontram-se em situações de trabalho rotineiras ou eventuais, mobilizam tanto os recursos pessoais como do meio, tendo como referência as competências prescritas na Classificação

Brasileira de Ocupações afim de atingir os objetivos a serem alcançados. Por fim gerando valor não só para os indivíduos como para a organização em que estão inseridos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar se as competências prescritas na CBO são efetivamente mobilizadas pelos Gestores de Recursos Humanos no desenvolvimento das suas atividades diárias em organizações privadas da cidade de Juiz de Fora no estado de Minas Gerais.

Para dar sustentação à pesquisa, o referencial teórico foi estruturado da seguinte forma: Competências, O processo histórico da administração de recursos humanos e O gestor de recursos humanos e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

A metodologia utilizada caracterizou como pesquisa descritiva, tendo, como método, um estudo de caso com abordagem qualitativa. Os dados coletados foram obtidos através do levantamento e da análise documental seguidos da realização de nove entrevistas semiestruturadas, com os entrevistados selecionados a partir de critérios de acessibilidade e a técnica *snowball*, tendo em vista a disponibilidade dos sujeitos da pesquisa para agendar as entrevistas. O roteiro da entrevista foi estruturado em duas partes: na primeira: coletaram-se informações sócio-demográficas dos entrevistados; na segunda parte, as 18 perguntas foram divididas em três temáticas (perguntas vinculadas à situação do trabalho, perguntas vinculadas ao conceito de competências e perguntas vinculadas às competências prescritas na CBO).

Por ser uma abordagem qualitativa, utilizou-se, para a análise dos dados, a técnica de análise de conteúdo, pela qual as etapas foram as seguintes: pré-análise, exploração do material e interpretação e inferência dos resultados. Excertos de entrevistas também foram utilizados para ilustrar e detalhar as análises dos sujeitos.

Um fator interessante que se observou foi que todos os sujeitos dessa pesquisa que ocupam cargo de gestor de RH nas empresas pesquisadas são do gênero feminino. Segundo os dados sócio-demográficos das entrevistadas, todas possuem uma graduação de nível superior, a saber: quatro possuem graduação em Psicologia; três, em Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos; uma, em Administração de Empresas; outra, em Engenharia Elétrica. Oito possuem Pós-Graduação no nível de especialização *Lato-Sensu*, porém, em Gestão de Recursos Humanos, totalizaram apenas 4 gestoras. É descrito na CBO que, em sua formação

e em sua experiência, o profissional de recursos humanos tenha cursado o ensino superior em qualquer área; todavia, com uma especialização em Psicologia ou em Administração, as entrevistadas não só atendem como superam as prescrições da CBO.

Quanto ao tempo de experiência na área de atuação, as entrevistadas possuem de 3 a 12 anos de experiência. Observou-se que apenas duas entrevistadas não atenderam o tempo mínimo de 5 anos determinado pela CBO para a função de Gestor de Recursos Humanos; porém, isso não é um fator que impossibilite as gestoras de exercerem a função.

Dentre as atividades diárias exercidas pelas gestoras a maioria desenvolve e gerencia atividades de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção confirmando a argumentação sobre as mudanças ocorridas no fim da década de 1980 em que funções de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal começaram a fazer parte da função do gestor de recursos humanos, porém as atividades operacionais do DP, como observado na pesquisa, também continuam presentes nas funções diárias das entrevistadas.

No tocante às atividades dos Gestores de Recursos Humanos referenciadas na CBO, observou-se que atendem, mas também realizam atividades operacionais e não só de gerenciamento e coordenação, como prescreve a CBO.

Buscou-se identificar o nível de conhecimento das entrevistadas sobre o conceito de competências. Para a maioria, o conceito de competência está relacionado em ter atitudes (esta sendo a mais recorrente), conhecimentos e habilidades, enquanto apenas duas entrevistadas apontaram o resultado das ações da pessoa no dia-a-dia. Desse modo, entende-se que o conceito de competência – para a maioria delas – refere-se ao conceito da escola americana, na qual as competências são entendidas como os recursos: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Fica evidente, portanto, que quando se discute sobre o conceito de competências, está sempre sendo referenciado pela maioria o conceito da escola americana, limitado aos recursos que as pessoas detêm.

Quanto às competências que as gestoras mobilizam em seu dia-a-dia, atendendo ao primeiro objetivo específico, foi possível identificar que a competência liderança foi a mais recorrente; e, em seguida, as competências “capacidade de se colocar no lugar do outro, saber ouvir, organizar, comunicar, tomar decisões, planejar, trabalhar em equipe e ter visão sistêmica”.

Quanto ao segundo objetivo específico sobre a percepção das gestoras quanto às competências da CBO, todas as entrevistadas disseram ter conhecimento, apenas duas desenvolveram suas percepções quanto à CBO como “um instrumento balizador” e como um conjunto de “comportamentos” necessários para o profissional em suas atividades diárias.

Por fim, alcançando o terceiro e último objetivo foi possível observar, por meio dos dados coletados e da análise dos mesmos, que as competências prescritas na CBO servem como referência e estão presentes nas funções diárias das gestoras, mas ficou evidente que, em cada contexto, elas são mobilizadas de uma forma particular, devido às características dos recursos disponíveis pessoais e do meio.

Ressalva-se que a comunicação foi uma competência identificada por elas como uma competência que tem de ser melhorada e desenvolvida. Este fato foi confirmado, quando solicitadas a expressar uma situação na qual tiveram de passar uma informação e cujo resultado desta ação, para a maioria foi negativo. Tendo como base o referencial teórico examinado, é possível identificar o processo de reflexão das entrevistadas quanto à sua atuação e como se utilizaram dos conhecimentos adquiridos (comunicação) na execução da tarefa que realizaram em um contexto específico. Para mais além, percebeu-se que a mesma competência foi exercida de forma diferente (comunicação face a face, por meio de tecnologia) e que teve um resultado específico de acordo com o contexto vivenciado.

Outra questão relevante é o desenvolvimento contínuo das competências – fator preponderante na fala das entrevistadas – mas ficou evidenciado que foram poucas as organizações pesquisadas a promoverem esse tipo de ação para seus funcionários, não levando em consideração que o sucesso das organizações está ligado, de forma efetiva, à qualificação de seus funcionários e, principalmente, à

gestão de recursos humanos – em particular, ao desenvolvimento de suas competências.

A CBO é um documento, incontestavelmente, importante no processo de desenvolvimento do mercado de trabalho brasileiro – considerada referência obrigatória dos registros administrativos que informam os diversos programas da política de trabalho no Brasil – bem como uma ferramenta essencial para vários indicadores e estudos, mas cuja última atualização, até o momento desta pesquisa, foi no ano de 2002. Assim, é possível inferir em relação ao desenvolvimento de competências nas organizações brasileiras, como sendo um dos reflexos desse descaso. Afinal, por ser um documento tão importante de consulta para os profissionais de recursos humanos, já se passaram 13 anos desde a sua última atualização, ficando evidente a grande necessidade de uma política pública mais atuante e atualizada para o setor.

Quanto à limitação desta pesquisa uma delas foi à dificuldade de realização das entrevistas, com os vários compromissos das gestoras de recursos humanos, sujeitos dessa pesquisa e também ao próprio momento político e econômico pelo qual o Brasil está passando refletindo diretamente no mercado de trabalho brasileiro. Em Juiz de Fora, no período final desta pesquisa, mais de 500 empresas fecharam suas portas ocasionando várias demissões, conseqüentemente, trazendo para o setor de RH local situações de conflito e até mesmo insegurança, limitando assim as possibilidades de pesquisa com gestores de outras empresas.

Diante disso e dos dados analisados, sugere-se, para estudos futuros pesquisas quanto a relação do gênero e a ocupação de gestor de recursos humanos; políticas públicas direcionadas aos profissionais em gestão de recursos humanos como também uma análise aprofundada e mais ampla, envolvendo organizações industriais e/ou do setor de serviços sobre a CBO e seus reflexos no entendimento das competências pelos profissionais de recursos humanos. Pesquisas dessa natureza poderão esclarecer se as competências previstas na CBO são realmente exercidas em organizações da mesma natureza, assim como permitirão estabelecer comparações entre organizações de diferentes setores da economia.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARROS, M. E. A. **Competências gerenciais**: um estudo de caso no setor Siderúrgico Mineiro. 2007. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2007.
- BUENO, S. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo. 2007.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p.179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A.; ANDRADE, J. E. B. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, nov./dez. 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415/5000>>. Acesso em: 24 jul. 2014.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>> Acesso em: 18 set. 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Perguntas Frequentes** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu&option=com_content>. Acesso em: 18 set. 2014
- BITENCOURT, C. **A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição de aprendizagem organizacional**. Rio Grande do Sul, 2001, Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação e Pesquisas de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRG, 2001.
- BORGES, M. E. S. **O rei está nu**: tramas e urdiduras por uma gestão do trabalho. 2006. 285f. v. 1. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social na Universidade do Estado do Rio de Janeiro. 2006.
- CABRERA In: BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (Orgs.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. V. 1. São Paulo: Gente, 2002.
- CARVALHEIRO, C. D. S. **A evolução da gestão de recursos humanos**. 2011. 91f. v.1 Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 2011 Disponível em:<<https://eg.sib.uc.pt/handle/10316/18097>>. Acesso em: 18 set. 2014
- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

FERIGOTTI, C.; FERNANDES, B. **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO: O CASO DA ELECTROLUX DO BRASIL S/A**. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, Brasil, v. 11, n. 1, p. 73-96, abr. 2014. ISSN 1809-2039. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79900>>. Acesso em: 12 fev. 2015..

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, Christiane Kleinübing et al. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Cap. 4, p. 115-146, São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAMIGMA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HOLANDA, Aurélio. **Novo dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Editora: Nova Fronteira, 1986.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo as competências dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, C. M. P. **As competências dos profissionais da área de gestão de pessoas/recursos humanos**. 2012. 156f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, T. R. Telemar-Minas: a reinvenção dos gestores. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 56-73, jan./jun. 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos**: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2014.

MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **Método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

MINAYO, M. C. S. (org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

PASCHINI, S. **Estratégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

PREFEITURA DE JUIZ DE FORA. **Apresentação da cidade**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <<http://www.pjf.mg.gov.br/cidade/apresentacao.php>>. Acesso em : 18 setembro, 2014.

QUINN, R. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RECH, D. C. **O desenvolvimento de competências de gestores do setor coureiro-calçadista**: um estudo de caso em duas organizações do setor. 2011. 80f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, M. V. M. **O profissional de RH**: possíveis intervenções. 2013. 125f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2013.

SUGIMOTO, L. **Ofício de cada um**. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/junho2004/ju256pag03.html>.. Acesso em: 20 ago. 2014.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (orgs). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. v. 1. São Paulo: Gente, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura. 2000

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WETHER, Jr. W. B.; DAVIS. K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. Revisão Técnica Heinz Luzny. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

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

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data da entrevista:
Duração da entrevista:
Entrevistador (a):

I. Dados de informação do respondente

Tipo: Informações sócio-demográficas e funcionais

1. Nome:
2. Formação Acadêmica:
3. Curso de Pós-Graduação:
4. Função:

II. Questões:

Tipo: questões vinculadas à situação do trabalho.

Objetivo: verificar a postura do respondente frente às situações de trabalho.

1. Qual o seu tempo de experiência na área?
2. Como você iniciou o seu trabalho na área em que você atua hoje?
3. Descreva as atividades que integram seu cotidiano de trabalho.
4. Quais os problemas que você enfrenta nas suas atividades diárias? Explique.
5. Como você faz para solucionar esses problemas diários?

Tipo: questões vinculadas ao conceito de competência.

Objetivo: verificar o conhecimento do entrevistado quanto ao tema competência.

6. O que você entende por competência?

7. Liste, por favor, quais competências você mobiliza no dia-a-dia em sua função.
8. Quais as competências que você acredita importantes para realizar as suas atividades diárias, mas que você ainda não possui?
9. Existe algum programa ou projeto na sua instituição que promova o desenvolvimento de competências no seu trabalho? Se sim, qual?

Tipo: questões vinculadas às competências prescritas na CBO.

Objetivo: verificar sobre o conhecimento das competências prescritas na CBO e se as mesmas são utilizadas, efetivamente, nas atividades diárias das respondentes, tais como: ter ética profissional, revelar espírito de liderança, reciclar-se constantemente, ser empreendedor, ter habilidade de negociação, desempenhar papel de facilitador, ter empatia, dominar informática, ser agente de mudança, ter facilidade de comunicação e assertividade.

10. Descreva uma situação em que você teve de agir com ética profissional.
11. Descreva uma situação em que você influenciou a tomada de decisão de seus pares, superiores ou subordinados.
12. Você procura desenvolver-se continuamente? De que forma?
13. Descreva uma situação em que você foi criativo.
14. Descreva uma situação em que você negociou alguma situação com seus pares, superiores ou subordinados.
15. Como você lida com a tecnologia?
16. Você já participou de algum processo de mudança? Como foi?
17. Você já vivenciou alguma situação em que se colocou no lugar do outro?
18. Descreva uma situação em que você teve que passar uma informação e qual foi o resultado.
19. Descreva uma situação em que você expressou sua opinião e como foi.
20. Você gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Agradeço sua gentileza em colaborar com a minha pesquisa.