

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

RODRIGO LESSA DE ALMEIDA

**IDENTIDADE SOCIAL E A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO
BRASILEIRO: UMA ANÁLISE CRÍTICA DE UMA AGÊNCIA
BRASILEIRA DE FINANCIAMENTO DE PESQUISA,
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO SEGUNDO O MODELO DE
RENAUD SAINSAULIEU**

**RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO/2014**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

RODRIGO LESSA DE ALMEIDA

**IDENTIDADE SOCIAL E A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO
BRASILEIRO: UMA ANÁLISE CRÍTICA DE UMA AGÊNCIA
BRASILEIRA DE FINANCIAMENTO DE PESQUISA,
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO SEGUNDO O MODELO DE
RENAUD SAINSAULIEU**

Dissertação de Mestrado do curso de Mestrado em Gestão
Empresarial da Escola de Administração Pública e
Empresas – EBAPE – FGV

Orientadora: Profa. Dra. Isabella Francisca Freitas Gouveia
de Vasconcelos.

**RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO/2014**

Almeida, Rodrigo Lessa de

Identidade social e a reforma gerencial do estado brasileiro : uma análise crítica de uma agência brasileira de financiamento de pesquisa, desenvolvimento e inovação segundo o modelo de Renaud Sainsaulieu / Rodrigo Lessa de Almeida. – 2014.

209 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Administração de pessoal. 3. Pessoal – Avaliação. 4. Sistema do mérito. I. Vasconcelos, Isabella Freitas Gouveia de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. II. Título.

CDD – 352.367



RODRIGO LESSA DE ALMEIDA

**IDENTIDADE SOCIAL E A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO BRASILEIRO:
UMA ANÁLISE CRÍTICA DE UMA AGÊNCIA BRASILEIRA DE FINANCIAMENTO
DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO SEGUNDO O MODELO DE
RENAUD SAINSAULIEU.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 10/12/2014.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos
Orientador (a)



Mario Aquino Alves



Miguel Eduardo Moreno Añez

Dedico esta pesquisa a minha família pelo incentivo e paciência ao longo dessa jornada.

“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.” (Albert Einstein).

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Pai Maior, fonte infinita de luz e sabedoria, por todos os momentos deste longo trabalho, sempre inspirando as melhores ideias e mostrando o melhor caminho a ser seguido.

A Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, por ter dado o apoio institucional para que este sonho tornasse realidade.

À Academia, na figura, principalmente, da Fundação Getúlio Vargas – FGV, pela oportunidade, incentivo e cobrança proporcionais que tornaram o meu percurso acadêmico extremamente valioso e repleto de experiências.

A minha orientadora Profa. Dra. Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos, pela inestimável contribuição, por intermédio de seu enorme conhecimento e comprometimento com o trabalho.

A minha família e amigos, especialmente a Luciana, que, com muita paciência e compreensão, souberam respeitar meus momentos e minhas ausências, dando o apoio e a força necessários nos momentos mais difíceis.

A minha saudosa avó Guilhermina, que certamente olha, ora e cuida de mim sem descansar um segundo sequer.

Aos amigos e colegas de classe, pelo incentivo e apoio ao longo dessa jornada e por todos os eventos acadêmicos que juntos participamos, em especial a Leila, Natalia e Lucas.

E, finalmente, a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

RESUMO

Este estudo objetiva identificar os principais desafios que a Agência X encontrou no caminho do desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas por competências e quais as possíveis formas de superar esses desafios, tendo como foco a percepção e o entendimento dos entrevistados. A organização estudada procura, há tempos, amadurecer o processo de elaboração de um plano de cargos e salários baseado em mérito e competência, que culminou na aprovação da nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos. Com este ferramental típico da iniciativa privada, dedica-se a Agência X, fortemente, à criação de um ambiente favorável para uma gestão eficiente e produtiva, claramente alinhada aos conceitos de uma *adhocracia* e de uma organização inovadora sustentável. Ocorre que todo processo de mudança organizacional encontra seus desafios e seus obstáculos. No complexo ambiente das empresas públicas, este processo não é diferente, sendo ainda mais forte e evidente. Elaboraram-se, nesta pesquisa, três tipologias de grupos organizacionais, tendo como base a forma de entrada na organização: o Grupo 01 “da Oposição” – os funcionários com entrada pró-forma, o Grupo 02 “Favorável Financeiro” – os funcionários com entrada por concurso público e o Grupo 03 “Favorável Meritocrático” – os funcionários com entrada por concurso público e que exercem cargo de confiança. As análises demonstraram que os funcionários com entrada pró-forma são contrários ao novo plano por motivos que perpassam condições financeiras e motivos de ordem técnica. Os demais grupos são favoráveis ao novo plano exatamente pela lógica inversa, ou seja, motivos financeiros e motivos de ordem técnica são identificados como os principais incentivadores da nova modelagem institucional. Os maiores desafios encontrados pela Agência X foram: o enorme período apático da própria organização em relação às questões meritocráticas, como na demora pela realização de seu primeiro concurso público, a falta, no passado, de um comando superior dentro da empresa com o intuito de fortalecer a instituição no cenário nacional e internacional com foco na valorização das atividades e ações realizadas pelo seu corpo funcional, e a acomodação instalada nos empregados, fruto de gestões passadas que não se preocupavam com a gestão por resultados, perdendo o foco no desenvolvimento sustentável. Por fim, neste cenário de estagnação, a Agência X entendeu a lógica de poder e os aspectos culturais envolvidos nos grupos organizacionais, e optou, mesmo sabendo das resistências que seriam encontradas, pela priorização da profissionalização, e gestão por resultados e competência. Desenvolver as competências individuais e coletivas alinhadas com as estratégias organizacionais foram

fatores determinantes para a Agência X vencer obstáculos e conseguir, depois de muitos anos, implementar uma ferramenta típica da gestão privada na esfera pública, com foco em competências, mérito e resultados, sendo assim, o maior avanço histórico da organização no sentido de fortalecer seus funcionários e robustecer a empresa dentro do cenário político nacional e internacional.

Palavras-chave: Relações de poder. Burocracia. Mérito e competência. Grupos organizacionais. *Adhocracia*. Organização inovadora sustentável.

ABSTRACT

This study aims to identify the main challenges that Agency X has found in the way of developing a human management model by competence and which the possible ways are to overcome those challenges, focusing on respondents' perceptions and views. The studied organization has been seeking, for some time, to mature the process of drafting a plan for jobs and salaries based on merit and competence, which culminated in the adoption of a new institutional model to human resource management. With those typical tools of private enterprise, Agency X aims the creation a favorable environment for an efficient and productive management clearly aligned with the concepts of an adhocracy and a sustainable innovative organization. However, every process of organizational change faces its challenges and its obstacles. In the complex environment of public companies this process isn't different, being even stronger and more evident. It has been elaborated in this research three types of organizational groups, based on the admission way into the organization: Group 01 "Opposition" - employees with proforma admission, Group 02 "Favorable Financial/Financially For" - employees with admission by applying to a public vacant position and Group 03 "Meritocratic Favorable/For" - employees admitted by applying to a public vacant position, and in charge of a trust position. Analysis showed that employees with proforma admission are against the new plan for reasons that pervade financial conditions and technical reasons. The other groups are in favor of the new plan exactly for the reverse logic. Financial and technical reasons are identified as the main supporters of the new institutional model. The biggest challenges faced by the Agency X were: Huge listless period of meritocratic organization regarding issues such as delay in the holding of its first public offer of vacant position, the lack, in the past, of a higher command within the company in order to strengthen the institution in the national and international scenes with a focus on developing the activities and actions carried out by its staff and the accommodation feeling installed on employees, as the result of past administrations that were not concerned with the management by results, losing the focus on sustainable development. Finally, in that stagnation scenario, Agency X understood the logic of power and cultural aspects involved in the organizational groups and decided, even though the resistance that would be encountered, by prioritizing the professionalization by the prioritization of professionalization and by management by results and competence. Develop individual and collective skills aligned with organizational strategies have been determining factors for the Agency X overcome obstacles and be able to,

after many years, implement a typical tool of private sector management in the public sphere, focusing on competence, merit and results, being, thus, the largest historic breakthrough of the organization to strengthen its employees and strengthen the company in the national and international political scenarios.

Keywords: Power relations. Bureaucracy. Merit and competence. Organizational groups. Adhocracy. Sustainable innovative organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Vantagens da Burocracia.....	26
Figura 2 – Fluxo do Processo Finalístico	74
Figura 3 – Estrutura Organizacional Macro da Organização	75
Figura 4 – Estrutura do Plano A.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Análises do Trabalho de Michel Crozier.....	29
Quadro 2 – Comparativo entre os Quatro Tipos do Modelo Proposto por Sainsaulieu.	38
Quadro 3 – Definições de Estudiosos Franceses acerca do Conceito de Competência Coletiva.....	43
Quadro 4 – Principais Características do Modelo Político de Gestão de Pessoas.....	46
Quadro 5 – Principais Características da Gerência do Modelo Político de Gestão de Pessoas	46
Quadro 6 – Estrutura do Jogo na Matriz	47
Quadro 7 – A Capacidade de Ação Estratégica e o Poder	49
Quadro 8 – Macroanálise do Perfil dos Entrevistados	63
Quadro 9 – Comparativo entre os Planos.....	78
Quadro 10 – Variáveis Gerais de cada Entrevistado e sua Tipologia em Grupos Organizacionais.....	99
Quadro 11 – Análise Focada em Variáveis de Idade, Salário, Tempo, e Níveis Profissionais e Acadêmicos.....	102
Quadro 12 – As Razões Alegadas e Posição Adotada – Grupo Organizacional 01 – “da Oposição”. 103	
Quadro 13 – As Razões Alegadas e Posição Adotada – Grupo Organizacional 02 – “Favorável Financeiro”	104
Quadro 14 – As Razões Alegadas e Posição Adotada – Grupo Organizacional 03 – “Favorável Meritocrático”	105

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA.....	12
1.1 INTRODUÇÃO	12
1.2 DEFINIÇÃO DOS LIMITES DO PROBLEMA.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA PELO TEMA	14
1.4 PERGUNTAS DA PESQUISA	15
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 A FORMAÇÃO HISTÓRICA DO ESTADO BRASILEIRO	17
2.2 ORGANIZAÇÃO, PODER E BUROCRACIA	23
2.3 A GESTÃO DE PESSOAS, A IDENTIDADE NO TRABALHO E O MODELO DE RENAUD SAINSAULIEU	29
2.4 COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS E ADHOCRACIA	39
2.5 A ORGANIZAÇÃO EM REDE.....	53
3. METODOLOGIA	57
4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	65
4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS.....	65
4.2 ALGUNS NÚMEROS E INFORMAÇÕES ADICIONAIS	70
4.3 O NOVO PLANO E SUA COMPARAÇÃO HISTÓRICA.....	77
5. ANÁLISE DOS DADOS.....	95
5.1. ANÁLISE DO GRUPO 01 – “DA OPOSIÇÃO”	106
5.2. ANÁLISE DO GRUPO 02 – “FAVORÁVEL FINANCEIRO”	113
5.3. ANÁLISE DO GRUPO 03 – “FAVORÁVEL MERITOCRÁTICO”	119
5.4. ANÁLISE RELACIONAL.....	124
5.5. RESPOSTA À PROBLEMÁTICA	126
6. CONCLUSÃO	129
REFERÊNCIAS	137
APÊNDICE A – Fichas das entrevistas	145

1. O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

A Agência X vem há longo tempo amadurecendo o processo de elaboração de um plano de cargos e salários baseado em mérito e competência, que culminou na aprovação da nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos. Processo complexo e repleto de particularidades, a gestão de recursos humanos por competência é um referencial estudado há muito tempo, porém é de significativa importância como possível fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Para objetivar que a organização tenha condições e ambiente favorável para se portar de maneira eficiente e produtiva, é necessária uma transparente e bem executada gestão de pessoas. Legge (1995) e Brewster (1995) desenvolvem uma crítica a respeito do modelo de gestão de recursos humanos. Esta crítica se utiliza de expressões como *hard* e *soft*, em que a expressão *hard* possui a intenção de fornecer ao termo recursos – da palavra recursos humanos – uma clara atribuição de valor, em que o papel financeiro denota, de forma direta, que as pessoas são verdadeiros recursos da organização, principalmente em função de serem percebidas pelo custo que elas representam. Por outro lado, orientada pela visão de perceber os indivíduos como fonte de vantagem competitiva, surge a expressão *soft*, que tem como foco principal o capital humano como investimento. Essa análise traz uma correlação clara e concreta com os conceitos trazidos e estudados por Barney (1991), incluindo o capital humano como um recurso e uma competência central e fundamental das empresas, sendo considerado como um recurso socialmente complexo, raro e de valor. De acordo com os estudos de Guest (2002, p. 335), “a visão de que as pessoas são os ativos mais importantes de uma organização e que seu desenvolvimento e implantação eficaz oferecem uma distinta e inimitável vantagem competitiva, tem estimulado o interesse na gestão eficaz de recursos humanos”.

Barney (1991), pelo conceito do *Resource-Based View*, traz que os recursos da firma compreendem todos os ativos, os processos organizacionais, o fluxo de informações e todas as fontes de conhecimento da empresa capazes de propiciar um ambiente favorável para desenvolver estratégias de melhoria de eficácia e eficiência, criando fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

Como ativo de uma organização, o recurso humano pode, se observadas as características do modelo VRIO de Barney (1991), ser uma fonte clara de vantagem competitiva. Fatores ainda importantes, como treinamento e *network*, são considerados como fortes indícios de vantagem competitiva.

Para Dutra, Hipólito e Silva (2000), o modelo de gestão de pessoas por competências é uma ferramenta largamente utilizada no mercado privado, que vem ganhando espaço dentro de organizações públicas do Estado brasileiro; e é justamente nesse cenário que surgem os maiores desafios de instauração de um programa baseado em mérito, tendo em vista que, além de relativamente novo, perante os Estados europeus, por exemplo, o Estado brasileiro não tem a cultura da gestão por competência em muitos setores administrativos.

Por mais debatido que seja entre as organizações, a gestão por competências é um tema ainda em processo de amadurecimento e construção (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004). Conforme Santos, Coelho e Moura (2011), muitas análises e estudos acerca do tema são realizados nas organizações, porém o debate sobre competências na gestão pública é carente de maiores estudos e pesquisas.

Estudar o tema competência por várias e distintas dimensões, observando os aspectos internos da organização e suas alterações na gestão das capacidades organizacionais, é um assunto em pauta no Brasil, porém não muito explorado (RUAS ET AL., 2010).

Na tentativa de inverter a lógica clientelista do Estado brasileiro, e, principalmente, da necessidade de reforma e reconstrução em face da crise do próprio Estado nos anos 80, bem como a reação aos efeitos da globalização (BRESSER-PEREIRA, 1996), surge a terceira Reforma Gerencial do Estado brasileiro, que contribuiu para que este caminho começasse a ser trilhado pelas empresas do Governo, em especial, na Agência X objeto deste estudo.

Naturalmente que estabelecer, dentro de um ambiente que ainda sente os efeitos marcados pela tradição de um Estado patrimonialista, corporativista e, por vezes, nepotista, um programa meritocrático, baseado na valorização das competências dos indivíduos, não é uma tarefa elementar, e requer muita habilidade e gestão para conseguir enfrentar e vencer os desafios impostos ao processo (SOUZA, 2003).

Caracterizar competência é um exercício de cada organização, partindo de um modelo existente que servirá de base para adaptações e melhorias, tornando, assim, um processo de constante melhoria, tornando-se útil para a criação de novos modelos de gestão. Não há modelo perfeito que agrade a todos, sendo assim, é muito importante que todos os atores

envolvidos nesse processo consigam pensar numa ação coletiva, deixando de lado seus interesses pessoais, certamente divergentes (CROZIER; FRIEDBERG, 1980).

A empresa escolhida torna-se um interessante caso a ser estudado, pois, além dos normais desafios de implementação de uma política de gestão de recursos humanos por competência em uma empresa pública e as principais formas de superar esses desafios, esta organização tem um aspecto marcante e peculiar da divisão do corpo funcional em três grupos dentro da organização: os funcionários com entrada pró-forma, os funcionários com entrada por concurso público, e os funcionários com entrada por concurso público e que exercem cargo de confiança.

Serão, sobre estes grupos, aplicados os conceitos do modelo de identidade social no trabalho, criado pelo sociólogo francês Renaud Sainsaulieu, considerado um dos mais importantes estudiosos acerca de como o comportamento relacional dentro das organizações é afetado pelas relações de trabalho, criando a possibilidade de perceber, compreender e analisar as reações individuais ou de grupos sociais sobre um ou mais fatores, sendo, no caso deste trabalho, a nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos.

1.2 DEFINIÇÃO DOS LIMITES DO PROBLEMA

A empresa escolhida foi uma estatal do Governo Federal, consolidada e conhecida pelo mercado privado, de ampla penetração na sociedade, e de imensa importância para o desenvolvimento social e econômico do país.

Como em toda grande empresa, muitos desafios são impostos à alta administração da organização; contudo, este estudo, além de abordar alguns desses desafios, se concentra nos desafios e nas formas de superação deles frente à adoção de um novo patamar de gestão de recursos humanos por competência e mérito que está sendo vivenciado na empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA PELO TEMA

Tema rico tendo em vista os acervos naturais dos desafios vivenciados pelas empresas na construção, amadurecimento e instalação de um plano de gestão de recursos humanos por

competência, assim como na superação desses desafios encontrados pela administração da organização no decorrer desse processo. O problema da pesquisa será estudado na Agência X justamente pelas particularidades inerentes ao tema, como também, à organização objeto deste estudo.

A escolha pelo tema proposto se deve, principalmente, às singularidades envolvendo empresas públicas no tocante à implementação de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências e mérito, e seus enormes desafios. Torna-se um tema de grande relevância e interesse, tendo em vista as contradições que o assunto abriga, em função, principalmente, da vinculação das organizações públicas brasileiras à história patrimonialista e clientelista do Estado brasileiro. De um lado, está a empresa pública em um claro movimento de tentar estabelecer um programa de competências e, do outro lado, o ranço negativo histórico do Estado.

Este estudo pretende, por ser o primeiro trabalho exploratório envolvendo a tipologia de Renaud Sainsaulieu e uma empresa pública brasileira na área de administração de empresas, ser de grande utilidade para a comunidade acadêmica, em virtude de testarmos um modelo amplamente estudado na França dentro da realidade público-brasileira, e contribuir para novos estudos desse decorrentes.

1.4 PERGUNTAS DA PESQUISA

Diante do grande desafio da construção e implementação de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências e mérito no ambiente público, especialmente na Agência X, é que esse estudo se estrutura procurando responder ao seguinte questionamento: “Quais são os principais desafios na transformação de um sistema para inserir um modelo de gestão de pessoas por competência e mérito, e quais as possíveis formas de superar esses desafios na visão dos entrevistados?”.

Neste trabalho, para compreender as reações dos diversos grupos, tendo em vista a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências e a mudança organizacional decorrente, mapearemos os principais grupos organizacionais, as suas zonas de incerteza pertinentes e suas formas de legitimação, de cooperação e dos conflitos por eles gerados, a fim de analisar se existem processos de resistência à mudança, e, em caso positivo, quais as

razões deste fenômeno e suas consequências. Utilizaremos, para esta análise, o diagnóstico organizacional, de acordo com a teoria de Michel Crozier e com o modelo de identidade no trabalho, proposto por Renaud Sainsaulieu.

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo final deste trabalho será desenvolver um estudo identificando os principais desafios que a Agência X deverá encontrar no caminho do desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas por competências e quais as possíveis formas de superar esses desafios na visão dos entrevistados.

Para atingir esse objetivo, este estudo propõe alguns objetivos intermediários, destacando-se:

- Identificar a tipologia para cada grupo encontrado na empresa, baseando-se no modelo de identidade no trabalho, proposto por Renaud Sainsaulieu, bem como estudar a utilização de regras de legitimação de cada grupo.
- Analisar as zonas de incertezas controladas por estes grupos, suas formas de legitimação, e como se dá a relação cooperação x conflito nesses grupos.
- Ocorrendo o fenômeno da resistência à mudança organizacional, perceber os motivos que geram essa situação, e quais seus impactos na empresa e na relação entre os atores sociais.
- Estudar o modelo proposto pela Agência X do plano de carreiras estruturado e sua adequação ao ferramental (ferramenta de gestão) típico utilizado no mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A FORMAÇÃO HISTÓRICA DO ESTADO BRASILEIRO

No Brasil, o estudo do patrimonialismo presente no Estado encontra base nas teorias de Max Weber (HOLANDA, 2006). A questão da distinção entre o público e o privado, por parte dos responsáveis públicos, torna-se difícil, visto que o funcionário de viés patrimonialista observa a gestão política como fonte de interesse particular, sendo suas funções e seus respectivos benefícios relacionados ao direito pessoal, jamais convergindo para os interesses objetivos do Estado burocrático, conforme afirma Holanda (2006). Portanto, pela visão de Holanda (2006), Faoro (2001) e Schwartzman (1988), o patrimonialismo, no Brasil, é uma prática social incapaz de distinguir, dentro do cenário político, o ambiente público do ambiente particular.

Weber (1999) destaca a forma orientada em valores e opiniões pessoais das autoridades numa lógica vertical – *top-down* – dentro dos ditames patrimonialistas. De acordo com Silveira (2006, p. 68), “o referencial teórico do patrimonialismo obteve fecunda receptividade na história das doutrinas políticas brasileiras, mormente no que concerne ao estudo da formação de nossas instituições”.

Consoante Silveira (2006, p. 68), essa visão se torna importante, pois fornece a ideia dos “conceitos trazidos pela sociologia política de Weber para explicar os traços mais marcantes das bases de nosso modelo político, buscando elucidar em nossas formações cultural e institucional a gênese do patrimonialismo estatal e de suas relações com o povo brasileiro”.

Para Faoro (2001), o histórico colonial do Brasil, com a concretização de uma estrutura patrimonialista portuguesa, torna todo o processo de mudança e transformação institucional – como a Independência, o Império e a República – repletos dos aspectos principais da cultura patrimonialista e suas mazelas.

Para Silveira (2006), basta um simples levantamento nas esferas jurídicas para percebermos a imensa ocorrência de práticas relacionadas ao favoritismo e clientelismo dentro do funcionalismo público, uma vez que uma sociedade patrimonialista apresenta, de

forma evidente, o poder pessoal, tornando os fenômenos do favoritismo e do clientelismo as formas mais ágeis de crescimento na carreira.

Jaguaribe (1962 apud SILVEIRA, 2006) discorre sobre as marcas do clientelismo no estado, em que o próprio estado toma suas decisões e administra os cargos públicos a partir dos interesses de outrem no pior conceito “moeda de troca”.

Conforme Bresser-Pereira (1996), a administração patrimonialista foi substituída pela administração burocrática, uma vez que a prática nepotista e do empreguismo, característicos do Estado Patrimonialista, chocaria com o Capitalismo e com as democracias presentes nos parlamentos constituídos no século XIX, tendo a burocracia de Weber como pilar no chamado princípio do mérito profissional.

A premissa da eficiência proposta no modelo de administração pública burocrática, para Bresser-Pereira (1996), não se confirmou quando da instauração do Estado social e econômico do século XX no lugar do Estado Liberal do século XIX, uma vez que elementos propostos, como rapidez, qualidade e baixos custos, não foram notados, sendo o modelo marcado, na verdade, pela lentidão, pelo alto custo e pela pouca orientação para as necessidades da sociedade.

Dessa forma, de acordo com Bresser-Pereira (1996, p. 5):

A necessidade de uma administração pública gerencial decorre de problemas não só de crescimento e da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.

A reforma gerencial do Estado brasileiro ganha força e legitimação na década de 80, representando uma resposta ao clamor por uma melhoria na eficiência do Estado Social moderno, que tem como principais objetivos a liberdade, a justiça, o bem-estar e a proteção da natureza (BRESSER-PEREIRA, 2010). Tais objetivos só são possíveis de serem atingidos pela divisão do Estado em um Estado como regime político e em um Estado como administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Antes, em 1938, a primeira reforma do Estado, denominada como sendo um modelo clássico de administração, foi institucionalizada por intermédio da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, um órgão do Governo Federal responsável pela tarefa de racionalizar o serviço público da administração federal do Governo Getúlio Vargas

(MARCELINO; SOUZA, 1994). Este Departamento procurou introduzir a meritocracia na administração de pessoal federal obtendo certo sucesso, porém, em 1945, com a nomeação dos extranumerários do serviço civil, sistema este que perdurou até 1985, todo o modelo estabelecido pelo Departamento foi deturpado (MARCELINO; SOUZA, 1994).

Durante a Ditadura Militar, surge, em substituição ao modelo clássico de administração, o modelo de administração para o desenvolvimento, focado na premissa do Estado intervencionista brasileiro, em que a descentralização da administração fez surgir novas organizações da administração indireta, que, mais tarde, nos anos 80, passaram a ser identificadas como as responsáveis pelo aumento exagerado dos gastos públicos e, também, pelas regalias da burocracia do Governo (MARCELINO; SOUZA, 1994).

O Decreto-Lei nº 200, de 1967, marco do início da administração gerencial no país, foi um importante instrumento facilitador da reforma administrativa, proporcionando grandes mudanças na estrutura e funcionamento do Estado, sendo caracterizado como um ato que procurou superar a rígida burocracia (BRESSER-PEREIRA, 1996). Muitos entes da administração direta e indireta tiveram novas atividades advindas desse Decreto, sendo instituídos “como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 7).

Porém, como ressalta Bresser-Pereira (1996), nem só de lado positivo fora marcado o Decreto, uma vez que esse permitiu a contratação de pessoal sem concurso público, facilitando a sobrevida às ações patrimonialistas, como não ter focado na questão das alterações na administração direta ou central, deixando, assim, de elaborar e proceder com concursos públicos, abrindo mão do desenvolvimento de administradores de alto nível. Assim, pode-se afirmar que a reforma administrativa concebida pelo Decreto não atingiu seus objetivos, ficando pela metade e sem sucesso (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Posteriormente, o Decreto foi substituído pela primeira versão da Lei Orgânica da Administração Pública Federal, que viria com a prerrogativa de incluir um sistema meritocrático por intermédio do novo Plano de Carreira, do Estatuto do Funcionalismo Público e do Plano de Retribuições, sendo a Escola Nacional de Administração Pública – Enap – a principal agente para o desenvolvimento e o aprimoramento do pessoal da administração pública (MARCELINO; SOUZA, 1994).

A Escola Nacional de Administração Pública foi criada tendo como modelo a *Ecole Nationale d'Administration* da França, com o propósito de aperfeiçoar o Estado e resolver

problemas como o rígido aparato público; a falta de uma gestão profissional e técnica para as políticas públicas; a pouca articulação do Governo; o enorme abismo entre a sociedade e o Governo; a crítica situação da falta de uma política séria de pessoal com a valorização do corpo funcional; dentre outras atividades (MARCELINO; SOUZA, 1994).

A chamada transição democrática de 1985 não caminhou para uma reforma do Estado brasileiro; ao invés disso, foi, administrativamente, o retorno à burocracia dos anos 30 e, politicamente, o retorno ao populismo dos anos 50 (BRESSER-PEREIRA, 1996). O que ocorre, na prática, consoante Bresser-Pereira (1996), é um loteamento de cargos públicos, tendo o comando das empresas estatais cedido aos interesses políticos.

Para Bresser-Pereira (1996), as orientações da administração pública foram negligenciadas pela Constituição de 1988, tendo o Estado passado a observar algumas estratégias descentralizadas, criando a possibilidade para o clientelismo fortalecido pela redemocratização. Foi um movimento intempestivo de fazer valer a redefinição burocrática, não observando os princípios da administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996). Assim, conforme Bresser-Pereira (1996), a Constituição de 1988 possibilitou a consolidação ou a emergência de certos privilégios, sendo esses considerados como uma contrapartida ao patrimonialismo enraizado na sociedade brasileira, bem como ao tradicional corporativismo dado pela expansão democrática, tornando os pensamentos dos indivíduos concentrados em seus interesses pessoais e defendendo-os como se fossem interesses coletivos.

Para Bresser-Pereira (1996), fato de extrema relevância foi que um desses privilégios permitiu que fosse instituída a aposentadoria integral, possibilitando aos servidores a remuneração integral, não tendo relação direta com o período em que prestaram serviço ao Estado. Não somente este fato, mas também a permissão de aposentadorias consideradas especiais foi, de acordo com Bresser-Pereira (1996), mais um episódio que possibilitou a aposentadoria precoce de vários profissionais ainda com idade plenamente produtiva, como também imputou um violento déficit na previdência. Alarmante, conforme Bresser-Pereira (1996), foi a transformação de mais de 400 mil participantes do regime celetista em funcionários estatutários com direito à aposentadoria integral e estabilidade.

Na mesma direção que Bresser-Pereira, Nassif (1996) afirma que o sistema colonial português impregnou a formação econômica brasileira com o ideal da segurança absoluta, fazendo com que houvesse uma internalização deste conceito na cultura da sociedade

brasileira com a prerrogativa da estabilidade do emprego público e da aposentadoria prematura.

No início dos anos 90, medidas austeras, como o ajuste fiscal e o cancelamento da dívida pública interna, foram tomadas na tentativa de conter a hiperinflação, porém as tentativas de reformas na administração pública foram caóticas quando da redução do aparelho do Estado, com o fechamento de entidades e órgãos, bem como da demissão de funcionários, sem o devido respaldo legal da Constituição de 1988.

Um grande problema levantado por um estudo do Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, encomendado pela Escola Nacional de Administração Pública, diagnosticou que “a crise administrativa manifesta-se na baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação e controle das políticas públicas” (ANDRADE, 1993, p. 26). Segundo Andrade (1993), a administração pública brasileira estava açodada por sérias distorções, como baixa remuneração; falta de treinamento; desmotivação do corpo funcional; falta de plano de carreiras; falta de estabilidade na função; dentre outras.

Mas não somente de aspectos ruins, relativos à administração pública, vive a Constituição. O ponto-chave e de importância ímpar da Constituição de 1988 foi tornar obrigatório o concurso público para a contratação de qualquer funcionário, tornando o empreguismo no setor público algo pertencente aos ditames do passado patrimonialista e clientelista da sociedade brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1996). Ainda consoante Bresser-Pereira (1996), o equivocado ato da realização dos concursos internos cessou, mas, em contrapartida, impediu a promoção interna dos funcionários, atividade comum e incentivada no âmbito privado.

Assim, conforme descrito por Bresser-Pereira (1996), o ato de promover internamente ficou, portanto, resumido para o crescimento profissional dentro de uma carreira, estabelecendo o idealismo de que o regime burocrático clássico necessita da construção formal de um sistema de crescimento profissional burocrático, iniciando-se pelo concurso público e perpassando um processo gradativo de treinamentos, avaliações de desempenho e exames. Para Bresser-Pereira (1996), no Brasil, somente no ramo militar ocorre o fenômeno de carreira de forma histórica e estruturada.

Não satisfeito, o Governo acaba por destruir as carreiras no momento em que instaura as gratificações de desempenho, reduzindo drasticamente a amplitude e a evolução das carreiras,

sendo, portanto, muito difícil estabelecer um programa de gestão de pessoas baseado em competências e mérito na administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A partir de 1995, nasce uma nova oportunidade de reforma. A Reforma Gerencial do Estado de 1995 ficou, para Bresser-Pereira (2011), conhecida como a principal tentativa de reconstrução do Estado do Brasil para tornar viável a formação do Estado Social compatível com os anseios da sociedade e apto a encarar a globalização, que tornou todos os estados mundiais mais estratégicos. Para Bresser-Pereira (2011, p. 3):

A Reforma Gerencial de 1995 foi – e continua a ser, já que está em pleno processo de implementação – uma resposta aos desafios apresentados pela transformação do Estado brasileiro em um Estado social, depois da transição democrática de 1985.

A aproximação da administração pública da administração de empresas privadas se espelha, conforme Bresser-Pereira (2011), no conceito de planejamento, controle e organização das ações, bem como na escolha, treinamento e capacitação dos recursos humanos, procurando, assim, atingir o melhor conceito da expressão gestão pública. Trata-se, porém, de uma tentativa complexa em decorrência do histórico negativo do ambiente público brasileiro (BRESSER-PEREIRA, 1996).

É exatamente na contramão dessa lógica historicamente negativa do setor público que a Agência X se encontra, com a implementação de uma estrutura meritocrática da sua nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos, visando à gestão por competência e resultados, e constituindo um ferramental típico da iniciativa privada.

De acordo com Bresser-Pereira (2011), a capacitação dos administradores públicos é um importante fator para a busca da eficiência do Estado, porém, para isto, torna-se fundamental o ensino de uma gestão estratégica com administração por resultado, formas de controle gerencial e uma noção geral de administração e economia, mas, assim como na administração de empresas, o indivíduo precisa ter a ciência e o conhecimento da própria organização na qual trabalha e como ela se relaciona com seu meio ambiente organizacional.

A pressão da sociedade em torno da ética profissional e organizacional exige das empresas em geral o senso de responsabilidade e a busca pela qualidade. Portanto, o desenvolvimento de um Estado democrático e republicano não se imputa somente à própria sociedade, sobretudo aos gestores públicos (BRESSER-PEREIRA, 2011).

Neste sentido, conforme Bresser-Pereira (2011), para que se tenha uma sociedade democrática, justa e desenvolvida, precisa-se de um Estado também constituído na premissa do desenvolvimento, tornando-se um Estado forte e eficiente, sendo, para isso, necessário o uso da “legitimidade de suas leis e de seus governantes”, contando, também, “com a competência de seus oficiais públicos” (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 6).

Portanto, para Pimenta (1998), a Reforma Gerencial do Estado brasileiro procurou não se direcionar para a formação de um Estado mínimo, mas sim para a constituição de um Estado voltado para o desenvolvimento econômico-social, sendo um Estado legítimo, eficaz e eficiente.

Tendo em vista estas características, trataremos, agora, da organização burocrática mecanicista, típica organização que representa a maior parte do serviço público brasileiro.

2.2 ORGANIZAÇÃO, PODER E BUROCRACIA

Segundo Morgan (2002), definir organização é uma tarefa nada simples, pois, além de complexa, uma organização pode apresentar diversas facetas, proporcionando, assim, fonte inesgotável de paradoxos. Essa complexidade, de acordo com a opinião do autor, torna o exercício da administração uma verdadeira arte, para o qual os administradores necessitam desenvolver uma habilidade especial de perceber a organização e extrair das distintas abordagens formas de obter uma maior eficácia.

Essa capacidade de leitura da organização é, conforme Morgan (2002), uma condição básica de competência administrativa, fundamental para a gestão da mudança, tema de grande relevância para as empresas atualmente.

Pelos estudos de Crozier (1981), as organizações são estruturas sociais que dispõem de aspectos individuais, ímpares e particulares, apresentando correlação com suas regras próprias, e princípios sociais e culturais. Dessa forma, consoante Crozier (1981), sempre haverá a incidência de eventuais conflitos e incompatibilidades em função das disputas de poder, sendo estes conflitos certamente dominados por algum tipo de controle cultural e social. Neste contexto, Crozier (1981) insere a questão humana nas relações da organização.

Crozier e Friedberg (1980) expõem uma análise de poder fundamentada e consolidada na relação entre os indivíduos e grupos sociais dentro do sistema organizacional em função de

suas metas e objetivos; assim, a forma como uma organização é formada e constituída, e como se comporta pode ser uma maneira de como atender as necessidades, os desejos e as expectativas dos indivíduos e dos grupos sociais que estão inseridos no ambiente organizacional e que nele interatuam.

A política é parte integrante de toda organização, uma vez que as instituições apresentam, em seu corpo funcional, perfis diferentes de atores sociais, com interesses variados e distintos, que, por interesse, podem transformá-los em interesses comuns (MORGAN, 2002). Dentro dessa arena política, segundo Morgan (2002), interesses individuais são potenciais geradores de conflitos, tornando a arte de gerenciar um fator complexo, uma vez que, para isso, se faz necessário saber exercer o papel de administrador de conflitos, mantendo a motivação das pessoas, analisando o ambiente interno da organização com suas questões culturais e políticas, e conseguindo manter os funcionários engajados.

Crozier (1981) percebe as organizações como uma arena que estimula os jogos de poder entre indivíduos e grupos sociais, ambos habilitados em utilizar estratégias políticas neste cenário para selecionar as melhores alternativas e passos estratégicos neste jogo de poder, sendo assim, responsáveis e conscientes das consequências de suas escolhas nesse campo. Esses indivíduos, para Weber, denominam-se atores sociais.

Em seus estudos sobre a sociologia das organizações, Crozier e Friedberg (1980), e Friedberg (1995) verificam a estratégia da ação social e o aumento constante da habilidade de negociar que os atores desenvolvem. A definição de poder pode ser entendida como:

a capacidade de um ator estruturar processos de troca mais ou menos duráveis a seu favor, explorando os constrangimentos e oportunidades da situação para impor os termos de troca favoráveis aos seus interesses (Friedberg, 1995, pp. 119-120).

Friedberg (1988) descreve poder como sendo uma situação de relação de força, em que uma parte sempre terá vantagem sobre outra, porém o outro jamais estará desprevenido na frente da outra parte; sendo assim, o poder não é uma propriedade dos indivíduos, mas sim fruto de uma relação.

O poder, de acordo com Crozier e Friedberg (1980), sob a ótica de ação dos indivíduos e dos grupos sociais, estrutura, de forma clara e concisa, os sistemas de ação dentro das organizações, sendo, então, um fenômeno ligado a situações incertas, pois as ações dos

indivíduos e grupos sociais esbarram no conceito da racionalidade limitada de Simon (1947) e, também, pelo fato de o poder estar internalizado nas relações entre os indivíduos, proporcionando zonas de incerteza advindas dos jogos de poder. Conforme Friedberg (1995, p. 20):

esse sistema de ação compreende uma solução sempre específica que atores relativamente autônomos e agindo nas limitações gerais de uma racionalidade limitada encontraram para regular a sua cooperação conflitual e para gerir a sua interdependência estratégica.

O modelo da racionalidade limitada, no pensamento de Motta e Vasconcelos (2013), evidencia a pessoalidade na tomada de decisão com a presença das preferências e dos interesses dos administradores, possibilitando a formação de coalizões e alianças políticas, sendo a coalizão política de maior força e domínio, e a que terá o maior poder nas decisões e soluções que deverão ser tomadas. Para Motta e Vasconcelos (2013, pp. 99-100), “o tempo e as mudanças na estrutura de poder, novos critérios de decisão serão fixados, de acordo com os interesses e a racionalidade dos novos detentores dessas posições de poder”. Em muitos momentos, o controle das políticas e ações estratégicas da organização estão nas mãos das coalizões que dão suporte à defesa de seus integrantes contra qualquer ato que seja contrário ao grupo. De acordo com Morgan (2002, p. 190), “o desenvolvimento de coalizões oferece uma estratégia para defender interesses, poder e influência numa organização”.

As reflexões sobre jogos de poder, coalizões, alianças, regras e características organizacionais remetem, inevitavelmente, ao estudo da burocracia. Consoante a análise de Max Weber, de forma perene, a burocracia tenta organizar uma possibilidade de cooperação entre os indivíduos, sendo, para tal, necessária a segregação em duas vertentes: uma da vida pessoal, privada, familiar e afetiva; outra da vida laboral.

Para que a estrutura burocrática proposta por Weber faça sentido, Motta e Vasconcelos (2013) destacam como os principais pilares que as funções precisam estar regulamentadas e definidas em atos legais, bem como ter as competências inerentes à função também lá especificadas. É por intermédio das regras e regimentos que os direitos e deveres dos indivíduos que compõem o sistema são demarcados; que se estabelece a formalização para regulação do exercício da função e seus limites; que o recrutamento e seleção são realizados na tentativa de permitir a contratação de forma igualitária; que se tenha uma remuneração equânime para cargos e funções análogos; e, fundamentalmente para a análise deste estudo,

que a promoção e o desenvolvimento na carreira precisam ser estabelecidos por normativos que observem critérios justos e objetivos, não havendo, assim, formas de favorecimento.

Para Motta e Vasconcelos (2013), as vantagens da burocracia weberiana, demonstradas na Figura 1, sendo responsáveis pela perenidade da estrutura burocrática, passam por uma lógica científica; por uma questão de ética profissional, com racionalidade para melhoria de processos; pelas relações de trabalho profissionais, sendo todos iguais perante as leis e as regras para tentar evitar o clientelismo; e pelo tratamento formal das competências técnicas e pelo isoformismo, em que a formalização da estrutura burocrática torna este modelo de fácil adaptação em outras sociedades de culturas distintas e em países também diferentes, permitindo, assim, a ampliação dos negócios com maior e melhor comunicação, viabilizando a globalização.



Figura 1 – As Vantagens da Burocracia

Na figura 1, são demonstradas as vantagens da burocracia weberiana para a manutenção e perenidade da estrutura burocrática de uma organização.

Fonte: Adaptado de Motta, F.; Vasconcelos, I. F. F. G. (2013). Teoria Geral da Administração, 3a.ed, Cengage Learning, p. 133.

Os estudos da teoria da burocracia e da análise de poder de Michel Crozier evidenciam que as organizações, com suas características principais, como as regras impessoais, a divisão em camadas dos indivíduos em grupos de mesma natureza e, nos momentos de tomadas de decisão, a centralização do poder, fazem com que as regras e as estruturas da organização sejam intensificadas, pois direcionam as formas de comportamento dos indivíduos e grupos sociais (MOTTA; VASCONCELOS, 2013). Este evento advém de uma configuração independente do objetivo dos indivíduos em tentar, ou não, mudar o sistema, segundo Crozier (1981).

Assim como principais elementos da análise crozieriana, destacam-se: a ação coletiva; os efeitos inesperados; os problemas da ação coletiva; o conceito de organização; as incertezas e o poder; a mudança organizacional e a aprendizagem. Para Crozier e Friedberg (1980), a ação coletiva é intencional, e a organização é o palco da ação coletiva que visa a regras, normas ou convenções com o intuito de possibilitar que os objetivos dos grupos sociais sejam atingidos, sendo essas regras uma forma de desenvolver um fenômeno de cooperação entre os indivíduos, para o sucesso de suas metas e objetivos; portanto, é fundamental a inclusão da lógica de poder no âmago da questão. Não se pode, conforme Crozier e Friedberg (1980), desprezar as questões culturais e os jogos de ator dos sistemas organizacionais.

Crozier e Friedberg (1980) afirmam que as disfunções da burocracia organizacional causam os chamados efeitos inesperados, pois, em toda e qualquer organização, é de ciência que os indivíduos possuem interesses distintos, às vezes opostos e com lógicas válidas, proporcionando decisões obviamente distintas, em função do envolvimento de interesses pessoais balizados pela teoria da racionalidade limitada. Dessa forma, com decisões diferentes em assuntos comuns, surgem os efeitos inesperados que podem ser neutralizados pela organização na sua gestão de reservas de recursos.

Partindo da análise de Crozier e Friedberg (1980) sobre a ação coletiva e sabendo que, para os autores, as organizações são formadas por interesses comuns de um determinado grupo, bem como são soluções momentâneas e superficiais que ocasionam problemas como os efeitos inesperados, conseguir um ambiente cooperativo entre os diversos e distintos atores sociais é um grande desafio para a organização. Crozier e Friedberg (1980) indicam três formas possíveis de os atores sociais e de a própria organização interagirem: a coerção, a manipulação e a negociação.

No tocante ao conceito de organização, como já visto neste trabalho, Crozier (1981) trata da organização como construto social em que as regras e as estruturas da organização agem de forma indireta, não determinando, mas influenciando os jogos de poder e o comportamento dos atores sociais, uma vez que estes podem cooperar ou não com o sistema, procurando criar condições favoráveis de estarem ainda mais inseridos no próprio sistema, obtendo o controle de recursos para atingir os interesses e objetivos pessoais.

Crozier (1981) salienta que, para chegar com sucesso aos seus objetivos, os atores sociais, invariavelmente, estarão cumprindo, também, os objetivos da organização, pelo simples fato de fazerem parte do jogo com cartas fornecidas pelo próprio sistema.

Quando se trata do fenômeno de controlar os recursos organizacionais, sendo muitos deles de grande importância para as empresas e seus sistemas, em função da distribuição injusta e desigual desses recursos, surge o que Crozier (1981) denomina como zonas de incerteza pertinentes, existindo a correlação direta entre controle e poder, em que os indivíduos que controlam os recursos possuem maior poder em relação aos demais. Para Crozier (1981), a questão de cooperar ou não com o sistema vem justamente deste poder oriundo das zonas de incerteza pertinentes, em que alguns atores que controlam esses recursos têm a necessidade ou vontade de se imporem perante os outros, direcionando o sistema e adquirindo mais poder.

Conforme Motta e Vasconcelos (2013, p. 144):

A mudança organizacional redistribui as zonas de incerteza pertinentes e o controle de recursos, provocando logicamente resistências dos que se veem privados de recursos, uma vez que a disputa por recursos na organização é um jogo de soma zero [...].

Assim, “o impacto da resistência à mudança dos atores sociais será proporcional à sua importância para o funcionamento do sistema como um todo” (MOTTA; VASCONCELOS, 2013, p. 145).

Para Crozier (1981), o jogo da cooperação e do conflito, que são base para a negociação de interesses formando um novo construto social e uma nova estrutura, é advindo da mudança como processo de criação coletiva. Dessa forma, acaba-se por formar um novo sistema organizacional, pois mudam-se as regras do jogo de poder, o novo controle de recursos, as novas práticas, dentre outros, fazendo com que o novo sistema seja concebido, utilizando-se as bases do sistema anterior, tudo sintetizado no Quadro 1, como as principais análises de Crozier.

Quadro 1 – Principais Análises do Trabalho de Michel Crozier

• A ação coletiva é um construto social.
• Regras burocráticas são formas de instituir a cooperação entre atores sociais autônomos.
• As soluções organizacionais são contingentes, indeterminadas e mudam com o tempo.
• Existem nas organizações múltiplas "lógicas de ator" igualmente válidas.
• Os atores organizacionais perseguem interesses específicos dentro de um jogo de soma zero.
• Atores sociais que controlam "zonas de incertezas pertinentes" possuem maior poder na estrutura organizacional.
• Mudança como processo de criação de um novo sistema de regras e normas pelos atores sociais.

Nota. O Quadro 1 sintetiza as principais formas de análise de Michel Crozier sobre as ações coletivas, burocracia, lógicas de ator, os próprios atores, zonas de incertezas e a criação de novo sistema.

Fonte: Motta, F.; Vasconcelos, I. F. F. G. (2013). Teoria Geral da Administração, 3a.ed, Cengage Learning, p. 146.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS, A IDENTIDADE NO TRABALHO E O MODELO DE RENAUD SAINSAULIEU

Com o intuito de apresentar o modelo de Identidade no Trabalho de Renaud Sainsaulieu, faz-se necessário visitar o Interacionismo Simbólico de Berger e Luckmann (1989), em que há uma reflexão de como os atores sociais percebem o mundo social e de como é realizado o debate sobre a sociedade de forma objetiva e subjetiva (BERGER; LUCKMANN, 1989). A forma objetiva é descrita sob a forma de institucionalização e legitimação, e, na forma subjetiva, os indivíduos se tornam os responsáveis pela materialização da realidade socialmente planejada (BERGER; LUCKMANN, 1989).

Conforme Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002, p. 65):

a socialização primária seria a base da construção da identidade do indivíduo e o fundamento de seus critérios de decisão: de acordo com os pressupostos do interacionismo simbólico, o indivíduo age segundo suas crenças.

Berger e Luckmann (1989) afirmam que é na infância que ocorre o primeiro processo de socialização e de interiorização de valores. Normas, regras, decisões e ações serão, para Berger e Luckmann (1989), presenciadas e vivenciadas durante toda a vida do indivíduo, porém todas elas baseadas nos valores incorporados na socialização primária dele próprio. Dessa forma, “o interacionismo simbólico concilia, assim, o pressuposto weberiano de liberdade de escolha humana com um modelo segundo o qual o sistema de valores é anterior a todos os outros sistemas sociais” (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002, p. 65). É

nesse conceito de liberdade que Berger e Luckmann (1989) mostram que o indivíduo pode, a partir do momento em que percebe determinada autonomia de ação e pensamento, quebrar, por exemplo, o modelo enrijecido e preconcebido de um teatro e questionar seus movimentos e realizar novos passos para a liberdade.

O modelo da Identidade no Trabalho, construído por Renaud Sainsaulieu, representa uma ruptura ao Interacionismo Simbólico de Peter Berger e Thomas Luckmann na medida em que entende que a socialização primária não determina a forma como as ações do indivíduo são tomadas, ou seja, os valores da infância são importantes, mas não moldam a forma de agir (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Para Sainsaulieu (1977), o processo de formação e aprendizagem da cultura, que forma a identidade social, é algo complexo que vai além de uma maneira de transmitir valores, regras e normas, pois, neste processo, estão envolvidos aspectos multissociais na criação e absorção desses valores. Para Sainsaulieu, o capital relacional do indivíduo com outras culturas e pessoas influencia diretamente a identidade social e sua construção.

A identidade social é construída, para Sainsaulieu (1977), diante de um método relacional cultural em que o indivíduo, em comparação a outro indivíduo, cria a percepção do que é idêntico e do que é diferente em suas ações, experiências e pensamentos, dentro e fora do ambiente organizacional, numa clara relação de poder. As teorias de Crozier e Sainsaulieu convergem para um pensamento comum ao dizerem que cada organização tem sua cultura, suas regras, seus procedimentos, e suas normas e sua forma de agir, fatores estes que influenciam as relações entre os indivíduos e grupos sociais, suas formações e jogos de poder.

Assim, por Sainsaulieu (1977), a identidade social, a cultura e o poder compõem um complexo sistema articulado entre si, no qual a cultura exerce papel marcante e influenciador na criação da identidade, sendo tudo envolvido nas relações de poder. Para Sainsaulieu (1977), o ambiente de luta por poder não se justifica em si próprio, mas numa lógica de consequência e não como de causa. Assim, Sainsaulieu, que complementa os conceitos de poder de Crozier, rompe com a análise crozieriana do poder pelo poder, numa visão pragmática da teoria da agência. Sainsaulieu procura, assim, introduzir o poder como consequência, que possibilita ao ser humano buscar sua emancipação por intermédio de um pensamento e de uma racionalidade próprios.

O modelo da identidade social no trabalho de Sainsaulieu, conforme Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), ocupa-se de conceitos da teoria da racionalidade limitada, em que as

ações e experiências do passado e do presente influenciam na racionalidade das escolhas futuras dos indivíduos, bem como as disposições de acesso a informações de grau cognitivo (elevado ou não), da posição ocupada no trabalho e do fator afetivo nas relações, conforme os estudos de Boudon e os trabalhos de Hegel. O modelo de Sainsaulieu estuda as diferentes formas de atuação do ator social dentro da organização e a formação do ser humano na individualidade e coletividade, descrevendo a lógica da ação estratégica deste indivíduo e dos grupos sociais.

Os estudos de Sainsaulieu dialogam com os trabalhos de Festinger, uma vez que o conceito da dissonância cognitiva ratifica a não determinação das ações dos indivíduos ao longo do tempo, sendo que Festinger (1962) ressalta que todo o processo de tomada de decisão, bem como das ações tomadas pelo indivíduo e seu conhecimento de si mesmo, são partes do processo de cognição do ser humano. Ainda, de acordo com Festinger (1962), a todo instante, o ator social estará diante de opções que se opõem cognitivamente, tendo que criar situações para bloquear ou reduzir os efeitos indesejáveis dessa oposição de ideias, pensamentos e valores.

Assim como as teorias de Sainsaulieu, Festinger (1962) salienta a não predeterminação da identidade social do indivíduo com base nas análises da socialização primária, permitindo, assim, determinado grau de liberdade para questionamentos, visando a novas ações e valores dos atores sociais. Para Sainsaulieu (1977) e Friedberg (1995), valores e comportamento não se autodeterminam.

Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002) concluem que varia de indivíduo para indivíduo a capacidade de questionamento e percepção de mudança nos mais variados conceitos, e que o meio ambiente social e cultural torna-se fator primordial para a construção da identidade social, sendo as interações do dia a dia no ambiente de trabalho também responsáveis pela formação da identidade no trabalho. Para Sainsaulieu (1983) e Friedberg (1995), a forma da tomada de decisão dos indivíduos se altera à medida que novas culturas e novos sistemas organizacionais, com suas regras e procedimentos, são percebidos e vivenciados por eles. Dessa forma, as decisões dos indivíduos são temporárias e inconstantes, pois dependem do ambiente profissional e pessoal em que estão inseridos, de suas próprias personalidades e de suas opções, tornando o comportamento do indivíduo algo incerto e sutil (CROZIER; FRIEDBERG, 1980).

Para Sainsaulieu (1995), o ambiente de trabalho é um local de extrema importância para a socialização do indivíduo, fonte de uma socialização secundária capaz de estabelecer uma identidade profissional, decorrente das relações de poder envolvidas neste ambiente. E é neste cenário que Sainsaulieu (1995) destaca os principais fatores que compreendem a construção de uma identidade social no trabalho como sendo: a relação entre empregado e empresa, e o quanto aquele se sente protegido por esta; as tarefas realizadas pelo funcionário, que, quanto mais elaboradas e de maior responsabilidade, elevam a projeção profissional; a forma como o indivíduo conduz sua história laboral e como ele enxerga e projeta sua identidade; bem como a legitimação de sua autoridade perante a empresa e aos demais funcionários.

De acordo com Sainsaulieu (1977), as relações de poder e a forma como se dão as relações de trabalho dentro do cenário empresarial constituem fontes de influência na forma como as identidades são construídas e – observando instituições com alto grau de hierarquização, como a organização estudada – como se dá a relação entre gerentes e subordinados. Observa-se que, nessa relação, os indivíduos procuram criar uma diferenciação de seus subordinados e uma aproximação com seus chefes, que, conforme Sainsaulieu (1977), resulta no encurtamento dos diferentes níveis sociais.

As organizações, como coloca Morgan (2002), são arenas políticas, sendo, portanto, palco de interesses individuais e coletivos. Esse pensamento cria a abertura de uma corrida de sociabilidade entre partes interessadas em dispor de seu capital relacional para estabelecer uma imagem desejada de sua identidade no trabalho. E é neste cenário que se criam os conflitos sociais, importantes para a criação da identidade, pela relação entre o lado social do sistema e o lado individual (SAINSAULIEU, 1977).

Mais do que um modelo de identidade no trabalho, o modelo de Sainsaulieu é o reconhecimento próprio do indivíduo no mundo social, fundamentando seus estudos nos trabalhos de Hegel numa dialética entre o lado cognitivo e o lado afetivo do indivíduo, sendo, neste ambiente conflituoso, que o ser humano se estabelece e cria as condições para ter sua racionalidade própria e reconhecida por todos (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Analisaremos, nesta pesquisa, os distintos grupos da organização estudada, sendo, para tal, aplicado o modelo de Sainsaulieu de identidade no trabalho. Para Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), Sainsaulieu explica quatro modelos com lógicas diferentes de atores sociais e suas respectivas decisões, não sendo classificados como modelos de personalidade

comum e coletiva. Dessa forma, para Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002, p. 68), os “atores sociais submetidos às mesmas condições de trabalho durante certo tempo tendem a desenvolver estratégias e modos de diferenciação similares, partilhando também valores comuns e uma racionalidade própria ao seu grupo organizacional”, desenvolvendo, assim, os quatro modelos propostos por Sainsaulieu: o modelo da retirada estratégica, o modelo da solidariedade democrática, o modelo da unanimidade e o modelo das afinidades seletivas.

O modelo da Retirada Estratégica

O modelo da retirada estratégica é, conforme Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), caracterizado pelo comportamento de determinado grupo social de comprometer-se o mínimo necessário com o trabalho e com as relações entre eles no ambiente organizacional, voltando seus esforços para as tarefas e rotinas essenciais do trabalho, permitindo a oportunidade de dedicar maior tempo para as relações familiares e sociais, sendo este ambiente favorável para que os indivíduos possuam maior autonomia e liberdade de expressão.

Para Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002, p. 68), os integrantes deste modelo “são indivíduos que renunciam à luta por sucesso e reconhecimento no ambiente profissional”, recusando-se a criar e desenvolver ações coletivas e a formar grupos, tendo uma tímida participação nas formas interpessoais de se relacionar com seus pares, não compartilhando experiências e conhecimentos adquiridos (SAINSAULIEU, 1977).

Os estudos de Sainsaulieu (1977) mostram que os indivíduos deste modelo adotam uma posição defensiva, de evasão (retirada), justificando o nome do modelo. São atores que, dentro do ambiente organizacional, procuram não assumir riscos, fazendo somente o que está na regra, colaborando o mínimo possível com as questões laborais, tornando todo o sistema ainda mais burocratizado. São indivíduos que possuem grande dificuldade comunicativa e relacional com seus pares, exatamente pelo fato de não estarem aptos para competir por espaços, tampouco por influência e poder (SAINSAULIEU, 1977).

No campo afetivo, conforme Sainsaulieu (1977), os indivíduos deste modelo possuem identificação com seus respectivos chefes, procurando, assim, demonstrar para os demais indivíduos do sistema algum tipo de diferenciação (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Por apresentarem uma posição defensiva, conforme levantado por Sainsaulieu (1977), os indivíduos deste modelo evitam situações de conflito, encaixando-se em grandes períodos de passividade, não apresentam habilidades para desenvolver seu capital relacional, tampouco envolvem-se com ações estratégicas importantes para a empresa, ficando, assim, amarrados na própria complacência por eles criada, reféns, dessa forma, das identificações verticais no ambiente de trabalho (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

O modelo da Solidariedade Democrática

No modelo da solidariedade democrática, de acordo com Sainsaulieu (1977), a aceitação do indivíduo só se dá após um longo caminhar, sendo necessário o indivíduo percorrer as diversas etapas do aprendizado, tornando, assim, uma verdadeira “corte” de alto nível. Dessa forma, consoante Sainsaulieu (1977), os indivíduos vencem as etapas do sistema perpassando por uma linha cronológica de aprendiz a mestre, tornando os atores sociais deste modelo profissionais de alto nível que possuem o acesso e o controle das informações e do sistema de comunicação. Assim, esses profissionais não fogem à responsabilidade da negociação, assumem suas posições e opiniões, e possuem participação direta na política organizacional, tendo, dessa forma, alta capacidade de exercer o poder (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Para Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), este modelo pode ser diagnosticado como uma posição contrária ao modelo da retirada estratégica, uma vez que os indivíduos que pertencem à solidariedade democrática não se sentem à vontade com a forma vertical de identificação no trabalho, tendo, portanto, uma relação menos intensa com seus chefes, porém são extremamente solidários entre si, colaborando com as tarefas e os afazeres, e compartilhando responsabilidades do grupo.

Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002) afirmam que, neste grupo, se observa uma relação amistosa entre todo o corpo técnico qualificado, bem como entre os subordinados e seus respectivos gerentes, sendo a relação entre o corpo técnico mais afetiva e de partilha de valores; na relação entre indivíduos do nível gerencial, percebe-se algo mais desapegado do lado afetivo e cognitivo, gerando a possibilidade da emissão e defesa das opiniões próprias de cada um. Estamos, assim, diante, não somente da autonomia dos atores sociais, criando o ambiente favorável para o exercício do poder, do desenvolvimento da ação estratégica, mas,

também, da capacidade que estes atores possuem de se relacionar sem desprezar suas diferenças de pensamento e ação, ficando passíveis de negociação, debate, conversas e ajustes quando oportuno, permitindo a formação de coalizões e alianças estratégicas (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Demonstrado por Sainsaulieu (1977), este modelo entende a naturalidade do exercício da autoridade legítima dentro da organização, fato este que torna amistosa e natural a relação entre os gerentes e seus subordinados. O modelo, como seu próprio nome nos remete, é marcado pela solidariedade entre os membros do grupo social e negociadores (SAINSAULIEU, 1977).

Trata-se, para Sainsaulieu (1977), de um modelo no qual as ações estratégicas são estruturadas de forma altamente capaz, em que os riscos moderados são assumidos com responsabilidade e normalidade, porém evitando riscos desnecessários ou de grande complexidade. São indivíduos focados e orientados para o sucesso (SAINSAULIEU, 1977).

O modelo da Unanimidade

De acordo com as pesquisas de Sainsaulieu, foram identificados dois grupos dentro do modelo da unanimidade, que são altamente dependentes da orientação e da ação dos líderes: a unanimidade operária e a unanimidade burocrática.

O grupo da unanimidade operária apresenta, conforme Sainsaulieu (1977), uma grande solidariedade com seus companheiros de grupo e classe, tendo, dessa forma, uma identificação horizontal forte com seus semelhantes e vertical com seus líderes. Por sua vez, a unanimidade burocrática se apoia nas regras burocráticas estabelecidas pelo sistema para sua legitimação e igualdade, evitando o favoritismo e o poder paralelo, bem como, na construção dos limites do grupo, de suas decisões e de suas vantagens (SAINSAULIEU, 1977).

Dentro deste cenário da burocracia, muitas vezes, existe um movimento em prol da formação de regras e controles formais, principalmente por parte de atores que exercem funções administrativas e atividades rotineiras, assim como gerentes que priorizam a segurança na carreira, ambos alinhados e concordantes com um plano que vise a uma política de promoção baseada em mérito e antiguidade (SAINSAULIEU, 1977). Qualquer tentativa para derrogar alguma regra burocrática ou algum controle que venham a afetar a sensação de

segurança e pacificidade encontrará foco de resistência para este modelo da unanimidade (SAINSAULIEU, 1977).

Quando a análise passa a ser sobre a aceitação ao risco, o grupo da unanimidade operária apresenta um posicionamento um pouco radical do tipo “tudo ou nada” (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002), ou seja, uma análise extrema ao risco, sem, às vezes, dimensionar os efeitos de uma forte mobilização na tentativa de obter ou defender seus objetivos (SAINSAULIEU, 1977).

Permanecendo sobre a análise da capacidade de assumir riscos, Sainsaulieu (1977) nos fornece a visão de que a unanimidade burocrática adota uma postura de se evitar assumir riscos em geral, tendo, claramente, uma posição conservadora, porém, em momentos de defesa de posição dentro da organização, são capazes de criar fortes ações para esses fins, sendo que, em momentos de maior necessidade, “o grupo emprega muita força para obter vitórias menores e mostra dificuldade na negociação e no debate político” (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002, p. 69).

O modelo das Afinidades Seletivas

Composto, na grande maioria, por jovens executivos, consultores e funcionários com alta visão de transitoriedade, este modelo é marcado, consoante Sainsaulieu (1977), por indivíduos que se mobilizam em manter uma posição contrária a um plano de cargos e salários engessado, e direcionado para o avanço na carreira somente por tempo de serviço.

Este grupo, de acordo com Sainsaulieu (1997), responde negativamente ao modelo burocrático de gestão baseado em regras, sendo favoráveis aos modelos de gestão que facilitam ou permitam sua evolução e seu desenvolvimento a níveis mais rápidos.

Os indivíduos deste modelo prezam pela liberdade de movimentação dentro da organização, não se identificando de forma permanente com outros funcionários nem chefes, tudo em prol da evolução rápida da carreira com promoções constantes, sendo importante desenvolver, ainda mais, sua forma de atuação estratégica, seu capital relacional e seu caráter político, para fomentar as aspirações a novas posições dentro da organização (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Os atores sociais deste grupo, justamente para manter a facilidade da transitoriedade dentro da organização, procuram, conforme Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), não se envolver em questões políticas com outros grupos em geral, uma vez que isto gera a coletividade de ações que vão limitar e restringir o poder de ação estratégica do grupo.

Consoante Sainsaulieu (1977), são atores focados no sucesso, que aceitam o risco de forma responsável e moderada, possuindo uma forma avançada de pensar e de agir individualmente, porém a falta de trato na relação entre grupos causa problemas no desenvolvimento do capital relacional e de suas capacidades cognitivas no âmbito coletivo (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Por focarem em selecionar seus contatos dentro da organização, baseados na busca por indivíduos com características similares as suas, este grupo, de acordo com Sainsaulieu (1997), opta por realizar uma seleção com base nas suas afinidades, justificando o nome do modelo. Em muitas organizações, os profissionais pertencentes a este grupo são rotulados como verdadeiros entraves no processo de promoção dos demais funcionários, por transparecerem, conforme Sainsaulieu (1997), alto ar de superioridade, tornando-os pouco confiáveis perante alguns outros funcionários.

Dessa forma, percebemos, facilmente, que uma organização é capaz de oferecer diversos caminhos para a identificação de perfis sociais de trabalho distintos entre si, ao permitir que cada indivíduo exerça sua autonomia, suas ações estratégicas, o exercício, e a busca pelo conhecimento e experiência, porém, quando, por algum motivo, a organização não permite que o ator social trilhe alguma direção, os indivíduos, nesta situação, seguirão o efeito manada, procurarão seguir o fluxo da maioria, sendo representados por seus líderes.

É perfeitamente plausível relacionar a identidade social às formas de gestão de recursos humanos nas organizações, sendo que esta “propõe o desenvolvimento político e cognitivo dos atores sociais na organização e incorporam as dimensões de conflito e do debate, favorecendo a emergência de identidades do tipo solidariedade democrática e afinidade seletivas” (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002, p. 70).

Na tentativa de permitir uma comparação entre os quatro tipos do modelo proposto por Sainsaulieu, construímos o Quadro 2 que traz uma análise sobre os principais aspectos de comprometimento profissional, relativos aos modelos e a suas características individuais, segundo as perspectivas do comprometimento profissional, do capital relacional e do foco estratégico. Trata-se de uma fonte importante de análise, tendo em vista que essa tipologia

será utilizada no mapeamento dos grupos estudados na organização e suas reações ao objeto deste estudo.

Quadro 2 – Comparativo entre os Quatro Tipos do Modelo Proposto por Sainsaulieu.

Modelos de Sainsaulieu	Comprometimento Profissional	Capital Relacional	Foco Estratégico
Retirada Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Baixo comprometimento profissional/cumpe rotina sem lançar esforços para novas atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Dependência da relação vertical para mostrar influência (com os chefes) Pouca habilidade no desenvolvimento do capital relacional 	<ul style="list-style-type: none"> Renunciam ao sucesso e ao reconhecimento profissional. Adotam posição defensiva nas eventuais discussões. Evitam conflitos. Fuga ao debate construtivo. Não possuem ações estratégicas para a empresa. Não assumem riscos. Não compartilham o conhecimento.
Solidariedade Democrática	<ul style="list-style-type: none"> Alta dedicação ao trabalho/profissionais de alto nível 	<ul style="list-style-type: none"> Relação vertical menos intensa Forte relação horizontal entre o grupo Bom capital relacional 	<ul style="list-style-type: none"> Focados e orientados para o sucesso Alta capacidade de exercer o poder Proporcionam debates de alto nível. Possuem ações estratégicas. Aceitação a riscos moderados Acesso e controle de informações importantes Perfeita autonomia e liberdade de expressão
Unanimidade	<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento baseado em regras e controles formais/profissionais fiéis aos trâmites legais da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Fortes identificações horizontais e verticais Altamente dependentes das orientações e ações dos líderes 	<ul style="list-style-type: none"> Foco na coletividade Defendem promoção por mérito e antiguidade. Resistentes à mudança das regras Não aceitam poder paralelo e defendem a igualdade e legitimação pelas regras. Unanimidade operária aceita riscos tempestivos e a unanimidade burocrática evita riscos em geral
Afinidade Seletiva	<ul style="list-style-type: none"> Alto desempenho profissional/foco total no trabalho e bons resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Relações profissionais superficiais para conseguir novas posições/pouca identificação tanto horizontal quanto vertical Necessita do desenvolvimento do capital relacional 	<ul style="list-style-type: none"> Foco no sucesso e na promoção constante e por mérito Alta visão de transitoriedade Pouco envolvimento político com outros grupos (fraca estratégia coletiva) Forma estratégica de pensar e agir individualmente Aceitam riscos moderados.

Nota. O Quadro 2 traz um resumo das principais características dos perfis identificados por Renaud Sainsaulieu. A forma comparativa aqui exposta serve para gerar um melhor entendimento do modelo.

Fonte: Autor

Tendo em vista este modelo de Sainsaulieu, percebemos que uma gestão de pessoas que permita aos indivíduos desenvolverem sua cognição, terem acesso à informação, produzindo atores sociais emancipados, possibilitará a existência, na organização, de pessoas dotadas de uma maior capacidade de ação estratégica, que saberão negociar melhor, com uma boa capacidade cognitiva e relacional, permitindo, desta forma, uma organização com indivíduos mais qualificados, que decidirão melhor o que reverterá em maior sucesso para a organização. Neste sentido, podemos falar em indivíduos mais competentes.

2.4 COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS E ADHOCRACIA

O termo competência é utilizado por White (1959) descrevendo as características pessoais de cada indivíduo a sua motivação e o seu desejo de melhoria, mas também o seu próprio desempenho. A relação entre o indivíduo e o ambiente no qual ele se insere é, para White (1959), o fator fundamental que justifica a possibilidade de relacionar competências cognitivas e ações motivacionais.

Não é algo trivial conceituar competência. Mascarenhas (2008) ressalta a diversidade de definições envolvendo o termo competência. Para Hipólito (2000), é um termo que não tem uma definição totalmente consolidada, sendo, portanto, um conceito ainda no processo de desenvolvimento e amadurecimento (CARDOSO, 2006). Para Mascarenhas (2008), o crescimento da tecnologia e do cenário competitivo em que as organizações estão vivendo faz com que as organizações pratiquem uma reestruturação das vagas internas e verifiquem quais os requisitos, ou pré-requisitos, capazes de preencher essas vagas.

A introdução aos estudos e trabalhos envolvendo o conceito de competência vem dos debates da academia norte-americana, em que a definição de competência perpassa o acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes (LIANG; HOWARD, 2010) como fruto para a elevação do desempenho (PARRY, 1996). Para Fernandes (2006), o entendimento norte-americano segue que a competência funciona como *input* a melhor performance, sendo, para tal, necessário o alinhamento das exigências e necessidades organizacionais. Por sua vez, para o modelo francês, a visão é de que a competência seja um *output*, pois o simples fato de o indivíduo possuir conhecimentos, habilidades e atitudes em nada garante à organização os benefícios gerados pelo profissional sem que haja a entrega por parte deste (PARRY, 1996).

Dessa forma, a noção de competência supera o conceito de conhecimento, habilidade e atitude do indivíduo, passando a ser observada como fator que permite à organização agregar valor (HIPÓLITO, 2000), visto que a capacidade de os indivíduos terem iniciativas, buscarem além do trivial, terem a segurança e o domínio de assumir novas atividades, serem responsáveis e, assim, serem devidamente reconhecidos dão novos ares ao conceito de competência, de acordo com Fleury, A. e Fleury, M. (2000). Assim, os atributos de conhecimento, habilidade e atitude são, conforme Hondegheem e Vandermeulen (2000), fatores de desenvolvimento, tanto da organização quanto de seus funcionários.

Podemos observar o conceito de competência pela perspectiva individual, levando em consideração que diversos trabalhos acadêmicos apresentam um conceito consideravelmente diverso em relação ao entendimento percebido pelas organizações (RUAS *ET AL.*, 2010).

Por intermédio de McClelland (1973), surgem as primeiras noções sobre competência no âmbito da Psicologia e da Administração, sendo este conceito atribuído ao indivíduo ao apresentar um desempenho acima das expectativas em uma determinada tarefa ou atividade. Neste sentido, Boyatzis (1982) realizou diversos estudos nos quais ficaram evidentes um acervo de características individuais que denota o sentido do que é um desempenho acima da média, sendo a vontade de superar os resultados estabelecidos o grande fator motivacional na estrutura de um modelo baseado na gestão por competência (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973). Os estudos e a consequente introdução do termo competência no cenário empresarial fez com que a gestão de pessoas desse grande importância aos desejos, às expectativas e às necessidades, tanto dos indivíduos quanto das próprias organizações (DUTRA, 2008; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Fleury, M. e Fleury, A. (2004) apresentam que a escola francesa proporcionou a introdução às discussões acerca do termo competência ao alicerçar-se nas indagações de o que viria a ser o melhor conceito para qualificação, e a forma de profissionalização intelectual e técnica do indivíduo. Com o passar do tempo, surge da mesma escola literária francesa que competência é mais do que um simples ato de se qualificar.

Para Zarifian (2008), o ambiente empresarial apresentou três profundas modificações que fomentaram o amadurecimento de um modelo de gestão por competência nas organizações: a necessidade de uma relação clara e concisa com os clientes internos e externos da empresa, no sentido de estabelecer a melhor prestação de serviços possível; a percepção da possibilidade de ocorrência de eventos não programados que possam perturbar a

forma padrão de ação do sistema organizacional e a importância da comunicação no sentido da compreensão entre as partes envolvidas no ambiente organizacional com o intuito de entender os objetivos da organização.

Ainda de acordo com o autor, torna-se imprescindível que a competência central não pode ficar inserida nas pré-definições das atividades rotineiras, sendo necessário que os indivíduos tenham a capacidade cognitiva de solucionar questões não habituais no ambiente de trabalho, visando à unidade na gestão.

A questão do valor social para o indivíduo é destacado por Zarifian (2008) como fator de grande importância dentro do conceito de competência, pois o reconhecimento e a legitimidade neste cenário dá ao autor social a sensação de uma identidade profissional de alto nível, fazendo com que ele se sinta importante, criando um ambiente favorável para a sua permanência na organização, desde que ele apresente respostas rápidas e consistentes para as novas situações de trabalho, garantindo ou aumentando a empregabilidade. Assim, Zarifian (2008) dá à competência uma perspectiva social.

Estabelecer um plano de gestão de pessoas por competência requer da organização um enorme exercício das capacidades das competências da própria organização, portanto, ao enveredar para a observância da competência posta em prática nas organizações, o conceito de gestão por competências se solidifica uma vez que essa ganha destaque no núcleo estratégico da organização (RUAS ET AL., 2010). Dessa forma, Ruas *et al.* (2010) definem a gestão por competência como sendo uma diretriz ampla que procura agir na capacidade intelectual individual e coletiva da empresa como um todo, visando ao melhor desempenho possível, bem como desenvolver-se com foco nas estratégias definidas pelo núcleo da organização, ou seja, com foco na estratégia empresarial – competências essenciais ou *core competence*. Conforme Zarifian (2008), o ambiente que cria o melhor cenário para a união da competência individual à coletiva é a própria organização, sendo que, para o próprio autor e, também, para Le Boterf (2003), a integração das competências individuais dos mais variados participantes do grupo contribuem para a criação do chamado plano de competência coletiva.

Ruas (2005) ressalta a importância da percepção de que as competências coletivas surgem como fontes mais pertinentes para uma boa análise e uma adequada compreensão acerca das competências no âmbito organizacional. É indiscutível a existência das competências individuais, mas não se pode deixar de estudar e perceber sua correlação com o conceito de competência na visão da coletividade (RETOUR; KROHMER, 2011). Assim,

conforme Retour e Krohmer (2011), dentro do contexto social das organizações, o uso prático das competências e sua gestão são exercidos, tornando a gestão, dessa forma, uma maneira adequada de priorizar o foco nos indivíduos, em seus grupos e na organização.

Importante destacar que, para Colin e Grasser (2011), existindo um ambiente favorável para que as competências individuais se conjuguem, haverá a oportunidade de que essas competências sejam compartilhadas e transformadas, criando, assim, uma competência distinta ligada, não aos membros de forma individualizada, mas sim à coletividade. Esse conceito de competência coletiva deriva, portanto, do indivíduo e de suas experiências passadas e atuais, podendo ser identificada, também, nos aprendizados de diversos outros grupos dos quais tenham participado (COLIN; GRASSER, 2011; RETOUR; KROHMER, 2011).

Retour e Krohmer (2011) defendem que a competência coletiva detém dois sentidos distintos, porém que se complementam, em que o primeiro decorre da união de indivíduos com capacidade de executar uma política operacional adequada, visando atingir um objetivo em que a individualidade não obteria sucesso, mesmo que se somassem as diversas competências individuais daquele momento. Já o segundo sentido, conforme Retour e Krohmer (2011, p. 48), trata da verificação e concordância de que “as pessoas que trabalham em grupos, ou que trocam com outras pessoas próximas de suas atividades profissionais quando do exercício mesmo de suas atribuições ou em reuniões formais ou informais” permitirão criar uma competência coletiva que será verdadeira e concreta quando da realização individual das ações.

Para ajudar no entendimento acerca das competências coletivas, surge, no Quadro 3, uma retomada no conceito por Retour e Krohmer (2011), de diversos autores franceses que nos fornecem seus respectivos conceitos sobre competência coletiva.

Quadro 3 – Definições de Estudiosos Franceses acerca do Conceito de Competência Coletiva

Autores	Definições
Pemartin (1999)	Saber combinatório próprio a um grupo, o qual resulta da complementaridade e da criação de sinergia de competências individuais das quais não é a soma.
Dupuich-Rabasse (2000)	Uma combinação de saberes diferenciados que são aplicados na ação, a fim de atingir um objetivo comum cujos atores apresentam representações mentais comuns e pretendem resolver conjuntamente os problemas.
Amherdt <i>et al.</i> (2000)	Conjunto dos saberes-agir que emergem de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando competências oriundas de combinações sinérgicas de recursos.
Bataille (2001)	Capacidade reconhecida a um coletivo de trabalho de enfrentar uma situação que não poderia ser assumida por nenhum dos membros individualmente.
Michaux (2003)	Saberes e saberes-fazer tácitos (compartilhados e complementares) ou, ainda, trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da "capacidade repetida e reconhecida" de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou coconstruir soluções.

Nota. O Quadro 3 demonstra as definições de competência coletiva sob a perspectiva dos principais estudiosos franceses sobre o tema.

Fonte: Fontoura, *et al.* (2011). Competências Coletivas: uma tentativa de aproximação do conceito e da identificação em uma organização do ramo editorial.

Naturalmente, há uma consideração importante, consoante Michaux (2011), de que as competências coletivas devem ser analisadas com cuidado, pois são diretamente influenciadas pelo ambiente organizacional e pelas características pertencentes ao grupo estudado. Quando observadas as aptidões coletivas da empresa que visam à integração dos departamentos, dos processos e das funções, para que se obtenha um resultado positivo em seus negócios, sendo estes alinhados às estratégias organizacionais, Ruas *et al.* (2010) definem este fenômeno como competências organizacionais. Para os autores, essa é uma das três perspectivas distintas sobre o conceito de competências, sendo a segunda o enfoque das competências funcionais que trata do desempenho positivo das funções da organização, e a terceira as competências dos profissionais da empresa, que devem observar suas responsabilidades, e seus afazeres com zelo e qualidade.

Outra possibilidade de entendimento é a ideia de competência pelo viés da dimensão estratégica como competência organizacional, que tem fundamentação nas análises das competências centrais da organização – *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e na teoria do *Resource-Based View* (BARNEY, 1991).

A competência organizacional, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), deve ser capaz de agregar valor na perspectiva do cliente, e proporcionar um grau de diferenciação para a empresa, sendo, para isso, nova perante seus concorrentes, e, com isso, pela imitabilidade momentânea, gerar fonte de vantagem competitiva. Ocorre que nem sempre as organizações

apresentam suas competências conforme a teoria de Prahalad e Hamel (2005), desenvolvendo, assim, para Ruas (2003), o conceito de competências excepcionais, que proporcionam diferenciação, e o conceito de competências básicas, que promovem as condições mínimas de perenidade em determinado segmento.

Para estabelecer uma forma de implementar uma estratégia organizacional que permita a empresa gerar valor e competitividade, é imprescindível que as competências centrais sejam exploradas e incentivadas, obtendo uma real fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1995). Portanto, ao estudar as competências organizacionais, resultados de grande relevância entre a estratégia e competência são observados na teoria dos recursos da firma (BARNEY, 1991) e na teoria das capacidades dinâmicas. Não há, dessa forma, como não alinhar os conceitos de competências do indivíduo e da organização, pois ambas andam juntas com o intuito de criar fonte de vantagem competitiva. Grimand (2011) afirma que a visão dos recursos humanos percebidos como itens valiosos, raros, não passíveis de imitação e difíceis de serem substituídos, os torna como competências estratégicas na contribuição e no alcance de vantagem competitiva firme e sustentável.

Para Brandão e Guimarães (2001), competência e desempenho de um ator social sempre representa influência, tanto na competência quanto no desempenho da instituição. Assim, concatenar as competências e os desempenhos humanos com as mesmas variáveis pelo lado da organização tornam esses aspectos parte do enredo da gestão estratégica de pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ainda consoante os autores, uma gestão por competências exige um procedimento conciso de acompanhamento e avaliação do desempenho individual e coletivo dos indivíduos da organização.

É de conhecimento que os atuais e tradicionais modelos de gestão não compreendem a sinergia no que é feito na prática em relação aos recursos humanos e as estratégias da organização (DUTRA, 2008). Assim, para que se tenha um modelo de gestão de pessoas que observe atentamente as estratégias organizacionais, é de grande importância que o conceito de competência esteja incorporado ao modelo (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000).

A forma como uma organização procura comandar sua gestão e orienta como deve ser o comportamento das pessoas no ambiente empresarial é, de acordo com Fleury *et al.* (2002), o que se pode chamar de modelo de gestão de pessoas. Para os autores, existem as variações de um modelo de gestão de pessoas classificado conforme a estrutura, ou seja, como departamento pessoal; um modelo de gestão dos mais variados comportamentos humanos; o

modelo do gerenciamento estratégico da gestão de pessoas; e um verdadeiro modelo de gestão de pessoas por competência.

Para Mascarenhas, Vasconcelos, F. e Vasconcelos, I. (2005), um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a forma como uma organização cria a possibilidade de estruturar-se a fim de poder ter a gestão e a orientação de como o ser humano se comporta no ambiente organizacional. Todo e qualquer aspecto que influencia e modifique o comportamento do indivíduo dentro das organizações faz parte de um modelo de gestão de pessoas (MASCARENHAS; VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2005).

Fischer (2002) destaca que existem diversos tipos de modelos de gestão de pessoas em função das individualidades de cada um, principalmente as características que os constituem, como os princípios, os procedimentos, os processos, as estruturas e as políticas de recursos humanos, envolvidas.

Por intermédio dos estudos motivacionais de Herzberg, surge o modelo político de gestão de pessoas que promove melhores condições no trabalho, torna o trabalho mais humano, proporciona mais riqueza e amplitude nas atividades ao reestruturá-las, e incentiva o debate e a auto-organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Os diversos interesses individuais dos atores sociais no âmbito organizacional, de acordo com a teoria da racionalidade limitada (SIMON, 1947), marca o modelo político de gestão de pessoas pela presença do conflito (MOTTA; VASCONCELOS, 2013), sendo, assim, necessário que a organização disponha de profissionais de alto nível gerencial capazes de encontrar uma coesão entre os diversos interesses de cada grupo social, procurando encontrar soluções e definições para as partes envolvidas no conflito, soluções estas, muitas vezes, definidas como pactos políticos (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002).

Para este modelo de gestão, uma questão específica da organização pode ser verificada por diversas formas de ação, oferecendo, assim, um amplo e rico debate interno, criando um ambiente favorável para soluções de consenso entre os atores, fazendo com que essa inserção lhes dê a possibilidade de emancipação, bem como do aprimoramento político-social e cognitivo (MASCARENHAS; VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2005).

O Quadro 4 elenca as características gerais do modelo político de gestão de pessoas de forma simples e sucinta. Aspecto importante destacado no quadro é a visão da organização como arena política, uma vez que, dentro dela, há espaços constantes para verdadeiros jogos

de estratégia entre os atores sociais, uns com mais e outros com menos poder neste jogo (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Quadro 4 – Principais Características do Modelo Político de Gestão de Pessoas

• Eficiência econômica negociada
• Aceitação do conflito e sua superação via negociação
• Avaliação dos resultados feita pelo grupo organizacional
• Consideram-se os indivíduos atores políticos que buscam a concretização de seus interesses na organização.
• Mudança organizacional vista como desejável e necessária
• Meio ambiente construído por meio de alianças estratégicas
• Organização vista como arena política

Nota. O Quadro 4 reúne as características centrais de um modelo político de gestão de pessoas, ambiente vivenciado na organização foco de nosso estudo.

Fonte: Motta, F.; Vasconcelos, I. F. F. G. (2013). Teoria Geral da Administração, 3a.ed, Cengage Learning, p. 89.

São os interesses individuais de cada ator social fontes de conflito e divergências, naturais nesse modelo, encarados de forma objetiva procurando o bem-estar social ao longo do tempo (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

O Quadro 5 destaca as principais funções da gerência no modelo político de gestão de pessoas, consideradas por Motta e Vasconcelos (2013) como aderentes ao modelo e fundamentais para criar uma forma de cooperação entre os atores sociais.

Quadro 5 – Principais Características da Gerência do Modelo Político de Gestão de Pessoas

• Diretoria e gerentes envolvidos na gestão de pessoas
• A antiga função "recursos humanos" ganha importância estratégica na organização.
• Gerentes considerados "árbitros" que decidem após ouvir as partes envolvidas.
• Busca do consenso, se possível
• Negociação política
• Diversidade cultural - diversos padrões de referência e comparação
• Autonomia e responsabilidade pelos resultados

Nota. O Quadro 5, por sua vez, reúne as características centrais de um modelo de gerência dentro do conceito do modelo político de gestão de pessoas.

Fonte: Motta, F.; Vasconcelos, I. F. F. G. (2013). Teoria Geral da Administração, 3a.ed, Cengage Learning, p. 90.

Estabelecer a cooperação entre grupos díspares não é algo trivial. Para tanto, entra em cena a burocracia que visa, justamente, a conceber uma forma de proporcionar essa cooperação. Axelrod (2006) faz uso do dilema do prisioneiro para determinar uma forma de estudo da cooperação entre indivíduos egoístas que possuem interesses particulares divergentes.

Para Motta e Vasconcelos (2013), o dilema foi criado em 1950 por Merrill Flood e Melvin Dresher, e, posteriormente, equacionado e desenvolvido matematicamente por Tucker (1978). O jogo consiste em pôr em xeque a decisão estratégica entre dois participantes, de cooperar ou não cooperar, conforme Quadro 6. Tal escolha é realizada sem o conhecimento de ambos os oponentes no tocante à estratégia utilizada individualmente. Independentemente da opção escolhida, sempre a estratégia de não cooperar obtém maiores resultados e ganhos no primeiro momento das escolhas estratégicas.

Quadro 6 – Estrutura do Jogo na Matriz

Opções do Jogador 1 (Linha) (<i>Row Player</i>)	Opções do Jogador 2 (Coluna) (<i>Column Player</i>)	
	Cooperar	Não cooperar
Cooperação	R = 3; R = 3 Recompensa (R) pela cooperação mútua	S = 0; T = 5 S = Total de ganhos do perdedor <i>Sucker's payoff</i> T = Ganho de quem não cooperou (<i>temptation to defect</i>)
Não cooperação	T = 5; S = 0 T = ganho de quem não cooperou e S = ganho do perdedor	P = 1; P = 1 Punição pela não cooperação mútua

Nota. O Quadro 6 evidencia as opções possíveis dentro do jogo na matriz entre cooperação e não cooperação.

Fonte: Motta, F.; Vasconcelos, I. F. F. G. (2013). Teoria Geral da Administração, 3a.ed, Cengage Learning, p. 357.

O estudo de Axelrod foi fundamental para provar que é possível ter cooperação entre indivíduos egoístas e, também, pelo fato de identificar uma estratégia consistente baseada no princípio da reciprocidade. Axelrod (2006) afirma que, pelo fato de haver possíveis reencontros num horizonte de tempo duradouro, teremos a presença da cooperação entre os atores sociais, pois nenhum deles ficará satisfeito com o rótulo de quem não coopera com os outros e, por conseguinte, com a organização.

Diante disso, as estratégias de cooperação, que, de acordo com Motta e Vasconcelos (2013), surgem no desenvolvimento deste jogo, são focadas nas negociações para que os ganhos sejam potencializados, possibilitando um debate sobre a arte da negociação. Para se obter sucesso no jogo, deve-se utilizar uma estratégia vencedora, em que evitar conflitos desnecessários torna-se fonte para manter ganhos estáveis, cooperar com quem tem cooperação, e na medida em que observar a não cooperação de um ator, cessar a cooperação da outra parte, justamente para não passar uma imagem de passividade; tornar a jogar com

atores sociais que não cooperam, criando novas formas de cooperação buscando ganhos no futuro, e procurar estabelecer com clareza, transparência e estabilidade a estratégia (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Observamos a importância da capacidade de ação estratégica dentro das organizações que, para Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), é perceber formas de como agir, exercer a previsão de eventuais consequências e seus riscos associados, assumindo-os e decidindo pela melhor alternativa. Essa forma de agir varia, de acordo com Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002, p. 65), de ator social para ator social levando em consideração sua “origem social e o meio cultural”, sendo fator fundamental para criar a identidade social.

Conforme Motta e Vasconcelos (2013), ação estratégica surge das ações sociais e também políticas dentro das organizações, e é nesse cenário que conceitos importantes são percebidos e mapeados adequadamente como: a ação estratégica em grupo, pois é na organização que a ação coletiva se estrutura estrategicamente, visando a possibilitar que soluções objetivas e específicas concretizem os objetivos de determinados grupos sociais; os efeitos não previstos da ação estratégica, que são verdadeiras disfunções advindas da burocracia, como demonstrado por Crozier (1981), justamente pela presença de interesses diversos e múltiplos com muitas racionalidades e lógicas de indivíduos plenamente possíveis, pois diferentes decisões são tomadas por diferentes interesses políticos; os problemas da ação coletiva, pois a tarefa de conciliar as expectativas e ações dos distintos atores sociais é, sem dúvida, uma atividade de muita dificuldade para as organizações; o conceito de entender a organização como uma arena política, na qual o ambiente organizacional não determina diretamente a forma de como agir, pensar e se comportar do ator social, mas induz aos jogos de poder e a determinados comportamentos; e, por fim, as incertezas e o poder, em que é evidenciado que os recursos da organização são controlados e distribuídos de forma desigual, e é justamente no exercício do controle desses recursos que surgem as zonas de incertezas pertinentes.

É dentro do ambiente organizacional que:

ao escolher participar de uma organização, aderir a um modelo, inserir-se em certo sistema, o indivíduo fica sujeito a adotar determinado comportamento ou estratégia para sobreviver e acaba mudando hábitos e valores anteriores nessa luta por sobrevivência no sistema, em que também é influenciado pelos outros atores sociais com os quais tem de interagir e negociar (MOTTA; VASCONCELOS, 2013, pp. 361-362).

O Quadro 7 destaca a capacidade de ação estratégica e o poder nas organizações, em que a arte de negociar, de lidar e exercer o poder, de perceber e descobrir novas formas e oportunidade de ação para assumir e manter suas escolhas, de ter a capacidade relacional, política e afetiva, de enxergar a cultura como possível fator de alteração na relação ação estratégica e poder e da distribuição desigual dos recursos são fatores presentes nas ações estratégicas das organizações.

Quadro 7 – A Capacidade de Ação Estratégica e o Poder

• Lidar com o poder, negociar
• Descobrir oportunidades de ação
• Assumir e manter escolhas
• Capacidades relacionais, políticas e afetivas
• Cultura como “ferramental”
• Capacidade distribuída desigualmente na organização

Nota. O Quadro 7 demonstra as ações e intenções pertinentes ao uso da ação estratégica e do poder dentro das organizações.

Fonte: Motta, F.; Vasconcelos, I. F. F. G. (2013). Teoria Geral da Administração, 3a.ed, Cengage Learning, p. 362.

Nos estudos realizados por Leonard Sayles, a capacidade individual e a coletiva de ações estratégicas apresentam um inter-relacionamento. Consoante Sayles (1958), existem três tipos de ações estratégicas: a apática, a errática e a estratégica.

Sayles (1958) afirma que a ação apática caracteriza-se por um posicionamento passivo, de baixo envolvimento profissional, de aversão ao risco e de resistência em geral. Já a ação errática prevê uma real dependência da liderança, uma intensidade de ação política, revoltas, mobilizações (pela grande capacidade de interação entre si), sendo, às vezes, desproporcional a forma da luta pelo objetivo em questão e acomodação às regras (Sayles, 1958). Por sua vez, a ação estratégica, de acordo com Sayles (1958), possui uma capacidade de negociar de forma intensa, não dependendo de outros líderes, de bom capital relacional e exercício do poder. Geralmente, as ações apáticas e erráticas são mais comumente vistas em situações de cargos com menor nível de complexidade e com salários mais baixos.

Importante destacar que, para Motta e Vasconcelos (2013), os estudos de Leonard Sayles demonstram que a correlação formal da ação coletiva e da relação de grupos com a liderança sofrem influência direta das condições de trabalho individuais, pois estas são capazes de produzir oportunidades para que cada indivíduo possua a condição de aprimorar formas relacionais e de se inserir em grupos.

Não só da ação estratégica dos atores e dos grupos sociais que focamos nosso estudo. Analisando de forma mais ampla a capacidade de ação estratégica, vemos que, com foco no futuro, visando ao equilíbrio, à força e à perenidade, as organizações devem, de alguma forma, observar o que Mintzberg (2003) chamou de *adhocracia*. É, de acordo com Mintzberg (2003), a verdadeira sofisticada forma de inovação que uma organização pode e deve concentrar seus esforços.

A *adhocracia* é uma forma de configuração que torna mais propício constatar importantes oportunidades e soluções realmente inovadoras, tendo como pilar a criatividade e a experiência de cada indivíduo componente de equipes de alto nível para solucionar os mais diversos tipos de situações, problemáticas ou não, dentro do cenário socioempresarial (MINTZBERG, 2003).

Dessa forma, tem-se na *adhocracia*

uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento formal; tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais com finalidade de administração interna, mas desdobrando-se em pequenas equipes de projeto baseadas no mercado para levar a efeito seu trabalho; apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, sendo estes a chave para os mecanismos de coordenação, dentro e entre essas equipes; e descentralização seletiva dentro e para essas equipes, as quais são localizadas em diversos pontos da organização e envolvem várias combinações de gerentes de linha e peritos de assessoria e de operação (MINTZBERG, p. 251, 2003).

Assim, certamente, podemos correlacionar e afirmar o caráter inovativo da *adhocracia*, em que a instituição que promove o incentivo à adoção deste modelo caminha com aspiração ao ambiente adequado para a inovação, em que inovar significa não se ater, nem se sujeitar a padrões já dispostos e estabelecidos, pois a padronização não permite a evolução e a inovação (MINTZBERG, 2003). Torna-se, então, mais simples e acessível compreender ambientes mais complexos, pois, para Mintzberg (2003), é justamente nesse cenário que se encontra o ambiente básico para o posicionamento da *adhocracia*, ou seja, um ambiente complexo e dinâmico.

Justamente pela análise da complexidade dos ambientes nos quais as organizações estão inseridas que Mintzberg (2003) destaca dois tipos de *adhocracias*: a operacional e a administrativa. A *adhocracia* operacional tem foco emergente os interesses do cliente inovando na solução de projetos com objetivo de solucionar problemas diversos. Por sua vez,

a *adhocracia* administrativa concentra esforços internos, com projetos voltados para dentro da própria organização (MINTZBERG, 2003).

Mintzberg (2003) nos convida a perceber a importância da juventude como condição para a *adhocracia*, demonstrando que o desconhecido, seja para um projeto, seja para um cenário de momento, é o que mantém acesa a fonte da *adhocracia*, uma vez que um ambiente mecanizado, previsível e estável é fonte certa para a burocratização e perda da capacidade inovativa. Torna-se, para Mintzberg (2003), clara a importância das equipes da organização que pesquisam e desenvolvem novos produtos, serviços, mecanismos para agregar valor à marca, o fortalecimento da instituição com um todo, sendo, para isso, necessário o incentivo à capacitação, busca por novos conhecimentos e o sentido de cooperação.

Mintzberg (2003) destaca que as dimensões do ambiente organizacional numa *adhocracia* são dinâmicas, complexas e com um mercado diversificado. Destaca, ainda, que, na *adhocracia*, percebe-se que o ajustamento mútuo é a forma do mecanismo de coordenação do trabalho; com importantes agentes organizacionais, como a composição de uma tecnoestrutura, assessoria de apoio, uma cúpula estratégica, uma linha intermediária e um núcleo operacional; com poder de decisão descentralizado horizontalmente e verticalmente; com o predomínio da forma de comunicação informal; que a formulação da estratégia é de toda a organização e que a especialização do corpo funcional é muito alta. É, para Mintzberg (2003), uma organização sempre em busca do conhecimento e da inovação, o que a mantém firme e competitiva no mercado.

Ainda de acordo com Mintzberg (2003), o avanço tecnológico e a sofisticação técnica são importantes ingredientes fomentadores de uma *adhocracia* viva, dinâmica e em constante evolução, porém não deixando de observar que a tendência de haver organizações com preocupações de ênfase em características técnicas, com alto grau de inovação e visão de futuro, é condição primária para o surgimento e desenvolvimento da *adhocracia*.

Mas, na busca pelo diferencial e vantagem competitiva (BARNEY, 1995), uma *adhocracia* pode e deve dar um passo a mais: tornar-se uma organização inovadora sustentável.

Para Barbieri (2010), pela forma contemporânea com que o termo sustentabilidade é utilizado por pensadores, empresários e a sociedade em geral, bem como a atenção especial que organizações governamentais da administração direta e indireta dão a esta palavra, podemos inferir que se desenvolver de forma sustentável tornou-se um movimento de grande importância e relevância para o mercado.

Esse desenvolvimento sustentável é, para Barbieri (2010), dado, num primeiro momento, na orientação de fora pra dentro da organização, uma vez que existe forte pressão da sociedade e dos órgãos governamentais para a responsabilização das empresas em geral pelos processos nocivos causados no ambiente. Apenas de pouco tempo para cá, que a adesão ao desenvolvimento sustentável tomou rumos mais internos, ou seja, com a empresa se preocupando com sua inserção no cenário das instituições que se preocupam com as causas sociais e ambientais, passando, assim, a fazer jus ao fator de competitividade que a sociedade e demais instituições atrelam à diferenciação e qualificação tendo em vista aquelas que preencham as condições estabelecidas para a sustentabilidade (BARBIERI, 2010).

De acordo com Barbieri (2007a), fator primordial para a organização sustentável é quando, de forma simultânea, essa atende os requisitos de eficiência econômica, porém sem desconsiderar as questões do meio ambiente em que está inserida e participar fortemente da política de justiça social, sendo uma provedora da inclusão social, respeitando a igualdade de gêneros e prezando pela defesa às minorias.

Conforme Barbieri (2007a, p. 88), uma organização inovadora “é a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados”, em que o ato de realizar alguma inovação de forma intencional, autônoma e proativa é a melhor definição para bases sistemáticas.

O desenvolvimento sustentável não é apenas uma expressão que pode ser proferida por qualquer instituição. Para Barbieri (2010), ao realmente defender e honrar seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável, a organização deverá, obrigatoriamente, alterar sua maneira de atuar visando a uma redução séria dos mais variados impactos ambientais e sociais, sendo necessário que a empresa perceba e encare a inovação (*adhocracia*) por um ângulo distinto, levando, assim, ao conceito de uma organização inovadora sustentável (BARBIERI, 2010).

Consoante Barbieri (2007b), as organizações inovadoras sustentáveis surgem como reação às diversas pressões institucionais, de maior ou menor amplitude advindas dos governos, das sociedades, dos ambientalistas e da mídia. Essa nova tendência organizacional ganha força e apoio em importantes setores, tendo, dessa forma, legitimidade perante a sociedade e demais organizações (BARBIERI, 2010).

Dessarte, consoante Barbieri (2007a, p. 105), uma organização inovadora sustentável “não é a que introduz novidades de qualquer tipo, mas novidades que atendam as múltiplas

dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e colham resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente”.

Assim, em concordância com Barbieri (2010), a busca pela vantagem competitiva com o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, considerando a extensão social, econômica e ambiental, que formam o *triple botton line* da denominada sustentabilidade organizacional, é o foco e a estratégia das organizações inovadoras sustentáveis. E é exatamente assim que essas organizações estipulam fortes interseções entre as três dimensões, sendo a social e ambiental na busca de melhores condições da qualidade de vida da parte da população mais desprezada e da melhoria do meio ambiente; a social e econômica no cerne da busca pelo lucro, mas de uma forma clara e contributiva para o fomento de uma sociedade mais justa e com mais distribuição de renda; e a ambiental e econômica, em que é perfeitamente possível criar novas tecnologias com caráter central na inovação, obtendo lucro e não se descuidando do meio ambiente (BARBIERI, 2010). Fica evidente nas teorias que o modelo que é capaz de congrega todas essas perspectivas é o das organizações inovadoras sustentáveis.

Por tudo isso, percebemos, de forma clara, que as organizações, principalmente as *adhocracias* que se enquadram no conceito mais amplo de organização inovadora sustentável, estão inseridas em grandes, complexas e subjetivas redes de ação, comunicação e relação.

2.5 A ORGANIZAÇÃO EM REDE

Neste cenário de ações estratégicas e de envolvimento entre os atores sociais que optam por cooperar ou não, surge, para Lazzarini (2008), a possibilidade da constituição da sociedade empresarial em redes, sendo interorganizacionais (entre empresas) e intraorganizacionais (entre indivíduos). De acordo com Lazzarini (2008), rede pode ser conceituada como um conjunto de atores (indivíduos e organizações) interligados por intermédio de ações e relações diversas. Nossa atenção neste trabalho será nas redes intraorganizacionais.

O foco das relações sociais traz outra preocupação às organizações relacionada a pessoas; além da gestão do conhecimento, dos comportamentos e da motivação do grupo, as empresas devem estar atentas aos custos e prêmios destas relações, ou seja, existe o risco de perdas e ganhos advindos dos compartilhamentos dos integrantes de cada rede (dentro ou fora

da organização), motivos que levam muitos indivíduos a escolherem seus pares pelo nível de retorno esperado com a relação, visto que “o que podemos obter dos nossos relacionamentos é dependente do que são e do que fazem nossos parceiros” (LAZZARINI, 2008, p. 13).

As relações entre os indivíduos feitas por meio da tipologia de nós e laços é tratada por redes que podem ser mapeadas por uma matriz relacional, que representa a frequência com que cada sujeito se relaciona (LAZZARINI, 2008).

Também podemos perceber alguns pontos explorados por Lazzarini (2008), que identificam o grau de densidade de uma ou mais redes. As redes com mais ligações internas entre os indivíduos são, segundo o autor, mais densas em relação às redes com menos ligações.

De acordo com os estudos de Coleman (1988), existe uma correlação direta entre cooperação e densidade da rede, quanto mais densa for a rede (com maior fluxo informacional), maior o nível de cooperação entre os atores. Conforme Pfeffer (1992), tarefas consideradas fora do padrão diário da rotina (atividades que necessitam de um nível de flexibilização e adaptação relativamente alto) são mais facilmente percebidas em redes densas, sendo nelas criada a possibilidade da expansão da comunicação vertical (entre chefes e subordinados) e da comunicação horizontal, criando, assim, melhores mecanismos para solucionar eventos inesperados.

Dentro da análise de Milgrom e Roberts (1990), um cuidado maior deve ser observado nas redes intraorganizacionais, pois o posicionamento de um determinado grupo pode acabar influenciando as decisões por interesse próprio, uma vez que essas redes se tornam verdadeiras coalizões de amigos no trabalho, em que a interação acaba por criar um cenário favorável para a coleção de metas e objetivos comuns.

Krackhardt (1990), ao analisar redes intraorganizacionais, percebe que indivíduos posicionados no centro dessas redes possuem grandes laços de amizade, sendo, portanto, um ator com grande poder concebido e com alta capacidade de influência. Outro aspecto importante levantado por Burt (1992) é o papel de indivíduos que, com poder em suas redes, utilizam-nas para conseguir incremento salarial ou maiores probabilidades de promoção. Caso este indivíduo seja um profissional central em sua rede, detenha capacidade política na relação com os demais atores na organização, e seja, dessa forma, um agente confiável, este funcionário será visto como alguém com alta capacidade de mediar e resolver conflitos entre os mais variados grupos organizacionais (KRACKHARDT; HANSON, 1993). Yamagishi, Cook e Watabe (1998) alertam para a propensão de maior relação com novos indivíduos e,

consequentemente, com outras redes, na medida em que a confiança se torna geral entre estes atores.

Dado importante, tendo em vista o processo de mudança vivido na empresa objeto de estudo, é que redes intraorganizacionais de caráter denso apresentam funcionários mais resistentes às mudanças organizacionais (GARGIULO; BENASSI, 2000).

As redes são acessadas o tempo todo visando à obtenção de informações capazes de gerar bons resultados para a organização, de solucionar problemas, de gerenciar conflitos, visando ao desenvolvimento de capital relacional e tantos outros aspectos positivos, porém, não há como negligenciar o poder que uma rede possui de boicotar um projeto, embotar uma ideia ou desarticular um processo, sendo, portanto, um mecanismo de imensa complexidade e importância dentro das organizações, capaz de criar fatores otimistas ou pessimistas para uma situação em potencial.

O processo de comunicação organizacional, não somente das redes, mas na empresa como um todo, precisa ser cuidadosamente conduzido. Schroferneker (2000) destaca que o processo de comunicação organizacional se dá pelas diversas maneiras com que a instituição estabelece um processo de comunicação para iniciar, manter ou finalizar determinado tema com seus diversos públicos. Com mesmo raciocínio está Kreps (1995), pois entende que a comunicação organizacional se dá por intermédio de um processo no qual os atores coligem importantes informações de toda a empresa e dos processos de mudanças que ocorrem dentro do cenário organizacional. Kreps (1995) destaca, ainda, que a comunicação dos atores de uma organização é um processo social de grande complexidade e amplitude, podendo ser percebido em quatro níveis: a comunicação entre pequenos grupos, entre grandes grupos, intrapessoal e interpessoal.

A estrutura organizacional traz o delineamento de uma rede de comunicação com a hierarquia, ou seja, a estrutura formal tenta conduzir uma comunicação padrão, pré-estabelecida, que utiliza o poder burocrático como processo de legitimação (TORQUATO, 1986). Por sua vez, de acordo com Torquato (1986), a rede informal é o local no qual ocorrem as espontâneas indagações e manifestações do grupo social, tendo, inclusive, a presença da rede de intrigas e boatos, estruturada numa rede social de “grupinhos”.

Torquato (2002) aborda alguns fatores que produzem efeitos diretos no processo de comunicação interna da companhia, dando ênfase para três sistemas: o tecnológico, que envolve a utilização de novas ferramentas e equipamentos; o institucional, que trata de normativos, regras, políticas, valores e princípios da organização; e o sentimental, que retrata

as formas, atitudes e padrões dos grupos, em que se representa a comunicação interna da instituição. Todos esses fatores são de grande importância para a comunicação interna. Para Kunsch (2003), a comunicação interna é uma área de grande importância estratégica, que tem a capacidade de criar o canal ideal para que se possa compatibilizar interesses, necessidades e prioridades entre a alta administração e todos os funcionários. Kunsch (2003) afirma a capacidade que os funcionários, que representam o público interno da organização, têm de ser agentes multiplicadores de informações e dados. Portanto, faz-se necessária e importante a presença deles no processo de evolução e discussão de itens que os envolvam diretamente.

Consequentemente, podemos perceber a enorme importância que um processo bem executado de comunicação interna pode ter no momento atual que vive a empresa de mudanças e transformações organizacionais.

3. METODOLOGIA

Entendemos que a melhor opção para este trabalho seja a adoção de uma pesquisa qualitativa em perfeita sintonia com o tema e a problemática estudados. De acordo com Godoy (1995a, p. 63), a pesquisa qualitativa tentará “[...] compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes”, ou seja, será o método que ajudará na resposta ao questionamento deste trabalho, quanto aos principais desafios na transformação de um sistema para inserir um modelo de gestão de pessoas por competência e mérito, e quais as possíveis formas de superar esses desafios na visão dos entrevistados. Ao adotarmos um referencial teórico de estratégia e relações de poder baseado em Crozier e de identidade social pelos estudos de Sainsaulieu, tornando, assim, o estudo uma análise de relações humanas, percebemos a adequação do uso da metodologia qualitativa.

A pesquisa qualitativa terá os dados primários extraídos de entrevistas individuais em profundidade com os funcionários da organização estudada. Uma pesquisa qualitativa permite uma interpretação natural do que se pretende estudar, possibilitando o entendimento e a percepção dos significados que os indivíduos direcionam para o fenômeno estudado (DENZIN; LINCOLN, 2000). De acordo com Silva e Menezes (2005), o ambiente é o cenário no qual se coletam os dados tornando o pesquisador o personagem principal neste processo, sendo a pesquisa qualitativa uma forma de se interpretar os fenômenos e possibilitar uma forma de atribuir significados.

Não partiremos de hipóteses, mas sim de um foco de interesse maior que será desenvolvido, e que se tornará mais claro e específico ao longo do processo de investigação. Trata-se, portanto, de um estudo de caso que será aplicado numa empresa pública federal, que, segundo Yin (2005), é uma forma de proceder com uma pesquisa empírica de caráter investigativo de um ou mais fenômenos percebidos em seu contexto real. É um método qualitativo que se aprofunda na pesquisa de como se comporta um determinado objeto, observando todo o ambiente no qual ele esteja inserido.

Conforme Yin (2005), o estudo de caso é uma excelente ferramenta para a compreensão de fenômenos direcionados aos atores sociais, e dos processos e procedimentos organizacionais, sendo importante para um melhor entendimento dos motivos que fomentam uma determinada ação ou decisão. É um método abrangente no tocante às formas de coleta e de análise (YIN, 2005).

Quanto aos fins, o estudo será exploratório, pois será conduzida uma análise do conteúdo da estrutura de formação e implementação de um modelo de gestão de pessoas por competência e mérito, sendo analisado o projeto de um plano estruturado de cargos e salários baseado neste modelo de gestão.

Um estudo de caso em que existe a interação do pesquisador com as pessoas que estão presenciando e vivendo um momento de mudança organizacional constitui, de acordo com Godoy (1995a; 1995b; 1995c), perfeita sintonia com as técnicas etnográficas. Segundo Godoy (1995a; 1995b; 1995c), o uso da etnografia, balizada na observação participante, permite uma melhor identificação do fenômeno estudado. O uso de técnicas etnográficas, como a etapa da verificação e o estabelecimento de relações pessoais e organizacionais, a transcrição de textos, o mapeamento de campos específicos, a utilização de um diário de bordo, dentre outras técnicas por parte do pesquisador, intitulam a etnografia como a ferramenta ideal para a busca da melhor interpretação do objeto de estudo, procurando, dessa forma, as principais motivações e objetivos do fenômeno pesquisado, sendo assim, conforme Godoy (1995b, p. 28), um processo metodológico que “abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo)”.

A utilização de um diário de bordo é considerada fundamental na observação participante, sendo uma importante fonte de dados, pois possibilita o registro das percepções e dos dados do investigador durante seu estudo em campo, sendo, assim, contemplado em sua análise tudo aquilo que ele vê, ouve e raciocina, permitindo que o pesquisador acompanhe o desenvolvimento do estudo (BODGAN; BILKEN, 1994).

Este trabalho utilizará a observação participante por considerar que essa se torna fundamental no universo de pesquisas qualitativas, uma vez que auxilia na formação do problema, na coleta e na interpretação dos dados (RICHARDSON, 1999). Limitar de forma precisa os objetivos da pesquisa é muito importante para garantir a validade da observação (LOBIONDO-WOOD, 2001).

Optamos, neste trabalho, pela utilização das entrevistas em profundidade, que, para Lakatos (1991), é uma técnica que permite, por meio do contato direto entre entrevistador e entrevistado, levantar dados e informações relevantes sobre determinado assunto. Trata-se de uma entrevista semiestruturada, pessoal, aplicada de forma direta a um único respondente por vez, que possibilita ao entrevistador identificar as atitudes e os sentimentos sobre um assunto. Parte-se de uma questão inicial de forma ampla, incentivando, posteriormente, o entrevistado

a discorrer de forma natural e aberta sobre o tema da pesquisa. A continuidade da entrevista e o seu consequente rumo depende da forma como a pergunta inicial é respondida e de como o entrevistador se aprofunda no tema.

A utilização das entrevistas em profundidade, método que extrai respostas da experiência e percepções dos entrevistados escolhidos, permite a interação entre o pesquisador e a realidade, possibilitando o aprofundamento no objeto de estudo, bem como o entendimento de como o fenômeno é percebido pelo entrevistado. Consoante Selltiz, Whrightsman e Cook (1987), em um estudo exploratório que trata de percepções ou visões, o mecanismo da entrevista em profundidade é muito importante.

As entrevistas individuais não serão gravadas por entendermos que esta ação inibe o entrevistado, sendo, assim, possível a mudança do discurso. Pretendemos entrevistar pessoas de diferentes perfis culturais, profissionais e de posições (cargos) distintos, sendo as entrevistas realizadas dentro da Agência X em departamentos ligados ao *core business*, na Área Financeira e na Área de Gestão.

Malhotra (2001) destaca que as entrevistas individuais são muito utilizadas para realizar uma análise detalhada das preferências e rejeições do entrevistado, bem como nas situações de assuntos polêmicos ou confidenciais, evitando, assim, constrangimentos e preservando o respondente. Conforme Malhotra (2001, p. 158), as principais vantagens das entrevistas individuais são que elas “revelam análises pessoais mais profundas que os grupos de foco; fácil identificação de resposta/respondente e mais independência e liberdade nas respostas”; contudo, o método apresenta algumas desvantagens como a “dificuldade de se conseguir entrevistadores habilitados que consigam ser imparciais na condução da entrevista; dificuldade para análise de resultados, pois requer profissionais experientes e preparados e custo alto”.

A observação participante torna-se fundamental, pois o estudo necessita do mapeamento e da identificação do perfil de cada grupo, e a reação desses grupos em face da mudança organizacional. Trata-se de uma análise complexa, pois o pesquisador trabalha com as percepções e expectativas do grupo. Uma clara limitação deste método é o risco do observador de se envolver com o problema estudado, ou, ainda, de se identificar com algum grupo em específico, comprometendo a precisão da coleta de dados da pesquisa (RICHARDSON, 1999).

Não só restrito à análise dos grupos envolvidos no problema da pesquisa, o observador necessita, também, ter uma visão global envolvendo a empresa como um todo. Essa etapa do processo guarda sinergia com o estudo, e a análise de documentos de fontes primárias e secundárias, uma vez que o processo de implementação de um novo modelo de gestão se cerca na elaboração de vários documentos internos e externos, pois trata-se de uma empresa pública com grande pressão governamental e institucional de zelar pela transparência pública.

Para Godoy (1995b, p. 22), documentos primários são aqueles “produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado” e documentos secundários são aqueles “coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião de sua ocorrência”. Essa análise documental é, para Godoy (1995a; 1995b; 1995c), importante, pois esses documentos apresentam uma posição estática, sem alterações temporárias, sendo considerados como fonte original de informação por estarem diretamente ligados a um contexto específico. A escolha do conteúdo a ser analisado, de acordo com Godoy (1995a; 1995b; 1995c), não é tarefa simples, tampouco aleatória, o que demandará alguma habilidade do pesquisador em perceber os principais propósitos de suas opções, além de se preocupar em codificar e analisar todos os dados levantados.

Neste sentido, para que se tenha a ideia do sistema como um todo, este estudo utilizará a análise estratégica das organizações, que é uma metodologia concebida por Michel Crozier, utilizando o raciocínio indutivo e dedutivo.

Este método proporcionará ao pesquisador aprofundar-se nas relações de poder envolvidas nas ações dos grupos organizacionais estudados, suas formas de negociação, elaboração de estratégias e capacidade relacional; e como esses grupos, dentro do complexo sistema organizacional, utilizam as regras em favor de si próprios e como mediadora de negociações entre as partes (CROZIER; FRIEDBERG, 1980).

O raciocínio indutivo, para Crozier e Friedberg (1980), segue uma lógica de estudar a partir de uma parte para o todo, ou seja, analisar e entender as ações estratégicas dos atores sociais e de determinados grupos da organização, levando em consideração sua ocupação, seu nível hierárquico, suas metas, seus objetivos e suas necessidades, bem como o controle de zonas de incerteza pertinente.

Por sua vez, o raciocínio dedutivo observa e estuda a partir do todo para a parte, ou seja, verificar o sistema como um todo para perceber e entender como o sistema organizacional se

articula, quais suas regras, normas e procedimentos, compreender a cultura da organização e os jogos de poder presentes em sua estrutura (CROZIER; FRIEDBERG, 1980).

Para se obter um bom resultado nas técnicas indutivas, o pesquisador precisa organizar e estruturar suas entrevistas para poder perceber detalhes importantes de cada grupo organizacional, como sua cultura e subcultura, sua forma de agir e de pensar, seu interesse estratégico, dentre outros. Já para uma boa análise dedutiva, torna-se importante para o pesquisador ter uma visão mais ampla, observando os movimentos que a organização toma no sentido de criar o ambiente organizacional adequado para ela mesma (CROZIER; FRIEDBERG, 1980).

Consoante Crozier e Friedberg (1980), as técnicas indutivas e dedutivas se complementam possibilitando o entendimento das partes e do todo, visto que ambos (grupos e organização) são analisados e estudados de forma ampla.

Este estudo de caso utilizará uma ampla variedade de fontes para, por intermédio da triangulação, validar os resultados obtidos durante a etapa de análise dos resultados. Conforme Fielding e Schreier (2001) e Denzin e Lincoln (2003), trata-se de uma técnica importante de validação e consequente convergência de resultados produzidos por perspectivas e métodos distintos.

Para analisarmos as redes organizacionais existentes, faremos uso dos conceitos originados da sociometria.

O teste sociométrico é um instrumento usado para medir a importância da organização que aparece em grupos sociais. Consiste expressamente em pedir ao sujeito para escolher, no grupo a que pertence ou pode pertencer, os indivíduos que queria ter como companheiros. (...) O teste sociométrico é um instrumento que estuda as estruturas sociais em função das atrações e rejeição manifestada dentro de um grupo. (MORENO; BOUZA; KARSZ, 1962, p. 83).

De acordo com Robbins (1998, p. 156), “sociometria é uma ferramenta analítica para estudar interações de grupos. A sociometria procura descobrir de quem as pessoas gostam ou não gostam e com quem elas desejariam trabalhar ou não”.

Dentro dos cenários corporativos, existem forças que atraem ou repulsam indivíduos entre si, sendo essas percepções resumidas na intensidade da relação que tais pessoas estabelecem umas com as outras, gerando a densidade das redes (MORENO; BOUZA; KARSZ, 1962).

Após a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturado abaixo, realizamos a análise

dos dados obtidos e construímos o Quadro 8, que nos demonstra a correlação entre entrevistado, idade, gênero, nível acadêmico, cargo exercido e tempo de empresa.

Roteiro de entrevista semiestruturado

- 1- Qual a sua idade; dados familiares (solteiro, casado, separado, filhos, etc.); local no qual reside; formação acadêmica (faculdade, especialização, mestrado, doutorado)?
- 2- Porque escolheu esta área de formação acadêmica? O que lhe motivou por esta escolha (faculdade/mestrado/doutorado)?
- 3- Do período antes da empresa atual, fale um pouco de sua trajetória profissional (cargos que ocupou em sua carreira, principais desafios e oportunidades. Dê exemplos concretos de situações vividas com o máximo de detalhes possíveis).
- 4- Qual sua história profissional, sua trajetória na empresa atual?
- 5- Fale sobre as principais dificuldades, vantagens, desafios e oportunidades do seu cargo atual, dentro a atual organização.
- 6- Explique o que você sabe do plano de cargos e salários que está sendo implementado.
- 7- Qual a sua opinião sobre este plano? Na sua percepção, qual será o impacto do plano? Porquê? Dê exemplos para explicar sua opinião. Explicar com situações, se possível. Quais fatos acha relevante para explicar a sua opinião?
- 8- Do ponto de vista estratégico, quais são as perspectivas que este plano de carreira trará para o futuro da empresa, dos funcionários e para você? Quais os benefícios do plano de carreira para o futuro da empresa na sua perspectiva?
- 9- Como você vê o seu futuro na empresa? Dê exemplos. Você acha que este plano de cargos e salários vai abrir novas perspectivas profissionais para você? Dê exemplos.
- 10- Que modificações proporia neste plano de cargos e salários? Dê exemplos.

Quadro 8 – Macroanálise do Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Nível acadêmico	Cargo exercido	Tempo de casa
01	35	Mulher	Graduação	Analista	11 anos
02	57	Mulher	Graduação (incompleta)	Técnico	27 anos
03	27	Homem	Especialização (MBA)	Técnico	3 anos
04	30	Mulher	Especialização (MBA)	Analista	6 anos
05	45	Homem	Especialização (MBA)	Analista (gerente)	12 anos
06	68	Homem	Graduação	Analista	12 anos
07	33	Mulher	Especialização (Mestrado)	Analista	1 ano
08	64	Homem	Graduação	Técnico	39 anos
09	68	Homem	Segundo grau	Técnico	35 anos
10	60	Mulher	Segundo grau	Técnico	32 anos
11	55	Homem	Segundo grau	Técnico	26 anos
12	62	Homem	Especialização (Doutorado)	Analista (gerente)	14 anos
13	32	Mulher	Especialização (Mestranda)	Analista	4 anos
14	34	Homem	Especialização (MBA)	Analista	4 anos
15	40	Homem	Especialização (Mestrado)	Analista (gerente)	6 anos
16	46	Homem	Especialização (Mestrado)	Analista (gerente)	12 anos
17	24	Mulher	Graduação	Analista	2 anos
18	33	Mulher	Graduação	Analista	4 anos

Nota. O Quadro 8 demonstra a macroanálise dos perfis dos entrevistados para o primeiro contato com algumas variáveis sociológicas consideradas importantes para a continuidade da futura análise dos dados.

Fonte: Autor

A partir das entrevistas realizadas e da coleta dos dados considerados importantes para a pesquisa, fizemos uso da análise de conteúdo. Vergara (2012b) destaca que este método é uma importante forma de percepção e identificação do que é enunciado sobre determinado objeto.

A análise de conteúdo tem como objetivo assimilar todos os fatores envolvidos na comunicação de algo, ou seja, perceber sentidos, expressões, intenções e outras manifestações acerca do tema de pesquisa (CHIZZOTTI, 2006).

Pelo fato deste estudo fazer uso de diversos materiais da organização e do mercado privado, além, obviamente, das entrevistas, entendemos que a análise de conteúdo é o melhor método, pois trata-se de um clássico procedimento para análise de material de texto (FLICK, 2009).

É importante ressaltar que as entrevistas foram feitas de acordo com um método fenomenológico, em que a interação sujeito-sujeito não garante a neutralidade total da pesquisa, mesmo sendo essa procurada intensamente.

O conhecimento é produzido a partir da interação do pesquisador com os entrevistados, sendo, então, caracterizada como uma pesquisa interativa. Dessa forma, assume-se que a

neutralidade ideal na produção dos conhecimentos e na análise dos dados não é garantida em sua totalidade.

Antes da apresentação e análise dos dados, optamos por trazer uma contextualização da empresa com suas principais características, alguns de seus importantes números e os últimos três planos de cargos e salários para possibilitar uma comparação fundamental para a etapa da análise dos dados, resposta à problemática e futura conclusão.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS

A organização estudada é uma empresa pública brasileira cuja história data de mais de cinco décadas de forte atuação na economia nacional, sendo agente fundamental no apoio à comunidade educacional, científica e de inovação tecnológica do país, provendo relevantes fontes de recursos voltados para tecnologia, inovação, ciência, educação e desenvolvimento estrutural da economia e da sociedade brasileira, por intermédio do financiamento com crédito a juros mais baixos que o mercado e período de carência para amortização do principal financiado não inferior a três anos, bem como por ações de aporte de recursos sem retorno financeiro para instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos, universidades, instituições de pesquisa e ensino, centros tecnológicos e instituições não governamentais.

Dada a necessidade em realizar o desenvolvimento nacional em bases tecnológicas, estruturais, científicas e de inovação, para que tornasse possível encarar o cenário internacional cada vez mais estruturado e competitivo, o Governo brasileiro procurou e incentivou a constituição de instituições ligadas ao Estado. Neste sentido, o Decreto-Lei nº 200, de 1967, que representou o marco inicial da administração gerencial no Brasil, define empresa pública como:

a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica para que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

Assim, o referido Decreto-Lei nº 200 de 1967 acena com um enorme passo para a reformulação das políticas e práticas de governo.

Dessa forma, a empresa passou a ser a organização primária do fomento ao desenvolvimento científico nacional, sendo que, na década de 70, houve uma clara política expansionista para este cenário, o que *per se* cria a robustez e a importância não só da empresa, como de todo o segmento de tecnologia.

Atualmente, a organização estudada possui papel central na discussão, formação, estruturação e fomento dos principais programas de governo lançados pelo Poder Executivo Federal nas áreas de infraestrutura, tecnologia, inovação e educação, dando a ela posição de destaque no cenário empresarial e acadêmico, pois se torna uma organização muito acessada pelo empresariado brasileiro e pela academia em geral. Sua presença marcante nestes meios faz com que se tornasse uma instituição imprescindível na articulação dos principais pontos e marcos desenvolvimentistas das políticas de governo, uma vez que seu papel é, inclusive, reforçado pelo Governo perante as reuniões de cúpula do Estado.

A empresa estudada tem importantes desafios colocados pelo Estado Brasileiro como: fortalecer o mercado interno frente às ameaças externas nos segmentos em que atua, principalmente dos bancos emergentes asiáticos; fomentar sustentabilidade como norte para seus processos e procedimentos, como, por exemplo, o desenvolvimento de tecnologias limpas para o ramo de energia e aviação; apoiar o fortalecimento e amadurecimentos de empresas de base tecnológica, principalmente as *startups* desse ramo; tornar o segmento de pesquisa e desenvolvimento, por intermédio de uma política de incentivo financeiros, um foco nas empresas nacionais, como, por exemplo, subsidiando recursos para projetos devidamente enquadrados nas linhas de tecnologia e inovação; proporcionar medidas que desenvolvam e acelerem a competitividade das empresas brasileiras, tentando, neste sentido, incentivar a desconcentração de tecnologia produtiva disponibilizando o grau tecnológico para outras empresas e criar mecanismos que propiciem uma maior concentração da participação do capital privado em programas de desenvolvimento com propósitos nacionais, como, por exemplo, permitindo a política da parceria público-privada.

Uma de suas grandes atribuições é, também, possibilitar que a inovação científico-tecnológica seja alçada a níveis compatíveis com o mercado mundial. É desta forma, solucionando, por exemplo, o conteúdo dos projetos a serem financiados e o mérito científico, que se estimula a sustentabilidade e se financiam projetos que agreguem tecnologia e desenvolvimento científico para o país.

É neste cenário que a organização vem, ano após ano, crescendo sua internacionalização para buscar, nos melhores mercados do mundo, o conhecimento e a tecnologia primária para a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias nacionais, estimulando não somente o empresariado brasileiro com crédito subsidiado e largos incentivos financeiros, como também os laboratórios de pesquisa, e instituições científicas e tecnológicas.

O apoio às empresas brasileiras se dá por financiamentos concedidos com juros reduzidos, menores do que os praticados pelos bancos tradicionais presentes na economia. O acesso a esse recurso é, entretanto, diferente da forma simples que se é praticada pelo mercado, pois, além de ser recurso público, ele é destinado a projetos que, obrigatoriamente, contribuam para o desenvolvimento de novas tecnologias que se revertam para a sociedade brasileira, seja de natureza social ou econômica, com novos serviços, produtos, processos e qualidade de vida.

Dessa forma, as empresas com reais projetos que evidenciem o incremento da tecnologia, da ciência, da inovação, da educação e do desenvolvimento estrutural submetem suas propostas por meio da Internet, na página da organização, cadastrando todas as informações exigidas da empresa, como sua razão social, seu cadastro nacional da pessoa jurídica, seu endereço completo, sua classificação nacional de atividades econômicas e seus representantes legais, informações financeiras, como faturamento, lucro bruto, lucro operacional, despesas gerais, e despesas com pesquisa e desenvolvimento, lucro líquido, ativo total, contas a receber da operação, contas a pagar, disponibilidades e suas demonstrações financeiras, como balanço, demonstração do resultado do exercício, demonstração do fluxo de caixa, demonstração do valor adicionado, e suas notas explicativas e as informações sobre o projeto: natureza desse (ramo de energia renovável, fármaco, defesa, petróleo e gás, saúde, biotecnologia, informação e comunicação, novas matérias e tecnologia assistiva), valor a ser financiado, prazo de conclusão do projeto, seu respectivo responsável, fluxo de caixa do projeto, cronograma de solicitação de recursos, garantias a serem apresentadas e se mais alguns agentes financeiros participarão ou não do projeto, que, enfim, serão analisadas por competentes profissionais da organização, foco desse estudo, em que aqueles que forem enquadrados nas linhas de financiamento terão o apoio financeiro para desenvolverem seus projetos.

O portfólio de itens possíveis para financiamento, dentro dos projetos aprovados, é extenso, como, por exemplo: desenvolvimento de tecnologia de *softwares*; matérias-primas; materiais de consumo; equipamentos; licenciamentos; instalações; fusões; patenteamento; material permanente; obras civis; consultoria; assistência técnica; diárias e passagens; engenharia consultiva; banco de dados; bolsas de pesquisa; apoio a *joint-venture*, dentre outros.

A empresa objeto desse estudo, com o intuito de fomentar e distribuir as oportunidades de acesso a recursos subsidiados a todos os Estados brasileiros, especialmente para empresas

de pequeno porte, visando ao desenvolvimento nacional e não somente regional, especialmente no eixo Rio-São Paulo, desenvolveu um importante projeto de ação descentralizada utilizando parceiros da economia, como os tradicionais bancos, especialmente os presentes nas regiões mais afastadas do território nacional, atuando como agentes financeiros por contrato junto à organização estudada.

No campo acadêmico e de pesquisa por instituições científicas e tecnológicas, a organização destina não somente o apoio na intermediação de potenciais parceiros, como também o apoio financeiro descaracterizado de financiamento, uma vez que o recurso financeiro é repassado sem ônus financeiros para empresas, laboratórios, centros de pesquisa e outros componentes da academia em prol do desenvolvimento acadêmico, educacional e científico dos agentes envolvidos, de programas com interesse nacional, sendo, por fim, convertidos para a sociedade brasileira em determinado momento.

A participação direta ou indireta no capital de empresas com potencial de proporcionar saltos quânticos nas áreas científica, tecnológica, educacional e estrutural do Brasil é outra forma que a empresa dispõe de fomentar o desenvolvimento nacional. Este instrumento permite o apoio às empresas com condições favoráveis de eficiência econômica e de gestão, possibilitando o retorno financeiro aplicado na modalidade de forma proporcional ao risco envolvido na operação, pois aplica recursos financeiros sem a necessidade de retorno imediato para a organização, uma vez que esse retorno se dá mediante equivalência patrimonial com o aumento econômico e não financeiro do lucro.

Todos esses instrumentos coadunados com sua missão de levar para todo o Brasil o desenvolvimento social e econômico por meio do incentivo público dos pilares da ciência, educação e tecnologia, tornam a empresa uma participante-chave na formação e no desenvolvimento das políticas públicas e de estado, tendo, assim, papel central na economia e na sociedade brasileira.

As principais áreas de conhecimento e também os setores econômicos privilegiados pela organização, atualmente, são: nanotecnologia; energia limpa e renovável; comunicação; tecnologia da informação; defesa; biotecnologia; fármacos; aeroespacial; saúde; petróleo e gás; novos materiais; aeronáutico; desenvolvimento social e infraestrutura. Essas são áreas prioritárias com destinação de recursos para as médias e grandes empresas, uma vez que as pequenas empresas são abordadas no processo de agentes financeiros com ações descentralizadas, conforme falamos anteriormente.

É amplamente incentivado o apoio para empresas que tiverem: o desejo e a intenção de implementar e desenvolver ações na área de pesquisa e desenvolvimento ou no próprio interesse de implantar centros de pesquisa e desenvolvimento visando à continuidade estratégica da inovação; o objetivo de se desenvolverem tecnologicamente de uma ponta a outra, ou seja, desde o que se entende por pesquisa básica até a finalização do desenvolvimento de novos e fortalecidos mercados de produtos, serviços e processos inovadores, sendo, obrigatoriamente, que, no final do projeto, tenhamos o retorno de uma nova tecnologia ou inovação para o país; o foco em projetos que se dediquem ao desenvolvimento ou aperfeiçoamento de serviços, produtos e processos, bem como ao desenvolvimento de novas tecnologias para estimular a competitividade do setor daquele projeto; a intenção em fomentar o atendimento às necessidades da sociedade e da economia no longo prazo, tornando esta ação uma atividade que envolve a participação não somente do ente financiado, como também da mobilização de institutos de pesquisa e universidades, e a percepção da necessidade dos investimentos em tecnologias ainda insipientes. A empresa não financia pessoas físicas (por questões legais impostas) nem projetos de pessoas jurídicas que não se enquadrem, dada a análise do mérito do projeto, como desenvolvimento científico-tecnológico.

A origem dos recursos financiados pela instituição vem do Tesouro Nacional, de fundos financeiros e de desenvolvimento, de outras instituições financeiras e de recursos próprios. Todas essas origens de recursos, com exceção dessa última, prevê o retorno financeiro às fontes, ou seja, a organização precisa ter um bom controle do fluxo de caixa e planejamento financeiro para não gerar problemas de liquidez e ter eventuais riscos de descontinuidade. Trata-se de uma organização não dependente do orçamento fiscal da União, o que, por si só, estabelece um nível de complexidade e alto controle gerencial.

De acordo com a categoria e qualidade do projeto, pode a organização permitir que esse seja enquadrado em linhas mais ou menos atrativas quanto às taxas envolvidas. Um projeto só pode ser alocado a uma linha específica, justamente para que se possa dar a possibilidade de outras empresas e projetos serem alocados e contemplados pela política de crédito da organização.

4.2 ALGUNS NÚMEROS E INFORMAÇÕES ADICIONAIS

A organização estudada, por ser uma empresa pública, é fiscalizada pela Controladoria Geral da União (CGU), pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pelo Banco Central do Brasil (BACEN), pelo Ministério ao qual é vinculada, e possui, por lei, auditoria independente. Deve observar o disposto na Lei nº 8.666 de 1993, que institui as normas necessárias e obrigatórias para os processos de licitações e os contratos firmados pelos entes da Administração Pública.

O ano de 2013 marcou um salto na dimensão e no patamar da empresa, uma vez que seus números financeiros e orçamentários alcançaram níveis relevantes. Antes da apresentação direta dos números, faz-se importante saber que a instituição foi intitulada como fomentadora principal de crédito para áreas estratégicas dadas pelo Estado brasileiro no que tange a inovação, tecnologia, educação e ciência. A empresa se consolidou neste cenário e assumiu papel central nas discussões do Governo, pois respondeu positivamente pela avaliação do próprio Governo, atendendo todas as demandas que lhe foram solicitadas.

A organização criou, em conjunto com outras instituições brasileiras, um plano de incentivo ao capital científico e tecnológico de, aproximadamente, R\$ 30 bilhões com crédito subsidiado para fomentar as políticas de inovação e tecnologia, principalmente na modalidade de financiamento com retorno (por volta de 65% do plano), como também parte jamais injetada historicamente nos centros de pesquisa, laboratórios, instituições científicas e tecnológicas, e na academia (os 35% restantes). Lembrando que a empresa privilegia a parte com retorno financeiro, pois é o recurso desta natureza que faz a empresa continuar gerando seus valores para a continuidade de seus serviços.

O plano de incentivo ao capital científico e tecnológico foi tão bem construído e divulgado que a empresa recebeu propostas que ultrapassaram em cerca de 70% da oferta. Para dar rápida e plena resposta a esta demanda, a empresa já vinha revisitando seus processos e procedimentos, tendo percebido que, no momento da análise dos projetos, perdia-se um enorme tempo, o que prejudicava, sensivelmente, a inovação presente nos projetos, pois, geralmente, levava-se próximo de 500 dias na análise do mérito do projeto e da saúde financeira do solicitante do crédito, tendo a organização reduzido esse prazo em cerca de 90% do tempo, utilizando novas ferramentas gerenciais de análise desenvolvidas em conjunto com uma importante consultoria de tecnologia da informação, ao longo dos anos de 2012 e 2013.

Essa nova metodologia internacional permitiu que cerca de 1.000 empresas efetivassem seus cadastros nessa nova plataforma, para um acesso mais fácil e rápido aos recursos de empréstimos. Ressaltamos, entretanto, que o fato de permitir um cadastro mais eficiente, originando cerca de 1.000 acessos, não significa dizer que todos terão seus projetos apoiados. A metodologia implementada analisa um tripé de informações, como a saúde financeira da empresa solicitante, o mérito do projeto e seu grau de inovação.

Essas ações possibilitam, além de toda a eficiência já demonstrada, que a carteira de clientes da organização seja preenchida com clientes engajados nos conceitos inovadores e tecnológicos, bem como, com clientes com boa saúde financeira. Estamos diante de recursos públicos, portanto, não se pode, na modalidade de crédito financiável, perder rentabilidade, tampouco ter prejuízo na operação. Os projetos de alto risco são fomentados com outras linhas de recursos, como os recursos sem retorno. Na categoria dos recursos com retorno financeiro, o perfil risco da carteira está concentrado no nível baixo (obedecendo à tipologia do Banco Central do Brasil), com algo em torno de 70%. Por estarmos falando de crédito, a empresa se preocupou em “renovar” seu estoque de garantia, passando a adotar a premissa primária da melhor garantia para esses eventos: a fiança bancária.

Visando ao fortalecimento da empresa no segmento em que atua, a organização vem desenvolvendo novos sistemas para diversas áreas, para que se tenha uma uniformização das informações com qualidade, velocidade e confiabilidade, além de modificações no Estatuto, com a criação de novas áreas fundamentais para suas atividades, como, por exemplo, a Área de Gerenciamento de Descasamentos e Riscos (taxas, indexadores e prazos) e a Diretoria de Gestão Geral, que cuidou, inclusive, da formulação do novo plano de cargos e salários. Estes avanços foram introduzidos na modalidade dos créditos financiáveis, mas a empresa vem, durante o ano de 2014, estimulando os mesmos padrões tecnológicos para o segmento de recursos sem retorno.

Na tentativa de resumir os processos finalísticos da organização estudada, para gerar um pleno entendimento sobre sua função, missão, importância e atuação, fizemos uma compilação dos principais processos.

Dentro do grupo de financiamentos com retorno, tem-se o plano de incentivo ao capital científico e tecnológico, em que o processo tem início no cadastramento da empresa no portal destinado exclusivamente para essa etapa, feito pela empresa que demandará o crédito, em que, após aprovação cadastral, permite a inserção de uma proposta de financiamento atrelado

a algum projeto. Depois da avaliação técnica do mérito, financeira e jurídica da empresa e do projeto, este segue para a finalização contratual e posterior liberação do recurso. Outro plano existente na modalidade de financiamentos com retorno é o projeto de ação descentralizada, que seleciona os melhores agentes financeiros capazes de pulverizar o crédito para todas as regiões do país, principalmente Norte, Nordeste e Centro-Oeste, visando a empresas de pequeno porte.

O grupo de recurso sem retorno é operacionalizado por chamadas públicas em âmbito nacional (com maior destinação de recursos) ou regional (pequenos valores) em que os interessados, principalmente universidades, instituições de pesquisa e ensino, centros tecnológicos, instituições sem fins lucrativos e instituições não governamentais apresentam seus projetos e pleiteiam o recurso. Todos esses agentes precisam, obrigatoriamente, estar alinhados com os pré-requisitos do edital de chamada pública (instrumento que dispensa o processo de licitação) e fazer parte do objeto estipulado pelo programa. Os projetos são analisados e, se aprovados, concorrem dentro da seleção das prioridades estipuladas no processo do edital.

Ainda dentro dos processos finalísticos, a organização também opera o investimento direto ou indireto no capital das empresas com potencial de gerar benefícios científicos, tecnológicos, educacionais e estruturais por meio da inovação, sendo essas empresas avaliadas por um minucioso estudo quantitativo e qualitativo de suas características, processos e projetos.

A empresa também dispõe do instrumento de investimento em fundos de participação em empresas de base tecnológica ou de empresas emergentes. Esses investimentos são proporcionados após uma criteriosa avaliação da Área de Investimentos da organização que efetiva a operação, tornando-se cotista do fundo, após analisar a adequação do fundo constituído, e se esse está realmente com sua carteira voltada para a inovação e tecnologia.

Por fim, a organização opera com convênios e termos de cooperação que são lançados por meio de editais com características próprias voltadas para os propósitos específicos do convênio ou acordo, sendo caracterizados pela operacionalização de recursos de terceiros (fontes do orçamento da União), como, por exemplo, um eventual convênio com o Ministério da Educação que solicitasse a operacionalização de parte de seus recursos para o fomento de universidades que possuam determinadas características para o desenvolvimento de uma necessidade estipulada pelo Ministério. Historicamente, a organização tem ou teve parcerias

com os seguintes Ministérios: Indústria; Desenvolvimento; Trabalho e Emprego; Turismo; Ciência Tecnologia e Inovação; Meio Ambiente; Comércio Exterior; Saúde; Comunicações; Defesa e Educação; bem como importantes atores públicos como: Petrobrás, Agência Nacional de Energia Elétrica, Agência Espacial Brasileira, Agência Nacional do Cinema, Agência Nacional do Petróleo, e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Os principais exemplos de parcerias realizadas entre a organização e alguns de seus parceiros são:

- Com o Ministério das Comunicações: a operacionalização de recursos do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações voltados para o financiamento com retorno de empresas com projetos inovadores no ramo das telecomunicações e, também, o aporte de recursos sem retorno em Instituições Científicas e Tecnológicas.
- Com o Ministério do Trabalho e Emprego: a organização é uma das instituições cadastradas junto ao Ministério em questão para a operacionalização de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador para o fomento de pequenas e médias empresas.
- Com o Ministério da Saúde: a empresa opera os recursos do Fundo Nacional de Saúde para fomento ao Complexo Industrial voltado para a saúde.

O fluxo dos processos finalísticos pode ser facilmente percebido na Figura 2 que mostra as etapas do processo.

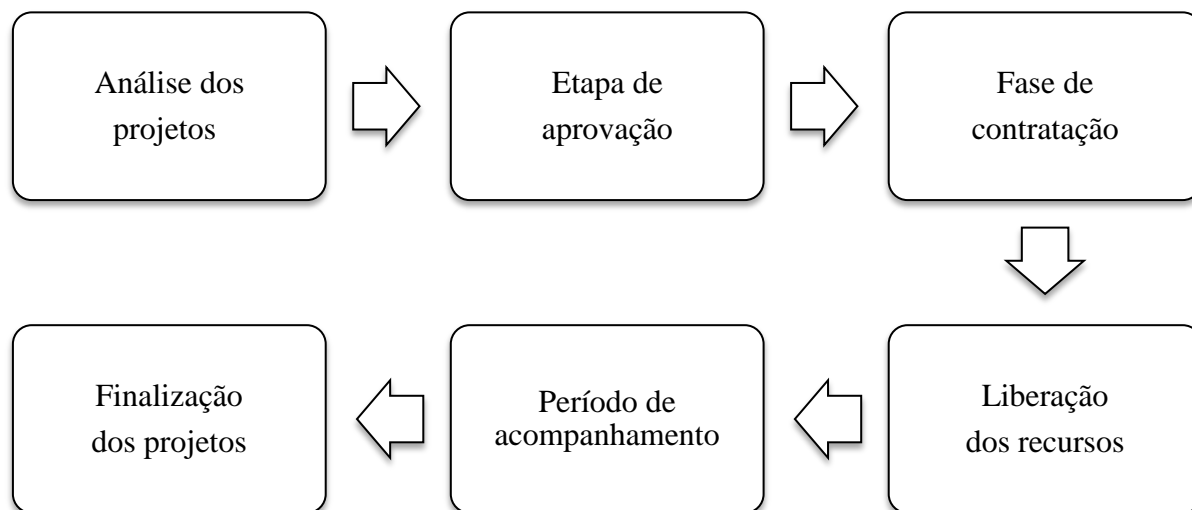


Figura 2 – Fluxo do Processo Finalístico

Na Figura 2, é demonstrado todo o processo finalístico da organização estudada para todos os seus instrumentos de fomento às áreas de ciência, inovação, pesquisa, educação e estrutura.

Fonte: Autor

Percebe-se, claramente, que, durante o processo finalístico dos itens que envolvam o financiamento com retorno financeiro, temos a presença das chamadas zonas de incertezas pertinentes pelo controle que os responsáveis pela análise e aprovação dos projetos exercem durante essas etapas. Encontramos perfeita sintonia com o que Crozier (1981) e Motta e Vasconcelos (2013) abordam sobre esta teoria, pois os analistas responsáveis por analisar e aprovar um determinado projeto possuem um controle do poder superior aos demais que porventura não participam desse jogo de poder da análise e aprovação de projetos. Pela natureza das operações que envolvem essas atividades, o analista que estiver designado para executar essas ações estratégicas sempre exercerá maior poder dentro da organização em relação aos demais. Como essas atividades são desempenhadas, obrigatoriamente, por analistas (nível superior), já se assume, neste momento, que os funcionários de nível superior possuem maior autoridade e exercício de poder dentro da organização estudada em relação aos funcionários auxiliares (com nível médio).

Por sua vez, no processo finalístico dos recursos sem retorno, também são observadas as zonas de incerteza pertinente, conforme Crozier (1981) e Motta e Vasconcelos (2013), uma vez que os analistas que detêm o controle dos editais e chamadas públicas têm a ciência dessa

informação anteriormente aos possíveis interessados. É também um exercício de poder, pois possuem mais informações relevantes para a empresa e a comunidade científica do que outros funcionários. Neste processo, também vemos como, no processo de financiamento com retorno, que o controle das zonas de incertezas pertinentes da organização estudada está concentrado nas mãos dos funcionários com nível superior.

Esse controle das zonas de incertezas pertinentes pelo uso de informações dentro das esferas legais é amplamente discutido nas teorias de Crozier (1981) e facilmente percebido na organização.

Quanto à estrutura organizacional da empresa, tem-se como órgãos máximos de direção: o Conselho de Administração, a Presidência e as Diretorias (de Finanças, de Pró-Inovação, de Desenvolvimento, de Gestão Geral). Os órgãos de acompanhamento e fiscalização são: o Conselho Fiscal, o Comitê de Ética, Ouvidoria, Conselho Consultivo, Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração e Promoção, Comitê de Desligamento e Comitê de Saúde. A Figura 3 traz uma visualização macro dessa estrutura pelos níveis estratégicos.

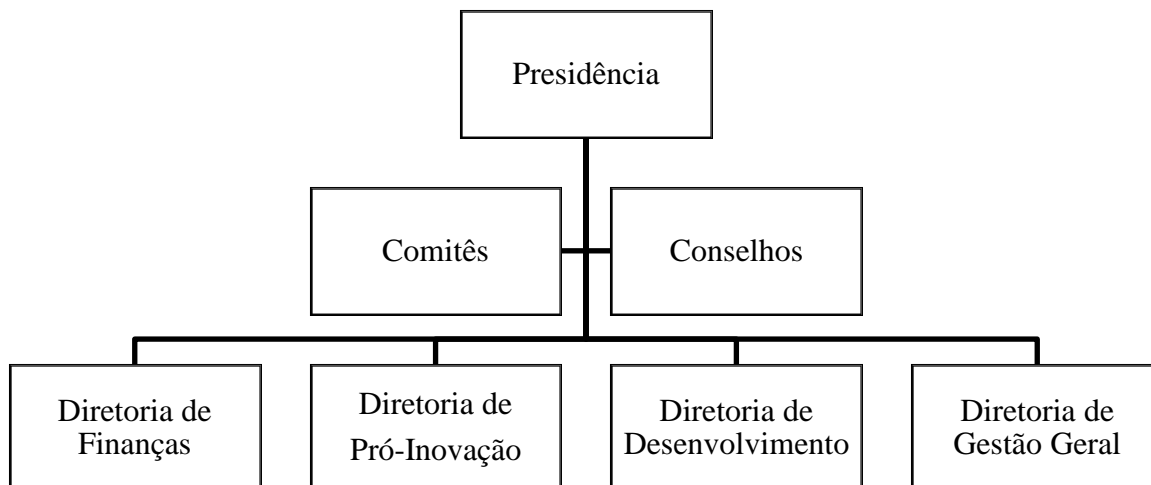


Figura 3 – Estrutura Organizacional Macro da Organização

Na Figura 3, são demonstradas de forma macro as divisões que compõem a estrutura organizacional da organização nos três níveis estratégicos.

Fonte: Autor

Ao olharmos a estrutura organizacional da empresa e como ela é disposta, já se pode perceber que, principalmente por ser uma empresa pública, a concentração de poder nos níveis mais altos é clara e incontestável, principalmente pela influência da política. A relação

direta da presidência com o Poder Executivo, a presença de Ministros de Estado nos conselhos e a possibilidade de ter diretores de escolha particular do presidente, naturalmente que observados os critérios de competência, eficiência e qualidade do trabalho, mostram que o jogo de poder nos níveis mais altos da organização é complexo e repleto de zonas pertinentes.

A empresa é pressionada por metas advindas da política de governo, o que torna a competitividade algo a ser seguido por todos aqueles que se inserem e se engajam na política operacional da companhia. Importante demonstrar outros indicadores de grande relevância, como o volume das contratações realizadas pela organização, fato que expressa a eficiência operacional da empresa. Neste quesito, a empresa está, ano após ano, apresentando bons números. O valor contratado sai da ordem de algo em torno de R\$ 2 bilhões para R\$ 6 bilhões em quatro anos, evidenciando o salto financeiro desta instituição, o que marca a velocidade e a competência desta empresa em, praticamente, triplicar suas contratações durante esse período.

Com todo o incentivo dado para a descentralização do crédito, não há como negar que o Sudeste é a região que mais capta com a instituição, cerca de 60%, seguido das regiões Sul (25%), Nordeste (10%), Norte (4%) e Centro-Oeste (1%). Isso se explica facilmente pela concentração das maiores e mais fortes empresas nacionais no eixo RJ-SP.

Quando o panorama é o de liberação de recursos de financiamentos anuais com retorno, a empresa sai de algo em torno de R\$ 1 bilhão para quase R\$ 3 bilhões em quatro anos. É expressivo o percentual de empresas com recursos liberados pela própria organização de forma direta (95%), ficando o restante a cargo dos agentes financeiros descentralizados (5%). As liberações de recursos sob a forma de financiamento com retorno seguem a mesma lógica das contratações, obviamente, ficando a região Sudeste com a maior parte das liberações (65%), região Sul com 28%, Nordeste com 5%, Norte com 1% e Centro-Oeste também com 1%.

Os principais dados financeiros, aproximados, do exercício social fechado de 2013 são: ativo total de R\$ 12 bilhões; disponibilidade financeira de R\$ 4 bilhões; operações de crédito de R\$ 8 bilhões; obrigações por empréstimos e repasses da ordem de R\$ 10 bilhões; patrimônio líquido de R\$ 2 bilhões; lucro líquido de R\$ 200 milhões; caixa gerado pela atividade operacional de R\$ 1 bilhão, e um aumento de R\$ 1,5 bilhão no caixa entre 2012 e 2013. A empresa detém, com base em junho de 2014, cerca de 800 funcionários.

Por ter se tornado uma organização mais robusta nos últimos quatro anos e precisar dar mais valor ao seu corpo funcional, a organização vem, há alguns anos, desenvolvendo a nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos. Ao final de 2013, a empresa, visando à formação e ao desenvolvimento de uma nova política de gestão com competência e resultados, estabeleceu a pedra fundamental desse modelo, com o amadurecimento total da nova modelagem, cuja principal ferramenta é o novo plano de cargos e salários. Para tanto, foi feito um desenvolvimento com a presidência da organização, para que se alinhasse a estratégia de recursos humanos com indicadores de desempenho, e metas organizacionais e individuais.

Esses indicadores e metas são compactuados em todos os níveis estratégicos e auxiliarão na visualização e no acompanhamento dos principais objetivos da organização, o que permitirá a tomada de decisões eficazes para o dia a dia e ações que orientem ou corrijam os caminhos das ações estratégicas tomadas pelos gestores. As metas por unidade serão parte integrante do método de avaliação das competências e desempenho individual, servindo de base para a promoção e progressão na carreira, sendo todo esse processo conduzido pelo novo plano de cargos e salários.

Assim, todo esse avanço tecnológico e toda a sofisticação técnica por que passa a Agência X credencia-a, de acordo com Mintzberg (2003), como uma *adhocracia*.

4.3 O NOVO PLANO E SUA COMPARAÇÃO HISTÓRICA

Até a aprovação da nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos com a implementação de um novo plano de cargos e salários, a instituição apresentou alguns planos feitos no passado, porém vamos focar nos últimos dois, além do novo, para fins de comparabilidade histórica.

Para facilitar a visualização global entre os planos, elaboramos o Quadro 9 que sintetiza as principais características e evidencia as diferenças entre eles.

Quadro 9 – Comparativo entre os Planos

Fatores	Plano A	Plano B	Plano Atual
Período	• Década de 80 até o final da década de 90	• Início dos anos 2000 até 2014	• Início em 2014
Foco principal	• Corrigir defasagem salarial	• Corrigir defasagem salarial	• Competência como fator central
Foco secundário	• Visão de isonomia no tratamento de pessoal	• Aproximação aos conceitos de competência	• Melhor remuneração
Nível educacional mais valorizado	• Nível médio	• Nível superior	• Nível superior
Nível médio com influência e participação estratégica	• Sim	• Não	• Não
Conceitos de competência	• Sem previsão	• Previsto	• Prioritário
Formas de utilização do conceito de competência	• Não	• Não	• Sim
Avaliação de desempenho	• Sim	• Sim	• Sim
Forma da avaliação	• Pró-forma	• Pró-forma	• Regulamentada
Foco da avaliação	• Aumento salarial	• Aumento salarial	• Desempenho
Funções gerenciais	• Indicação política podendo ser pessoal externo	• Cargos comissionados, preferencialmente, por pessoal interno	• Cargos comissionados. Gerentes e superintendentes internos. Diretoria com internos e externos
Plano com níveis de complexidade na carreira	• Não	• Não	• Sim
Plano com previsão de apoio à capacitação e treinamento	• Sim	• Sim	• Sim
Formas para o apoio de capacitação e treinamento	• Não	• Não	• Sim pelo centro de treinamento e formação corporativo
Concurso público	• Não	• Sim	• Sim
Discussão ampla sobre o plano	• Não	• Não	• Sim
Proporcionava a retenção de talentos	• Não	• Não	• Sim
Percentual de funcionários participantes	• 5%	• 9%	• 86%
Pagamento por titulação	• Não	• Não	• Sim
Jornada de trabalho	• 6 horas	• 8 horas	• 8 horas
Promoção por tempo	• Sim	• Sim	• Sim
Ferramenta para promoção por tempo	• Quinquênios	• Quinquênios	• Caso tenha sobra orçamentária da promoção por competência
Requisitos mínimos para ocupar cargos	• Não	• Não	• Sim, exceto o nível de entrada (concurso)

Nota. O Quadro 9 tem o objetivo de possibilitar uma visualização mais ampla e geral acerca dos três planos aqui comparados.

Fonte: Autor

Vamos, agora, para uma análise individual dos planos, para que suas características e particularidades sejam estudadas e possam consubstanciar nossa futura análise dos dados.

4.3.1 O PLANO A

O primeiro plano a ser analisado entrou em operação poucos anos antes da Constituição de 1988. Para fins didáticos, esse plano assumirá o nome de plano A.

Dado o posicionamento histórico de quando o plano A fora concebido, percebemos sua construção sustentada na base estrutural das chamadas atividades de apoio, em que todos os funcionários que desempenhavam tais atividades eram de nível médio. O apoio geral e o apoio específico eram a base da estrutura e o entendimento era de que sem uma base forte, todos os demais níveis não seriam capazes de desempenhar suas atividades. A Figura 4 traz uma visão simples de como ele foi construído e como era estruturado.

FUNÇÕES GERENCIAIS							
ADMINISTRAÇÃO		FINANÇAS		INFORMÁTICA		JÚRIDICO	PROJETOS
APOIO ESPECÍFICO							
APOIO GERAL							

Figura 4 – Estrutura do Plano A

Na Figura 4, é o desenho organizacional realizado para representar o Plano A e suas formas de interação.
Fonte: Autor

Assim, o corpo funcional do nível médio tinha grande influência nas decisões e discussões dentro da organização. Isso fica muito claro durante as entrevistas que serão tratadas mais adiante, em que os funcionários de nível médio que estão na empresa desde a década de 80 relatam que participavam em diversas frentes e se sentiam importantes por isso.

Retomando a estrutura do plano A, analisando os documentos obtidos de que tratam desse, pelo fato da base estar apoiada nos funcionários de nível médio, ela proporcionava as condições mínimas necessárias para o funcionamento da máquina, uma vez que todos os

processos e procedimentos eram concebidos nas áreas de apoio e iam além, pois, conforme mapeado, o nível médio realmente participava das decisões estratégicas. Acima deles, estavam as funções gerenciais que eram ocupadas por funcionários com nível superior, altamente dependentes das “colunas”, parte assim denominada para os pilares do plano, constituídas pelas áreas de administração, finanças, informática, jurídico e projetos, ambas representadas por funcionários de nível superior e médio, porém, em sua grande maioria, por funcionários de nível médio.

Fato que chama atenção no relatório de constituição do plano é que as funções gerenciais, que são ocupadas por indivíduos com nível superior, têm, em sua grande maioria, a presença de funcionários da própria entidade, advindos de uma das áreas das “colunas”, mas que essa ascensão profissional não representa o coroamento do profissional na carreira, deixando a entender que se trata de uma mera indicação política. Por este prisma, o plano A não previa, formalmente, os conceitos de competência e meritocracia.

Na leitura do manual do plano A, fica evidente sua preocupação principal em tornar os salários mais compatíveis com o mercado, pois as décadas de 70 e 80 foram de grande arrocho administrativo no país e, por conseguinte, na organização. Está expresso no manual que a metodologia adotada em sua construção foi o de “linhas gerais” que, pelo descrito, trata-se de um método que tem como principal característica a adoção do mercado externo como balizador da política remuneratória. Para tal, foram usadas algumas ferramentas, como o uso de tabelas escalonadas de salários pré-determinados e o uso de pesquisa junto aos ocupantes de cargos gerenciais da companhia.

O ponto positivo do plano A foi buscar equiparação salarial com o praticado pelo mercado similar ao da organização estudada, uma vez que isso evitaria o êxodo de bons funcionários para o mercado privado, porém, a forma adotada para essa ação não foi a mais adequada, uma vez que não se adotou nenhum critério de competência ou mérito para isso, tampouco, estimular a adoção de parâmetros meritocráticos para a progressão na carreira. O ferramental utilizado na concepção dos avanços salariais também não foi o mais adequado, uma vez que tabelas escalonadas de salários pré-determinados desconsideraram características subjetivas importantes como a experiência de funcionários com titulações (mestrado e doutorado), conceitos de complexidade esperada por níveis e carreiras, e o histórico da vida profissional do corpo funcional dentro e fora da organização, bem como o uso de pesquisa junto aos ocupantes de cargos gerenciais, pois, nesse tipo de levantamento, existe a

possibilidade de interferência nos resultados devido aos entrevistados serem parte interessada neste levantamento.

As principais características do plano A são: sua divisão em dois subplanos (apoio e nível superior); a adoção de uma escala única para os níveis de remuneração de ambos os planos; o uso de uma titulação genérica para as escalas salariais; a aplicação de diferenças sistemáticas com percentuais fixos de acréscimo salarial entre os níveis; a utilização de salário médio ponderado com o mercado como balizador do plano; a possibilidade de superposição de faixas salariais para o subplano de apoio; aplicação de titulação amplamente genérica para os cargos e, após identificação de desvios de funções, houve a readequação, criação e extinção de cargos.

A divisão em dois subplanos possibilita a concentração de esforços em frentes separadas e com focos próprios na tentativa de defender os interesses de forma segmentada, porém essa formatação não ajuda no momento das discussões de acordo coletivo, pois se faz necessária a observância dos dois instrumentos num momento delicado e de decisão única. A adoção da escala única para os níveis de remuneração foi pautada no senso de justiça e igualdade, porém despreza que níveis distintos necessitam de tratamento particular por suas singularidades e especificidades. O uso da titulação genérica é positivo para manter a unidade daqueles que se inserem naquela faixa salarial, porém não diferencia o nível interno daquela determinada faixa.

A aplicação de diferenças sistemáticas com percentuais fixos de acréscimo salarial entre os níveis visa, também, a um padrão de igualdade entre os funcionários, mas desconsidera um importante fator que, a cada nível ascendente, deveria ser esperado um retorno maior e mais qualificado do funcionário, fazendo jus a percentuais maiores e não padronizados; a utilização de salário médio ponderado com o mercado como balizador do plano foi benéfica para o aumento das bases de todos os salários, porém não é o mais adequado instrumento, uma vez que a média foi estabelecida com empresas similares à organização estudada, porém nenhuma instituição é igual a outra e suas particularidades não podem ser negligenciadas, sendo apenas o uso de uma média um fator de preocupação.

A possibilidade de superposição de faixas salariais para o subplano de apoio foi um incentivo à inserção política dos indivíduos, pois previa a possibilidade, sem definições claras e adequadas, de passagem entre cargos e faixas salariais. A aplicação de titulação genérica para os cargos dos dois subplanos, dita como a mais ampla possível, não ajuda na

identificação das responsabilidades e demandas inerentes a cada nível. Por fim, a readequação, criação e extinção de cargos após a identificação de casos de desvio de função é um início para a melhor prática de atividades e funções, porém não se restringe ao fato de criar ou extinguir determinados cargos e, sim, no complexo exercício de identificar todas as causas possíveis de desvio de função e tratá-las conforme práticas de mercado.

Como se pode perceber, as características do plano são, praticamente, todas relacionadas ao capital financeiro sem quase nenhuma menção ao capital humano. Isso confirma a tendência patrimonialista em que se inseria o contexto a época e, como não poderia deixar de ser diferente, vemos uma empresa pública alinhada aos ditames do cenário político.

Interessante de ser destacado é o fato do plano A ter uma espécie de apêndice em que havia a previsão das progressões serem em função do mérito observado o processo direto de avaliação de desempenho. A avaliação em questão seria feita de forma periódica e com base em pontos objetivos para servir de alicerce para as promoções, possibilitar a identificação de potencialidades, e identificar as reais necessidades de capacitação e treinamento. É textualmente definido que todo o processo de promoção seria baseado na avaliação de desempenho que teria como ponto inicial o relatório de afazeres e os esforços compreendidos na realização dessas atividades, em que o próprio funcionário o elaboraria, contendo a autoavaliação para posterior discussão com a chefia. Era, sem dúvida, um primeiro passo no exercício da instituição da meritocracia e uma intenção nobre de quem o previa, porém não saiu do papel.

Com a utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado, tivemos a possibilidade de expandir alguns questionamentos acerca dos planos antigos, e muitos daqueles que vivenciaram o plano A, e que parte dele fizeram, informaram que essa avaliação, quando era feita, era meramente pró-forma, pois, independente do que era escrito pelo funcionário, o que importava era a vontade da chefia imediata. Para muitos, o fato de realizar uma autoavaliação também era algo que não funcionava, uma vez que ninguém tinha a maturidade suficiente para descrever, de forma isenta, a realidade dos fatos.

Por intermédio da avaliação de desempenho, seriam, também, mapeadas todas as necessidades de treinamento e capacitação do corpo funcional, sendo indicado para cursos aqueles que necessitassem de conhecimentos indispensáveis para a evolução da empresa.

Um dado importante sobre a promoção era que, além do processo de avaliação escrito anteriormente, existia a previsão de um comitê avaliador que seria responsável por consolidar as avaliações e gerar um relatório com as prioridades para a indicação das promoções, sendo que esse comitê jamais foi formado. Além disso, as promoções estariam limitadas a uma espécie de quantitativo de vagas, que, num primeiro momento, foi visto como fator que poderia incentivar a competitividade sadia entre os funcionários, porém o que foi visto era a utilização do quantitativo de vagas como desculpa para não promover.

Atrelar ao processo de avaliação de desempenho uma política remuneratória direta sem o uso de outras ferramentas é eliminar, sumariamente, todo o conceito de competência e mérito. Perceber o processo como uma forma de recompensa ou punição é deturbar todo o conteúdo para o qual deveria ter sido construído, estando em sinergia com as teorias estudadas em Hipólito (2000) e Dutra (2002a; 2002b).

Por ser um plano anterior à Constituição de 1988, não havia a previsão da realização de concurso público para a contratação de pessoal. O ingresso era regido, segundo redação do próprio plano, nos termos das melhores e maiores instituições acadêmicas, e da forma de contratação de empresas similares à organização. Havia a previsão de provas internas e externas para o preenchimento das oportunidades vindouras, o que, de certo ponto, era realizado.

Porém, pelas informações coletas de nossos entrevistados, na maioria das vezes, as provas eram atividades pró-formas, pois o funcionário “x” já seria o escolhido, sendo a prova um instrumento meramente formal para garantir a legitimação daquela pessoa ora contratada. Muitos dos entrevistados que entraram na empresa por esta via afirmaram que o ingresso se deu por questões de inserção política, pois conheciam este ou aquele funcionário. Alguns empregados da organização entendem que, pelo fato de terem feito essa prova de “fachada”, são sim funcionários concursados e ainda dizem que o critério de seleção era altamente disputado. Mais uma vez, o que podemos perceber é o pacto de mediocridade estabelecido entre o novo funcionário e a instituição que aceitava o critério de indicação como fator resultante de escolha. Perdia-se, assim, a oportunidade da organização estabelecer um critério sério e justo de seleção, em que profissionais do mercado com bagagem e experiência poderiam ser absorvidos pela empresa, engrandecendo, assim, todo o corpo funcional.

Mas vale ressaltar que, em determinados momentos, como o de alta demanda de trabalho, os indicados não preenchiam todas as oportunidades, sendo, assim, contratados profissionais capacitados e de grande experiência.

O plano A ficou em plena vigência até o início dos anos 2000, quando um novo plano foi lançado, aqui denominado de plano B.

4.3.2 O PLANO B

Após o desenvolvimento e lançamento do plano B, o plano A ficou marginalizado e em vias de extinção. Só não se pode extinguir um plano de cargos e salários por questões legais, mas pode a empresa ter foco central e estratégico naquilo que ela entender ser o melhor caminho para o fortalecimento e desenvolvimento de seu corpo funcional, bem como, da própria instituição. Assim, todas as atenções se voltaram para o plano B.

Datado do início dos anos 2000, este plano foi planejado para atender às diretrizes que se seguem: buscar o desenvolvimento constante de todo o corpo funcional, tanto profissionalmente quanto pessoalmente; dar maior importância e valor para as funções gerenciais devido a sua maior responsabilidade; criar a conotação geral de um conteúdo amplo para os cargos com o aceite de diferentes formações; condicionar os processos de promoção e admissão a uma avaliação de tópicos prévios com compatibilidade com as expectativas da organização e disponibilidade de orçamento; criar a definição clara dos cargos e os respectivos eixos de carreira, bem como, as responsabilidades esperadas, os conhecimentos e as habilidades exigidas para o exercício das funções, e uniformizar a jornada de trabalho de todos os funcionários para 40 horas semanais.

Comparando com o plano A, percebemos uma clara evolução nos conceitos de recursos humanos, deixando clara a vontade constante da empresa em buscar o exercício do desempenho profissional, do mérito e da competência. O fator negativo fica pela demora histórica de aprovação de um plano mais atual e compatível com as boas práticas de mercado (foram, praticamente, 15 anos de intervalo entre esses), mesmo sabendo que a aprovação não depende somente da vontade da empresa, mas a demora na sua proposição e construção foram sinais de letargia da organização em todo esse processo.

As diretrizes do plano B mostram a vontade, mesmo que ainda tímida, da organização em aprimorar os conceitos de competência e meritocracia, mas vontade somente não muda os paradigmas, tampouco conserta os erros históricos do passado.

Percebemos os elementos de desenvolvimento profissional, valorização das funções gerenciais, e o vínculo da admissão e da promoção a uma avaliação de requisitos mínimos obrigatórios como fatores adicionados a este plano que não eram contemplados no anterior. É, novamente, a empresa fazendo, agora, um segundo exercício, na busca por essa melhoria de conceitos.

O plano B manteve a estruturação muito parecida com o plano A, tendo mudado apenas alguns nomes sem que ocorresse uma mudança substancial de conteúdo, tendo como foco os pilares de Administração Geral, Finanças, Informática, Jurídico, Projetos e Desenvolvimento.

Apesar de prever a iniciação aos conceitos de mérito e competência, não se pode esquecer que estamos diante do início dos anos 2000, quando esses conceitos já eram largamente difundidos pela academia, sendo, portanto, surpreendente que esses conceitos estejam apenas mencionados e não fortalecidos na estrutura do referido plano (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FISCHER, 2002; FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000; HIPÓLITO, 2000; RUAS, 2003; 2005).

Diferentemente do plano A que previa dois subplanos e divisão em nível de cargos, no plano B, não há a subdivisão em dois ou mais subplanos, sendo ele conceitualmente um plano dividido em dois cargos, o de nível superior e o de nível médio, ambos com divisão de nível e internível. Para melhor exemplificar, enquanto um funcionário de nível médio do plano A poderia ser alocado em mais de 10 cargos diferentes com faixas salariais que se sobrepunham (exemplo, uma secretária ganharia dentro da faixa de 5 a 10, um digitador poderia ganhar dentro da faixa de 3 a 8, um operador de computador de 15 a 20 e, assim, sucessivamente), no plano B, o cargo de nível médio possuiria 5 níveis, por exemplo, de A a D, sendo, que dentro de cada nível, havia a progressão de 12 interníveis, ou seja, um funcionário A para se tornar B, deveria percorrer os 12 interníveis de A1 a A12, não necessariamente 1 internível por ano, para chegar ao posicionamento de funcionário B.

Surpreendentemente, apesar de terem se passados praticamente 15 anos da implementação do plano A, os critérios de avaliação e desempenho pouco mudaram. A figura do comitê avaliador era novamente mencionada e tida como ferramental para a promoção

justa e sensata, porém, assim como no plano A, os entrevistados disseram que, no plano B, o processo de avaliação era também pró-forma.

Entretanto, no documento oficial do plano B, há a menção de que o processo de avaliação de desempenho seria periódico e com o objetivo de: criar o comprometimento e engajamento dos funcionários com o desempenho da empresa; propiciar a melhora na distribuição, planejamento e organização das tarefas; gerar valor e possibilitar o desenvolvimento do funcionário; criar formas adequadas de melhorar os resultados da companhia e identificar novos potenciais, sendo um instrumento capaz de subsidiar todos os processos de promoção de nível ou internível, capacitação e treinamento; concessão de recursos financeiros a título de premiação e ajudar no planejamento estratégico de novas políticas de recursos humanos. Na teoria, uma grande iniciativa. Na prática, os mesmos vícios do passado, ou seja, permanência de existência textual do processo de avaliação por desempenho, sem que esse fosse devidamente utilizado.

Assim como o plano A, o plano B é um instrumento perigoso no tocante à evolução na carreira de seus funcionários, pois, na prática, a falta de avaliação funcional por desempenho, o que torna o processo de promoção uma ação *sui generis* de cada gestor, o que favorece, no momento do reconhecimento da promoção, situações de injustiça, como distribuição de níveis por critérios de amizade e favorecimentos, muito próximos à tradição clientelista e patrimonialista do Estado brasileiro, em especial, ao tempo anterior à reforma gerencial, conforme demonstrado por Bresser-Pereira (1996).

Trata-se de uma ferramenta isolada, sem compor um modelo de gestão adequado de pessoas, sem previsão de incentivos financeiros para níveis de titulação (especialização, mestrado e doutorado), com uma estrutura de remuneração ultrapassada e sem definição clara das necessidades estratégicas da organização no que tange ao que se espera de seu corpo funcional. A “competência” da pessoa é ser bem inserida politicamente, fato percebido nos documentos internos, pois um determinado funcionário que não havia tido promoção nos últimos três anos, mudou de departamento e, no seu primeiro ano na nova função, recebeu promoção.

É um plano rígido em que as atividades estão dispostas como regras estipuladas para os cargos sem considerar os níveis de complexidade. Esse plano encontra-se ainda ativo, uma vez que não é obrigatória a migração para o novo plano, porém, com a grande adesão ao novo plano, com mais de 80%, o plano antigo encontra-se, hoje, fora do foco da organização.

4.3.3 O NOVO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Dentro da nova modelagem institucional, em parte integrante deste processo, está o novo plano de cargos e salários que foi estruturado no conceito e na visão de competência como fator central, estando em consonância com nas teorias estudadas. (DUTRA, 2008; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FISCHER, 2002; FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000; FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004; HIPÓLITO, 2000; RUAS, 2003, 2005, 2010).

Nascida no ano de 2013, a nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos da instituição estudada apresenta um novo conceito dentro da organização, pois, até então, não existia uma forma adequada de gerenciamento, e orientação do comportamento e orientação ao trabalho, com uma política de recursos humanos clara alinhando os processos, as práticas e os procedimentos de gestão, conceitos presentes nos estudos de Fischer (2002). Dessa forma, o conceito de competência foi adotado pela empresa como fator central na estrutura, organização e concepção do novo plano de cargos e salários, possibilitando que a gestão do corpo funcional tenha foco nas melhores formas de especificação de atribuições, nas responsabilidades assumidas ao ser parte integrante da empresa e no desenvolvimento de ações estratégicas (MOTTA; VASCONCELOS, 2013). O documento central que guarda toda a descrição e o detalhamento do novo plano inicia-se com a abordagem teórica acerca dos conceitos de gestão de pessoas e competência, fazendo com que assuma papel diferenciado frente aos demais planos anteriores que não possuíam tal prerrogativa.

Os principais pontos elencados como objetivos da nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos são: alinhar as expectativas dos funcionários e as necessidades da organização; garantir a seleção de pessoas adequadas com perfil desejado de competência para ocupar os principais cargos de gerência e direção; possibilitar a empresa a responder adequadamente as exigências do mercado e da política pública; dar ao ambiente organizacional um clima proficiente; identificar, desenvolver, capacitar e formar novas e perenes lideranças; estimular a valorização e o sentimento de importância da carreira dentro da organização, promovendo o engajamento dos funcionários aos valores e objetivos da instituição; permitir à empresa se aperfeiçoar estrategicamente na gestão de pessoas e aplicar, por intermédio de seu novo plano de cargos e salários, uma política justa de remuneração que promova o incentivo à produtividade. Todos esses objetivos são plenamente alcançáveis, uma vez que a nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos está formada e

estruturada em pontos-chave, como a transparência; a equidade; a clareza; o contínuo aperfeiçoamento; sua forma flexível; uma visão sólida e focada no futuro da organização e sua relação com seus funcionários.

Importante perceber que, diferentemente do que fora feito nos planos passados, em que eles eram peças isoladas e voltadas, claramente, para promover o equilíbrio salarial defasado com o tempo, estamos diante de uma nova ferramenta que é peça integrante de um novo conceito dentro da organização sobre gestão de recursos humanos. O novo plano é parte dessa nova modelagem institucional, a mais importante talvez, mas não é a única, pois ações como a criação e implementação do centro de treinamento e formação corporativo da organização, e a criação de importantes comitês (de auditoria, de renumeração e promoção, de desligamento, de ética e de saúde) são passos importantes e necessários para o melhor desenvolvimento e fortalecimento das carreiras, do novo plano e de todo o corpo funcional.

Uma das principais ferramentas da nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos é seu novo plano de cargos e salários. Este plano foi cuidadosamente construído pela instituição com o intuito de revolucionar a gestão de recursos humanos, até então, muito questionada dentro da organização, pois sempre se indagou acerca dos conceitos de mérito e competência, bem como, de desenvolvimento, capacitação e da própria gestão de recursos humanos no passado. Além disso, este novo plano pretende fortalecer a forma de seus integrantes se comprometerem com os resultados gerados por eles e pela empresa em geral, bem como contribuir para o sucesso da companhia, pois há, dentro do planejamento estratégico da organização, presente na nova modelagem institucional, dois instrumentos bem definidos e importantes: o instrumento da gestão por resultados e o da gestão por competência.

Após todo o crescimento da empresa nos últimos quatro anos, como demonstrado neste trabalho, e seu fortalecimento perante o Governo, a empresa percebeu a necessidade de rever seu posicionamento e revisitou todo o planejamento estratégico, e programou, com objetivos e diretrizes estabelecidos pela diretoria, a gestão por resultados, sendo ela alinhada com todas as áreas de sua estrutura organizacional.

Definem-se, de forma clara e concisa, pela gestão de resultados, quais são os objetivos da empresa e a orientação de todo o corpo funcional para terem foco e direção nos esforços para se alcançar esses objetivos. Relevante dizer que não só na definição dessa gestão ficou a organização, pois foram também estabelecidos os indicadores para medir a gestão por

resultados reduzindo sua subjetividade. Assim, todas as áreas e todos os departamentos possuem ações que se desdobram em tarefas individuais compatíveis com a estratégia da organização para cada funcionário. Essas tarefas fazem parte do plano de atividades de cada funcionário que configuram um dos elementos da avaliação de desempenho, sendo os outros elementos elegíveis para esta avaliação base para progressões e promoções, a avaliação de indicadores mínimos obrigatórios de capacitação, realização de todos os exames laborais de saúde e a avaliação por competências. Na comunhão desses mecanismos, nasce um processo objetivo e transparente do reconhecimento das competências individuais e coletivas, como estudado em Colin e Grasser (2011), Grimand (2011), Le Boterf (2003), Ruas (2005) e Ruas *et al.* (2010).

Ficam, então, definidos, dentro da nova modelagem institucional, os novos objetivos estratégicos da companhia para os próximos dois anos com focos sinérgicos entre resultados, reposicionamento externo e reposicionamento interno, utilizando como grande canal a comunicação.

Aprimorar e intensificar a comunicação interna recebeu papel de destaque na nova modelagem institucional, pois ponto pacífico entre os funcionários era justamente o problema de comunicação existente na empresa, não somente entre os empregados, mas da empresa para com eles e, também, para o mercado externo. Como bons exemplos das falhas de comunicação, podemos explorar os planos antigos que detinham as informações de que os processos de promoção, por meio da avaliação de desempenho, seriam realizados de forma periódica e com critérios a serem bem definidos, mas que nunca foram utilizados, bem como as discussões pormenorizadas trazidas pela comissão dos funcionários que só geravam desgastes e lamúrias, exatamente como descritos por Kreps (1995) e Torquato (1986).

Ciente de que a mudança de processos, procedimentos e também da cultura causaria ruídos no processo de comunicação da organização, como visto em Torquato (2002), a instituição elaborou debates, fóruns de discussão e palestras sobre as novas metodologias de gestão por resultados e de gestão por competência. A organização entendeu que, para proporcionar maior e melhor engajamento entre todos os funcionários e a alta administração com as novas situações advindas da nova modelagem institucional, seria fundamental repensar sua forma de comunicação organizacional e estabeleceu todos esses mecanismos citados anteriormente como forma, de fato, facilitadora, conforme vimos nas teorias de Kunsch (2003). Pensando no sucesso da nova modelagem, a empresa aplicou a estratégia de

alinhamento e discussão com os grupos envolvidos e interessados, exatamente como visto em Kunsch (2003).

Retomando a gestão por resultados, a empresa fará sua mensuração pelos denominados índices de desempenho. Trata-se de um conjunto de indicadores de desenvolvimento, resultado, produtividade, gestão financeira, fortalecimento da marca e transformacional que darão números para essa gestão, a fim de verificar e certificar que os resultados esperados estão sendo alcançados. Todos os índices são objetivos, com dados reais e não envolvem caráter subjetivo para suas aferições.

Não obstante o que já foi visto, a nova modelagem possui outros objetivos que estão claramente dispostos em sua estrutura, como criar uma forma simples e objetiva de orientar a forma de como os funcionários devem atuar no desempenho do respectivo plano; utilizar formas adequadas e alinhadas com as melhores práticas de mercado no quesito de avaliação de desempenho e resultados possibilitando um retorno justo com base no mérito e competências; tornar transparente os critérios de promoção e progressão nos eixos de carreira; dar enfoque e destaque para os profissionais que apresentem contribuições importantes para a instituição e promover o equilíbrio financeiro em comparação com o mercado privado e de outras instituições públicas para realizar a retenção de talentos, reduzindo, assim, o *turnover* na organização.

Durante seu processo de elaboração e construção, o novo plano de cargos e salários passou por um processo intenso de discussão entre grupos internos e com a contribuição de uma consultoria de grande porte com larga atuação e experiência em gestão de recursos humanos. Esses fóruns de discussão auxiliaram o processo de amadurecimento e formação do novo plano, pois contou com a participação de todos os agentes envolvidos com ideias, sugestões e críticas. Integrantes da área de recursos humanos da empresa em conjunto com a consultoria realizaram o aporte teórico e metodológico dos diversos conceitos que envolvem tamanha reestruturação, possibilitando a inserção conceitual para todos os grupos envolvidos no processo de elaboração e concepção do novo plano. Os diversos grupos envolvidos contribuíram com suas expectativas acerca do plano, validaram os estudos realizados, criaram diversos parâmetros para garantir a plenitude do plano, emitiram diversas sugestões de melhorias, e desenvolveram a melhor forma e condições de implementação. Certamente não há como agradar a todos os envolvidos neste processo, mas procurou-se mitigar ao máximo os impactos negativos que toda e qualquer mudança pode causar na organização.

O novo plano de cargos e salários apresenta uma base conceitual muito sólida e coerente, tornando-o um plano que valoriza os conceitos de competência, mérito, resultados, entregas, desenvolvimento, formação e valorização. Para exemplificar essa afirmação, podemos destacar que o manual do novo plano apresenta, pela primeira vez, citação clara e objetiva das teorias de competência e meritocracia, bem como demonstra o que se espera de cada nível da carreira do funcionário e os requisitos para a ascensão na carreira. Permite, também, a integração de um novo modelo de gestão de recursos humanos com as práticas adequadas de gestão organizacional, fortalecendo a própria instituição e seus empregados, uma vez que valoriza o nível educacional dos funcionários, incentivando, assim, a busca pelo conhecimento e novos estudos, bem como traz grandes avanços no nível salarial e cria o senso de responsabilidade pelas atividades desempenhadas e nível de complexidade proporcional ao cargo ocupado.

Conceito de extrema importância e vital para o sucesso e desenvolvimento desse plano é a competência, pois os modelos anteriores eram baseados intrinsecamente nos cargos e em suas respectivas descrições, não se preocupando em estabelecer correlações com competências individuais e coletivas, conhecimentos, experiências, habilidades, entregas e comprometimento organizacional presentes no novo plano de cargos e salários, fatores esses percebidos nos estudos de Fleury, M. e Fleury, A. (2004); Fontoura *et al.* (2011); Michaux (2011); Retour e Krohmer (2011) e Ruas (2010).

Relevante destacar que o novo plano vai além do conceito de competência, pois sugere incorporar as chamadas faixas de complexidade, em que a diferenciação das atividades, atribuições e responsabilidades estão alinhadas com o perfil do profissional envolvido, considerando sua capacidade, desenvolvimento e seu grau de maturidade para o desempenho das ações, tarefas e atividades. Dessa forma, conforme várias teorias estudadas, como visto em Dutra (2008); Fontoura *et al.* (2011); Grimand (2011); Mascarenhas (2008) e Ruas (2010), o novo plano guarda um importante papel na correlação da competência com as responsabilidades dos diversos níveis hierárquicos que são desdobradas em níveis de complexidade e de demandas.

Para melhor exemplificar, os níveis de complexidade estão diretamente ligados aos fatores de responsabilidades de cada indivíduo, tidos pela sua autonomia e medidos pelos impactos causados por suas atividades, sendo, portanto, uma visão dos papéis assumidos pelos funcionários em relação às estratégias da organização.

O novo plano apresenta uma estrutura dividida da seguinte forma: os funcionários de nível médio que, ao ingressarem por concurso público, se enquadram no eixo de assistência da administração e os funcionários de nível superior que podem ser enquadrados no concurso público pelo eixo de gestão de programas, projetos e ações ou pelo eixo de gestão da corporação. A assistência da administração consiste em realizar as atividades e funções de suporte técnico e, também, administrativo na atuação em seus processos. Por sua vez, o eixo de gestão de programas, projetos e ações está diretamente ligado às atividades do processo finalístico no ato de planejar, incentivar, analisar e acompanhar a parte técnica, financeira, econômica e jurídica do objeto, bem como avaliar os resultados e impactos dos programas, projetos e ações utilizando os conhecimentos adquiridos dentro e fora da organização num claro processo de articulação com todos os atores envolvidos no cenário científico e tecnológico no país. Já o eixo de gestão da corporação está alinhado com a gestão estratégica da organização provendo estudos, soluções e ações para as etapas de planejar, executar, analisar e aprimorar todos os processos da instituição.

São eixos distintos, porém com funções parecidas quanto à natureza e de competências semelhantes, obedecendo à diferença natural entre os níveis de escolaridade. Este fato evita a alocação de competências distintas e específicas, o que tornaria o plano complexo, bem como não generalizar os conceitos de competência para toda a organização, o que tornaria o plano difícil de ser gerido (DUTRA, 2002a).

Importante destacar que este novo plano prevê a atualização constante das competências organizacionais sempre que a empresa entender que as precisa rever para alinhá-las às estratégias da organização.

Assim como no plano B, o novo plano de cargos e salários determina o ingresso para provimentos dos cargos de nível médio e superior por meio de concurso público, porém traz direcionadores que, necessariamente, precisam ser observados para que se tenha a formatação do edital final do concurso, sendo eles: ter a exigência da formação acadêmica mínima para exercer aquele cargo/função; especificar de forma clara as vagas efetivas ou o número de vagas reservadas para cadastro por área de formação para que se possa ter um alinhamento entre o perfil do candidato e as funções que serão desempenhadas; definir o período de dois anos como sendo o tempo mínimo de permanência de um determinado profissional na área para a qual prestou o concurso visando ao fortalecimento da área em questão, bem como do próprio funcionário; e definir que todo e qualquer novo funcionário deverá ser contratado no nível inicial da tabela salarial.

Durante o primeiro ano de formação do funcionário dentro da organização, esse passará pelo chamado plano de inserção e conhecimento. Trata-se de um programa que dará a visão geral da empresa, qual sua missão, visão, valores, finalidade, processos finalísticos, principais clientes, literalmente um panorama geral da empresa, possibilitando, assim, o conhecimento não só da empresa, mas do segmento em que atua e do público geral. Também será aplicado, durante o primeiro ano de empresa do funcionário contratado, um programa para a formação do profissional contendo ações voltadas para seu departamento com foco nas atividades a serem realizadas, bem como uma avaliação a cada trimestre, observadas as competências definidas no plano de cargos e salários. Esta avaliação será utilizada para a observância da adequação ou inadequação do funcionário para a função a qual ele estaria apto a exercer pelo aproveitamento no concurso público. Sendo decidido pela inadequação, o funcionário deverá ser orientado e submetido para o programa de capacitação e treinamento adicional. Persistindo sua inadequação, abre-se a possibilidade da dispensa do funcionário após uma decisão colegiada entre a área de recursos humanos, o comitê de desligamento e a área de lotação do profissional.

Ponto central de discussão de todos os planos anteriores e que não poderia deixar de ser apresentado na formatação da nova modelagem institucional, em seu novo plano de cargos e salários, é o processo de avaliação. No manual do novo plano, está claramente disposto que o processo de avaliação tem como objetivos: dar ênfase e reforço para as competências definidas nesse; proporcionar aos funcionários todas as ferramentas para a reflexão de sua própria atuação para buscar seu melhor direcionamento em favor da sua evolução na carreira e também da empresa; criar o mecanismo de *feedback* e respostas ao funcionário foco da avaliação; observar a diferença entre os profissionais pela análise do nível de entrega em face das demandas estabelecidas para que se possa dar o valor e o reconhecimento de cada profissional em função do nível de sua contribuição para a realização dos objetivos da instituição; ser o instrumento que possibilite a estruturação de planos individualizados ou coletivos de desenvolvimento culminando na solidificação da relação entre Agência X empregado; possibilitar aos gestores de cada unidade terem uma visão histórica de maior amplitude do quadro funcional de seu departamento com informações sociais, educacionais e profissionais que possibilitem o melhor arranjo profissional para a busca pela eficiência nas atividades, bem como ter o acesso as mesmas informações de outras unidades visando à melhor formatação da força de trabalho alinhando as oportunidades e necessidades que existem na organização como um todo; registrar toda a evolução dos funcionários e o

histórico contributivo para a empresa; e ser o principal objeto para subsidiar e fornecer informações para todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas.

A grande diferença entre os planos, nesse conceito de avaliação, é, portanto, além da presença marcante do conceitual de mérito e competência, existir uma forma clara e equilibrada de exercer esta avaliação e poder aplicar os resultados sobre ela diagnosticados.

Ficam, assim, evidentes as principais características e diferenças entre os planos, demonstrando a crescente preocupação e importância com as questões de competência e meritocracia, reconhecida na maioria dos dados obtidos na pesquisa.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Para formar os dados da pesquisa, foram realizadas uma série de entrevistas com funcionários da empresa pública objeto de estudo, selecionados de três áreas distintas (*core business*, financeira e de gestão), ocupantes de cargos diversos, com formações acadêmicas e perfis profissionais diferentes. As entrevistas foram baseadas num roteiro semiestruturado em que partimos de uma questão inicial ampla proporcionando ao entrevistado discorrer naturalmente sobre o tema central da pesquisa. Antes das entrevistas, o pesquisador ressaltou o caráter acadêmico e os objetivos da pesquisa, enfatizando que o anonimato, tanto da empresa quanto dos respondentes, seria garantido.

Foram realizadas entrevistas em profundidade que, ao ter o contato direto entre o pesquisador e o entrevistado, possibilitou o levantamento de dados e informações importantes sobre o assunto estudado. Relevantes dados foram extraídos das entrevistas em profundidade e anotados no diário de bordo do pesquisador em que, também, foram registradas as percepções do próprio investigador.

Após cada entrevista, o pesquisador transcreveu todas as anotações realizadas e todas as percepções de gestos, entonações, posturas, dentre outras importantes variáveis para a pesquisa.

A técnica escolhida para o tratamento e análise dos dados (entrevistas e diversos documentos) foi a análise de conteúdo, que, segundo Vergara (2012b), trata-se de uma técnica que visa perceber e identificar aquilo que está sendo proferido sobre um determinado tema, em nosso estudo, a real narrativa dos entrevistados sobre seus perfis sociais, especialmente no trabalho.

De acordo com Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Ao abordarmos as comunicações, Bauer e Gaskell (2008) afirmam que, na análise de conteúdo, os documentos escritos são fontes importantes e tradicionais de dados que podem ser trabalhados pelo pesquisador na tentativa de responder sua problemática. Na mesma linha de raciocínio está Flick (2009, p. 291), que defende a análise de conteúdo como “um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”.

Minayo (2001) entende que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas, pois se percebe uma análise de diversas informações a respeito do comportamento humano, ato complexo, procurando, assim, a descoberta dos reais sentidos dos conteúdos manifestos.

Alguns passos básicos devem ser adotados, conforme Flick (2009); Minayo (2001) e Vergara (2012b), para que a análise de conteúdos seja bem-sucedida, como: preparar a informação da forma adequada, sabendo executar um processo para separar, organizar e codificar todo o material; transformar o conteúdo em categorias de análise; de acordo com as categorias de análise criadas, realizar uma descrição mínima dos significados obtidos e inferidos nos documentos e mensagens analisados; e, após ter o conteúdo e significados dos documentos e mensagens obtidos, praticar a interpretação e compreensão desses.

Como todo o método, a análise de conteúdo tem suas limitações. Segundo Flick (2009), em função das recorrentes críticas de que esta técnica é um conjunto de ideias da metodologia quantitativa, pode-se tornar mais complexa a visão dos conteúdos, dificultando o alcance das variáveis mais importantes e profundas dos documentos. Já Thompson (1995) entende que o pesquisador não é totalmente neutro nesse tipo de análise, uma vez que o campo é objeto e sujeito ao mesmo tempo. Nesse sentido, segundo Thompson (1995), o pesquisador acaba não sendo totalmente neutro, porém deve procurar mitigar essas interferências, sendo, assim, a neutralidade uma limitação.

Destaca-se, ainda, como limitação do método, o fato da análise de conteúdo privilegiar os meios escrito e oral de comunicação, por vezes, negligenciando outros meios de comunicação (GODOY, 1995a; 1995b; 1995c). Dessa forma, importantes aspectos, como a criatividade e a flexibilidade, são necessários para uma boa pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2008; FLICK, 2009).

A partir desses conceitos, criamos seis categorias de análise, tendo como referencial o modelo de identidade social no trabalho de Renaud Sainsaulieu, para possibilitar melhor aplicabilidade e resultados obtidos, observadas as tipologias estruturadas e descritas por Sainsaulieu. As seis categorias de análise foram assim dispostas:

- a) Dados familiares e gênero;
- b) Dados acadêmicos;
- c) Trajetória profissional antes da atual empresa;

- d) Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades;
- e) Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões;
- f) Perspectivas para o futuro.

O modelo sociológico de Sainsaulieu destaca que a socialização primária, por mais que seja importante, não determina a tomada de decisão das ações dos indivíduos (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2002). Naturalmente que a formação familiar e a cultura exposta ao indivíduo são fatores presentes no modelo, mas, segundo Sainsaulieu (1977), a identidade social e sua forma de consolidação é diretamente impactada pelo capital relacional do indivíduo e sua relação com outras culturas. Pensamento similar tem Crozier (1981) que, ao afirmar a interferência direta que os fatores organizacionais, como cultura, regras e formas de agir, exercem sobre o perfil social do indivíduo, diz que as relações entre eles e grupos sociais são fatores que influenciam o comportamento sociológico da pessoa, especialmente no trabalho.

Dessa forma, ao alinharmos questões familiares, acadêmicas e profissionais, buscamos um perfil mais completo do indivíduo para poder alocá-lo para a categoria de análise mais adequada, após toda a organização dos dados coletados.

De acordo com a tipologia de Sainsaulieu, temos quatro categorias de análise: o modelo da Retirada Estratégica, da Unanimidade, das Afinidades Seletivas e da Solidariedade Democrática.

Pelas teorias estudadas, é dado como fator praticamente determinístico que os jovens indivíduos com perfis direcionados para o modelo das Afinidades Seletivas tendem a buscar a evolução natural, devido ao sucesso obtido na organização, a larga experiência da instituição que estão inseridos, o domínio do conhecimento e o *status* adquirido, para o modelo da Solidariedade Democrática. Por sua vez, os indivíduos pertencentes aos modelos da Unanimidade e da Retirada Estratégica observam e seguem outras lógicas sociais com mais coletividade e mobilização, e menos envolvimento, respectivamente.

Tomando as características dos dados familiares e gênero, dados acadêmicos, trajetória profissional antes da atual empresa, trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades, o posicionamento acerca do novo plano de cargos e salários, e as perspectivas para o futuro, foi possível responder a problemática desta pesquisa.

A partir deste momento do trabalho, serão apresentados os dados coletados por entrevistas contendo uma visão geral, e, por fim, uma análise crítica das mais importantes e principais características encontradas.

5.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para facilitar o entendimento e a visualização dos dados encontrados, apresentaremos uma série de quadros que procuram criar uma forma prática e resumida para este fim.

O Quadro 10 traz um resumo individual dos entrevistados quanto a algumas variáveis sociológicas com o intuito de iniciar um processo de identificação e criação de uma tipologia.

Quadro 10 – Variáveis Gerais de cada Entrevistado e sua Tipologia em Grupos Organizacionais

Entrevistado	Gênero	Idade	Nível acadêmico	Nível profissional na empresa	Forma de entrada	Natural	Grupo organizacional
01	Mulher	35	Graduação	Superior	Concurso	RJ (capital)	Grupo 02
02	Mulher	57	Graduação (incompleta)	Médio	Pró-forma	MG (interior)	Grupo 01
03	Homem	27	Especialização (MBA)	Médio	Concurso	RJ (capital)	Grupo 02
04	Mulher	30	Especialização (MBA)	Superior	Concurso	SP (capital)	Grupo 02
05	Homem	45	Especialização (MBA)	Superior	Concurso	RJ (capital)	Grupo 03
06	Homem	68	Graduação	Superior	Concurso	MG (capital)	Grupo 02
07	Mulher	33	Especialização (Mestrado)	Superior	Concurso	RN (capital)	Grupo 02
08	Homem	64	Graduação	Médio	Pró-forma	MT (interior)	Grupo 01
09	Homem	68	Segundo grau	Médio	Pró-forma	MG (interior)	Grupo 01
10	Mulher	60	Segundo grau	Médio	Pró-forma	MG (interior)	Grupo 01
11	Homem	55	Segundo grau	Médio	Pró-forma	RJ (interior)	Grupo 01
12	Homem	62	Especialização (Doutorado)	Superior	Concurso	RJ (capital)	Grupo 03
13	Mulher	32	Especialização (Mestranda)	Superior	Concurso	RJ (capital)	Grupo 02
14	Homem	34	Especialização (MBA)	Superior	Concurso	RJ (interior)	Grupo 02
15	Homem	40	Especialização (Mestrado)	Superior	Concurso	RJ (capital)	Grupo 03
16	Homem	46	Especialização (Mestrado)	Superior	Concurso	RJ (capital)	Grupo 03
17	Mulher	24	Graduação	Superior	Concurso	RJ (capital)	Grupo 02
18	Mulher	33	Graduação	Superior	Concurso	RJ (interior)	Grupo 02

Nota. O Quadro 10 tem o objetivo de tornar mais claras as variáveis gerais sociológicas de cada indivíduo para, depois, classificá-los quanto à tipologia de grupos organizacionais.

Fonte: Autor

Após a análise dos dados contidos nas entrevistas semiestruturadas com questionário aberto analisadas e transcritas em fichas individuais no Apêndice A; nos documentos primários, como jornais internos, correios eletrônicos, informes, *site*, manuais, normas, e no próprio plano de cargos e salários; nos documentos secundários, como artigos, dissertações, teses, publicações e outros canais midiáticos; no diário de bordo do pesquisador, em que constam todas as anotações fruto do método da observação e observação participante em

assembleias, reuniões, debates, fóruns e demais eventos, podemos identificar e criar a tipologia de três grupos, sendo eles:

- a) Grupo 01 “da Oposição” - os funcionários com entrada pró-forma;
- b) Grupo 02 “Favorável Financeiro” - os funcionários com entrada por concurso público; e
- c) Grupo 03 “Favorável Meritocrático” - os funcionários com entrada por concurso público e que exercem cargo de confiança.

A criação das três tipologias obedece à lógica de entrada na organização (anterior e posterior à Constituição Federal) e encontra correspondência com o tempo de exercício de função dentro da empresa estudada, sendo, assim, as duas variáveis que explicam as tipologias.

O Quadro 10 traz uma perspectiva sociológica de gênero, idade, nível acadêmico, nível profissional desempenhado na empresa, forma de entrada, naturalidade e, por fim, sua correlação individual para determinado grupo organizacional.

Neste quadro, fatores centrais para nossa análise foram a idade, a forma de entrada e a correlação entre o nível profissional desempenhado na empresa e o nível acadêmico, pois esses quatro fatores possuem convergência e coerência lógica. Outro fator, não menos importante, mas de certa forma axiomático, é a questão da naturalidade.

Como podemos observar, para todos os entrevistados com forma de entrada na organização oriunda de eventos pró-forma, Grupo 01 (uma prova por mera formalidade, uma entrevista, um teste psicotécnico ou a comunhão de ambos), que são indivíduos com nível médio no desempenho profissional na empresa, com predominância de nível acadêmico de segundo grau e, no máximo, graduação. A questão da naturalidade envolvida neste cenário é de que todos os atores sociais enquadrados neste perfil são do interior do país, mesmo que de Estados mais desenvolvidos. O entrevistado mais novo deste Grupo 01 tem cinquenta e cinco anos de idade, reforçando, segundo os entrevistados, uma questão cultural do Brasil no tocante ao acesso à educação, em que, especialmente no interior do país, pessoas com mais idade tiveram oportunidades reduzidas para incrementarem seus estudos, principalmente aqueles que se retiraram de suas cidades originais em busca de melhores condições nos grandes centros.

Por sua vez, os entrevistados com forma de entrada na organização por intermédio de concurso público, obrigatório após a promulgação da Constituição Federal de 1988, em ampla maioria, exercem funções profissionais na empresa de nível superior, sendo, para o Grupo 02, com nível acadêmico predominante de especializações do tipo *Master of Business Administration*, e o Grupo 03, com especialização do tipo Mestrado/Doutorado. Pela análise da idade, o Grupo 02 tem funcionário entrevistado mais novo com vinte e quatro anos, já o Grupo 03, sob a mesma variável, tem como funcionário mais novo uma pessoa de quarenta anos. Sob a análise da questão da naturalidade dos indivíduos dos dois grupos, observamos ampla maioria para pessoas oriundas da capital dos Estados, principalmente do Rio de Janeiro, o que, segundo os entrevistados, demonstra o mais fácil e melhor acesso à educação nos grandes centros do país.

Entendemos que essa divisão entre os três grupos foi a que apresentou maior compatibilidade com os achados na coleta e análise dos dados. Para gerar mais subsídios para esta análise e consequente divisão, apresentamos o Quadro 11, que nos mostra, por grupo organizacional, mais algumas variáveis sociológicas que poderão corroborar com os levantamentos demonstrados no Quadro 10 e ajudar no entendimento das razões alegadas e do posicionamento adotado de cada grupo organizacional frente à implementação da nova modelagem institucional, em especial e aqui representada, enfaticamente, pelo novo plano de cargos e salários, que serão abordados nos Quadros 12, 13 e 14.

Quadro 11 – Análise Focada em Variáveis de Idade, Salário, Tempo, e Níveis Profissionais e Acadêmicos

Grupo organizacional	Faixa etária	Faixa salarial	Tempo de empresa	Nível profissional	Nível acadêmico predominante
01 “da Oposição”	De 55 a 68 anos	Nível de entrada: R\$ 2.000,00 Integrantes em questão: de R\$ 7.000,00 a R\$ 10.000,00	De 26 a 39 anos	Médio	Segundo grau
02 “Favorável Financeiro”	De 24 a 68 anos	Nível de entrada: R\$ 8.000,00 Integrantes em questão: de R\$ 9.500,00 a R\$ 15.000,00	De 01 a 12 anos	Superior	Especialização (MBA)
03 “Favorável Meritocrático”	De 40 a 62 anos	Nível de entrada: R\$ 8.000,00 Integrantes em questão: de R\$ 15.000,00 a R\$ 30.000,00	De 06 a 14 anos	Superior	Especialização (Mestrado)

Nota. No Quadro 11, tem-se uma análise com variáveis de faixa etária, faixa salarial, tempo de empresa, nível profissional desempenhado e nível acadêmico de cada grupo organizacional identificado.

Fonte: Autor

No Quadro 11, temos como importante contribuição a identificação das faixas etárias, faixas salariais e de tempo de empresa. Observando as faixas etárias, percebemos que o Grupo 01 reúne pessoas com idade mais avançada, todas com formação de nível médio (prioritário no Plano A). Apesar do salário inicial deste nível ser baixo em relação aos demais grupos, os entrevistados em questão possuem altos salários dado o grande tempo de empresa que apresentam.

O Grupo 02 tem uma faixa etária que inicia com vinte e quatro anos, e vai até sessenta e oito. Essa disparidade é devido à entrada por concurso de um profissional com idade elevada. O fator mais importante é perceber que a baixa idade é o fator relevante, uma vez que representa os jovens entrantes na organização, justificado pelo tempo de empresa que vai de dois anos a doze anos.

O Grupo 03 segue a mesma lógica do Grupo 02, mas com o amadurecimento do perfil profissional, uma vez que o tempo de casa avança para o mínimo de seis anos e a faixa etária começa com indivíduo de quarenta anos.

Fator que chama muita atenção é a idade inicial comparada entre o Grupo 01 e Grupo 02, pois representa o enorme período de estagnação entre a última entrada pró-forma na

organização em 1988 e a primeira entrada por concurso realizada somente no início dos anos 2000.

Os Quadros 12, 13 e 14 nos trazem a grande contribuição ao trabalho, uma vez que, por grupo organizacional, temos as razões alegadas, as posições adotadas, o perfil de identidade do modelo de Sainsaulieu (1977) e a ação estratégica de cada grupo segundo os estudos de Sayles (1958).

Quadro 12 – As Razões Alegadas e Posição Adotada – Grupo Organizacional 01 – “da Oposição”

Grupo	Modelo de Sainsaulieu	Ação	Posição adotada	Razões alegadas
Grupo 01 “da Oposição”	Unanimidade (60%)	Ação errática	Todos radicalmente contrários ao novo plano. Tentativa de enfraquecimento do plano por ações verbais. Os integrantes desse grupo com perfil de Unanimidade mobilizam suas forças por meio do comitê de funcionários para protestarem contra o plano e convencerem os demais a boicotarem-no. Praticam protestos públicos, assembleias e debates com o propósito de criar uma rede contrária à adoção do novo plano.	Consideram o novo plano tendencioso para os mais jovens. Alegam que esse está repleto de falácias e más intenções. O novo plano apresenta falsos argumentos sobre a gestão por resultados e competência. Entendem que esta ferramenta representa riscos para a segurança e estabilidade dos funcionários (risco de demissões sumárias). Reforçam caráter ímprobo do novo plano e que esse potencializa conflitos entre o corpo funcional. O enxergam como desagregador e ilusório. Existirá a marginalização dos antigos funcionários.
	Retirada Estratégica (40%)	Ação apática	Os integrantes desse grupo com perfil de Retirada Estratégica compartilham da ação contrária ao novo plano, mas sem se associarem a um movimento de mobilização para este fim.	

Nota. O Quadro 12 é fundamental para entendermos as razões alegadas, posições adotadas e perfis de Sainsaulieu e de ação estratégica do Grupo 01. Permite a comparação dessas variáveis por grupo (ao analisar conjuntamente com os Quadros 13 e 14), o que fomentará as análises de cada grupo.

Fonte: Autor

Quadro 13 – As Razões Alegadas e Posição Adotada – Grupo Organizacional 02 – “Favorável Financeiro”

Grupo	Modelo de Sainsaulieu	Ação	Posição adotada	Razões alegadas
Grupo 02 “Favorável Financeiro”	Afinidade Seletiva (89%)	Ação estratégica	100% de apoio ao novo plano. Optaram por questões financeiras e técnicas. Entendem que a institucionalização da meritocracia abrirá novos caminhos para evolução natural a maiores cargos. Tiveram algumas críticas construtivas ao novo plano, sendo a maioria relacionada a questões salariais, como: o aumento do teto salarial dos gestores; a indexação do adicional de titulação por percentual do salário ao invés de valor fixo; a previsão para criação de coordenações; aposentadoria compulsória e um melhor piso para o nível médio.	Ressaltam a função meritocrática do novo plano. Entendem que agora será possível executar a gestão por resultados e a gestão por competência. Reforçam o caráter de valorização do corpo funcional com melhores salários, e a previsão de treinamentos e capacitação. A retenção dos talentos e de bons profissionais no nível de entrada é considerado fundamental para as necessidades estratégicas da organização. Consideram a nova modelagem um novo caminho para a
	Solidariedade Democrática (11%)	Ação estratégica	100% de apoio ao novo plano. O integrante da Solidariedade Democrática defende que o histórico profissional do funcionário (das atividades tanto dentro quanto fora da organização) deveria ser levado em consideração no enquadramento do funcionário ao entrar por concurso, criando a possibilidade de alocação em nível diferente que o inicial. Entende que a meritocracia deve ser incentivada pela organização e os funcionários precisam compreender o amplo sentido de competência e mérito.	identificação e valorização de novos líderes dentro da organização. Entendem que o processo de elaboração e amadurecimento do novo plano deve sempre muito bem comunicado. Questões financeiras pesaram na decisão.

Nota. O Quadro 13 é fundamental para entendermos as razões alegadas, posições adotadas e perfis de Sainsaulieu e de ação estratégica do Grupo 02. Permite a comparação dessas variáveis por grupo (ao analisar conjuntamente com os Quadros 12 e 14), o que fomentará as análises de cada grupo.

Fonte: Autor

Quadro 14 – As Razões Alegadas e Posição Adotada – Grupo Organizacional 03 – “Favorável Meritocrático”

Grupo	Modelo de Sainsaulieu	Ação	Posição adotada	Razões alegadas
Grupo 03 “Favorável Meritocrático”	Solidariedade Democrática (89%)	Ação estratégica	100% de apoio ao novo plano. Opção pelo plano por razões mais técnicas e meritocráticas. Opção financeira também válida. Defendem um posicionamento de que é fundamental a manutenção pela área de recursos humanos de um processo permanente de atualização do plano, mantendo-o um instrumento vivo, dinâmico e sempre adequado, dadas as necessidades e dados os interesses da organização. Reforçam a ideia do interesse pelo “trabalhador-chave”, uma espécie de funcionário atuante em vários departamentos, eleitos por comitês específicos e com remuneração diferenciada.	Entendem que o fator central é a gestão por competências. Níveis de complexidade e suas respectivas faixas de entrega são valorizados. Ressaltam o poder estratégico do novo plano para a organização. Concordam com o aspecto de solver as defasagens salariais e alterações do passado. Defendem a visão do alinhamento da evolução da carreira do empregado com o aumento da produtividade da empresa, permitindo casos de dispensa para funcionários não produtivos. Atribuição de responsabilidades é parte importante do processo. Treinamento e capacitação são valorizados.
	Afinidade Seletiva (25%)	Ação estratégica	100% de apoio ao novo plano. Opção maior por razões financeiras, mas também por questões técnicas. Julgam o plano um instrumento estratégico para a organização no sentido de aliar os interesses de evolução da carreira pessoal com o aumento de produtividade da empresa.	

Nota. O Quadro 14 é fundamental para entendermos as razões alegadas, posições adotadas e perfis de Sainsaulieu e de ação estratégica do Grupo 03. Permite a comparação dessas variáveis por grupo (ao analisar conjuntamente com os Quadros 12 e 13), o que fomentará as análises de cada grupo.

Fonte: Autor

5.1. ANÁLISE DO GRUPO 01 – “DA OPOSIÇÃO”

O Grupo 01 foi descrito como o conjunto de funcionários com entrada pró-forma na organização, ou seja, por intermédio de uma prova por questões meramente formais, uma entrevista ou um teste psicotécnico, ou ambos os instrumentos, ou o mais contundente, indicações políticas do passado.

Composto por indivíduos de idade elevada, com nível médio no desempenho profissional na organização, predominância de nível acadêmico de segundo grau, alto tempo de empresa e, em decorrência, altos salários quando comparados à realidade nacional, os entrevistados desse grupo apresentam em suas rotinas de trabalho, atividades laborais com baixo nível de complexidade e relevância. Típicos afazeres com características de apoio administrativo, suas tarefas ficam limitadas a itens que não são importantes para estratégia da organização, como, por exemplo: protocolo; arquivo; secretariado de primeiro nível; recebimento de mercadorias e outras atividades administrativas de menores impactos dentro da instituição.

Todos os entrevistados deste grupo relataram dificuldades em operar com computadores e sistemas de forma geral, sendo que muitos afirmaram que não acompanharam o avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas, confessando, inclusive, falta de interesse em se reciclar e buscarem novos conhecimentos. Com isso, é natural o esvaziamento de suas atividades, ocasionando ócio em suas jornadas de trabalho. Esse fator permite que os funcionários enquadrados nesse grupo tenham a possibilidade de destinar o tempo “livre” para ocasiões coletivas a serem geradas e debatidas no âmbito do comitê de funcionários ou para questões de natureza familiar.

Fator que gera certo desconforto dos outros dois grupos para com o Grupo 01 é a questão dos altos salários percebidos pelos integrantes deste grupo. Apesar de serem funcionários pouco importantes para estratégia atual da organização, possuem salários muito acima da média do mercado nacional, que tem como baliza um valor próximo de R\$ 1.300,00 de salário médio real de admissão para homens, conforme estudos da Secretaria de Políticas para as Mulheres, vinculada à Secretaria de Comunicação Social do Governo Federal do Brasil.

Todos os integrantes desse grupo entendem e consideram o novo plano um ferramental construído e focado somente para os jovens funcionários de nível superior da empresa, sendo,

portanto, negligenciados todos os empregados mais antigos e com perfil acadêmico de nível médio. Isso se torna ofensivo para eles, uma vez que se consideram peças importantes na estrutura e, principalmente, por terem sido responsáveis pela construção da história da empresa objeto de nosso estudo, mesmo que essa passagem seja algo de cunho sentimental, institucionalizado por eles próprios, não sendo oficializada pelas outras pessoas, nem reconhecida de forma oficial pela instituição. É outra forma de legitimação adotada por este grupo, pois, além de entenderem o tempo de casa como uma dessas formas, se apegam ao conceito de que são os responsáveis pela história de sucesso da organização e utilizam isso como legitimação de si próprios.

Defendem que a nova modelagem institucional, na presença do novo plano, está contaminada por diretrizes equivocadas e tendenciosas para privilegiar pessoas que mal chegaram à organização e que não possuem história dentro dessa. Alegam que o novo plano sofre de sofismas acerca da gestão por resultados e competências, uma vez que esse discurso é antigo dentro da organização e que nunca saiu do papel.

Entendem que a espinha dorsal do novo plano é pautada em inconsistências e incoerências administrativas, jurídicas e financeiras, fatos estes que traduzem uma visão de má intenção da alta administração em relação ao seu corpo funcional, principalmente na real possibilidade dispensar sumariamente os empregados da organização em questão, sendo estes fatores considerados desonestos e desonrados, criando ambientes propícios para potencialização de conflitos entre todos os funcionários, sendo a natureza destes conflitos exatamente como vista em Crozier (1981). Dessa forma, são unânimes em afirmar que o novo plano tem função desagregadora e enfraquecedora do corpo funcional como um todo, especialmente com o intuito de reprimir as ações do comitê de funcionários. Com isso, para eles, trata-se de um instrumento ilusório que cria, propositalmente, a marginalização dos antigos funcionários, especialmente os que não possuem nível superior.

Todos os integrantes desse grupo são totalmente contrários ao novo plano e procuram, uns mais, outros menos, enfraquecê-lo da forma que entender ser a mais adequada. É senso comum entre todos o discurso da posição contrária ao plano e de críticas diversas a esse. Trata-se de um posicionamento que encontra respaldo nas teorias de Crozier e Friedberg (1980), uma vez que o fenômeno de cooperar ou não está embutido no comportamento dos atores sociais que são influenciados pelos jogos de poder presentes na organização.

A partir das posições adotadas e das razões alegadas, foi possível determinar o perfil de identidade do modelo de Sainsaulieu (1977) para o Grupo 01, havendo a ocorrência dos perfis da Unanimidade e da Retirada Estratégica.

A grande maioria dos pertencentes a este grupo organizacional é da tipologia Unanimidade. Profissionais cujas legitimidades são tempo de casa, história dentro da organização e indicações políticas do passado que os colocaram dentro da organização. Isso se reflete pela resistência de pessoas que não se legitimam pelo mérito e pela competência.

A marca registrada dessa tipologia encontrada na organização estudada é a solidariedade com seus companheiros de grupo e classe, estabelecendo uma identificação horizontal forte com seus semelhantes, perfeitamente prevista nos estudos de Sainsaulieu (1977). O apego e apoio às regras, as formas de legitimação do passado, a tentativa de evitar o “favoritismo”, com a implementação do novo plano, aos profissionais mais jovens, são marcas registradas desse grupo dentro da empresa, como visto em Sainsaulieu (1977).

Esses indivíduos são pessoas com características de mobilização política, cujo instrumento mais relevante para este fim é o comitê dos funcionários. Por meio dele, mobilizam protestos públicos, inserções via correio eletrônico, panfletos, uso de espaço no jornal do sindicato associado e outras formas de comunicação, todos contra a instituição do novo plano de cargos e salários. Alguns desses funcionários possuem filiação a partido político e tentam usar esse mecanismo como fator relevante no processo de mobilização contrário aos atos de gestão da administração da Agência X. É o uso de uma estratégia de ação social desenvolvendo uma habilidade de negociar para esses indivíduos, de acordo com Crozier e Friedberg (1980) e Friedberg (1995).

Esta mobilização contrária ao plano se dá ao passo que percebem que esta ferramenta institucional reflete uma tendência nacional de profissionalização do serviço público brasileiro. Com isso, se sentem ameaçados pelo novo plano que tem como característica a promoção por critérios técnicos e meritocráticos, tendo, assim, medo de perder privilégios históricos, de perder financeiramente e de perder o pouco poder que porventura ainda possam exercer dentro da organização. Esse caráter de mobilização tem perfeita correlação com os achados de Sainsaulieu (1977) e percebemos, também, que é fruto do que Crozier (1981) ressaltava afirmando que as organizações são arenas políticas que estimulam os jogos de poder entre atores e grupos sociais.

Observamos, nesse grupo, como citado por Sainsaulieu (1977), que qualquer tentativa para derrogar alguma regra burocrática já estabelecida, como o direito aos quinquênios recebidos por antiguidade, ou algum controle que venha afetar a sensação de segurança e pacificidade dentro do grupo, como os critérios de avaliação por competência e mérito previstos no novo plano, encontrará foco de resistência para este modelo da Unanimidade.

São indivíduos que não querem nem procuram desenvolver suas habilidades e que permanecem com cargos simples dentro da empresa. A grande forma de serem notados, de se sentirem importantes e de gerar desconforto para a administração é o uso constante do comitê de funcionários para esses fins. Conseguiram, por intermédio do comitê e de suas atividades vinculadas, convencer alguns outros funcionários, a maioria de funções profissionais de nível médio, a não aderirem ao novo plano. Conseguiram sucesso uma vez que são vistos como líderes de grande parte dos demais associados do comitê.

Perante os estudos de Sayles (1958), os indivíduos caracterizados como tipologia de identidade profissional de Unanimidade possuem clara ação errática, pois focam nas figuras dos líderes do comitê de funcionários como forma de referência para questões políticas, administrativas e da empresa em geral. Acabam por manter uma intensidade muito alta de ação política com revoltas e mobilizações, sendo, muitas vezes, desproporcionais, observadas as formas da luta e o objeto em questão. É percebida acomodação às regras já estabelecidas que lhes garantam o mínimo de legitimação e poder, como visto em Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002).

Além dos indivíduos de tipologia Unanimidade, esse grupo também tem, em sua constituição, indivíduos de tipologia Retirada Estratégica (SAINSAULIEU, 1977). Estes profissionais, com acesso pró-forma na instituição, também se apegam na legitimação pelo tempo de casa e nas indicações políticas do passado. Dessa forma, também apresentam resistências para todo e qualquer instrumento organizacional que direcione uma legitimação pautada na meritocracia e competência.

Diferentemente da tipologia da Unanimidade, o pessoal identificado como Retirada Estratégica não tem a menor característica, muito menos a intenção, em mobilizar-se para pleitear ou confrontar qualquer posicionamento adotado pela organização em qualquer área. Notadamente, dentro da organização, esses indivíduos que não apoiam o novo plano não se mobilizam contrariamente a esse, principalmente pelo fato de haver quem o faça, os indivíduos da Unanimidade. Permanecem em suas zonas de conforto, sem precisarem ser

notados, contrários aos movimentos da organização, porém sem demonstrar publicamente suas insatisfações, justamente por terem enorme medo de serem identificados por suas carências profissionais e passarem a ser “julgados” conforme nova orientação meritocrática da instituição. Para eles, qualquer movimento de valorização da profissionalização do serviço público é ameaçadora e causadora de tensões.

Exatamente como descrito por Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), as maiores características percebidas e analisadas no comportamento deste grupo na organização estudada foram o fato de comprometer-se o mínimo possível no trabalho, além de que, nas relações profissionais deles para com quaisquer outros funcionários, tanto em seus departamentos quanto nos diversos departamentos da empresa, há claro distanciamento e má vontade em relacionar-se. Com isso, surge a oportunidade de dedicação de tempo às causas pessoais, sendo, conforme os dados das entrevistas, este campo familiar e social externo à organização a real preocupação desses atores sociais. Estes atores não controlam nenhuma zona de incerteza pertinente, não somente pelo perfil profissional, sobretudo pela forma de priorização das causas familiares, não havendo, portanto, como em Crozier (1981), correlação entre controle e poder para esses indivíduos.

Dessa forma, todos os indivíduos identificados como Retirada Estratégica neste estudo renunciam a busca pelo reconhecimento dentro do ambiente profissional e a luta pelo sucesso, procurando não assumir riscos, fazendo somente o mínimo possível, colaborando timidamente com questões relativas ao trabalho e tornando todo o sistema ainda mais burocratizado, pontos estes que encontram convergência com os estudos de Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002). Assim, eles se recusam a criar e desenvolver ações coletivas deixando essa atividade para a Unanimidade, pois possuem dificuldade e pouca habilidade no desenvolvimento do capital relacional. Não compartilham suas experiências e seus conhecimentos, justamente pelo medo da ameaça de novos “entrantes” por concurso e estes tomarem seus postos de trabalhos. Essas ações encontram respaldo nas teorias de Sainsaulieu (1977), sendo, portanto, uma literal posição defensiva, evasiva de “retirada” que denomina o modelo.

Os entrevistados identificados neste modelo demonstraram, conforme a teoria de Sainsaulieu (1977), clara necessidade de identificação e relação com seus gerentes imediatos, procurando, dessa forma, evidenciar e demonstrar para outros indivíduos da organização alguma forma ou tipo de diferenciação, como dito por Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002).

De acordo com os estudos de Sayles (1958), os funcionários caracterizados como tipologia de identidade profissional de Retirada Estratégica apresentam ação apática, de posicionamento passivo, de procura e envolvimento profissional muito baixo, de completa aversão ao risco e de resistência em geral, também como visto em Motta e Vasconcelos (2013).

Em geral, têm-se, no Grupo 01, indivíduos que cooperam entre si, evidenciando a estratégia consistente baseada no princípio da reciprocidade, exposto por Axelrod (2006). Essa cooperação é capitaneada pelo comitê de funcionários que procura agregar seus associados numa ação coletiva que visa às regras, normas ou convenções para possibilitar que os objetivos dos grupos sociais sejam atingidos, exatamente como em Crozier e Friedberg (1980).

Os atores sociais dessa tipologia são vistos pelos demais grupos da organização como desocupados e, muitas vezes, egoístas, pois se preocupam, prioritariamente, com as questões relativas que afetam seus interesses, sem pensarem na evolução das coisas e da empresa como um todo, principalmente nas ações tomadas pelos integrantes do perfil da Unanimidade.

Diante disso, vimos, por meio da observação, que os integrantes desse grupo não possuem bom relacionamento com os demais grupos da organização, pois são percebidos pela forma de luta pela causa própria, não havendo, portanto, cooperação entre eles, fenômeno estudado em Axelrod (2006).

Além dessa não cooperação, alguns conflitos são sentidos entre o Grupo 01 e os Grupos 02 e 03. Existem, em determinados momentos da história da empresa, alguns deles recentes, conflitos declarados como posicionamento distintos entre eles a respeito de greves, sobre critérios de promoção, acerca de nomeação de jovens para cargos comissionados e, o mais relevante, as posições contrárias adotadas sobre o novo plano de cargos e salários.

Ambos, Unanimidade e Retirada Estratégica, são perfis que resistem às ações governamentais de criar movimentos de profissionalização por competência e mérito. Conforme vimos em Bresser-Pereira (1996), grandes marcos históricos nacionais, como o Decreto-Lei nº 200, a Lei Orgânica da Administração Pública Federal, a criação da Escola Nacional de Administração Pública – Enap, a Constituição Federal de 1988 e outras iniciativas, sempre encontraram focos de resistência e formas de deturpação de conceitos, justamente para que se encontrasse uma forma de “burlar” as iniciativas de um gerenciamento administrativo de maior eficiência e eficácia para o Estado brasileiro.

A Escola Nacional de Administração Pública foi criada aos moldes da *Ecole Nationale d'Administration* da França, com uma série de propósitos gerenciais e administrativos, como visto em Marcelino e Souza (1994), e, assim como ela, guardadas as devidas proporções, foi criada na organização que estudamos uma nova modelagem institucional com fins de resolver diversos problemas de ordem gerencial, administrativo e de pessoal. Tanto a Escola Nacional de Administração Pública quanto a nova modelagem institucional da empresa, representada por seu instrumento de maior força, o novo plano de cargos e salários, encontraram focos de resistência declarados, retornando à clássica versão da aversão histórica da administração pública ao profissionalismo do serviço público, e da gestão por mérito e competência.

A forma de entrada sem concurso público dos funcionários classificados nas tipologias da Unanimidade e da Retirada Estratégica da organização analisada obedecem à mesma lógica de loteamento de cargos públicos percebidos na administração direta vista em Bresser-Pereira (1996).

O clientelismo, patrimonialismo e corporativismo que, segundo Bresser-Pereira (1996), encontraram respaldo na própria Constituição Federal de 1988, que, por meio de uma espécie de marco inicial, passou a exigir concurso público para o futuro, mas que, para os atos do passado, teve um posicionamento que os oficializou e incorporou, estão presentes na estrutura da organização-alvo de nossa análise. Este fato previsto na Carta Magna torna-se outra forma de legitimação do Grupo 01.

Bresser-Pereira (2011) nos convida a pensar sobre o importante fato de nosso Estado basear-se em leis europeias, estipulando, assim, leis avançadas, mas que irão refletir numa base social totalmente diferente da deles, ou seja, uma base histórica fundamentada no clientelismo e patrimonialismo, do uso do bem público como se particular fosse. Nossa Constituição Federal, por exemplo, ao criar a obrigatoriedade de acesso aos cargos públicos somente por concurso público, criou um grande foco de resistência inicial que sucumbiu pelo peso da lei. Na instituição analisada, a resistência foi latente ao percebermos o lapso temporal gigante para ocorrer o primeiro concurso, datado do início dos anos 2000. Outro fato relevante foi a demora para a constituição de um verdadeiro plano focado em resultado e competência.

Alguns primeiros exercícios foram tentados nos Planos A e B, conforme vimos anteriormente, mas, somente agora, na atualidade de nosso estudo, que se nota a verdadeira entrada de uma ferramenta focada em princípios meritocráticos, e, mesmo assim, ainda

encontra-se resistência declarada ao novo plano de cargos e salários. Assim, podemos afirmar que, no microcosmo da Agência X, temos as percepções das reações típicas do passado histórico brasileiro, refletindo a tendência geral exposta por Bresser-Pereira (2011).

Após toda essa análise, fica evidente a perda de espaço que os indivíduos das tipologias da Unanimidade e Retirada Estratégica vivenciam com a institucionalização de uma gestão focada em competência, mérito e resultados, fato este motivador das resistências criadas por eles. Essa resistência encontra explicação quando Crozier e Friedberg (1980) já ressaltavam a não existência de um modelo de gestão de pessoas perfeito e que agrade a todos, e, como não houve uma ação coletiva que deixasse de lado os interesses pessoais e divergentes, o que se viu foi uma movimentação maciça do Grupo 01 contrário ao novo plano.

Conforme vimos em Bresser-Pereira (2011), são raros os casos nos quais percebemos uma carreira estruturada, planejada e com definições por responsabilidade, e é justamente neste sentido que caminha a organização estudada, servindo como exemplo para tantas outras instituições, tanto da administração pública direta quanto da indireta, demonstrando que, mesmo que tardiamente, é possível instituir um programa sério focado no mérito e na competência, e ainda alinhando bons níveis salariais.

Isso é incentivado quando a administração pública se aproxima da administração de empresas privadas nos conceitos mais amplos de planejamento, controle e organização de ações, e melhor atitude no que diz respeito à capacitação e ao treinamento dos recursos humanos, como vimos em Bresser-Pereira (2011). É exatamente neste sentido que a Agência X se encontra, buscando um ferramental típico da iniciativa privada e aplicando na sua realidade uma estrutura meritocrática da sua nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos, visando à gestão por competência e resultados.

5.2. ANÁLISE DO GRUPO 02 – “FAVORÁVEL FINANCEIRO”

O Grupo 02 foi descrito como o conjunto de funcionários com entrada na organização por concurso público.

Ao analisarmos o Quadro 11, percebemos sua composição, em sua maioria, por indivíduos com baixa idade (exceto um entrevistado com mais de sessenta anos), com predominância de nível superior no desempenho profissional na organização, nível acadêmico

com graduação, sendo quase todos com especialização do tipo MBA (especialmente em finanças e contabilidade), pouco tempo de empresa e salários relevantes após a opção pelo novo plano. Os entrevistados desse grupo desempenham importantes atividades profissionais, sendo, em muitos casos, chefes substitutos (que não é um cargo propriamente dito, mas, na ausência do chefe do departamento, assumem interinamente o posto).

Esses jovens profissionais, ao entrarem na empresa, assumem o cargo de analista, e apresentam nível de complexidade e relevância em suas rotinas e afazeres de médio a alto. Essa divisão entre níveis médio e alto são observadas com o tempo, quando, no desenvolvimento de cada profissional ao longo de sua jornada na organização, vão tendo condições de resposta mais rápida e com melhor qualidade na informação.

Dentro do grupo em questão, temos os analistas de projetos que testam a viabilidade econômica e financeira dos mais variados projetos tecnológicos enviados para a organização, testando e certificando o mérito dos projetos e sua força financeira, os analistas de gestão, atuantes nas práticas e políticas da empresa, principalmente na gestão de recursos humanos e nas atividades de alta relevância administrativa, e os analistas financeiros, responsáveis pela saúde financeira da organização, acompanhando diariamente os ativos e passivos da empresa, e formas de melhorar, a cada dia, as condições econômicas e financeiras da instituição.

São, indiscutivelmente, jovens executivos que controlam importantes zonas de incertezas pertinentes, como em Crozier (1981), que os tornam importantes atores dentro da organização, tendo, assim, relativo exercício do poder e ações estratégicas.

Como vimos no Quadro 10, são jovens profissionais de vinte e quatro a trinta e cinco anos (exceto um entrevistado como dito anteriormente), o que foi comprovado pelo fenômeno da observação, pois a grande maioria dos profissionais com perfis semelhantes aos dos entrevistados também se enquadram nesta faixa. Dentre os entrevistados, o profissional de sessenta e oito anos só está no Grupo 02, pois não exerce função em comissão, ou seja, não tem cargo comissionado, prerrogativa para a entrada no Grupo 03, que será analisado mais a diante.

O nível salarial de entrada desse grupo, por ser via concurso público, é, aproximadamente, de R\$ 8.000,00 (primeiro acesso à organização) o que, dada a realidade em que vivemos hoje, trata-se de um excelente ponto de partida. Dentre os entrevistados, os salários variam de R\$ 9.500,00 a R\$ 15.000,00, o que é equivalente, pelo Quadro 11, ao tempo de casa, que varia de um a doze anos. Percebemos, também, uma tendência atual de um

quantitativo igualitário entre gêneros para este grupo e que são indivíduos naturais da capital de seus Estados, o que reforça o acesso mais “fácil” à educação, o que os pode ter ajudado a conseguir melhores posicionamentos em suas vidas profissionais.

Durante as entrevistas, todos os integrantes deste grupo demonstraram confiança em suas falas, equilíbrio nas respostas e bom senso crítico no que diz respeito ao novo plano. Demonstraram saber sobre o que respondiam, e de forma leve e descontraída, foram avançando na discussão.

Diante de todas essas variáveis, podemos resumir os integrantes desse grupo como sendo jovens profissionais, orientados para o sucesso, com grande perfil de transitoriedade, com boa formação acadêmica, que se sobressaem em ambientes mais complexos, com visão analítica, que percebem a forma de se relacionar estrategicamente para conseguir melhores posições, num claro posicionamento frente ao sistema, com articulação política, que aceitam riscos moderados devido a sua capacidade de ação estratégica e, assim, evoluem rápido na carreira, exatamente como vimos em Sainsaulieu (1977) e Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002).

Todos os integrantes deste grupo ressaltam a função meritocrática do novo plano e entendem que este fator possibilitará à empresa aplicar a gestão por resultados e competência. Entendem como fator importante a valorização do corpo funcional com melhores e maiores salários, bem como a previsão de treinamentos e capacitação, sendo esses últimos elementos parte integrante do centro de treinamento estruturado e elaborado pela nova modelagem institucional.

Fator repetitivamente dito pelos entrevistados alocados nesse grupo organizacional foi o caráter estratégico do novo plano que visa à retenção de talentos e bons profissionais, também no nível de entrada, reduzindo, assim, os custos e mantendo uma linha evolutiva da mão de obra da organização.

Além dos fatores até aqui levantados, os atores sociais deste grupo consideram que todo o processo de modernização na estrutura da gestão de pessoal possibilita um novo caminho para a identificação e valorização de novos líderes na organização. Identificar e desenvolver lideranças é marca estratégica para a manutenção dos excelentes níveis desempenhados pela empresa no cenário brasileiro.

Não menos importante, segundo os entrevistados, é a questão da comunicação. Entendem que o processo de elaboração e amadurecimento do novo plano deve ser pauta

presente da administração da empresa, procurando estabelecer um canal de comunicação aberto e transparente com todas as partes da empresa, conforme vimos em Scroferneker (2000). Essa comunicação organizacional é considerada de grande importância para os entrevistados desse grupo e suas conclusões encontram sinergia nos estudos de Kreps (1995).

Foi unânime o posicionamento de que o processo de comunicação deve ser estrategicamente pensado pela empresa, mas que o papel multiplicador cabe, também, aos funcionários, exatamente como em Kunsch (2003). Um dos entrevistados afirmou que, se os indivíduos que são contrários ao plano fazem uso do comitê de funcionários para essa comunicação com os demais, os que defendem o novo plano, num processo multiplicador, deveriam fazer valer de meios comunicativos de expressar suas opiniões.

A partir das posições adotadas e das razões alegadas, foi possível determinar o perfil de identidade do modelo de Sainsaulieu (1977) para o Grupo 02, havendo a ocorrência dos perfis da Afinidade Seletiva e Solidariedade Democrática.

O predomínio quase da totalidade dos pertencentes a este grupo organizacional é da tipologia Afinidade Seletiva, cujos profissionais possuem legitimidades que são a meritocracia e a forma oficial regulamentada de entrada na organização, o concurso público. A posição adotada por eles foi de optarem pelo novo plano e o apoiarem como um marco para a nova gestão de pessoas.

As excelentes características de melhorias financeiras advindas com o novo plano foram ditas como fatores relevantes para a escolha desse. As questões técnicas também foram mencionadas como importantes. Entendem que a institucionalização da meritocracia servirá como alicerce e balizamento para a ascensão deles aos cargos mais importantes dentro da organização.

Ressaltaram a importância de um plano de cargos e salários voltado para a promoção por mérito e competência, e não somente por antiguidade ou indicação política, como visto em Sainsaulieu (1977). Percebemos, também, em suas vidas profissionais antes e durante a organização estudada, alta transitoriedade e liberdade de movimentação, tendo, assim, uma menor identificação vertical, o que, para eles, de certa forma, ajuda na evolução rápida na carreira em busca de promoções constantes, obviamente baseadas em suas competências (SAINSAULIEU, 1977).

Conforme visto em Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), os integrantes desse grupo, especialmente do modelo da Afinidade Seletiva, necessitam desenvolver ainda mais suas formas de atuação estratégica, seus capitais relacionais e seu caráter político.

Assim como em Sainsaulieu (1977), os indivíduos desse grupo aceitam risco de forma responsável e moderada, desenvolvendo e trilhando uma forma inteligente e avançada de pensar e agir de forma individual, porém necessitam o desenvolvimento coletivo e relacional para, um dia, evoluírem e adquirirem posicionamento como futuros integrantes do modelo da Solidariedade Democrática.

Não difícil de observar, e evidente nas repostas dos entrevistados desse grupo, os quais indicam outros jovens profissionais como exemplos de alto desempenho profissional, com foco nos resultados e bons trabalhos, sempre optando por nomes de mesmas características que as suas, que, pelo descrito, também fariam parte do modelo da Afinidade Seletiva. Essa indicação mostra, segundo Sainsaulieu (1977), uma seleção natural entre esses atores com base nas suas afinidades, justificando o nome do modelo.

Os novos movimentos organizacionais direcionados para a meritocracia e uma gestão profissional mais alinhada às boas práticas de mercado fizeram com que os integrantes do Grupo 01 perdessem espaço para os indivíduos dos Grupos 02 e 03, havendo, portanto, clara redistribuição das zonas de incerteza pertinente, uma vez que o controle dos recursos importantes passou a ficar com esses dois últimos grupos, em linha com os estudos de Motta e Vasconcelos (2013).

Profissionais com base crítica fizeram seus apontamentos com o intuito de colaborar com algumas revisões futuras do novo plano e elencaram alguns pontos importantes, como: o aumento do teto salarial do nível gerencial (visando a esses cargos no futuro); a indexação do adicional por titulação em percentual do salário (uma vez que, praticamente, todos eles possuem especialização e julgarem justo receberem um diferencial por isso); a criação de coordenações (pois teriam a oportunidade de serem coordenadores antes de gerentes); aposentadoria compulsória (visando gerar novas oportunidades para novos jovens profissionais) e melhoria do piso do salário do nível médio. As opiniões favoráveis à aposentadoria compulsória geraram várias discussões e calorosos enfrentamentos por parte dos pertencentes ao Grupo 01, alvo, exatamente, dessa medida. Mais uma vez, vemos, de forma clara, o jogo de poder e geração de conflitos como nas teorias de Crozier (1981).

Presente neste grupo está um indivíduo do modelo da Solidariedade Democrática, que tem larga experiência profissional, desempenha um trabalho de alto nível e grande desempenho. Analista da área de finanças tem idade elevada, nível acadêmico de graduação, desempenha atividades de nível superior dentro da organização, com renumeração em torno de R\$ 15.000,00, e grande conhecimento da empresa. Como todos os indivíduos do modelo da Afinidade Seletiva, ele também optou pelo plano e o defende como importante instrumento estratégico para a organização e de alto valor agregado para os funcionários.

Este profissional defende que o histórico da vida profissional do funcionário deveria ser considerado no enquadramento inicial ao entrar por concurso na organização, obviamente julgado por um comitê criado para este fim, evitando, assim, favorecimentos, pois entende que um profissional com comprovada larga experiência anterior não deveria começar no piso nem exercendo atividades mais simples. Deveria, segundo sua sugestão, esse experiente funcionário ser alocado num nível mais acima, ganhando mais, porém com responsabilidade e níveis de entrega superiores a um funcionário recém-contratado sem experiência nenhuma.

Retomando a teoria de Sayles (1958), os funcionários caracterizados como tipologia de identidade profissional de Afinidade Seletiva (maioria neste grupo) apresentam ação estratégica, uma vez que dispõem de capacidade de negociação, sabem exercer suas posições, mesmo que ainda não tão fortes e estabelecidas, possuem certa influência dentro da organização e já controlam algumas zonas de incertezas pertinentes, como as análises de projetos e o respectivo contato com as empresas, bem como participam de algumas discussões estratégicas da companhia, convergente com as teorias vistas em Motta e Vasconcelos (2013).

Naturalmente que esse processo de alteração de política de gestão de recursos humanos adotado pela Agência X, valorizando seu corpo funcional por intermédio da nova modelagem institucional em gestão de pessoas, criando um ambiente propício para o desenvolvimento das competências, não somente individuais, mas também coletivas, conforme visto em Michaux (2011), é um processo que promove grande mudança organizacional e encontrará diferentes reações de distintos grupos como visto até agora. É a Agência X desenvolvendo, conforme Ruas *et al.* (2010), suas competências organizacionais, pois se percebe a importância dada ao poder de interação entre os diversos departamentos da empresa contidos no novo plano, uma vez que indicadores de resultados e eficiência estão atrelados entre atividades e afazeres comuns para muitas unidades.

Neste cenário de desenvolvimento de competências, tanto individuais como coletivas e organizacionais, que os indivíduos do modelo da Afinidade Seletiva se destacam, pois são profissionais orientados para o sucesso e com foco em bons resultados. É neste ambiente competitivo que eles se sentem à vontade para desempenharem suas estratégias e ações. Trata-se de um ambiente de cooperação, conforme vimos em Axelrod (2006), à medida que observamos o caráter colaborativo entre os indivíduos desse grupo em prol do aprimoramento e fortalecimento da nova modelagem institucional em gestão de recursos humanos.

Este fortalecimento é, também, fruto do crescimento tecnológico e do ambiente competitivo em que a Agência X está inserida, fazendo com que a organização observe as melhores formas de se reestruturar para aproveitar os melhores recursos para as melhores oportunidades estratégicas, estando essa prática em linha com os conceitos vistos em Mascarenhas (2008). É, conforme vimos em Ruas *et al.* (2010), um exercício da competência da própria organização em estabelecer esse novo plano de cargos e salários, pois se trata de um elemento de alta complexidade, cujo caráter de gestão por competência só será perfeitamente entendido quando o novo plano for destaque dentro do núcleo estratégico da organização.

Assim, torna-se imprescindível a participação efetiva da empresa e daqueles que, como os indivíduos do Grupo 02, apoiam o novo plano.

5.3. ANÁLISE DO GRUPO 03 – “FAVORÁVEL MERITOCRÁTICO”

O Grupo 03 foi definido como o conjunto de funcionários com entrada por concurso público e que exercem cargo de confiança.

Tendo como base o Quadro 11, podemos perceber que este grupo é composto, principalmente, por indivíduos com maturidade pessoal e profissional (faixa etária de quarenta a sessenta e dois anos), todos exercessem atividades profissionais de nível superior, com nível acadêmico de especialização em Mestrado, tempo de casa mediano e excelentes salários recebidos pela complexidade e relevância de suas atividades, e ações estratégicas para a companhia. Todos exercem cargo de confiança, sendo, portanto, gerentes na organização.

São profissionais seniores com larga experiência profissional, já vinda do mercado de trabalho, como desenvolvida internamente. Dos integrantes desse grupo, apenas um possui

relativo pouco tempo de casa, podendo ser considerado um profissional ainda em processo de maturação (nível pleno), mas, como exerce função de gerência, foi categorizado como Grupo 03.

São todos analistas, mas que possuem o diferencial de serem nomeados em função por comissão, percebendo, assim, um adicional em seu salário. Pela análise curricular e atividades dentro da organização, fica evidente que suas nomeações são claramente baseadas no mérito, por serem profissional de alto nível e de elevada dedicação ao trabalho. São atores sociais com alto nível de inserção política, larga visão estratégica, capacidade de perceber o contexto técnico e social, fixando objetivos importantes, atingindo-os com ação coordenada, como estudado em Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002). Neste grupo, observamos a presença marcante do perfil da Solidariedade Democrática.

Neste sentido, são profissionais que sabem desenvolver tais competências, entendem a melhor forma de se articularem, não ignoram e entendem o ambiente social e humano envolvido, e constituem um caminho técnico, humano e inventivo para atingirem o objetivo.

Ao trazermos seus perfis para dentro de nossa análise, verificamos que estes profissionais entendem que o fator mais importante e central da nova modelagem institucional é a gestão por competência. A adoção dos níveis de complexidade e respectivas faixas de entrega de cada funcionário é considerada fundamental, e possui muito valor para este grupo.

Ressaltam que, com este novo plano, a empresa deterá enorme poder estratégico, pois contará com profissionais mais capacitados, motivados e engajados nos propósitos da organização e suas posições estratégicas perante o Governo e a sociedade. Assim, cria-se um ambiente favorável para, segundo o modelo da racionalidade limitada estudado em Motta e Vasconcelos (2013), a tomada de decisão com preferências e interesses dos administradores, alinhados com as estratégias da organização, tornando, por certas vezes, necessária a formação de coalizões e alianças políticas para este fim. Os profissionais do Grupo 03 relataram, durante as entrevistas, que a formação de parcerias (alianças) para fomentar a ação coletiva é comum e natural, pois, no ambiente organizacional, isso pode e deve ser levado em consideração pelo simples fato da empresa ser, justamente, o palco da ação coletiva, em que os interesses dos grupos sociais envolvidos serão atingidos pelo fenômeno da cooperação, conforme Crozier e Friedberg (1980) e Axelrod (2006).

Os integrantes desse grupo podem ser considerados como profissionais multidepartamentais, ou seja, trabalham e exercem influência em diversos departamentos,

apesar de serem lotados num departamento de origem. Isso é possível pelo senso crítico de cada um e pela forma cooperativa com que trabalham, estando sempre em contato uns com os outros e dando a liberdade de serem notificados quando algum outro integrante entende que algo pode não estar tão bem quanto deveria.

Possuem, além da experiência, sabedoria, maturidade e domínio, são profissionais que possuem o controle de várias zonas de incerteza pertinente, como em Crozier (1981). São indivíduos que possuem informações estratégicas da companhia por estarem presentes em reuniões do Conselho de Administração e em reuniões importantes realizadas externamente. Possuem controle da política operacional da empresa, do orçamento, das fontes de recursos, dos programas, enfim, dos mais importantes aspectos organizacionais.

Estes fatos fazem com que esse grupo seja visto e percebido de forma diferente dentro da organização. Observando o comportamento desses indivíduos e de demais pessoas dentro da empresa, pudemos perceber que se trata de um seletivo grupo, diferenciado pelo conhecimento tanto da organização quanto de diversos outros ambientes e conteúdos profissionais, sendo, segundo Sainsaulieu (1977), uma verdadeira corte de alto nível, e, nessa corte, são aceitos apenas aqueles que, comprovadamente, realmente são importantes para a organização.

Pela perspectiva sobre o discurso do novo plano, defendem uma importante visão de que a evolução do plano está diretamente ligada ao aumento da produtividade da empresa, uma vez profissionais treinados com notório saber, mais o alinhamento da evolução da carreira ao conceito da meritocracia e competência, os quais deverão sempre se dedicar e se comprometer com o desenvolvimento de bons resultados.

Esses profissionais também ressaltam a importante visão de que o novo plano possui uma considerável preocupação com questões salariais para corrigir certas defasagens temporais no nível salarial de cada empregado. Esse arcabouço de medidas financeiras é relevante e ajuda, no entendimento dos entrevistados, como forma de motivação e recompensa. Alinhado a isso, defendem que o nível de responsabilidade deve ser crescente e em linha com o que é percebido financeiramente, gerando o comprometimento ainda maior dos que mais ganham.

A partir das posições adotadas e das razões alegadas, foi possível determinar o perfil de identidade do modelo de Sainsaulieu (1977) para o Grupo 03, havendo a ocorrência dos perfis da Solidariedade Democrática (majoritariamente) e Afinidade Seletiva.

Como vimos em Sainsaulieu (1977), o perfil da Solidariedade Democrática é composto por profissionais focados e orientados para o sucesso, em que todos os integrantes deste grupo possuem uma carreira de grande êxito fora e dentro da organização. Segundo Sainsaulieu (1977), são pessoas que aceitam riscos moderados e foi exatamente isso que encontramos em todos os entrevistados, principalmente pelo fato de saberem que se trata de algo inerente ao posicionamento deles na estrutura organizacional, bem como serem experientes o suficiente para adotarem medidas para mitigá-los.

Todos os integrantes deste grupo entendem que o novo plano de cargos e salários é, além de importante no aspecto individual, fundamental no sentido coletivo, sendo, assim, parte de uma ação estratégica bem executada pela organização. Todos os integrantes desse grupo foram favoráveis ao novo plano e optaram por esse.

A opção foi pautada por razões técnicas e meritocráticas não sendo esquecidas as questões financeiras. Defendem abertamente que o sucesso da nova modelagem institucional, na figura mais representativa, que é seu novo plano de cargos e salários, depende, fundamentalmente, do aperfeiçoamento contínuo de suas bases teóricas e práticas, tornando-o, dessa forma, um instrumento vivo, dinâmico e sempre congruente.

Contribuem para essa discussão com a crítica construtiva ao novo plano para que este, por intermédio de um comitê técnico específico, identifique profissionais ímpares para atuação em vários departamentos, percebendo uma remuneração diferenciada. Seriam “trabalhadores-chave” focados na integração entre departamentos para viabilizar e fomentar a comunicação entre toda a organização, provendo maior velocidade e qualidade nas soluções de questões estratégicas.

Ao serem profissionais que controlam importantes zonas de incertezas pertinentes, esses indivíduos apresentam, como visto em Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), alta capacidade de exercerem o poder. Possuem um perfil completamente oposto ao identificado nos entrevistados classificados como Retirada Estratégica do Grupo 01, dados: seu profissionalismo; a qualidade de seu trabalho; sua importância organizacional; seu foco no sucesso e meritocracia; sua proposição a debates de alto nível; sua aceitação ao risco; sua autonomia e sua liberdade de expressão. Podemos afirmar, como em Sainsaulieu (1977), que os integrantes do Grupo 03 são uma espécie de evolução profissional e pessoal do Grupo 02, uma vez que os indivíduos com perfis de Solidariedade Democrática apresentaram, fora ou dentro da organização, características passadas inerentes ao perfil da Afinidade Seletiva.

Enxergam, no novo plano, uma forma de implementação de uma gestão séria e baseada em competências, mérito e resultados, aumentando a produtividade e eficiência para a organização. Isso poderá proporcionar uma maneira de identificação de funcionários improdutivos e possibilitar o incentivo à capacitação desses. Caso, após algumas tentativas de treinamento e oportunidades para a evidenciação de melhorias, o problema de maus resultados e ineficiência persistam, deve a empresa procurar os meios legais previstos na Consolidação das Leis do Trabalho para dispensar esses profissionais com baixa produtividade.

Durante o processo de observação, ficou nítida a relação amistosa dos integrantes desse grupo com todo o corpo técnico qualificado e seus subordinados e, da forma exata como visto em Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F. (2002), uma relação direta, reta e limpa com os demais indivíduos de nível gerencial da companhia, tornando mais simples e espontâneo os contatos entre si, permitindo a autonomia para o exercício do poder, desenvolvimento de ações importantes, coalizões e alianças estratégicas. Grande exemplo disso é a reunião de seletos grupos propostos por diretores da empresa que são reunidos uma vez por mês para discussão e debate de ideias. Esses seletos grupos são compostos somente de indivíduos presentes no Grupo 03.

Ao analisar a fundo este grupo, ficou fácil de enxergar o acúmulo de conhecimentos, habilidade e atitudes desses profissionais, que, segundo Liang e Howard (2010), são características de competência. Mas, nessa análise, percebemos algo além dessas três características, pois sozinhas não são capazes de produzir resultados consistentes, como vimos em Parry (1996). Todos os integrantes desse grupo afirmaram o importante foco individual nos bons resultados que, somado aos conceitos de seus conhecimentos, habilidade e atitudes, consubstanciam um cenário extremamente positivo para o desenvolvimento real da competência, tanto do funcionário quanto da organização (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000).

Os pertencentes ao Grupo 03 concordam com Ruas *et al.* (2010), quando estes afirmam que um plano de gestão em recursos humanos requer competência da própria organização, uma vez que, para os indivíduos desse grupo, a visão de competência estratégica requer o desenvolvimento da capacidade intelectual, tanto coletiva quanto individual, com a clara finalidade de melhor desempenho. É sempre citada, pelos integrantes desse grupo, além da importância da correlação entre competência individual e coletiva, encontrando coerência nas teorias de Retour e Krohmer (2011), que se tenha um ambiente propício para que isso ocorra,

sendo a nova modelagem institucional um importante instrumento facilitador deste cenário. Este aspecto é previsto em Colin e Grasser (2011).

5.4. ANÁLISE RELACIONAL

Ao estudarmos a capacidade de relação entre os três grupos identificados, realizamos uma análise relacional que sintetiza como se comporta o acesso e fluxo de informações entre os indivíduos de cada grupo entre si. Para isso, usamos a tipologia de uma matriz relacional proposta em Lazzarini (2008), que ajudará no entendimento do mapa de relações.

O mapeamento dessas redes e suas formas de relação se deram após a identificação e criação das tipologias dos grupos. Para isso, fizemos, de forma individual, uma segunda rodada de entrevistas rápidas e focadas apenas na relação entre indivíduos. As entrevistas tiveram cerca de quinze minutos de duração, sendo perguntado se o entrevistado possuía ou não acesso ou troca de informações e como esse mecanismo funcionava em relação aos demais setores da organização.

Pelos perfis descritos, bem como pela forma de relação mapeada pelas informações obtidas, pudemos perceber que o Grupo 01 – “da Oposição” – estabelece uma forma concentrada de relação entre si, enquanto que os Grupos 02 – “Favorável Financeiro” – e 03 – “Favorável Meritocrático” – apresentam maior grau de relação entre suas redes, sendo essa relação denominada densidade, conforme Lazzarini (2008).

O Grupo 01 apresenta densidade entre si, justificada pelo perfil da Unanimidade presente em sua grande maioria neste grupo. Os indivíduos com este perfil, dada sua capacidade de mobilização, principalmente por meio do comitê de funcionários, apresentam alto trânsito de informações e acesso entre si. São altamente dependentes uns dos outros e, pelo fato de não aceitarem um poder paralelo, no caso a constituição de outros grupos mais influentes e tecnicamente competentes, bem como acreditarem em sua forma de legitimação, permanecem numa relação “umbílico orientada” e desenvolvem uma relação fechada. A resistência à mudança percebida nesse grupo faz com que sua rede seja densa o bastante, demonstrando a forma fechada e concentrada que ela se estabelece, sendo esse fluxo informacional interno intensificado em prol da forte mobilização contrária ao novo plano. Isso encontra suporte nas teorias de Gargiulo e Benassi (2000).

Os Grupos 02 e 03 apresentam alta densidade interna e entre eles. Isso comprova o que Coleman (1988) afirmou em relação à existência de uma correlação direta entre cooperação e densidade da rede. Os integrantes de ambos os grupos são reconhecidos pelo alto grau de cooperação, e tornam o fluxo de informações e acesso entre eles muito estável e duradouro.

Não hesitam em acessar todos aqueles que julgam ser necessários e importantes. Dentro do Grupo 02, esse acesso é cauteloso. Isso se deve pelo fato de ainda serem profissionais em desenvolvimento e início de carreira dentro da empresa, fomentando algumas incertezas quanto à confiabilidade de certas informações que podem alimentar um desejo de busca por melhor posicionamento dentro da organização. Alguns entrevistados do Grupo 02 não possuem 100% de certeza quanto às intenções dos demais, uma vez que sua grande maioria está focada em continuar evoluindo na carreira em busca de um cargo gerencial. Nem sempre se sabe até onde um ator social pode chegar para ocupar tal posição.

Nesse quesito, o Grupo 03 está em posição oposta. É consenso entre seus integrantes que a confiança entre si é dada como certa. Isso se deve ao fato de todos ocuparem cargos de destaque dentro da organização e, mais, serem profissionais maduros e cientes de suas importâncias. Entendem que a parceria é fundamental para permanecerem em suas importantes posições, pois entendem que a melhor ação estratégica é aquela composta por informações importantes consolidadas pelo conhecimento de pessoas que consigam compreender sua relevância e serem capazes de, assim, executá-las.

Dentro de todos os grupos estudados, percebemos a presença de indivíduos com maior grau relacional quanto ao perfil da Solidariedade Democrática. Isso é facilmente explicado pelas teorias de Krackhardt (1990), e Krackhardt e Hanson (1993), que afirmam que os indivíduos com grande poder concebido e alta capacidade de influência possuem maior facilidade em estabelecer suas relações.

Esse poder concebido pode ser verificado de várias formas. Dentro do Grupo 01, é a capacidade de mobilização exercida pelo ator social. No do Grupo 02, é a forma rápida e eficiente de trabalhar e gerar bons resultados. Já no Grupo 03, é o controle das principais fontes de informação da empresa e zonas de incertezas pertinentes.

Dentro de uma organização, redes podem ser criadas ou acessadas por vários motivos e para várias situações. São importantes mecanismos que podem prover bons resultados para a organização, além de serem fontes inesgotáveis de informações para solução de problemas e de conflitos, bem como ajudar no desenvolvimento do capital relacional. Mas nem tudo é

fator positivo nesta análise, pois uma rede pode ser utilizada como instrumento desarticulador de algum processo, ideia, projeto, enfim, de qualquer coisa que um determinado grupo tenha posicionamento contrário. Essas particularidades e especificidades tornam as redes um mecanismo complexo, importante, e essencial para toda e qualquer organização.

5.5. RESPOSTA À PROBLEMÁTICA

Ao partir de uma análise individualizada dos entrevistados, criamos uma tipologia por grupos organizacionais em que as razões alegadas e os posicionamentos adotados pelos indivíduos foram determinantes para a identificação de cada perfil de identidade social no trabalho proposto Renaud Sainsaulieu.

Divididos em três grupos organizacionais distintos, os dezoito entrevistados apresentaram, por meio de seus grupos, formas de legitimação, controle das zonas de incertezas pertinentes, cooperação, conflitos, atitudes e pensamentos diferenciados. A teoria de Sainsaulieu (1977) foi confirmada, bem como, a das ações estratégicas propostas por Sayles (1958).

O modelo proposto por Sainsaulieu (1977) explica as reações de cada grupo organizacional, uma vez que todo processo de mudança sempre envolve escolhas. Os atores sociais apresentam dificuldades de compreender e alcançar a soberania de uma mudança, mas tão somente eles próprios são capazes de optar por uma nova direção ou não. Optar pelo novo plano de cargos e salários não é uma obrigação, é uma opção. E é essa escolha que envolve diversos aspectos ligados ao perfil de cada indivíduo presente no modelo de Sainsaulieu.

As quatro tipologias apresentaram escolhas compatíveis com a teoria. A Unanimidade, errática, mobilizadora, resistente e decidida a usar todas suas forças para frear as pretensões do novo plano, uma vez que se sentem ameaçadas pelo conceito de mérito e competência. A Retirada Estratégica, apática, temerosa, renunciadora de todo e qualquer movimento que exija reflexão, esforço e comprometimento, opta por vetar o novo plano, fruto também do medo de terem expostas suas fragilidades e imperfeições. A Afinidade Seletiva, de vigor moral, focada no sucesso, de alto desempenho profissional e bons resultados, enxergam o novo plano como portal para evolução rápida e constante, sempre baseada no merecimento e na competência. E a Solidariedade Democrática, comprometida, de alto nível intelectual, aristocrata, focada nas

questões estratégicas, percebe o alcance do novo plano e o defende como marco de uma reforma gerencial necessária para a perenidade e o fortalecimento da organização.

A compatibilidade dos estudos de Crozier (1981) com o tema proposto é alcançado, principalmente, pelo fato da política ser parte integrante de toda e qualquer organização, com atores sociais distintos e com interesses variados. As reações percebidas nos grupos organizacionais frente à mudança implementada pela empresa são explicadas, não somente quando Crozier (1981) traz o conceito do controle das zonas de incertezas pertinentes, outrossim, pelo fato de identificarem-se os conflitos e incompatibilidades advindas das disputas de poder e formas de legitimação observadas na organização. A mudança organizacional proposta pela instituição, redistribui as zonas de incertezas pertinentes, bem como, o controle dos recursos. Este fato responde as lógicas de resistências encontradas, uma vez que passamos a observar novas regras do jogo de poder, com novos controles de recursos e zonas de incertezas, como estudamos nas teorias de Crozier (1981).

Implementar a nova modelagem institucional com foco prioritário na gestão de pessoas utilizando um plano de cargos e salários baseado na gestão por competência, meritocracia e resultados foi um grande desafio para a Agência X em face de seu problema histórico de grande período inerte às questões meritocráticas, como a sensível demora por realizar seu primeiro concurso público, o que tornou seu corpo funcional muito antigo frente aos novos concursados da década de 2000, a falta, no passado, de um comando superior dentro da empresa com o intuito de fortalecer a instituição no cenário nacional e internacional com foco na valorização das atividades e ações realizadas pelo seu corpo funcional, e a acomodação instalada nos empregados, fruto de gestões passadas que não se preocupavam com a gestão por resultados perdendo o foco no desenvolvimento sustentável.

O desafio em reduzir o movimento de saída de talentos da empresa foi praticamente solucionado com a implementação na nova gestão estratégica de pessoas, reduzindo de, aproximadamente, 10% em 2008 para cerca de 2% em 2014. Uma necessidade antiga que só teve resultado positivo com o novo plano de cargos e salários.

Observamos que, nas administrações passadas da organização, o modelo da racionalidade limitada, visto em Motta e Vasconcelos (2013), orientava as tomadas de decisões com base nas preferências e nos interesses dos administradores sem a definição clara de que uma administração eficaz e, ao mesmo tempo, eficiente na gestão de pessoas seria posta em prática, muito menos desenvolvida na instituição. Este fato dificultou ainda mais os

novos rumos e movimentos tomados e desejados pela atual administração, visto que a resistência ao modelo meritocrático seria fortalecida pela memória e comodidade do passado, porém, após perseverar com o intuito de dar os primeiros e reais passos para uma nova forma de gestão, priorizando, como em Zarifian (2008), uma relação clara e concisa com clientes internos e externos da empresa, o desenvolvimento de competências centrais de capacidade cognitiva para solução de questões não habituais e um ambiente apropriado para se entender os objetivos organizacionais, conseguiu atingir seu objetivo maior: alcançar um novo patamar na gestão de pessoas e produzir uma reforma gerencial dentro da organização.

Assim como em Ruas *et al.* (2010), a Agência X entendeu que, para superar os desafios que estariam dispostos, seria imprescindível criar, implementar e fomentar a gestão por competência.

Destarte, este estudo responde ao problema de pesquisa com as principais teorias adotadas e comprovadas no estudo de caso da Agência X, sendo certos os desafios encontrados na transformação do sistema em que a organização está inserida, e as formas criadas e adotadas por todos os atores sociais envolvidos nessa ampla discussão.

6. CONCLUSÃO

Com o objetivo de desenvolver um estudo para identificar os principais desafios da Agência X em criar e pôr em prática um modelo de gestão de pessoas por competência e meritocracia, e encontrar quais as possíveis formas de superar esses desafios, tendo como base o pensamento e entendimento dos entrevistados, esta pesquisa concentrou esforços em permear todas as etapas inerentes a este processo. A problemática deste trabalho foi demarcada pelo seguinte questionamento: “Quais são os principais desafios na transformação de um sistema para inserir um modelo de gestão de pessoas por competência e mérito, e quais as possíveis formas de superar esses desafios na visão dos entrevistados?”.

Para responder a essa pergunta, identificamos, pelo modelo de identidade social no trabalho (SAINSAULIEU, 1977), cada grupo organizacional presente na instituição. Suas formas de legitimação, a análise e o controle das zonas de incertezas pertinentes (CROZIER, 1981), a relação cooperação e conflito (AXELROD, 2006), as ações estratégicas de cada grupo (SAYLES, 1958), a verificação de resistência à mudança organizacional, percebendo seus motivos e impactos, para compreender as diversas ações e reações dos grupos frente à implementação da nova modelagem institucional, e seu instrumento mais relevante: o novo plano de cargos e salários.

Com o intuito de cumprir com o objetivo apresentado, o percurso metodológico iniciou-se numa pesquisa qualitativa em face do uso do referencial teórico de estratégia e relações de poder baseado em Crozier e de identidade social pelos estudos de Sainsaulieu, sendo, assim, uma pesquisa de análise de relações humanas por meio de um estudo de caso (YIN, 2005) exploratório.

Foram feitas entrevistas em profundidade (LAKATOS, 1991), além do uso constante da observação e observação participante (RICHARDSON, 1999), e de documentos primários e secundários para levantar os dados e as informações relevantes para o problema de pesquisa.

Para que se tivesse uma ideia do sistema como um todo, utilizamos a análise estratégica das organizações, metodologia concebida por Michel Crozier, utilizando o raciocínio indutivo e dedutivo (CROZIER; FRIEDBERG, 1980). O uso da sociometria (MORENO; BOUZA; KARSZ, 1962; ROBBINS, 1998) foi fundamental para a percepção e análise das relações entre os grupos organizacionais mapeados. A técnica escolhida para o tratamento e a análise

dos dados foi a análise de conteúdo (MINAYO, 2001; CHIZZOTTI, 2006; FLICK, 2009; VERGARA, 2012b).

Preliminarmente à pesquisa de campo, realizamos uma trajetória por importantes teorias ligadas à formação do Estado Brasileiro. Sendo a Agência X integrante deste cenário, o patrimonialismo fez, durante anos, parte do ambiente organizacional, fruto da doutrina política brasileira (SILVEIRA, 2006). Ademais, como identificado na forma com que alguns entrevistados ingressaram na organização, sem concurso e por indicação, este fato corrobora as práticas relacionadas ao favoritismo e clientelismo no âmbito do funcionalismo público, como levantado por Silveira (2006).

Vagarosamente, o Estado brasileiro acenou para os avanços das reformas gerenciais e aproximou a administração pública da administração privada (BRESSER-PEREIRA, 2011). Na mesma direção, caminhou a Agência X, ainda que de forma tímida nos anos 90, uma vez que seus avanços neste sentido foram dados, mas não com o êxito esperado. Por sua vez, nos anos 2000, a profissionalização dentro da organização começou a tomar forma e teve seu auge no desenvolvimento e na implementação do novo plano de cargos e salários, um instrumental baseado em competência, mérito e resultados. Esta ferramenta meritocrática é um grande avanço e rompe com as tradições negativas do setor público brasileiro. É uma resposta positiva da empresa para sua formatação como uma *adhocracia* (MINTZEBERG, 2003).

Essa evolução não ocorre de uma hora para a outra, sendo, portanto, importante a organização entender e analisar, conforme Crozier e Friedberg (1980), todo o ambiente de poder envolvido na relação entre os indivíduos e grupos sociais que se inserem no sistema organizacional para atender as mais distintas e variadas formas de necessidades, desejos e expectativas, de ambos. Não se pode deixar de observar a política como parte integrante da organização (MORGAN, 2002), e a Agência X o fez muito bem, ao mapear e identificar todos os perfis de atores sociais pertencentes ao seu quadro funcional e definir como meta prioritária o fortalecimento do corpo funcional e a retenção de seus principais talentos.

A análise crozieriana foi parte fundamental para a construção desta pesquisa, pois percebe a organização como ambiente de negociação e disputa pelo poder, prestígios, recursos e reconhecimento. São elementos primordiais dessa análise a ação coletiva; os efeitos inesperados; os problemas da ação coletiva; o conceito de organização; as incertezas e o poder; a mudança organizacional e a aprendizagem (CROZIER, 1981).

Para um processo de alteração substancial como a nova modelagem institucional se propõe, é fundamental que esses elementos da análise crozeriana sejam bem vistos e compreendidos pela organização. Neste sentido, a Agência X entendeu a lógica de poder e os aspectos culturais envolvidos nos grupos organizacionais e optou, mesmo sabendo das resistências que seriam encontradas, pela priorização da profissionalização, e gestão por resultados e competência. Trata-se de mais uma ação inovadora da empresa, novamente fortalecendo sua forma de *adhocracia*.

Para impulsionar os avanços meritocráticos, a atual administração da empresa realizou um esforço organizacional no sentido de priorizar o desenvolvimento das competências individuais e coletivas de seus funcionários. Dar ao novo plano de cargos e salários um formato muito além de uma simples correlação entre essas duas variáveis é uma evolução jamais vista dentro da organização e modelo para diversas outras instituições públicas brasileiras. Desenvolver as competências individuais e coletivas, como visto em Michaux (2011) e Retour e Krohmer (2011), e alinhadas com as estratégias organizacionais (RUAS ET AL., 2010), foram fatores determinantes para a Agência X vencer obstáculos e conseguir, depois de muitos anos, implementar uma ferramenta típica da gestão privada na esfera pública. Assim, o novo plano de cargos e salários com seu foco em competências, mérito e resultados é, sem dúvida, o maior avanço histórico da organização no sentido de fortalecer seus funcionários e robustecer a empresa dentro do cenário político nacional e internacional.

Esses fatores dão à Agência X uma vantagem competitiva (BARNEY, 1995), frente a outras instituições, pois suas competências centrais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) foram capazes de agregar valor na perspectiva do cliente, que conta agora não somente com recursos financeiros mais baratos, mas também com eficiência nas análises dos projetos que hoje são feitas em prazos muito menores que no passado. A empresa passou a ser vista como uma instituição pública com ferramentas de análise e controle típicas do mercado privado, gerando diferenciação, e recebendo o retorno positivo da sociedade e do Governo. Isso só foi possível com o advento do novo plano, que conseguiu, como vimos em Brandão e Guimarães (2001), estabelecer a importante associação entre as competências, e os desempenhos individuais e organizacionais.

Todos esses aspectos presentes na nova modelagem institucional, somados ao fator principal da nova forma de administrar seus recursos humanos, uma vez que se percebe na nova gestão de pessoas a visão de se notar os recursos humanos como itens valiosos, raros, não passíveis de imitação e difíceis de serem substituídos, dão para a Agência X as

competências estratégicas na contribuição e alcance de vantagem competitiva firme e sustentável (GRIMAND, 2011). Novamente, a empresa avigorando na direção de uma *adhocracia*.

Mas, como todo processo de mudança organizacional, este também apresentou resistências. Dos três grupos organizacionais mapeados, o Grupo 01 – “da Oposição”, composto por indivíduos com perfis de identidade no trabalho classificados como Unanimidade e Retirada Estratégica (SAINSAULIEU, 1977), contendo ações estratégicas da forma errática e apática (SAYLES, 1958), respectivamente, foi o que apresentou resistência à nova modelagem institucional, em especial, ao novo plano de cargos e salários, por serem claramente afetados com uma política voltada para competências e resultados, uma vez que não as possuem ou não se preocupam em as desenvolver. Os indivíduos entrevistados desse grupo não participam das discussões estratégicas da companhia, e apresentam atividades profissionais com baixo nível de complexidade e relevância. Fazem uso do comitê de funcionários para gerar mobilizações contrárias às ações que julgam ruins para seus interesses, como no caso dessa pesquisa, o novo plano de cargos e salários.

A Agência X soube lidar com o desafio do conflito de interesses reforçando os aspectos estratégicos e essenciais do novo plano, tanto que a adesão esse atingiu quase 90%. Apesar da pouca reação contrária ao novo plano, tratam-se de pessoas ligadas ao comitê de funcionários, e este canal conta com a força da mobilização, o que gera certo “barulho” nas redes sociais da empresa. Mostrar os benefícios do novo plano, assim como seu importante papel no novo formato meritocrático da organização, por intermédio de debates, *workshops*, fóruns e canais de dúvidas foi um importante passo dado pela empresa no sentido de fortalecer a nova gestão de pessoas, bem como diminuir o foco de resistência ao desenvolvimento e à implementação do novo plano de cargos e salários.

Por sua vez, o Grupo 02 – “Favorável Financeiro” e o Grupo 03 – “Favorável Meritocrático” também apresentaram reações e posicionamentos esperados. Profissionais mais jovens, com experiência profissional, participantes das discussões estratégicas da companhia, orientados e focados para o sucesso, com desempenho profissional de alto nível, e dedicação ao trabalho e resultados, apresentaram apoio incondicional ao novo plano, compreendendo seu caráter estratégico.

As reações dos perfis do modelo de identidade no trabalho (SAINSAULIEU, 1977), frente à nova modelagem institucional, foram, então, compatíveis com as teorias estudadas,

não apresentando surpresas. Fator interessante foi perceber que um modelo francês, analisado e testado estatisticamente na realidade de outra nação, numa outra época, encontra pleno e perfeito espaço na realidade brasileira e, mais, numa empresa pública. As razões alegadas e o posicionamento adotado de cada grupo organizacional foram devidamente harmonizáveis com as teorias de Renaud Sainsaulieu.

A forma encontrada pela Agência X para enfrentar os desafios na implementação da gestão estratégica de pessoas pode, então, ser definida como a intenção clara e manifesta da organização em ser uma *adhocracia*.

A *adhocracia*, como resume Mintzberg (2003), é uma organização inovadora. Inovadora em processos, nas estratégias, na gestão de recursos humanos, na administração global da empresa, ou seja, em dar novas perspectivas e rumos em todos os ambientes em que a organização atua.

Neste sentido, a Agência X vem, nos últimos recentes anos, no caminho certo para se fortalecer como uma *adhocracia* com ações incisivas inovadoras, como:

- a) Aperfeiçoamento de sua tecnologia em análise de projetos com maior eficiência no que tange os aspectos do mérito de inovação e tempo de análise;
- b) Desenvolver e apoiar eventos acadêmicos e empresariais voltados para o estudo e debate da ciência, educação, tecnologia e inovação;
- c) Apoio financeiro, com ou sem retorno, para importantes e estratégicos setores da economia;
- d) Desenvolvimento e participação efetiva num programa brasileiro de incentivo e apoio às plataformas do conhecimento para reduzir a distância tecnológica do Brasil em comparação aos países mais desenvolvidos em termos de inovação e pesquisa;
- e) Incentivo ao desenvolvimento de ambientes inovadores com linhas de programas específicas para *startups* voltadas para a ciência e tecnologia;
- f) Fomento aos programas voltados para cidades do interior do país visando ao desenvolvimento social e econômico dessas cidades;
- g) Aumento de recursos destinados para centros de pesquisa científica e tecnológica para desenvolver produtos inovadores que foquem em possibilitar a

inclusão social, qualidade de vida e independência de seres humanos com mobilidade reduzida, deficiências e incapacidades motoras;

- h) A construção, a implementação e o incentivo da nova modelagem institucional, por intermédio de seu maior instrumento, o novo plano de cargos e salários, buscou a valorização e o fortalecimento do corpo funcional, utilizando a inserção de mecanismos meritocráticos para avaliação do desenvolvimento profissional baseado em competência e resultados.

Todas essas atividades são partes de uma política inovadora focada na nova gestão de pessoas e de processos visando fortalecer a instituição e o seu corpo funcional, promovendo uma verdadeira revolução gerencial dentro da organização, servindo de modelo para outras instituições, principalmente por ser uma entidade do setor público.

Mas a Agência X não se deve dar por satisfeita em caminhar no sentido da *adhocracia*. Ademais, deve a instituição buscar sua consolidação neste conceito e avançar sua fronteira para a direção de uma organização inovadora sustentável (BARBIERI, 2010).

Os primeiros passos já estão sendo dados neste sentido. A empresa entra este ano com o foco maior em apoiar projetos com prioridade para o desenvolvimento sustentável em empresas com cerne no progresso de recursos sustentáveis. O fomento para projetos de energias limpas e renováveis (biomassa); fármacos e biofármacos para a busca da solução para doenças ainda sem cura; medicina regenerativa (gênica e celular); nanotecnologia; neurociência; ciência espacial, desafios tecnológicos no âmbito do pré-sal; dentre outros, são os mais incentivados pela Agência X atualmente.

Desenvolver-se de forma sustentável é objeto de preocupação da Agência X, fato que a incentiva na busca incansável de medidas internas neste sentido. Além do maior incentivo direcionado a empresas com projetos voltados para as áreas descritas no parágrafo anterior, a organização se reestruturou internamente alterando processos, em especial, o de análise de projetos, gerando mais eficácia e eficiência, ao atender maior número de projetos, com mais qualidade e com menos tempo. São medidas internas como essa, que, ao serem observadas pela organização, mostram a intenção de se percorrer internamente o caminho na direção da busca pela competitividade, pela diferenciação e pela qualidade (BARBIERI, 2010).

Ao orientar seus recursos para projetos de natureza sustentável e para o incentivo dos centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação do país, Agência X se torna uma

organização com foco simultâneo em eficiência econômica, ambiental e social, como no pensamento de Barbieri (2007a).

É uma mensagem de futuro capaz de comprovar o círculo virtuoso do ambiente dos negócios gerando lucro com responsabilidade social. É assim incentivado, como em Barbieri (2010), o *triple botton line* da organização: crescimento econômico, com inclusão social e respeito às questões ambientais.

O novo plano de cargos e salários é parte central na gestão de pessoas por competência e meritocracia. São elas que viabilizarão, e proporão novos e importantes projetos nas áreas mais prioritárias para o desenvolvimento sustentável de empresas, da sociedade e do planeta. Esse novo plano garante melhores condições de trabalho, melhores benefícios, e uma gestão inteligente e de maior autonomia.

Em resumo, esta pesquisa responde à problemática, com base nas teorias adotadas e comprovadas, que os principais desafios encontrados na transformação do sistema em que a organização está inserida são: questão histórica da inércia da organização em promover ações meritocráticas; o fator mobilização contrária ao novo plano e a acomodação por parte dos funcionários antigos; a também questão histórica de administrações passadas negligentes para os conceitos alinhados ao mérito e à falta de ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento sustentável. Em especial, no que tange a mobilização contrária e de negação ao novo plano, fatores clássicos, como a inércia do grupo; as ameaças ao controle das zonas de incertezas pertinentes (poder); a inércia estrutural do passado e o foco limitado na mudança, são elementos da identificada resistência organizacional.

Ao combater essas variáveis e tornar concreta a nova modelagem institucional da organização, com foco na gestão de pessoas por competência, mérito e resultados, a gestão atual da Agência X aplicou uma ação perfeita com o intuito de mudar esse cenário, e construir uma nova e moderna reforma gerencial.

Concluimos, portanto, que a Agência X está na direção de se fortalecer como uma *adhocracia* (MINTZBERG, 2003), e caminha firme e claramente rumo ao enquadramento de uma organização inovadora sustentável (BARBIERI, 2010; 2007a; 2007b). O apoio a projetos sociais e sustentáveis corroboram com esta análise. Importante também destacar que as ações da Agência X com o intuito de praticar o conceito de finanças inclusivas, principalmente no que tange o fomento de pesquisas e projetos alinhados com a sustentabilidade, credencia a organização na busca pelo reconhecimento de uma organização inovadora sustentável.

Ressaltamos que todo método de pesquisa apresenta limitações. Esta pesquisa não é estatística, logo, os resultados não podem ser generalizados. Quanto ao método utilizado, com o uso da fenomenologia (interação sujeito-sujeito), não podemos garantir a neutralidade ideal para a pesquisa. A interação entre pesquisador e entrevistados produz o conhecimento exposto neste trabalho caracterizando-o como uma pesquisa interativa. Temos como objetivo gerar hipóteses a partir da elaboração de uma tipologia para que essas sejam testadas estatisticamente em trabalhos futuros.

Entendemos que este estudo visa contribuir para a academia por ser o primeiro trabalho exploratório envolvendo a tipologia de Renaud Sainsaulieu e uma empresa pública brasileira na área de Administração de Empresas. O estudo sociológico em ambientes complexos como o da organização estudada, com alta inserção política, é, sem dúvida, uma forma de colaborar com novos estudos decorrentes deste, sobretudo os de natureza quantitativa para explorar se o modelo proposto tem alcance explicativo em outras empresas do mesmo setor, bem como, outros setores da economia.

Para a lógica empresarial, esta pesquisa contribui no sentido de demonstrar o importante caminho a ser seguido pelas organizações atuais na perseguição, no apoio e na priorização do desenvolvimento sustentável, confirmando que empresas inovadoras sustentáveis conseguem aplicar o nobre conceito de crescer com qualidade, tendo lucro, mas sem se despreocupar com as questões sociais e ambientais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Regis de Castro. Introdução. In: Andrade, R. C.; Jacoud, L. (Orgs). **Estrutura e Organização do Poder Executivo**, v. 2. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 1993.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**. Oxford University Press, 1996.
- AXELROD, R. M. **The evolution of cooperation**. Basic books, 2006.
- BARBIERI, José Carlos. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007a.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007b.
- BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Great Britain, v.7, n.1, p.99-120, Mar. 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image and sound**. Sage, 2008.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Editora Vozes, 1989.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001.
- BRASIL, Legislação. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Disponível em:<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm>. Acesso em: 8 set. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, n.2, 2º semestre. 2011

_____. Democracia, Estado social e reforma Gerencial. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 50, n.1, jan./mar., p. 112-116, 2010.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

BREWSTER, C. Towards a 'European' model of human resource management. **Journal of International Business Studies**, p. 1-21, 1995.

BURT, R. S. **Structural holes**. Cambridge: Havard University Press. 1992.

CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Cortez, 2006.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American journal of sociology**, p. S95-S120, 1988.

COLIN, T.; GRASSER, B. Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **Actors and systems: the politics of collective action**. Chicago: University of Chicago Press, 1980.

CROZIER, M. **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: Editora UNB, 1981.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Collecting and interpreting qualitative materials**. Sage, 2008.

_____. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: _____. **The Landscape of Qualitative Research – theories and issues**, 2.^a ed., Sage, pp. 1-45, 2003.

_____. The discipline and practice of qualitative research. **Handbook of qualitative research**, v. 2, p. 1-28, 2000.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002a.

_____. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: _____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento das pessoas**. São Paulo: Gente, 2002b.

FAORO, R. **Os donos do poder**. Globo, 2001.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford university press, 1962.

FIELDING, N.; SCHREIER, M. Introduction: On the compatibility between qualitative and quantitative research methods. In: **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research**. 2001.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. (Org) **As pessoas na organização**, São Paulo: Editora Gente, v. 11, 2002.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. Editora Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: uma quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Editorial Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, jan-mar, 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed, 2009.

FONTOURA, D. S. *et al.* Competências Coletivas: uma tentativa de aproximação do conceito e identificação em uma organização do ramo editorial. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD – EnGPR**, 2011

FRIEDBERG, Erhard. **O poder e a Regra: dinâmicas da ação organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995

_____. **L'analyse sociologique des organisations**. Privat, 1988.

GARGIULO, M.; BENASSI, M. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. **Organization science**, v. 11, n. 2, p. 183-196, 2000.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, maio-jun, p.20-29, 1995b.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, jul-ago, p.65-71, 1995c.

GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011.

GUEST, David. Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. **Journal of Industrial Relations**, v. 44, n. 3, p. 335-358, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: **ENANPAD**, 24., Atibaia. São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2000.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**, 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 342-353, 2000.

KRACKHARDT, D. Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 342-369, 1990.

KRACKHARDT, D.; HANSON, J. R. Informal networks. **Harvard business review**, v. 71, n. 4, p. 104-11, 1993.

KREPS, G. L. **La comunicación en las organizaciones**. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, p. 17-34, 2008.

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

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities** (Management, work and organisations). London, 1995.

LIANG, Z.; HOWARD, P. F. Competencies required by senior health executives in New South Wales, 1990–1999. **Australian Health Review**, v. 34, n. 1, p. 52-58, 2010.

- LOBIONDO-WOOD, G. **Pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação crítica e utilização**. Guanabara Koogan, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2001.
- MARCELINO, G. F.; SOUZA, E. C. L. Escola Nacional de Administração Pública: concepção e avaliação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, jul-set, p. 76-83, 1994.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2008.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.
- MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. In: Alt, J.; Shepsle, K. **Perspectives on positive political economy**, v. 57, p. 57-89, 1990.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORENO, Jacob Levy; BOUZA, Jorge García; KARSZ, Saúl. **Fundamentos de la sociometría**. Paidós, 1962.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2.ed, 2002.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. **Teoria geral da administração**, 3a. ed, Cengage Learning, 2013.
- NASSIF, L. O Brasil e o mito da segurança. **Folha de S. Paulo**, v. 7, 1996.
- PARRY, S. B. The Quest for Competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48, 1996.
- PFEFFER, J. **Managing with power: Politics and influence in organizations**. Harvard Business Press, 1992.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 173 a 199, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Gulf Professional Publishing, 2005.

_____. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

RETOUR, Didier; KROHMER, Cathy. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C. **Competências Coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre, Bookman, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo, Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 8ª ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R.L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.

_____. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. **Encontro Nacional ANPAD, XXVII, Anais... Atibaia: CDRom**, 2003.

RUAS, R. L. *et al.* Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: **XXXIV Encontro da EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

SAINSANLIEU, R. **Sociologia da empresa**: organização, cultura e desenvolvimento. Lisboa, Instituto Piaget, 1997.

_____. L'identité au travail: une expérience partagée. In: Francfort, J. *et al.* **Les mondes sociaux de l'entreprise**. Paris: Sociologie Économique, Paris, 1995.

_____. La régulation culturelle des ensembles organisés. **L'Année sociologique**, 1983.

_____. L'identité au travail. **Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques**, 1977.

SAYLES, L. **Behavior of industrial work groups**: Prediction and control. New York: John Wiley & sons, 1958.

SANTOS, Fabiana Alves de Souza dos; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; MOURA, Carlos Francisco. Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em

Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: **XXXV Encontro Anual da EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

SCHWARTZMAN, S. **Bases do autoritarismo brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom**, 23, Manaus, 2000.

SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Salário médio de admissão de mulheres no mercado de trabalho aumenta em 2014**. Disponível em: <http://mulheres.gov.br/noticias/ultimas_noticias/2014/04/22-04-salario-medio-de-admissao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-aumenta-em-2014>. Acesso em: 14 ago. 2014.

SELLTIZ, C; WHRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 2005.

SILVEIRA, Daniel Barile da. **Patrimonialismo e Burocracia: Uma Análise sobre o Poder Judiciário na Formação do Estado Brasileiro**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Direito do Estado da Universidade de Brasília (FD-UnB), 2006.

SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: Doubleday, 1947.

SOUZA, E. C. L. Escolas de Governo: Estratégia para Reforma do Estado. In: Viera, M. M. F.; Carvalho, C. A. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, Cap. 7, 2003.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa** (2a ed., Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PURCS, Trad.). Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TUCKER, L. R. The environmentally concerned citizen: Some correlates. **Environment and behavior**, n. 10, p. 389-418, 1978.

VASCONCELOS, I. F. G. de.; ALVES, M. A.; PESQUEUX, Y. Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, março-abril, 2012.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um Estudo Crítico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, jan-mar, 2002.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2012a.

_____. **Métodos de coleta de dados**. São Paulo: Atlas, 2012b.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos de sociologia compreensiva. 2. V. Brasília: UNB, 1999.

WHITE, R. W. Motivation Reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review, Carnegie Mellon**, v. 66, p. 297-333, 1959.

YAMAGISHI, T.; COOK, K. C.; WATABE, M. Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan. **American Journal of Sociology**, v. 104, p. 165-194, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – Fichas das entrevistas

Entrevista 01

Dados familiares e gênero

O entrevistado 01 é mulher, jovem de trinta e cinco anos, natural do Rio de Janeiro. Independente desde jovem, saiu de casa com vinte anos quando resolveu buscar sua independência financeira e pessoal visando ao sucesso.

Dados acadêmicos

Graduada em Ciência da Computação, porém sem especializações, escolheu a área de Tecnologia da Informação pelo fato de gostar de matemática e sempre observar os avanços tecnológicos. Fato marcante em sua trajetória acadêmica foi o fato de ter passado por três faculdades diferentes para concluir o mesmo curso.

Começou numa universidade federal, passou para uma estadual e terminou o curso numa faculdade particular. Toda essa transitoriedade foi devida aos percalços das distâncias entre as faculdades e seu local de residência, e dos seus estágios, bem como por não aceitar muito facilmente matérias que a desagradavam na grade curricular.

Considerou a última experiência acadêmica como uma das melhores, pois teve foco no ramo profissional e não acadêmico, o que fez com que ela tivesse um ânimo maior para concluir o curso e se lançar para o mercado.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Logo no início de seus estudos, começou a estagiar na área de administração de *hardwares* e *softwares* e, com um ano de estágio, buscou um novo estágio numa importante

empresa de tecnologia. Apresentando um bom desempenho, foi efetivada, e passou a ter novos e importantes desafios, incluindo as unidades da empresa espalhadas pelo mundo. Mesmo neste cenário, buscou o sucesso profissional de abrir uma empresa própria, mas não conseguiu traduzir seu desempenho em êxito para esse novo desafio.

Mas sua busca por novos conhecimentos e desafios não parou por aí, uma vez que lançou uma nova meta, a de conhecer a realidade de uma empresa pública. Realizou o concurso com a vontade de experimentar essa diferente realidade entre o mundo público x privado. Além disso, por ser uma profissional voltada para a busca pelo sucesso, fortaleceu sua vontade em procurar novos ares visando a uma possibilidade assumir um posto de gerência em outra empresa.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Após ingressar na organização estudada em 2003 como profissional de nível superior por concurso público, foi lotada na Área de Sistemas para prestar atendimento básico aos usuários internos, e, depois, no desenvolvimento de sistemas *web* e suporte de sistemas, o que a fez remeter ao início de sua carreira profissional. Esse fato a deixava inquieta e seu perfil não a deixaria permanecer muito tempo nesta situação, tanto que, pouco tempo depois, buscou, dentro da mesma área, porém em outro departamento, outro desafio que foi a administração de banco de dados.

Ao mesmo tempo, foi integrante na comissão de licitação em que foi desde pregoeira a presidente. Essa oportunidade fez com que ganhasse notoriedade e fosse conhecida por muitos dentro da instituição.

Todos os desafios e todas as oportunidades vivenciados pela funcionária tornaram-na capaz de assumir a gerência do departamento de sistemas no qual ficou responsável por toda a área de tecnologia da informação, sendo responsável, inclusive, por gerenciar diversos funcionários, o que, para ela, era sua grande dificuldade. Após desentendimentos e não concordância com algumas políticas, colocou o cargo à disposição e transferiu-se para a auditoria interna. Depois de certo período, recebeu o convite para ser a gerente substituta do departamento de tesouraria e entende que esse novo desafio é um importante caminho a ser trilhado.

Em todas as passagens por ambientes diferentes, possui a dificuldade natural de se relacionar. Entende, inclusive, que essa é uma parte ruim de uma organização pública.

Entende que, atualmente, estando na área financeira, tem, ao mesmo tempo, um grande desafio e uma enorme oportunidade, pois precisa entender melhor a forma de operar de um departamento de tesouraria, suas atribuições, ferramentas e especificidades, bem como enxerga um período de extrema valia, principalmente em função da organização estar num período de fortalecimento das áreas ligadas a finanças como um todo.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Foi favorável e optou pelo novo plano ao perceber que os cargos e suas atribuições seriam valorizados. Percebeu a intenção da organização em fortalecer o conhecimento, desenvolvimento e desempenho dos funcionários, e que essas variáveis seriam levadas em consideração na nova política de promoção na carreira. A introdução dos níveis de complexidade foi um fator que ratificou esse entendimento. A perspectiva financeira também foi levada em consideração, pois teve seu salário aumentado, fora os adicionais percebidos.

Ponto de grande destaque pela entrevistada foi a definição de dois eixos no novo plano, o que possibilita transparência e foco nas atividades de cada eixo, apresentando uma orientação de resultados e desempenho para todos os funcionários. O foco do plano em mérito e competências é, para ela, um avanço que permitirá promoções e progressões justas e sensatas, principalmente porque haverá um colegiado que, junto ao gestor, definirá pela evolução na carreira dos profissionais.

Entende que esse novo ferramental auxiliará a empresa em destacar seus principais funcionários, o que dará um enorme potencial estratégico para a organização. A identificação de novos líderes e profissionais focados e comprometidos com o sucesso profissional pessoal e também da instituição será, segundo a entrevistada, um ganho fundamental para a companhia.

Expressa certa preocupação com o piso salarial do pessoal de nível médio. Alerta para o fator desmotivador da fixação do teto salarial do nível gerencial, uma vez que profissionais competentes e merecedores não podem ter uma barreira que os impeçam de continuar alcançando novos postos e serem recompensados financeiramente por isso.

Perspectivas para o futuro

Mantendo seu perfil instituído por anos, busca ocupar novo cargo de gerência no momento oportuno. Atualmente, está contente com os novos desafios e as oportunidades impostas, e pretende dar continuidade nos estudos com a realização de um mestrado.

Entende que o novo plano de cargos e salários permitirá sua estratégia de voltar a ser gerente, uma vez que a aplicação da gestão por resultados e competência fará notar seu perfil profissional para as oportunidades vindouras.

Como boa estrategista, buscará mais conhecimento, ainda mais pelo fato do plano proporcionar isso pelo foco em treinamento e desenvolvimento do profissional, para completar os requisitos definidos para sua volta ao cenário gerencial.

Análise da entrevista

Jovem profissional, ambiciosa e dona de suas características marcantes. Decidida desde muito jovem a trilhar seu rumo, e buscar seu sucesso e felicidade, não hesitou em tentar tudo por si só.

Durante o início de sua formação acadêmica, notamos que diversos fatores a fizeram mudar de opções para concluir seus estudos, demonstrando seu perfil em não ser passiva aos acontecimentos da vida.

Podemos perceber que o perfil de transitoriedade assumido na época estudantil permanece no ambiente profissional, e sua busca constante pelo sucesso e desenvolvimento são marcantes.

Focada nos resultados a serem obtidos e procurando exercer suas atividades com qualidade e competência, isso torna esta profissional um ator social com foco na busca pelo sucesso constante. Apresentando baixo capital relacional, tem maior facilidade nas trocas por posições e não se furta aos novos caminhos que se colocam a sua frente, tendo, assim, uma caracterização clara de uma ação estratégica.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-la no modelo de Afinidades Seletivas.

Entrevista 02

Dados familiares e gênero

O entrevistado 02 é do gênero feminino, tem cinquenta e sete anos, nasceu no interior do Estado de Minas Gerais, mas mora, atualmente, no Rio de Janeiro. Optou por sair de Minas Gerais para tentar melhores condições de vida para si e seus futuros descendentes em grandes centros, no caso, o Rio de Janeiro.

Dados acadêmicos

Possuindo segundo grau técnico em contabilidade, vem estudando para concluir uma faculdade particular de Ciências Contábeis. Pelo fato de gostar de cálculos e ter facilidade com números, optou por dar continuidade nos estudos, pois entende que será importante para o desenvolvimento do seu trabalho e, conseqüentemente, de sua vida pessoal.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Profissional de pouca transitoriedade, atuou em apenas uma empresa antes da atual. Começou jovem, sem experiência e superou as desconfianças e os desafios que lhe foram impostos.

Marcada pela seriedade, pela dedicação, pelo comprometimento e pela responsabilidade, sempre executou suas atividades com muito zelo e observando os normativos legais. Entende que o trabalho em equipe é fundamental para os bons resultados da companhia e de todos os envolvidos nesse processo.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Entrou com trinta anos na empresa, sem concurso, no ano de 1987, por indicação de conhecido. Foi trabalhar com seu contato, mas, em pouco tempo, resolveu aceitar uma oportunidade interna para o departamento financeiro de prestação de contas. Posteriormente, foi absorvida pelo novo departamento oriundo deste último, em que permaneceu por quinze anos.

Realizou bons trabalhos, o que a fez ser notada e passar a estar numa espécie de lista de bons profissionais, fato este que originou diversos convites internos para trabalhar em outros departamentos.

Foi convidada, mais de uma vez, para integrar outras equipes, mas sempre priorizou seu ambiente de trabalho por entender que a necessidade da empresa deve se sobrepor às individuais. Não se sente confortável com mudanças mais intensas, especialmente por estar num momento mais avançado na carreira e priorizar ambientes mais tranquilos.

Aceitou o último convite feito por um gerente da área financeira, pois já estava um pouco ociosa no antigo departamento e também por considerar o novo chefe uma referência dentro da organização. Entende que poderá ser útil novamente e vê, no ambiente de seu novo departamento, uma oportunidade para desenvolver seu trabalho sem pressões externas e com o apoio de seu novo gerente.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Entende que o novo plano é um instrumento que beneficia apenas os funcionários mais jovens concursados de nível superior, pois orienta as promoções por mérito e, praticamente, ignora o tempo de serviço, atrelando a ele uma verba que, seguramente, não será contemplada nas rodadas de promoções. Concorde com o comitê de funcionários que o novo plano é uma forma de esvaziamento dos funcionários de nível médio.

Não optou pelo plano por não ter vantagem financeira, pelo contrário, pois, como sua aposentadoria não está tão longe, fez um estudo de viabilidade financeira pela opção e detectou que haveria perda salarial expressiva. Seu senso de coletividade chama a atenção ao

relatar que todos os funcionários da empresa constituem uma família e que o clima organizacional, até então, sempre foi muito agradável. Entende que o novo plano deveria focar na coletividade e não somente nos jovens talentos.

Segundo a entrevistada, ao não focar em todos os níveis profissionais, o novo plano torna a empresa fragilizada ao não manter as equipes unidas e comprometidas com os princípios e as regras da instituição, podendo gerar, ainda, certo grau de desmotivação.

Perspectivas para o futuro

Quanto ao novo desafio profissional, está animada e disposta a colaborar com suas novas atividades. Entende ser importante a ajuda dos demais colegas para tornar sua ambientação mais rápida e fluida, uma vez que considera que a boa relação entre todos deve sempre ser incentivada e valorizada.

Por sua vez, as perspectivas quanto ao novo plano e sua visão de futuro não são importantes em sua análise, uma vez que, não optando pelo plano, a funcionária abre mão dessas variáveis.

Análise da entrevista

Funcionária com ocupação de cargo de nível médio e estudante de graduação em contabilidade, trata-se de uma pessoa de pouca bagagem profissional, de meia idade, mas com algumas ambições dentro da esfera organizacional.

Com seu discurso alinhado pela observância de quão importante é o senso coletivo de trabalho e da forma coletiva com que deve pensar a companhia, esta profissional, que pauta suas atividades e tarefas com base nas regras e nos modelos estipulados pela organização, possui uma ação errática na dependência de um líder, e de adequação e acomodação às regras.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-la no modelo da Unanimidade.

Entrevista 03

Dados familiares e gênero

O entrevistado 03 é do sexo masculino, jovem, de vinte e sete anos, natural do Rio de Janeiro, mora com sua companheira no mesmo estado e não tem filhos. Sua família é oriunda do Noroeste do Estado do Rio de Janeiro e vieram ainda jovens para a capital.

Ressalta o caráter dos valores familiares e bons costumes que sempre buscou obedecer ao longo da vida pessoal e profissional.

Dados acadêmicos

Possui nível superior em Relações Internacionais e Especialização em Políticas Públicas, ambas em escolas de ponta. Fez seu ensino médio em escola pública.

A escolha por Relações Internacionais foi baseada na oportunidade de aprender e atuar com questões socioeconômicas, especialmente em países com baixo índice de desenvolvimento humano. Por sua vez, a opção pela Especialização em Políticas Públicas foi com o intuito de aprofundar seus conhecimentos nas ações governamentais com foco nas áreas sociais.

Suas escolhas acadêmicas retratam seu confesso interesse pelas causas e necessidades da maioria.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Com a exceção do cargo conquistado por concurso público para o IBGE, no qual ficou apenas um ano, sua vida profissional anterior à empresa atual foi marcada por trabalhos voluntários e relacionados a causas sociais em uma ONG e, na sua passagem pelo Ministério das Relações Exteriores, na observância das normas de licitação e de eventos internacionais.

Neste último, fator importante que mereceu seu destaque foi que trabalhou de forma tranquila, pois, pela influência familiar, sempre se adaptou bem às regras. Elas, inclusive, geram um conforto adicional no exercício da função pública, uma vez que estará sempre baseado nas regras.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Entrou na empresa estudada por concurso em 2011 para desempenhar atividades profissionais de nível médio. Assim que ingressou, foi alocado na área administrativa, o que, de certo ponto, foi uma excelente oportunidade para desempenhar um bom trabalho em função de sua experiência anterior.

Como é um profissional jovem, buscou realizar bons trabalhos, sendo convidado para participar de alguns projetos em outras áreas. Enfatizou que, pelo fato de ser o mesmo trabalho, sem nenhuma mudança significativa, tornou sua ida mais tranquila.

No regresso ao departamento de origem, notou que sensíveis mudanças ocorreram na parte normativa (regras), fora algumas incoerências em relação à forma de promoções adotadas. Por estes motivos, teve dificuldade em conviver com tais práticas e pediu sua saída para um novo departamento, agora na parte operacional (*core business*), no qual percebeu oportunidades de novos aprendizados e um ambiente profissional respeitador, ético e comprometido com os valores da organização.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Admite que não entrou muito nos detalhes e que não tem muitas opiniões sobre o plano. Entende que um instrumento dessa magnitude sempre será construído pela organização visando ao fortalecimento do corpo funcional, sendo sempre favorável às regras da instituição. Assim, acabou optando pelo plano.

Ressalta que a forma de comunicação entre as partes talvez tenha sido o ponto central das discussões internas acerca do plano, pois entende que uma ferramenta de tal porte deve ser discutida entre os interessados.

Teme que os erros de comunicação causem impacto nas relações entre os funcionários, especialmente na relação entre profissionais com atividades de nível médio e nível superior. Chama atenção para o baixo salário para a base de entrada do nível médio.

Percebe o plano como uma nova forma de agir da organização voltada para a institucionalização do mérito e da competência, e que isso é fundamental para as pretensões estratégicas do posicionamento da empresa no mercado em que atua.

Perspectivas para o futuro

Pretende buscar o aprendizado nessa nova área, sempre baseado na ética e transparência. Percebe um bom e longo caminho a ser perseguido dentro da organização, e vê o novo plano como facilitador dessa frente, pois nele há a previsão do centro de treinamento, e a exigência das entregas por níveis de competência e complexidade.

Está animado e com ambição de mostrar seu valor e ocupar seu espaço dentro da organização, pois sabe que ainda é um profissional em formação e jovem dentro da empresa.

Análise da entrevista

Profissional jovem, em formação, ocupante de cargo de nível médio, apesar de ter uma graduação e uma especialização, com importantes desafios a serem vencidos na organização, com a devida proporcionalidade ao cargo que ocupa.

Focado, desde o início de sua jornada profissional, em trabalhos coletivos, tanto pelo lado social quanto pelo lado administrativo, entende que bons trabalhos serão sempre feitos em equipe, sendo entre ela divididos os ônus e bônus das atividades.

Preocupado com o nível informacional da companhia, vê, sobre esse aspecto, uma deficiência que pode prejudicar o senso de grupo e a boa relação entre todos os atores sociais.

Pelo prisma de suas ações, fica clara certa capacidade de ação estratégica, agindo proativamente na busca pelo seu território e desenvolvimento de bons trabalhos.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Afinidade Seletiva.

Entrevista 04

Dados familiares e gênero

O entrevistado 04 é uma jovem mulher de trinta anos, solteira, mora sozinha desde os vinte e oito no Rio de Janeiro, é natural de São Paulo.

Optou por morar sozinha para ter sua individualidade preservada, e ter um espaço próprio para exercer suas vontades e necessidades.

Dados acadêmicos

Desde o início de seus estudos, sempre esteve disposta a fazer concurso público. Isso, mais as matérias envolvidas na grade curricular de Administração, bem como a influência de seu pai, fez com que optasse por esta futura profissão.

A opção pela Especialização em Controladoria e Finanças foi simplesmente pelo fato de não querer ficar para trás em relação ao mercado, uma vez que todos os profissionais mais jovens hoje possuem uma pós-graduação ou um MBA.

Pretende cursar um novo MBA, dessa vez, em algo que julgue mais apropriado e que gere retorno profissional. Não tem intenção de fazer mestrado.

Trajetória profissional antes da atual empresa

De carreira curta, essa profissional fez dois estágios em empresas públicas, mas o seu maior aprendizado foi na empresa privada anterior à empresa atual, mesmo não considerando esse aprendizado algo que fizesse a diferença.

Essa trajetória se resumiu a dois anos apenas, o que, pela entrevistada, foi pouco tempo para aprender situações relevantes e desempenhar bons trabalhos.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Entrou na empresa objeto de nosso estudo em 2008 e permaneceu até meados do primeiro trimestre de 2014 no mesmo departamento de análise de projetos (*core business*). Foi um período de crescimento constante em que chegou a gerenciar o setor durante o ano de 2013.

Grandes desafios foram vivenciados nesse período, como a alteração de procedimentos padrões datados de longa data que se encontravam defasados e sem coerência com as boas práticas de mercado.

Sem maiores explicações, foi exonerada, mas não se importa com isso, pois entende que trabalhou da melhor forma que pôde. Acha que sua forma de gerenciar (muito direta, clara e sem maiores delongas) pode ter acelerado sua saída.

Está, agora, em um novo departamento operacional, com grande potencial desafiador, uma vez que precisa convencer toda uma estrutura organizacional de que as atividades deste setor são importantes para a organização.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Teve posicionamento favorável ao novo plano optando por algumas razões, principalmente a salarial. O foco em competências torna, segundo o entrevistado, o plano justo quanto às promoções. A definição de responsabilidades, níveis de complexidade e de entrega esperada, os pré-requisitos e atributos definidos para a investidura em cargos gerenciais são fatores de extrema relevância no novo plano.

Percebe que o novo plano funcionará na política de retenção de talentos, pois acompanhou muitos casos nos últimos anos de excelentes profissionais saírem da empresa em busca de melhores salários. Destaca o baixo salário de entrada para o nível médio e prefere o adicional de titulação como percentual e não valor fixo como está atualmente.

Identifica, no plano, um potencial muito grande para a institucionalização da meritocracia e competência, o que será extremamente saudável para a organização.

Perspectivas para o futuro

Como está num departamento novo e ainda não detém o conhecimento de todas as atividades, percebe a grande oportunidade de reciclar conhecimentos e adquirir novos, realizando, portanto, cursos neste sentido.

Pretende voltar a exercer cargo de gerência e entende que o momento oportuno surgirá. Vê, no novo plano, um ferramental que permitirá a identificação de potenciais líderes, dentre os quais se intitula, pois ele está pautado na gestão por resultados e competência.

Tem ciência de seu potencial e afirma não ter medo em arriscar ao tentar novos campos de atuação dentro da empresa, pois entende que o plano ajudará nesse conceito.

Análise da entrevista

Profissional jovem, ainda com pouca bagagem profissional, mas sempre focada no que pretende executar. Optou racionalmente no momento de escolher sua graduação, e com viés financeiro ao optar por sua especialização, sempre com foco nos objetivos pretendidos com suas escolhas.

Com intenções claras, possui ação estratégica e busca o sucesso por seu merecimento. Chegou a gerenciar um departamento por sua habilidade e conhecimento, mas, devido à pouca habilidade no desenvolvimento do capital relacional, acabou não permanecendo no cargo.

Para chegar ao posto de gerente, desenvolveu bons trabalhos e com bons resultados, como a alteração de procedimentos padrões datados de longa data que se encontravam defasados e sem coerência com as boas práticas de mercado. Tem capacidade para voltar a exercer um cargo comissionado.

Defende a meritocracia e a promoção voltada para profissionais competentes. Possui ação estratégica e exerce bem sua certa influência nos momentos adequados.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-la no modelo das Afinidades Seletivas.

Entrevista 05

Dados familiares e gênero

O entrevistado 05 é do sexo masculino, divorciado, natural e residente do Rio de Janeiro. De família carioca com boas condições sociais e financeiras, teve acesso à educação e saúde de melhor qualidade. Tem quarenta e cinco anos.

Dados acadêmicos

Formado em Administração e em Contabilidade em universidade federal do sexo e com especialização em Políticas Públicas também em universidade federal. A opção por contabilidade foi um projeto para conduzir os negócios de família. Porém, marcou sua passagem pela universidade com o pensamento de que este é o ambiente formulador do pensamento do futuro, questionador, inclusive do próprio mercado de trabalho.

Durante sua especialização, pôde ter a liberdade de expressão, formular seu pensamento, produzir seus questionamentos, exercendo aquilo que mais aprecia: bons debates. Mantém com os colegas de universidade contato direto e estabeleceram uma rede de contato permanente de tempos em tempos.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Sendo um dos donos da empresa familiar, fez, durante anos, o papel de presidente dessa. Era, na verdade, um presidente operacional, pois também atuava no dia a dia com os outros sócios e não se furtava de se dedicar completamente ao trabalho, buscando sempre desempenhar suas atividades em alto nível.

Focado no trabalho e buscando o sucesso da companhia, realizava sólidos trabalhos de prospecção e divulgação de sua empresa para conquistar novos e fiéis clientes.

Com a entrada dos bancos no mercado em que sua empresa atuava, não hesitou em tomar a estratégica decisão de finalizar os negócios da companhia, tendo a autonomia de indicar para os demais sócios que o melhor caminho era a dissolução da sociedade.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Ao ingressar por concurso público em 2002, foi lotado no cargo da área de gestão. Em pouco tempo, após desempenhar bons trabalhos de com padrão de qualidade elevado, foi indicado para integrar um importante grupo que cuidava das licitações executadas pela empresa. Tempos depois, foi nomeado presidente deste grupo.

Seus bons trabalhos renderam um convite para ocupar uma gerência de divisão, cargo acima da gerência de departamento. Tratava-se de uma oportunidade muito grande, mas com tensos desafios. A empresa estava vulnerável na parte administrativa e com muitas dificuldades, tanto de pessoal quanto de processos, as quais eram facilmente percebidas.

Soube usar seu bom capital relacional e sua base horizontal sólida para conseguir desempenhar atividades muito importantes na nova área. Durante cinco anos, soube exercer sua autoridade e seu poder no foco das melhorias a serem impostas à área, o que rendeu, além de elogios, um excelente trabalho. Por não aceitar os riscos exacerbados sugeridos pela administração, ainda mais na sua área, ficou contrário, tendo autonomia para defender seu pensamento.

Tempos depois, foi exonerado, retornando ao departamento de origem. Mas, pouco tempo depois, reconheceram sua importância e colocaram-no como gerente de departamento numa unidade que requer um controle muito bom da parte financeira, orçamentária e contábil também na área de gestão.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Extremamente favorável ao novo plano, o entrevistado, reiteradas vezes, marcou como ponto de grande relevância, a gestão por competências. Entende que essa gestão leva ao

conhecimento mais apurado das qualidades e entregas de cada funcionário, tornando o processo de avaliação mais objetivo e equilibrado.

Por ser um profissional importante dentro da organização, participou do grupo de estudo interno que formulou as competências necessárias para o bom exercício do plano. Defende a importância do plano como grande ferramenta de gestão, para valorizar os bons funcionários e até dispensar, legalmente, aqueles que apenas pretendem fazer da instituição um local de proveito próprio sem entregas.

Optou pelo plano e entende o papel central e estratégico que um bom plano meritocrático possui. Não enxerga uma alteração específica no plano. Vê como fundamental a manutenção pela área de recursos humanos de um processo permanente de atualização do plano, com pequenas intervenções durante os anos para que não seja mais necessário sempre um processo traumatizante de mudança brusca de paradigmas. Assim, num trabalho permanente de atualização, poderão ser identificadas já algumas questões previstas no plano que, no momento da aplicação, possam não ser tão eficientes quanto se pensava

Perspectivas para o futuro

Sabe de seu potencial e de sua importância dentro da organização. Consegue enxergar perspectivas tanto para ele como funcionários, como para a própria instituição.

Para a empresa, destacou o fortalecimento da instituição e de sua imagem perante o governo como uma organização séria que busca ter profissionais comprometidos com suas metas e atividades, buscando o sucesso e suas formas de recompensa.

Para si, entende que ainda pode oferecer muito com sua sabedoria e mão de obra, trabalhando com muita dedicação às causas da empresa. Entende que riscos deverão ser tomados e sabe que esses são fatores que estão presentes no dia a dia de toda e qualquer organização, mas ressalta que esses devem ser moderados e compatíveis.

Análise da entrevista

Profissional de grande capacidade técnica e de gestão, possui larga experiência na empresa objeto de nosso estudo.

Desde sua jornada acadêmica, já demonstrava seu um futuro profissional brilhante, de pensamentos e ideais. Percebia na universidade um primeiro exercício da formulação do pensamento. Tanto nesta etapa quanto na especialização, e, conseqüentemente, na vida profissional, teve a liberdade de expressão e autonomia de pensamento.

Focado em seu sucesso profissional e da empresa na qual trabalha, defende com todas as forças as novas metodologias de gestão por competência e resultado.

Com toda sua influência e bom capital relacional, teve participação direta no desenho do novo plano, tornando sua própria opção por ele algo natural.

Profissional de alta dedicação e com elevado nível cultural.

Sua ação estratégica, seu controle de zonas pertinentes, estando sempre envolvido nos mais altos debates institucionais, seu foco no sucesso e na meritocracia, sua excelente habilidade em comunicar-se horizontalmente e sua capacidade de exercício do poder, tornam este profissional um ícone para a empresa.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Solidariedade Democrática.

Entrevista 06

Dados familiares e gênero

O entrevistado 06 é um senhor de sessenta e oito anos, nascido em Minas Gerais, Belo Horizonte, filho de família simples, veio para o Rio de Janeiro após completar a maioridade em busca de melhores condições de vida.

Dados acadêmicos

Fez uma faculdade particular de Administração e Contabilidade, e suas opções pelas cadeiras deve-se pelo fato de seu primeiro contato profissional, ainda sem nível superior, ter tido contato com métodos e controles contábeis e administrativos adotados por instituições financeiras.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Profissional com vasta experiência no currículo, atuou em bancos comerciais e de investimentos na adoção de normativos expedidos pelo órgão regulador, melhorando, assim, os controles e práticas adotados pelas instituições.

Com experiência em indústria e agropecuária, ajudou pelas empresas nas quais passou a melhorar suas formas de apropriações e custeio para fins de controle gerencial.

Foi gerente em duas oportunidades, sendo, na última empresa, antes da atual, gerente máster de contabilidade de uma empresa de grande porte do ramo de engenharia. Atuou com muito sucesso em frentes importantes na implementação de sistemas e novas práticas. Foi, também, controlador de todas as empresas subsidiárias do grupo.

Profissional destacado pela alta dedicação ao trabalho e com controle de muitas zonas de incertezas pertinentes ao ser, abaixo do presidente da companhia, o profissional de maior importância, por estar diretamente subordinado àquele.

Após a venda da empresa para um grupo europeu, foi dispensado por ser considerado caro para os novos donos. Como sabia que a recolocação no mercado seria difícil em função do que ganhava, optou pelo concurso público.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Ao conseguir o ingresso por concurso público em 2002, teve, num primeiro contato, um choque cultural imenso. Essa foi sua primeira dificuldade, pois tratava-se de um profissional de larga experiência, com uma bagagem profissional invejável e que, de um momento para o outro, percebeu muitos funcionários com altos salários e baixa qualidade técnica do trabalho.

Por ser um profissional destacado, conseguiu, em pouco tempo, estabelecer melhorias nos procedimentos ora utilizados no departamento financeiro de sua lotação.

Com a troca de comando de seu departamento, recebeu a encomenda de seu novo gerente de atuar em conjunto com este na difícil tarefa de adequar suas áreas às novas exigências do mercado e dos órgãos reguladores.

Tem, neste momento atual, uma grande oportunidade para demonstrar todo seu conhecimento e, em conjunto com seu gerente, estabelecer importantes melhorias para a empresa.

Vale destacar que as alterações que estão sendo capitaneadas por eles constituem-se numa importante zona de incerteza pertinente, uma vez que se tratam de novos controles sistêmicos a serem implementados no curto prazo.

Tem bom capital relacional em geral, mas reconhece a necessidade de melhorar sua relação horizontal dentro do próprio departamento.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Esteve afastado por problemas de saúde justamente no momento de discussão do novo plano. Conversando com os principais colegas de empresa, entendeu que seria uma oportunidade de incremento financeiro, por isso optou pelo plano.

Percebeu, também, na estrutura do plano, que as promoções serão baseadas no mérito e nas competências dos funcionários, e isso é um fator que considera muito importante para manter senso de justiça aceso na empresa. Fator que define essa ação, para o entrevistado, é a existência do comitê que julgará os processos de promoção, sendo, assim, a profissionalização da gestão meritocrática.

Entende que, com um plano robusto e com viés de competência, resultados e meritocracia, a empresa se fortalece, pois, com funcionários mais qualificados e bem remunerados, ficará a empresa mais firme e sólida.

Sua mais enfática colocação acerca de todo e qualquer plano é de que o histórico profissional seja considerado no enquadramento inicial do empregado. Profissionais do mais alto gabarito, ao entrar numa empresa pública, deveriam, assim como numa empresa privada, poder ser enquadrado num perfil superior àquele inicial do concurso. O saber não pode ser desprezado. Ele é difícil de ser conquistado e deve ser valorizado.

Perspectivas para o futuro

Suas perspectivas para o futuro não perpassam em realizar cursos de especialização, pois, pela idade e por problemas de saúde, acha que será um processo desgastante.

Dentro do departamento, ressalta que suas perspectivas dependem única e exclusivamente de seu desempenho. Como sabe que é um profissional de alto nível, terá seu espaço sempre ao lado dos colegas mais elitizados culturalmente. O plano abre novas perspectivas financeiras, pois terá oportunidade de ser promovido em mais níveis.

Análise da entrevista

Profissional de larga experiência de vida e, conseqüentemente, enorme bagagem profissional. Possui vasta experiência, tendo sido gerente por duas vezes e controlador.

De grande dedicação ao trabalho em todas as empresas em que trabalhou, torna-se um profissional de alto nível, com foco prioritário no sucesso tanto da empresa quanto de si mesmo. Por estar sempre por perto do controle das zonas de incertezas pertinentes, torna-se

um profissional com alta capacidade de exercer o poder, e com liberdade para atuar e se expressar.

Na empresa atual, apresenta boa relação com a gerência e bom capital relacional em geral, porém com certos atritos horizontais dentro do próprio departamento, acreditando ele em decorrência da diferença entre os níveis culturais do referido departamento. Possui enorme espaço e põe em prática suas ações estratégicas.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Solidariedade Democrática.

Entrevista 07

Dados familiares e gênero

O entrevistado 07 é uma jovem mulher de trinta e três anos, natural do Rio Grande do Norte, cidade de Natal, moradora da cidade do Rio de Janeiro. Veio para o Rio após a conclusão de sua especialização em busca de sucesso pessoal e profissional.

Dados acadêmicos

Formada em Administração, sua opção não foi assim tão simples. Coursou um ano de Computação, depois mais um semestre em Turismo para, após abandonar essas opções, e escolher Administração.

Ao cursar tal graduação, finalmente se encontrou, e das diversas áreas que a Administração proporciona, teve maior identificação com *marketing*, objeto, inclusive, se sua monografia no MBA em Gestão Empresarial e, também, na sua dissertação de mestrado em Administração.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Antes de entrar no mercado de trabalho, e logo após se formar, fez intercâmbio em Inglês voltado para o *business english*. Realizou, também no exterior, cursos de extensão.

Ao regressar para o Brasil, conseguiu um emprego no ramo de construção civil. Fez muitos trabalhos na tentativa de migração de plataformas sistêmicas. Pouco tempo depois, a convite de um colega, trocou de empresa para desenvolver outras atividades, que, segundo a entrevistada, agregou muito em sua evolução profissional, uma vez que, nessa empresa, era uma espécie de coringa, o que lhe rendeu a posição de destaque que sempre almejou.

Após pouco mais de dois anos, optou por mudar para o Rio de Janeiro com a intenção de realizar um mestrado de qualidade e de melhorar suas chances profissionais. Ao concluir o mestrado, fez o concurso para a empresa objeto deste estudo e foi chamada.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Considerando sua entrada na empresa no segundo semestre de 2013, trata-se de ainda uma curta jornada. Ao ser chamada, foi alocada na área de gestão (recursos humanos), pois percebeu que a prova para esse setor era a mais fácil para obter sucesso com apenas quarenta e cinco dias de estudos.

Ao longo de seu quase um ano de empresa, realizou bons trabalhos, recebendo, inclusive, a importante atividade de ser a responsável por todas as etapas de contratação de cursos *in company*. Tem como desafio mudar a forma de solicitação de treinamentos, pois, hoje, ainda é muito na via departamento solicitante para o departamento dela. Pretende inverter essa lógica, pois entende que um departamento de educação deve ser provedor de informações sobre cursos e especializações.

Uma grande oportunidade que surge recentemente é a do centro de treinamento corporativo. Foi chamada para colaborar com a estruturação e implementação deste importante centro. Isso também é uma dificuldade, pois o centro pode extinguir seu atual departamento (ainda não se sabe). Grande vantagem é poder atuar em conjunto com todas as áreas da empresa.

Vê grande oportunidade em mostrar seu potencial e conquistar um cargo gerencial em breve. Se for necessário correr riscos para isso, essa jovem profissional afirma saber que, sem eles, não há ascensão profissional.

Ressalta o lado positivo de estar há pouco tempo na organização, pois, em seu entendimento, isso facilitaria a transitoriedade. Entende que precisa melhorar sua relação com algumas personagens da empresa, especialmente os mais bem relacionados.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Apesar de já ter entrado no novo plano ao ser nomeada como funcionaria, diz que optaria por ele caso tivesse entrado no plano anterior. Diz isso em função das variáveis financeiras e morais envolvidas no novo plano. Financeira, pois houve um salto salarial enorme, fora o prêmio de doze mil reais para quem optasse. Moral, pois entende que a gestão por competência é justa e coerente, e também fortalece o corpo funcional.

A retenção de talentos é fundamental, segundo a entrevistada, para uma empresa forte e saudável por muitos anos.

Sua crítica mais contundente é sobre a possibilidade de instituir a aposentadoria compulsória, pois vê vários funcionários que já poderiam estar aposentados funcionando como um “peso” para a organização.

Perspectivas para o futuro

Enxerga que o novo plano mudou para melhor as perspectivas da empresa e dos funcionários. Estes possuem melhores salários, metas estipuladas, níveis de complexidade atrelados aos seus níveis, maior responsabilidade e vontade em trabalhar na organização. Aquela retém bons profissionais e capta no mercado pelo concurso outros bons profissionais que passam a perceber a empresa como um potencial para suas vidas pessoais e profissionais.

A gestão por competência é, no seu entendimento, um grande suporte nas decisões dos funcionários em focar no seu desempenho e sucesso.

Já notou que a empresa é muito dinâmica e que muitas mudanças acontecem o tempo todo, não somente de tecnologia mas também de estrutura organizacional. Percebe a alteração do organograma duas, três vezes ao mês.

Ciente das ações estratégicas que precisa tomar, pretende a curto prazo ocupar um cargo gerencial. Cita como exemplo manter o desempenho profissional e os bons resultados, bem como estar no momento certo e na hora certa em que a oportunidade surgir.

Análise da entrevista

Profissional jovem, determinada e focada para o sucesso. Não se deixou acomodar e buscou, desde sua jornada acadêmica, estar em bons cursos e em grandes centros culturais.

Apresentou grande transitoriedade nos cursos de graduação até se encontrar em Administração. Fez MBA e Mestrado na área, mostrando foco e determinação em evoluir naquilo que entendeu ser o seu melhor caminho para a realização profissional e pessoal.

Fez intercâmbio e curso de extensão no exterior para, quando voltasse, estar preparada para mercado de trabalho. Desenvolveu bons trabalhos e também não deixou passarem oportunidades de melhorar seu perfil profissional, também apresentando transitoriedade nesse segmento.

Apesar do pouco tempo na empresa atual, já percebe os movimentos organizacionais e planeja, no curto prazo, desempenhar uma atividade gerencial. Entende que não estar envolvida com outras pessoas profissionalmente num baixo relacionamento político com outros grupos, o que facilitaria sua mobilidade.

Possui clara noção das ações estratégicas a serem tomadas.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-la no modelo de Afinidades Seletivas.

Entrevista 08

Dados familiares e gênero

O entrevistado 08 é do sexo masculino, tem sessenta e quatro anos, casado há quarenta e dois anos, e tem quatro filhos. Natural do interior do Mato Grosso, mora no Rio de Janeiro, em Copacabana. Casou e teve filhos cedo, fato este que, segundo ele, atrapalhou os estudos.

Dados acadêmicos

Fez seu segundo grau em escola pública e, somente após muito tempo, devido a seu casamento e filhos, fez uma faculdade de Administração.

Fez alguns cursos para pessoal de nível médio como Datilografia, Arquivo e Técnico em Administração.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Atuou junto de seu pai na mercearia da família. Este foi seu único emprego antes da empresa objeto de nosso estudo.

Alinhava-se ao trabalho da mercearia e ao trabalho doméstico, pois um não eliminava o outro. O que mais o animava a essas atividades era o senso de família, que diz hoje estar perdido.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Entrou na empresa em 1975, sem concurso público e por indicação de um amigo da família. Reafirmou que as facilidades da época facilitaram o acesso.

Fazedor de atividades de apoio administrativo, não teve maiores complexidades em suas atividades, tampouco encontrou desafios para executar seus afazeres. Por conta disso, dedicou-se ao ingresso do comitê dos funcionários em que hoje exerce um cargo de grande importância.

Entende que seu grande desafio hoje na empresa é representar os funcionários da empresa e seus interesses. Quando perguntado sobre seus principais desafios e suas oportunidades, respondeu como integrante do comitê e não como funcionário da organização estudada.

Demonstrou-se muito irritado com a administração atual da empresa e vê seu papel como fundamental na luta pelos direitos do corpo funcional contra uma administração que considera insana. De discurso radical, entende que todo movimento oriundo da atual administração é para fazer mal ao corpo funcional. Lidera movimentos contra a atual administração e procura unir os funcionários acerca de pautas importantes, como a rejeição do novo plano.

Quando questionado por suas obrigações e atividades como funcionário, afirmou que seu lado profissional tinha falecido e que não se importa com isso. Sobre sua visão acerca dos conflitos internos, respondeu que, se necessário, busca no embate junto à alta administração os direitos dos funcionários custe o que custar.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Considera o novo plano um suicídio. Mal elaborado e repleto de armadilhas. Entende que o novo plano tem o perfil da nova administração da organização: o autoritarismo.

Defende que os mais jovens estão iludidos com a parte financeira do plano, tendo sido comprados pelo prêmio de adesão de doze mil reais. Entende que o plano retira a estabilidade e que diversas demissões sem justa causa serão vistas.

Permaneceu no plano antigo e realizou diversas exposições sobre os malefícios do novo plano, especialmente para os mais antigos e de atividade profissional de nível médio. Permanece firme no entendimento de que os jovens estão iludidos e cegos pelas ações calculistas da alta administração.

Sua crítica é sobre o plano inteiro e sua opinião é que nada nesse instrumento pode ser aproveitado, uma vez que todo ele está envolvido em falácias e o enxerga como o início do fim.

Realizou diversos debates e reuniões por meio do comitê para mostrar para o corpo funcional todas as mazelas e imperfeições do novo plano, e conclamar pela reprovação desse.

Perspectivas para o futuro

Seu futuro será eternamente trabalhar. Na verdade, eternamente defender os interesses do comitê, uma vez que, atualmente, já trabalha mais pelo comitê do que por seu departamento.

Além disso, diz que o fato de ser questionador como integrante do comitê dos funcionários já o marcou como profissional radical, o que não lhe renderá melhores oportunidades, tampouco maiores desafios. Enxerga isso como positivo, pois poderá se dedicar às causas dos funcionários.

Análise da entrevista

Profissional de idade avançada, optou por estar à margem do conhecimento e do comprometimento profissional por iniciativa própria. Optou por trabalhar no negócio da família e lá permaneceu por longos anos. Somente após indicação de um amigo da família, ingressou sem concurso na empresa atual.

De baixo comprometimento profissional e sem procurar esforços para desempenhar novas atividades, renunciou sua carreira e passou a ser “funcionário” do comitê de funcionários.

Em seus poucos afazeres e em suas atividades, não questiona, tampouco provoca discussões, debates ou conflitos. Profissional sem ação estratégica para a organização, somente possui ação e aceita conflitos quando está no comitê de funcionários.

Sua forma de pensar e dirigir-se sobre o novo plano, defendendo exacerbadamente os prêmios por antiguidade e criticando fortemente os novos funcionários e seu senso de meritocracia, o define como um profissional ultrapassado e resistente à mudança.

Sua capacidade de mobilização é muito grande e conseguiu realizar diversos atos públicos contra o novo plano, com adesão de muitos funcionários de perfil semelhante ao seu. Caracteriza-se com ação errática ao ter uma intensidade de ação política na mobilização de pessoas e acomodação às regras.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Unanimidade.

Entrevista 09

Dados familiares e gênero

O entrevistado 09 é homem, com sessenta e oito anos, casado e com três filhos. Natural de Barroso, Minas Gerais, reside hoje no Rio de Janeiro. Pelas dificuldades familiares, quase abandonou os estudos.

Dados acadêmicos

Terminou o segundo grau e não deu continuidade aos estudos. Disse que as ocorrências da vida fizeram com que não tivesse a oportunidade de continuar os estudos.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Durante toda sua vida profissional, ocupou cargos profissionais de nível médio. Defensor das forças armadas, permaneceu neste emprego até encontrar um bom emprego numa indústria têxtil. Lá desenvolveu trabalhos administrativos e chegou a chefiar uma pequena equipe.

Relatou que a parte mais complexa e difícil foi o gerenciamento de pessoas.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Entrou na empresa em 1979 por uma prova interna, conhecida pelos demais funcionários como prova pró-forma para o cargo de apoio.

Assim que entrou na empresa, teve muita dificuldade no relacionamento com outros colegas, principalmente por não entender o “jogo” de favores. Apresentou problemas com as

atividades que lhe foram dadas e logo encontrou uma maneira de sair do departamento no qual entrou.

Este fato se repetiu algumas vezes dentro da organização, sempre dizendo não se adaptar às atividades dos departamentos. Não busca entender as rotinas, tampouco se esforça para compreender certas atividades. Não participa no ambiente organizacional com projetos, ideias, tampouco ações estratégicas. Atua timidamente em atividades de apoio administrativo.

Participa de forma ativa no comitê de funcionários, ocupando cargo relevante dentro desse e diz ser peça fundamental na luta pelos direitos dos empregados da empresa.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Contrário ao plano, defende que é um plano feito por poucos e imposto aos funcionários. Diz que o plano não foi debatido com todas as partes interessadas e que esse é uma fachada meritocrática.

Participou da organização e elaboração de diversos protestos contra o novo plano em defesa dos direitos dos funcionários mais antigos e para mostrar aos novos seus erros numa eventual adesão ao plano.

Afirma que o plano tem intenções ruins com os funcionários e que os antigos serão perseguidos. Trata-se de um plano repleto de má intenções, que falta com o respeito aos que fizeram história na organização.

Perspectivas para o futuro

Sua perspectiva é lutar como membro do comitê de funcionários, uma vez que entende ser prioridade os direitos da maioria em detrimento de suas atividades e afazeres no departamento de origem.

De acordo com seu entendimento, o novo plano não tem nenhuma pretensão financeira nem social para os membros do corpo funcional. Não optou pelo plano para poder ter seu direito à estabilidade garantido e ter uma segurança contra a demissão sumária. Prefere viver do jeito que está a arriscar.

Análise da entrevista

Profissional que deveria desempenhar atividades profissionais de nível médio (apoio), mas que, simplesmente, foca todos seus esforços na constituição de mobilizações contrárias aos encaminhamentos da organização na direção de buscar um plano com perfil meritocrático.

Postura altamente defensiva e sem incorrer em riscos, procurou se esconder nos afazeres e atividades do comitê de funcionários, e não se compromete com seu departamento de lotação. Não chega nem a cumprir suas rotinas, possui baixo capital relacional com demais membros da organização e adota, dentro do cenário estratégico, ação errática com posicionamento intenso politicamente e apego aos processos, às regras e aos normativos.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Unanimidade.

Entrevista 10

Dados familiares e gênero

O entrevistado 10 é uma mulher de sessenta anos, casada, natural de Ubá, Minas Gerais, reside hoje no Rio de Janeiro, e tem uma filha.

Dados acadêmicos

Fez segundo grau e prestou concurso para o magistério, tornando-se professora aos vinte anos.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Antes da atual empresa, trabalhou, por pouco tempo, com o magistério, uma vez que largou a vida profissional para cuidar da filha.

Ressalta a dificuldade em tornar-se professora no interior de Minas Gerais, sem condições ideais de locomoção, logística e financeira para manter os estudos.

O que a motivava a continuar no magistério era saber que todo seu esforço não seria em vão, pois a sensação de levar cultura e conhecimento para as crianças era algo que superava todas as dificuldades e todos os desafios.

Largou o emprego após conversar com o marido e entender que, para uma melhor educação de sua filha, seria uma atitude produtiva. Permaneceu nessas condições até perceber que os custos de criação e educação de sua filha ficaram muito altos, fator que, em conversa com seu marido, resultou na necessidade de voltar a trabalhar. Surgiu, então, a oportunidade na empresa atual.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Relatou que, por meio de um amigo, foi informada que a empresa faria um concurso para a contratação de pessoal de apoio. Confessou que a prova era pró-forma e que não obteve a maior nota, mas que, após a entrevista, ficou com a maior nota entre os candidatos. De forma clara e sincera, reafirmou que sua indicação teve peso e foi a escolhida, em 1982, para desempenhar atividade de apoio administrativo.

Mal entrou na empresa e foi promovida, mas nunca chegou a exercer cargo estratégico. Na verdade, nunca escolheu esse caminho, fator que justifica o fato de ter ressaltado que não teve maiores dificuldades na organização.

Com algumas promoções, chegou a um salário que julgou bom e nunca buscou desafios internos, tampouco ir atrás de novas oportunidades.

Profissional sem ação estratégica nenhuma, não assume nenhum tipo de risco e se esconde no ostracismo de atividades sem importância para a instituição. Tem trabalho mecânico e não se envolve com nenhuma outra nova atividade nem com seus colegas de empresa. Ressalta que somente trabalha para compor a renda e que sua realização é poder ter uma família em boas condições.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Relatou que não conhece praticamente nada do plano, mas entende que esse é um instrumento com foco nos funcionários mais jovens e com nível superior. Entende que esse posicionamento da administração é uma tendência, pois os jovens são vistos como o futuro da organização.

Disse não se envolver com as declarações do comitê de funcionários de que o plano é ruim, pois vê um viés muito grande dos funcionários que representam o comitê (grande maioria de nível médio) observarem apenas as condições que envolvam os interesses dos funcionários de nível médio.

Reforça que a empresa está numa direção que entendeu ser a melhor e que não entra nesse mérito. Não optou pelo plano, pois não tem criticidade suficiente para entender se esse é

realmente melhor ou não do que o plano anterior e não quer arriscar perder o que já tem por algo incerto.

Perspectivas para o futuro

Entende que seu futuro é previsível e que não mudará em nada do que é hoje. Existe a possibilidade de avanço no eixo de carreira, mas entende que não será capaz de preencher as necessidades e requisitos mínimos para pleitear alguma promoção, primeiro porque não tem condições e capacidade técnica, segundo porque não tem essa pretensão.

Considera-se uma profissional sem poder de ação dada sua inexperiência e defasagem cultural. De forma surpreendente, afirma não ser útil para a organização.

Análise da entrevista

Profissional que desempenha atividade de nível médio, teve um início de vida profissional de grandes dificuldades. Após o nascimento da filha, dedicou-se à família pedindo sua demissão. Passados alguns anos e dada a necessidade de cobrir os gastos da família com a educação e criação da filha, resolveu voltar a trabalhar, ingressando na empresa estudada, por intermédio de uma prova pró-forma com indicação de um amigo interno da empresa.

Beneficiada pela política distributiva de recursos, fora promovida algumas vezes e chegou a um nível salarial considerado satisfatório, tornando-a uma profissional sem aspirações e desejos, tampouco desafios dentro da organização.

De clara preocupação com foco familiar, renuncia ao sucesso e reconhecimento profissional, não tendo pró-atividade, muito menos envolvimento estratégico, apresentando clara ação apática.

Não optou pelo plano por não ter base crítica para opinar sobre esse. Sem espaço para assumir riscos, preferiu manter sua posição atual a perder algo não mapeado com a possível opção pelo novo plano.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-la no modelo da Retirada Estratégica.

Entrevista 11

Dados familiares e gênero

O entrevistado 11 é do sexo masculino, tem cinquenta e cinco anos, natural de Itaperuna, interior do Rio de Janeiro e domiciliado na capital, pai de dois filhos.

Dados acadêmicos

Fez segundo grau e permaneceu com esse nível acadêmico durante muitos anos. Começou uma faculdade de Direito para ter um título de graduação, mas não completou os estudos. Não fez de continuidade por achar difícil e por não perceber nenhuma melhoria em sua evolução profissional ao optar por fazer.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Antes da empresa atual, atuou, ainda muito jovem, com um tio da família numa banca de jornal. Pouco tempo depois, exerceu função de assistente administrativo numa indústria de remédio e, após essa experiência, entrou na empresa atual.

Ressaltou que, por onde passou, seu grande desafio era sempre superar as desconfianças e invejas alheias. Entende que é um profissional diferenciado e que isso incomoda as pessoas.

Relatou sua indignação ao não ser reconhecido por um trabalho de caráter elementar, mas que, para ele, era uma atividade de grande impacto.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Ingressou na empresa em 1988 diante de uma prova pró-forma de conhecimentos gerais e um psicotécnico sem concorrentes, conforme informações levantadas. Essas variáveis não o convence de que se trata de funcionário sem concurso público.

Foi lotado na área operacional (*core business*) e desempenhou atividades burocráticas. Com baixo rendimento, foi transferido para um outro departamento administrativo cujo histórico interno é muito ruim, funcionando como um repositório de profissionais sem comprometimento.

Continua lotado até hoje neste departamento e, devido a sua revolta, afirma que não se interessa por nenhuma atividade e mais, reforça que a empresa não deve contar com ele para outras situações, uma vez que não é promovido há muito tempo e isso o incentiva a não produzir.

Destacou que não há hoje nenhum tipo de oportunidade, desafio, dificuldade ou vantagem, pois trata-se de um trabalho mecânico e sem maiores envolvimento culturais. Não quer reconhecimento pelo trabalho, tampouco busca o sucesso profissional, uma vez que, para ele, o sucesso é ter saúde.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Totalmente contrário ao plano, entende que este será a via para a divisão completa do corpo funcional (de um lado, nível médio, de outro, nível superior), sendo o plano um direcionador para que metas sejam batidas a qualquer custo.

Entende que o novo plano gera um impacto negativo, pois já presenciou colegas com níveis de cargos profissionais distintos discutindo e brigando por conceitos envolvidos no seu programa, mas que não se mete nessas questões. Não concorda com radicalismo e acha perigosa a postura adotada por alguns funcionários de lutarem contra o plano se expondo de forma gratuita.

Segundo sua opinião, trata-se de um plano tendencioso para os jovens funcionários, que saberão como cumprir metas e alinhar-se aos conceitos de gestão por competência e

meritocracia, enquanto os funcionários antigos estarão marginalizados e deixados de lado. Há, segundo o entrevistado, um literal abandono do nível médio e dos profissionais de nível superior de idade avançada, que, segundo ele, já foi o que a empresa teve de melhor e mais importante.

Perspectivas para o futuro

As perspectivas para o futuro são as piores possíveis. Continuará marginalizado e, agora, de forma mais intensa pelo fato de não ter aderido ao plano.

Deixa clara a intenção de permanecer no plano antigo pela questão dos quinquênios que configura como sua promoção por questão de justiça à injustiça praticada pelos atuais gerentes.

Percebe a estagnação que lhe será imposta pelas ferramentas desse novo plano e que pretende se aposentar tão logo surja a oportunidade de um plano de demissão voluntária.

Análise da entrevista

O profissional, até então com nível médio, buscou, por questões financeiras, concluir o estudo para ter nível superior.

Antes da empresa atual, começou jovem como jornalista na banca de seu tio. Depois, exerceu função de assistente administrativo numa indústria de remédio e, após essa experiência, entrou na empresa atual.

Profissional de ego inflado, não admite dizer que não é concursado, pois, pelo seu entendimento, fez uma prova, que, com ou sem concorrentes, existiu e foi divulgada ao público. Com baixo comprometimento profissional, abdicou de toda e qualquer forma de busca pelo sucesso e reconhecimento. Não quer desempenhar mais nenhuma atividade relacionada a isso.

De pouca habilidade no desenvolvimento do capital relacional, vive na dependência da relação com a chefia imediata para poder pleitear algum tipo de retorno, financeiro ou não.

De opinião formada acerca do novo plano, entende que esse é uma perda de tempo e dinheiro, bem como gerador de conflitos. Tem relações conturbadas com os pares.

Também renuncia ao sucesso, não contribui com discussões e debates acerca das atividades da empresa como um todo, não assume risco e, no campo estratégico, possui ação apática.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Retirada Estratégica.

Entrevista 12

Dados familiares e gênero

O entrevistado 12 é do sexo masculino, tem setenta e dois anos, casado, pai de três filhas e é natural do Rio de Janeiro. Ainda jovem, saiu de casa para começar a trabalhar.

Dados acadêmicos

Fez Economia, mestrado e doutorado em Administração. Optou por Economia pelo fato de ter uma experiência profissional do passado que o incentivou. As especializações foram para completar os conhecimentos de Economia agora com os de Administração. Definiu como muito proveitosas todas as suas escolhas, sempre alinhadas com seu perfil profissional e pessoal.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Desde muito pequeno, tendo em vista ter nascido na década de 30, ajudava seus pais nas tarefas da casa e em atividades de venda de verduras, sucata e engraxar sapatos. Aos dezesseis anos, foi trabalhar na roça bem distante de casa. Com sua desenvoltura, teve seu reconhecimento pelo dono da fazenda, o qual o chamou o para desempenhar atividades administrativas na sede.

Passou dois anos adquirindo experiências e conhecimentos até que foi chamado para trabalhar com finanças numa indústria. Neste trabalho, teve uma evolução rápida passando a atuar nas finanças pessoais do dono. Com o advento da doença de seu pai, após doze anos de trabalho, pediu demissão para poder cuidá-lo. Com o falecimento de seu pai, foi para a capital do Estado na busca por novos estudos e conhecimento.

Com pouco tempo na capital, conseguiu um bom emprego numa consultoria e realizou bons trabalhos para diversas empresas privadas. Uma dessas empresas o chamou,

posteriormente, para ocupar uma posição de coordenação de orçamento. Desenvolveu excelentes atividades com a criação e o aprimoramento de novas políticas orçamentárias.

Por fim, antes da empresa atual, foi gerente de um grande banco e se destacou pela criação de novas formas de aplicações em fundos estratégicos para clientes. Porém, o ambiente hostil do mercado financeiro o pegou em cheio numa fusão entre bancos, sendo dispensado pelo alto salário.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Entrou na empresa em 2000 por concurso. De cara, recebeu um enorme desafio, pois, ao ser alocado na área financeira, teve a incumbência de atuar junto com o seu gerente na gestão de um fundo contábil, fonte dos principais novos recursos da companhia.

Depois de realizar um bom trabalho nesta área, foi indicado para a tesouraria da empresa para profissionalizar o departamento, e criar uma política séria e sólida de investimentos, sem gerar perda de principal. Ressalta que a grande dificuldade é que, por ser uma empresa pública, existe a necessidade de adaptação de quatro em quatro anos, pela troca de comando no Governo.

Após seu bom trabalho na tesouraria, foi convocado para a gerência do departamento de planejamento e orçamento. Na verdade, sua ida foi para a estruturação e implementação desta área. Teve como grande vantagem construir metodologias novas. Tem muitos desafios no departamento, pois os órgãos de controle são muito exigentes nessa área. Considera-se velho, mas ainda enxerga muita disposição e competência para desempenhar suas atividades. Dono de um excelente capital relacional, exerce seu papel de líder e tem alta capacidade de exercício do poder.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Percebe o plano como um instrumento capaz de reter os talentos da empresa. Ressalta que muitos bons jovens trabalhadores foram embora para buscar melhores oportunidades e retorno financeiro.

Entende que o novo plano irá fortalecer o desenvolvimento do profissional, a capacitação e a formação de novos líderes. Não é um plano para os antigos e nem poderia ser, dizendo que chegou a vez dos jovens e de profissionais com mais idade, mas que são novos na organização, assim como ele. Os novos precisam ser valorizados com uma remuneração justa e compatível.

Além disso, viu na indenização uma oportunidade de fazer bom uso do recurso, bem como o incremento salarial que teve como forma de antecipação dos futuros quinquênios, que abriu mão ao optar pelo novo plano.

Tornou-se defensor do plano e é favorável a esse. Ressalta que muitos colegas criticam a empresa, mas esquecem que um plano de cargos para uma empresa pública requer discussões e aprovação pelo departamento oficial do Ministério da Fazenda.

Considera que seria interessante haver uma previsão no novo plano para a figura de uma espécie de “trabalhador-chave”, que seria um funcionário atuante em vários departamentos, eleitos por comitês específicos para isso e com remuneração diferenciada.

Perspectivas para o futuro

Vê a renovação como pilar para a sustentabilidade e perenidade da instituição. Entende que os jovens e profissionais competentes e experientes como ele são o futuro da empresa. Enxerga no novo plano um potencial extraordinário para as intenções estratégicas da organização.

Reafirma que o novo plano abre portas. A previsão clara de treinamentos para as áreas e gestores é um claro sinal de valorização do corpo funcional.

A retenção de talentos é sentida por todos, uma vez que os jovens estão assumindo grandes cargos de comando. Ainda o vê economicamente ativo, com muita disposição em ajudar. Considera o plano fundamental para os novos.

Análise da entrevista

Profissional masculino, com larga experiência de vida e experiência profissional, ressalta que o plano é um grande avanço histórico. Reconhece sua experiência profissional anterior e que, logo ao entrar na organização, foi posto em condição de atuar em conjunto com seu gerente na gestão de um fundo contábil.

Passou por diversas áreas na empresa, fato este que o credenciou como um profissional de enorme conhecimento das particularidades e especificidades da organização.

Com destaque para seu excelente capital relacional, tem entrada em todas as áreas da companhia, e suas ideias e opiniões são discutidas e analisadas por todos. Tem alto poder de negociação e exercício de liderança.

Enxerga o plano como um instrumento de retenção de talentos, com jovens profissionais competentes e comprometidos, e também como um ferramental de fortalecimento e desenvolvimento do corpo funcional da empresa, pelo reajustamento salarial, previsão de capacitação e treinamento, gestão por resultados, e competência e meritocracia.

Profissional completo, de alto nível intelectual, e dono de uma história profissional e pessoal invejável, possui ação estratégica muito clara e concisa.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Solidariedade Democrática.

Entrevista 13

Dados familiares e gênero

O entrevistado 13 é uma jovem profissional de trinta e dois anos, solteira, sem filhos, natural do Rio de Janeiro e mora, atualmente, com os pais.

Dados acadêmicos

Estudou Engenharia em faculdade privada, tendo realizado uma especialização em Controladoria e Finanças em universidade pública. Cursa, atualmente, o mestrado em Biotecnologia num dos grandes centros de excelência do país.

Todas as suas escolhas foram baseadas no desenvolvimento gerencial, vendo todos os aspectos, tanto econômicos quanto sociais e ambientais.

Desde a graduação, procurou desenvolver a racionalidade simples e objetiva para seu futuro, tanto que reflete na forma de atuar hoje, sendo uma profissional focada, objetiva e que vai direto ao ponto. Entende que o tempo é muito importante para ser perdido com coisas inúteis.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Começou muito jovem sua carreira profissional, atuou em seis empresas antes da atual profissão. Percebe-se sua evolução constante, sendo um trabalho mais importante do que o outro com o decorrer do tempo.

Desde estagiária (nos primeiros anos de experiência profissional) a uma importante analista, atuou no último emprego antes da atual empresa na implantação de sistema de gestão empresarial e em uma atividade diretamente ligada à reestruturação organizacional. Nas cinco empresas anteriores, atuava sempre com análise de projetos, mudando de empresa sempre buscando melhores salários e condições de aperfeiçoamento.

Ressaltou que nunca esteve envolvida diretamente com grupos mais bem relacionados dentro das organizações, tendo, então, relações profissionais mais superficiais e sem identificação tanto horizontal quanto vertical. É uma profissional independente.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Como já conhecia a empresa, fruto de conversas com amigos que já trabalhavam nela, e já sabia da carência de bons profissionais, fez o concurso com o objetivo de entrar e logo se despontar para, em pouco tempo, alcançar um cargo de gerência.

Ao entrar na organização por concurso em 2010, foi lotada num departamento administrativo muito aquém de sua competência técnica. Isso provocou certa irritação. Não demorou muito para identificar a oportunidade de remanejamento interno para um departamento no qual poderia ser notada.

Realizou excelentes trabalhos e foi sendo notificada de que uma grande oportunidade não demoraria muito. Pouco tempo depois, tornou-se coordenadora de um importante projeto para a organização.

Período de grandes desafios e oportunidades, pois realizava trabalhos diretos para o gabinete da presidência da empresa, realizou diversos trabalhos que envolviam riscos inerentes, mas que os aceitavam com naturalidade, pois tratavam-se de riscos calculáveis. Com o término do projeto, foi alocada como analista de projeto num importante departamento operacional (*core business*).

Trata-se de uma profissional em constante movimentação, sempre em busca do reconhecimento e com foco direto no sucesso. Reafirma que sua relação com as pessoas dentro da empresa é puramente profissional e que não procura estreitá-la. Entende que o fato de não se apegar a ninguém na empresa torna mais fácil buscar novos posicionamentos.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Defende o novo plano de forma firme e contundente. A atração e retenção de talentos, os critérios de renumeração justo que estimula a produtividade, o incentivo a competências

das pessoas, e seus critérios claros e objetivos para progressão na carreira são, segundo esta jovem profissional, fatores essenciais para um grande plano de carreiras.

Considera o novo plano um avanço indiscutível para todos os que optarem, pois valoriza as competências individuais e coletivas, e propicia treinamentos e desenvolvimento para perfil profissional do funcionário.

Considera a nova modelagem institucional uma forma firme para separar os bons dos maus profissionais, uma vez que existe a clara previsão no plano para fazer um balizamento de tudo pela gestão por resultados e competência.

Percebe-se, no novo plano, uma forma mais coerente e correta para progressão na carreira sem o envolvimento pessoal e profissional com outras pessoas mais influentes na organização, principalmente pela presença do comitê de promoção e renumeração, mas ressalta que o teto salarial para os gestores deveria ser maior.

Perspectivas para o futuro

Vê de forma muito promissora as perspectivas para o futuro, não somente dela, mas também da empresa. Entende que tornar a empresa atrativa para o mercado, com salários justos e estimulando a gestão do conhecimento é um fator relevante para o fortalecimento da própria empresa e um excelente currículo para quem trabalha na instituição.

Acha que o novo plano poderá impor as responsabilidades pertinentes a todos os funcionários. Segundo suas análises, cerca de 50% dos funcionários não rendem o quanto poderiam render e, com o novo plano, serão chamados a responder as expectativas ou serão “julgados” por seus atos.

Percebe um futuro promissor para profissionais que realmente se preocupam com os interesses da empresa e que trabalham com afinco e dedicação, como ela.

Análise da entrevista

Profissional focada e orientada para seu sucesso profissional. Defensora do novo plano como política de premiação e punição aos profissionais dedicados e indiligentes, respectivamente.

De alta transitoriedade, esta funcionária busca sempre o melhor ambiente para seu desenvolvimento profissional. Aceitando riscos calculados e de forma moderada, quer sempre ser notada dentro da organização, buscando seu espaço e suas oportunidades.

Seu capital relacional é fraco, mas entende que isso facilita sua mobilidade, o que permite estar sempre apta a ocupar as melhores oportunidades dentro da organização.

Em linhas gerais, apresenta ação estratégica, com a exceção do capital relacional, uma vez que tem grande capacidade de negociar e sabe exercer o poder, ainda não tão desenvolvido, com certo grau de acurácia.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-la no modelo da Afinidade Seletiva.

Entrevista 14

Dados familiares e gênero

O entrevistado 14 é do sexo masculino, tem trinta e quatro anos, é casado, pai de um filho e é natural de Petrópolis, Rio de Janeiro.

Dados acadêmicos

Cursou Ciências Contábeis e fez especialização em Perícia Contábil. A escolha pela formação veio de família, uma vez que o pai é contador e tem um escritório de contabilidade em Petrópolis.

Além da questão familiar, ressaltou que optou por contabilidade pelo fato de haver a possibilidade de atuar em diversos ramos, como auditoria, controladoria e a perícia, cujo ramo se especializou para poder complementar os serviços do escritório de seu pai.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Começou jovem, com treze anos, como auxiliar no escritório de seu pai. Com o infarto do pai, assumiu o escritório com apenas dezessete anos e continua responsável até hoje.

Trata-se de um escritório bem renomado na cidade de Petrópolis, o qual presta serviços de assessoria contábil, fiscal, trabalhista e jurídica a diversas empresas nos setores de indústria, comércio e serviços em Petrópolis e na região, além de consultoria em processos de gestão de pessoal, gestão de tributos, gestão empresarial a pequenas e médias empresas, o que também é o foco da empresa.

Seu comprometimento com os negócios da família o fizeram investir e não largar o trabalho, mesmo tendo sido aprovado no concurso da empresa objeto de nosso estudo.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Com o intuito de aumentar a renda familiar e proporcionar condições melhores para sua família, optou por fazer o concurso da empresa atual, tendo sido aprovado com certa facilidade.

Entrou no ano de 2010 e, em cinco meses, já ocupava a posição de gerente substituto. Além disso, foi indicado para participar do comitê que trata da negociação das dívidas de terceiros com a empresa. Executou bons trabalhos neste comitê, porém teve problemas com a alteração de medidas que foram debatidas e implementadas pelo comitê.

Quando percebeu que a gerência alterou algumas premissas do trabalho, as coisas começaram a mudar. Não concordou com a forma que a empresa flexibilizou certas variáveis, o que considerou uma quebra de procedimento formal. Optou por sair do departamento e, hoje, está na área de gestão, sendo, para ele, uma grande oportunidade, pois identificou muitas deficiências que poderá ajudar a solucionar e, assim, ter maior visualização de seu trabalho.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Entende que o novo plano é a maneira pela qual uma organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho, que se concretiza por meio de políticas, práticas e processos de gestão. O modelo da empresa se caracteriza pela adoção do conceito de competência como elemento fundamental, estruturante e organizador. Tal configuração permite a integração dos processos de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, ao especificar atribuições e responsabilidades aos profissionais que traduzem agregação de valor de maneira alinhada às necessidades da Empresa.

Ressalta que é preciso observar a nova modelagem o quanto antes, pois percebe que ainda existem poucos casos de nomeação para cargos comissionados de pessoal despreparado e que isso deverá acabar com o novo plano.

Optou pelo plano, pois considera uma ferramenta gerencial de grande poder para reter os melhores funcionários dentro da empresa, com uma política remuneratória justa e adequada, e com processos de promoção sérios e objetivos. Ressalta que o caráter educacional

do plano é rejuvenescedor e que a gestão por competência é muito bem desenhada. Entende que a criação do cargo de coordenação deveria ser um avanço que poderia estar na estrutura do novo plano.

Perspectivas para o futuro

Percebe o novo plano de cargos e salários como um instrumento que prima, principalmente, pela valorização profissional e pessoal do corpo funcional, tanto em termos salariais como de conhecimento, o que, no futuro, elevará a empresa ao nível de especialização de sua atividade como principal empresa de inovação do país. Porém, julga como necessário que o corpo funcional esteja realizando as suas atividades com os conhecimentos e competências específicas de cada atividade. Essa função deverá ser realizada pelo próprio gestor do departamento, por meio de entrevistas com o seu funcionário, uma vez que, se optar por essa atitude, o funcionário se manterá motivado e o seu trabalho trará maiores resultados.

Diz-se animado e otimista com o futuro dele e da empresa. Disse que o plano tem tudo para dar certo, pois está bem desenhado, escrito e oficializado. Optou pelo plano e enxerga nele uma grande oportunidade para ser notado ainda mais dentro da organização com a aplicação dos conceitos de competências e resultados.

Análise da entrevista

Profissional competente, experiente e com alto desempenho. De boa relação pessoal, não é um profissional resistente a melhorias em geral. Não concorda com a nomeação de pessoas incompetentes para os cargos comissionados, e percebe, no novo plano, um instrumento que acabará com essa prática.

Tem ação estratégica por ser competente e usar sua experiência profissional a seu favor.

Diz que, por ser uma empresa pública, a organização e os funcionários não podem deixar que as práticas ruins de gestões oriundas do mercado privado sejam introduzidas na

empresa. Muitas vezes, essas práticas não estão alinhadas e corretas com a verificação das especificidades da iniciativa pública.

Seduzido com as características meritocráticas do novo plano, optou por esse com a ideia de que se trata de um instrumento capaz de corrigir as distorções do passado na empresa e valorizar aqueles que realmente merecem. Enxerga a clara possibilidade de, ao executar suas atividades com seu nível de análise, ser notado ainda mais dentro da organização devido à aplicação dos conceitos de competências e resultados.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Afinidade Seletiva.

Entrevista 15

Dados familiares e gênero

O entrevistado 15 é homem, tem quarenta anos, casado, sem filhos, natural do Rio de Janeiro e cuida de sua mãe em sua casa, pois é uma senhora que necessita de cuidados constantes.

Dados acadêmicos

Graduado em Administração em universidade pública e com especialização em Finanças por uma das escolas mais fortes do mercado. Optou por Administração depois de ter cursado Engenharia por três anos e ter se decepcionado com o curso e com os fatores externos envolvidos nos anos 80 de não haver boas perspectivas profissionais para os formandos de Engenharia. Deu continuidade aos estudos e fez mestrado em Economia.

Sua mudança de curso foi bem aceita e lhe rendeu um curso fluido e prazeroso. Sua especialização foi voltada para o mercado de trabalho em que atua para dar maior dinamismo e segurança nas ações profissionais.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Teve uma experiência sortida antes da atual empresa, tendo trabalhado em quatro empresas. Desde a empresa familiar, conduzida por sua mãe, até uma importante indústria de lubrificantes derivados de petróleo, este profissional atuou em várias frentes.

Nos negócios da família, ficou marcado como aquele que faz de tudo um pouco, tendo feito atividades mais simples, como o controle de estoque, até as mais complexas, como a gestão geral. Nas outras duas empresas intermediárias, atuou na parte administrativa e buscou aprender mais do que ensinar. Já na última, contratado como consultor, passou a ter papel de

destaque dentro da organização, sendo responsável pela gestão de duas famílias de produtos e uma equipe de, aproximadamente, trinta funcionários.

Optou por fazer concurso público para conseguir uma certa estabilidade no emprego, pois vivenciava muitas demissões em diversas empresas, inclusive na que trabalhava.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Ao ser convocado, entrou na empresa, em 2008, para cuidar dos financiamentos (*core business*) juntamente com toda a equipe voltada para essa atividade. Desempenhou suas atividades sempre com muito profissionalismo e dedicação aos bons resultados.

Durante determinado momento, foi indicado para suprir a falta de um gerente do operacional afastado por problemas de saúde. Era uma área que ele não tinha conhecimento, mas aceitou o desafio em busca do sucesso profissional.

Fez um excelente trabalho com bons resultados, o que o credenciou a ocupar uma outra gerência recém criada pela organização com foco num campo muito específico da ciência. Novamente, aceitou os riscos de desenvolver um setor até então inexistente e buscou, nessa oportunidade, confirmar seu nome como o de um profissional competente e de alto desempenho.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Para este profissional, o novo plano que foi implementado recentemente busca mitigar distorções verificadas nos planos anteriores, reduzir a rotatividade de profissionais no começo da carreira e dar ênfase à meritocracia nos processos de promoção.

O novo plano buscou reduzir as mutilações que os anteriores sofreram em acordos trabalhistas. Não resolveu todos os problemas, mas procurou ser mais uniforme para todo o corpo funcional, tornando o salário mais atrativo para o profissional em começo de carreira e recompensando seu desempenho ao longo dela. Para a maioria dos funcionários, ele representou um ganho imediato significativo, mas reduziu as perspectivas de crescimento da renda pessoal por antiguidade, reforçando a dimensão da meritocracia.

Inserido nesta linha de pensamento, o recentemente implantado plano de gestão por resultados visa aliar os interesses de evolução da carreira pessoal com o aumento de produtividade da empresa.

Optou pelo plano e o considera fundamental para as pretensões futuras de todos os agentes envolvidos, parte empresa e parte funcionário.

Perspectivas para o futuro

Coloca-se sempre à disposição da empresa para ajudar no que lhe for solicitado. Entende que um bom profissional deve estar pronto para assumir novos desafios e enfrentá-los com muito empenho e com foco em produzir sempre bons resultados.

Entende que o novo plano reduzirá a rotatividade de funcionários nos níveis de entrada, o que facilita na construção de equipes sólidas e bem treinadas, fora a redução de custos que a empresa terá. Fator fundamental na nova estrutura do plano é o estabelecimento de requisitos para a evolução na carreira. Isso trará mais transparência nos processos de promoção, minimizando suas distorções, premiando os colaboradores que se destacarem num dado período e fortalecendo a cultura da meritocracia na empresa.

Análise da entrevista

Profissional experiente e dinâmico, está sempre à disposição da instituição para ajudar no que for chamado. Já ocupou diversas posições internas, e entende que isso é natural e sadio.

Focado no sucesso e em busca de promoções constantes, vê, no novo plano, um instrumento perfeito para essas características.

Entretanto, defende que o plano de cargos e salários somente alcançará seus objetivos se houver um grande empenho na motivação do corpo funcional. Ainda que o aumento salarial funcione como um agente motivador imediato, sustenta que esse efeito é de curto prazo. Inicialmente, o profissional se sente valorizado, mas, passado algum tempo, se acostuma com a nova renda e a motivação desacelera. O plano precisa ser dinâmico.

Com toda sua transitoriedade, precisa desenvolver seu capital relacional para poder, um dia, se tornar um profissional mais completo. Tem ação estratégica, mas foca suas ações num plano mais individualizado na carreira.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Afinidade Seletiva.

Entrevista 16

Dados familiares e gênero

O entrevistado 16 é homem, com quarenta e seis anos, divorciado e não tem filhos. Natural do Rio de Janeiro, é filho de pais naturais de Minas Gerais.

Dados acadêmicos

Optou por fazer Ciências Contábeis numa universidade pública do Rio de Janeiro após não ter se adaptado com Engenharia Química. No momento da escolha pela contabilidade, teve certa dúvida, pois, com o pai administrador, pensou na continuidade dessa característica familiar, mas optou por fazer sua própria história sem a influência do pai.

Tem especialização em Auditoria e mestrado em Administração. Essas escolhas foram sempre visando ao desenvolvimento e complemento de seu perfil acadêmico, e, posteriormente, profissional. Colocou que o mestrado mudou sua forma de agir e pensar, e que isso teve impacto muito positivo na vida pessoal e profissional.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Começou sua vida profissional estagiando numa empresa de grande porte do ramo petrolífero, o que abriu sua forma de ver e atuar em contabilidade. Optou por trocar de estágio pouco tempo depois, pois surgiu uma oportunidade para ganhar mais dinheiro e trabalhar numa empresa farmacêutica.

Após ter sido efetivado, desenvolveu sempre bons resultados, fazendo com que ele tivesse, posteriormente, oportunidades em outras empresas, uma outra farmacêutica e uma indústria de embalagens. Em todas, se destacava e realizava bons trabalhos. Sua transitoriedade nas empresas era explicada pela busca de melhores salários e desafios cada vez maiores.

Depois que foi admitido por uma empresa de grande porte do ramo automobilístico, já como coordenador, atuou fortemente em várias frentes, tendo sido requisitado por diversos departamentos internos. Atuou em quase toda a área financeira com alto desempenho profissional, sempre muito focado nas atividades e nos bons resultados.

Sua dedicação e seu comprometimento com a empresa passou a sofrer o abuso organizacional, segundo o entrevistado, pois estava com alta carga de trabalho, sem poder se dedicar a mais nada que não fosse o trabalho. Resolveu estudar para fazer concurso e, com isso, sofreu certa perseguição pela alta administração.

Focado e orientado para o sucesso, não aguentaria muito tempo estar fora dos debates de alto nível que proporcionava quando a administração o enxergava como exemplo de funcionário. Rapidamente, passou no concurso para a empresa atual.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Após ser chamado para ocupar sua vaga no concurso em 2002, foi lotado na área financeira. Em seu departamento, ressaltou a boa receptividade que teve, mas percebeu um ambiente pouco comprometido.

Com muita humildade, pois tinha condições de assumir, dado seu currículo, a gerência do departamento, assumiu sua posição de analista nível inicial, e foi desempenhando seu papel e realizando seus trabalhos.

Aos poucos, foi sendo notado e começou a frequentar reuniões entre departamentos para opinar pelas melhores ações que a empresa poderia tomar. Em pouco tempo, tornou-se peça-chave na área financeira com ações estratégicas e com autonomia e liberdade de expressão. Suas opiniões tinham, claramente, maior peso do que a de certos colegas.

Seu grande desafio, que vem sendo posto dia a dia, é a gestão de pessoas, pois, hoje, como gerente, tem a importante meta de profissionalizar seu departamento, uma vez que todos os seus funcionários, até hoje, só tiveram um chefe, centralizador e paternalista, totalmente diferente de seu perfil.

Com seu bom capital relacional, vem conseguindo bons resultados nessa importante meta profissional e também se faz presente em diversas outras áreas da empresa.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Favorável ao novo plano, fez sua opção por considerá-lo uma importante via institucional para assegurar a gestão por competência e mérito. O aumento substancial da remuneração dos funcionários também é ponto de destaque.

Entende que a entrada dos níveis de complexidade e da relação da entrega esperada por nível fará com que os que realmente mereçam sejam chamados a ser promovidos e incentivados cada vez mais. Por outro lado, a previsão de capacitação e treinamento para todos os funcionários, inclusive os que não entregam, torna-se uma oportunidade imprescindível para colocar todos nas mesmas condições e isonomia no oferecimento de oportunidades de estudo.

O plano não é um elemento sozinho na nova gestão de pessoas. É um elemento dentro de um novo modelo de gestão. A possibilidade de integrar os processos de gestão com a estratégia da organização, com definições claras de atribuições e suas respectivas responsabilidades vão gerar muito valor para todos, funcionários e empresa. As definições claras e coerentes sobre competências, níveis de complexidade e atividades, atribuições e responsabilidades é fundamental para a saúde do próprio plano, da empresa e do bom desenvolvimento dos funcionários.

Ressalta a importância de atualizações periódicas no novo plano para evitar sua defasagem e consequente enfraquecimento, havendo, assim, a necessidade de, daqui a cinco ou seis anos, existir novos movimentos para a elaboração de um novo plano. Com essas atualizações, entende que essa necessidade não se fará presente, mantendo, assim, o novo plano um instrumento vivo, dinâmico e sempre adequado dadas as necessidades e os interesses da organização.

Perspectivas para o futuro

A organização cria um ambiente favorável com um ferramental importante para a devida formalização do desempenho de todos os funcionários e da empresa como um todo. O

gestor, utilizando essa ferramenta baseada em mérito e competência, cria a possibilidade de mapeamento dos pontos fortes e fracos de cada um, gerando a possibilidade de desenvolvimento de novas competências ou fortalecimento das já estabelecidas.

Poder avaliar os funcionários por competência e resultados é a forma adequada de promover os merecedores, incentivar os que não atingiram determinados níveis, mas que são esforçados e procuram o melhor, e punir os que não produzem ou, pior, sabotam a empresa.

Considera seu futuro promissor, pois encara ainda com muita naturalidade os diversos desafios que lhe serão impostos e os que, por característica profissional, serão buscados por ser um líder natural.

Análise da entrevista

Profissional maduro, de alta dedicação ao trabalho e de alto nível. Buscou o desenvolvimento profissional desde jovem com foco no aprendizado, mas com reflexo financeiro.

Demonstra a clássica evolução entre perfis do modelo de Sainsaulieu, uma vez que tem as marcas da Afinidade Seletiva no início da carreira, com alta transitoriedade, foco no sucesso, em promoções constantes e no trabalho pautado nos bons resultados. Após um determinado momento da vida profissional, evolui claramente para o perfil da Solidariedade Democrática por ser um profissional de alta dedicação, com bom capital relacional, e com alta capacidade de exercício do poder e de proporcionar altos debates.

Não obstante, tem, em suas mãos, certos controles de zonas de incertezas pertinentes, pois, ao participar das decisões estratégicas da companhia, tem pleno acesso e controle das informações de cunho estratégico e gerenciais.

Optou pelo novo plano pois, resumidamente, o considera fundamental para as pretensões da empresa e dos funcionários para um novo momento em que a organização está entrando.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-lo no modelo da Solidariedade Democrática.

Entrevista 17

Dados familiares e gênero

O entrevistado 17 é do sexo feminino, tem vinte e quatro anos, solteira, sem filhos, é natural do Rio de Janeiro, e mora com seus pais.

Dados acadêmicos

Recém-formada em Administração por universidade pública, optou, após teste vocacional e também por perceber que suas características se adaptariam bem às deste ramo. Considerou o curso muito bom e ficou feliz com a escolha.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Optou por levar toda a faculdade somente estudando sem fazer estágios. Seus pais têm boas condições financeiras, o que a ajudou nessa iniciativa. Sempre com o pensamento em entrar na iniciativa pública, focou nos estudos da faculdade e, após sua conclusão, ficou em casa estudando para concurso, mas também fez cursos focados para esse fim.

Foi aprovada num concurso antes da atual empresa. Assumiu sua vaga e desempenhou um trabalho simples e sem maiores complexidades. Suas atividades não a desafiavam profissionalmente e considerou que aquele não era o futuro que pretendia.

Continuou estudando para concursos e passou, logo em seguida, para a atual empresa.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Convocada para assumir seu posto na área financeira em 2012, criou rápida identificação com suas novas atividades, e teve boa receptividade com seus pares e superior imediato.

Com sua vontade em aprender e ajudar, começou a se inserir mais no dia a dia do departamento e foi sendo chamada a se dedicar, cada vez mais, pelo então chefe substituto. Com a nomeação do chefe substituto como gerente efetivo do departamento, foi convidada a ocupar a posição de chefe substituta, após, aproximadamente, um ano e meio de empresa.

Trata-se de um grande desafio, dada sua pouca experiência profissional, mas tem a vantagem de ter como gerente o colega que a ajudou na entrada e adaptação na atual empresa.

Vem atuando firme no propósito de responder positivamente às expectativas depositadas nela. Entende que está se superando a cada dia e com bons resultados, pois recebe retornos positivos de seu gerente.

Não gosta de envolvimento político com outros grupos, tendo certa dificuldade em se relacionar profissionalmente internamente.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Apesar de jovem e do pouco tempo de empresa, entrou antes da implementação do novo plano. Assim, teve que decidir por optar ou não em pouco tempo e sem ter muito conhecimento.

Após a leitura do manual do novo plano, percebeu-o como um facilitador para a avaliação e recompensa aos funcionários baseados em suas competências e suas entregas. Entende que o mérito é papel fundamental na plataforma do novo plano.

Optou pelo plano pelas perspectivas positivas que esse impõe aos jovens funcionários como ela e também pela parte financeira. Também citou que seria um avanço o adicional por titulação ser um percentual do salário ao invés de um valor fixo.

Perspectivas para o futuro

Acredita que, de forma estratégica, a empresa ganhará com o aumento do nível do trabalho de seus funcionários e com a retenção dos talentos que a empresa, historicamente, perde.

Sente-se empolgada a se desenvolver, cada vez mais, pois entende que a nova modelagem será justa e adequada com aqueles que buscarem melhorar suas atividades, trabalhos e resultados. Entende que, para se ter sucesso, é necessário ter alto desempenho profissional e bons resultados. É isso que a norteia para a busca pela promoção e pelo mérito.

Sabe de sua importância e quer evoluir constantemente, fato que a motivou a já buscar cursos para melhorar nas suas atividades, mas também tem a pretensão de, no curto prazo, fazer uma especialização para ajudar no amadurecimento profissional em busca de uma gerência no futuro.

Análise da entrevista

Profissional jovem e com tom ambicioso. Ainda com pouca bagagem profissional, está se acostumando, aos poucos, com as implicações e responsabilidades que sua posição atual exige.

Focada no desenvolvimento profissional e nas futuras promoções, busca aprimorar suas atividades e foca sempre em fazer seus trabalhos com bons resultados. Tem ciência de seu pouco envolvimento político e necessita de desenvolvimento do capital relacional.

Pelo pouco tempo de desempenho de atividades profissionais, tem uma ação ainda errática com real dependência de seu líder atual, mas não se neutraliza nas regras e nos controles formais da organização. Em alguns momentos, quando responde pelo departamento (na ausência do titular), tem ação estratégica num certo exercício de poder.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-la no modelo da Afinidade Seletiva.

Entrevista 18

Dados familiares e gênero

O entrevistado 18 é do sexo feminino, tem trinta e três anos, casada, mãe de uma filha. Natural de Resende, enfrenta a rotina de ir e vir todo dia para seu trabalho no Rio de Janeiro, pois a família continua naquela cidade.

Dados acadêmicos

Fez faculdade particular de Engenharia pelo fato de não ter tido muitas oportunidades na cidade natal. Antes, porém, tentou fazer Economia, mas não se adaptou ao curso e abandonou antes de completar seu primeiro ano.

Pretende fazer uma especialização mais voltada para sua realidade profissional.

Trajetória profissional antes da atual empresa

Sua trajetória profissional sempre foi em empresas públicas. Ainda jovem, passou no concurso de nível médio para uma empresa pública em Angra dos Reis, cidade próxima a sua. Lá trabalhou como assistente técnico de redes, não tendo muitos desafios nem grandes oportunidades em função de não ser analista.

Sendo uma empresa do ramo elétrico, observava todas as exigências e normas expedidas, e as seguia com perfeição. Durante seus trabalhos nesta empresa, não teve nenhuma ocorrência de erro por desobediência aos padrões do órgão regulador, tampouco da própria empresa, procurando sempre executar suas atividades com muito zelo, comprometimento e dedicação.

Trajetória profissional atual e seus desafios, vantagens, dificuldades e oportunidades

Entrou na atual empresa por concurso público e, quando convocada em 2010, ocupou vaga para desempenhar atividade de analista na área operacional (*core business*).

Por ter nível superior e buscar constantemente o reconhecimento em suas atividades, procura desempenhar suas tarefas de análise de projetos focada nos resultados e em alto nível. Uma dificuldade encontrada foi o fato de não ter especialização, pois percebe, nos seus pares com especialização, melhor desenvoltura e produtividade nas atividades.

Entende ter uma grande oportunidade em sua vida profissional, pois reforça o entendimento que atua numa grande empresa, sendo beneficiada por isso. Procura, portanto, atender as expectativas de seus superiores e, assim, despontar para o futuro.

Posicionamento sobre o novo plano de cargos e salários, e suas opiniões

Teve posicionamento favorável ao novo plano pelo fato de encontrar nesse uma forma de aumentar seu salário. Fora questões financeiras, percebe, no novo plano, uma forma adequada de prever as regras certas e estipuladas pela organização de como promover os funcionários numa avaliação justa e baseada no mérito.

Compreende que o novo plano tem funções estratégicas importantes para a empresa, como a retenção de talentos, especialização e capacitação do corpo funcional.

Perspectivas para o futuro

Sua prioridade é fazer uma especialização. Gosta muito da empresa e das pessoas que nela trabalham. Quer ter um futuro na empresa e julga importante pertencer ao quadro de funcionários com especialização para, no futuro, concorrer a um cargo gerencial.

No campo estratégico para a organização, vê, no novo plano, uma ferramenta adequada para a redução de rotatividade no nível de entrada, e na identificação e valorização de potenciais líderes.

Análise da entrevista

Profissional jovem, comunicativa, e ainda com pouca experiência profissional. Atuou em apenas duas empresas, todas públicas, trabalhando com prazer e querendo executar suas atividades da melhor forma possível, sempre se comprometendo a executá-las dentro das regras e normas da empresa e do funcionalismo público.

De boa relação com seus pares e superiores, não tem problema de capital relacional, mas fica dependente da orientação de seu líder para executar suas atividades.

Optou pelo plano identificando nele oportunidades financeiras e de evolução na carreira, ressaltando que esse possui regras claras e bem definidas para isso.

Diante de sua análise, podemos enquadrá-la no modelo da Afinidade Seletiva.