

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MICHELLE MARIA BAPTISTA BONDAN

**OPORTUNIDADES DE EMPREGO DE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA UM
PERFIL MULTIFUNCIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre

2018

MICHELLE MARIA BAPTISTA BONDAN

**OPORTUNIDADES DE EMPREGO DE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA UM
PERFIL MULTIFUNCIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello.

Porto Alegre

2018

MICHELLE MARIA BAPTISTA BONDAN

**OPORTUNIDADES DE EMPREGO DE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA UM
PERFIL MULTIFUNCIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello.

Conceito final: A

Aprovado em: 12/12/2018.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello
Orientadora
(UFRGS)

Profa. Caroline Capaverde
(UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por estar sempre presente comigo e por me proporcionar tantas bênçãos!

À minha família, por sempre me incentivar e apoiar, independente das circunstâncias. Em especial, ao meu pai, Elsor Bondan, por sempre estar presente e disposto a ajudar, pelo carinho, cuidado, parceria e companhia, muitas vezes até tarde da noite.

Gostaria de dedicar um agradecimento especial à todos os entrevistados, que por motivo de sigilo não serão revelados, que disponibilizaram seu tempo para me ajudar a juntar os dados necessários para prosseguir com a pesquisa e o trabalho final e, também, às pessoas que me deram suporte na transcrição das entrevistas e revisão do trabalho, minha querida tia, Ana Paula Bondan, e à querida amiga, Luana Chagas, pois sem sua força tarefa não seria possível finalizar tudo a tempo, pelo incentivo, apoio e compreensão incansável.

Ao meu amado noivo, Ben-Hur Soares, por estar ao meu lado e me apoiar em todas as etapas na caminhada e concretização dessa conquista.

À todos os professores que fizeram parte do meu caminho ao longo desses anos, agregaram à minha formação e conhecimento. Em especial, à professora Cláudia, pelo carinho, paciência, direcionamento, apoio e incentivo constante. Sua disponibilidade em me orientar e sua persistência foram essenciais para a produção deste trabalho.

À UFRGS, que me oportunizou a vivência de experiências e aprendizados únicos.

Aos amigos de todos os lugares que, de alguma forma, direta ou indiretamente, fizeram parte desta conquista.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar como as empresas que demandam trabalhadores multifuncionais oportunizam o emprego das competências requeridas à recém graduados ou universitários. O estudo, de natureza qualitativa, foi desenvolvido a partir da realização de entrevistas em profundidade junto à 11 (onze) profissionais de áreas e níveis hierárquicos diferentes; cursando ensino superior ou que são recém-graduados; e que estão inseridos no mercado de trabalho. Ao decorrer do estudo, foi possível identificar fatores que influenciam de forma positiva o desenvolvimento de competências e habilidades no ambiente de trabalho que, como resultado, incentiva o indivíduo ao crescimento e superação. Da mesma forma, foi possível compreender os aspectos que influenciam de forma negativa, podendo gerar desmotivação no indivíduo e estagnação profissional. A partir dos dados levantados, foi possível verificar que a abertura e o incentivo dependem da gestão, do alinhamento estratégico, e de como o papel do profissional é entendido pela organização. Em organizações que possuem uma estrutura e ambiente mais flexíveis, foi constatado que os profissionais com perfil multifuncional tendem a ter um espaço maior para desenvolvimento, tanto profissional, quanto pessoal. Assim, por consequência, os colaboradores acabam ficando mais satisfeitos e motivados com o trabalho realizado, ao encontrarem no ambiente características alinhadas entre o que é solicitado e disponibilizado pela empresa com o que é almejado pelo profissional.

Palavras-chave: Competências. Multifuncionalidade. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The present work aims to understand how the opportunity for the development of competences and the multifunctional profile required by the companies happens. The qualitative study was developed based on in-depth interviews with 11 professionals from different areas and hierarchical levels; attending higher education or that are recent graduates; and which are inserted in the labor market. Throughout the study it was possible to identify factors that positively influence the development of skills and abilities in the work environment, which, as a result, encourages the individual to grow and overcome. In the same way, it was possible to understand the aspects that influence in a negative way, being able to generate demotivation in the individual and professional stagnation. From the data collected it was possible to verify that the opening and the incentive depend on the management, the strategic alignment, and how the professional's role is understood by the organization. In organizations that have a more flexible structure and environment, it was found that professionals with a multifunctional profile tend to have a greater space for professional and personal development. Consequently, employees are more satisfied and motivated with the work done by finding in the environment characteristics that are aligned between what is requested and made available by the company with what is desired by the professional.

Keywords: Skills. Competence. Multifunctionality. Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Elaboração do Roteiro de Entrevista.....	29
Quadro 2– Macro e Micro Categorias de Análise.....	32
Quadro 3– Informações Gerais dos Entrevistados.....	34
Quadro 4– Competências e Habilidades necessárias para o cargo atual..	79

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 COMPETÊNCIA	14
2.1.1 Vertentes	14
2.1.2 Gestão por Competência	16
2.1.3 Competências exigidas e a influência no perfil do trabalhador	18
2.2 MULTIFUNCIONALIDADE	20
2.2.1 Surgimento do Perfil Multifuncional	20
2.2.2 Transformação no ambiente de trabalho e a organização do capital humano	22
2.2.3 Vantagens da multifuncionalidade para a empresa e para o trabalhador	24
3. METODOLOGIA	27
3.1 MÉTODOS DE PESQUISA	27
3.2 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS	27
3.3 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS	28
3.4 SUJEITOS PESQUISADOS	32
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 PERFIL EXIGIDO PELA EMPRESA NOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO	35
4.1.1 Experiência anterior	35
4.1.2 Forma de seleção	36
4.1.3 Promoção interna	38
4.1.4 Competências requisitadas	41
4.2 AS RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES	44
4.2.1 Expectativas para com a vaga	44
4.2.2 Atividades realizadas de acordo com o proposto na vaga	46
4.2.3 Expectativas após início do trabalho (efetivação)	49
4.3 ASPECTOS QUE INTERFEREM NO EMPREGO DAS COMPETÊNCIAS	52
4.3.1 Cultura da empresa	52
4.3.2 Colegas de trabalho	53

4.3.3 Gestão/Coordenação	56
4.3.4 Feedback.....	59
4.3.5 Material/Condições.....	60
4.3.6 Valorização/Motivação	62
4.3.7 Desenvolvimento	65
4.3.7.1 Espaço de desenvolvimento oportunizado pela organização.....	65
4.3.7.2 Formas de incentivo utilizadas pela organização	66
4.4 AS COMPETÊNCIAS QUE EFETIVAMENTE EMPREGAM EM SEU LOCAL DE TRABALHO	77
4.4.1 Competências desenvolvidas.....	77
4.4.2 Perfil da pessoa para o cargo.....	79
4.4.3 Multifuncionalidade	80
4.4.4 Cargos flexíveis ou bem delineados.....	87
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXO I.....	99

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma época de globalização, com pressões diversas e de mudanças constantes e rápidas, se destacando quem possui novas tecnologias e estratégias diferenciadas para ganhar o mercado. Assim, a competitividade se torna cada vez mais acirrada, nessa busca por um permanente avanço em tecnologia, mercados, métodos de gerenciamento, redesenho de processos e integração total das cadeias. No mundo de hoje, organizações estão em um estado constante de competição, que aumenta anualmente e a necessidade de contínua melhora organizacional nunca foi tão grande (HAREL; TZAFRIR, 1999).

Aos poucos, as estratégias, como custo ou qualidade do produto, se tornam, cada vez menos, um diferencial competitivo. Organizações do mesmo ramo possuem níveis muito similares de estratégias básicas, uma vez que estas se tornam o requisito mínimo para permanecer no mercado. Assim, as organizações se voltam para as competências essenciais necessárias à empresa, através de estratégias diferenciadas. Competências essenciais são difíceis de serem copiadas pelos competidores, se tornam mais difíceis se forem uma harmonização complexa entre tecnologias individuais e produção de habilidades (BARTLETT; GHOSHAL, 1987).

Essas competências essenciais são encontradas nos indivíduos, cada um dotado de um conjunto de experiências, vivências e conhecimento, que se tornam um diferencial difícil de ser copiado e que agrega aos processos produtivos da empresa, de uma forma única. Assim, empresas não competem somente por clientes, mercados ou tecnologias, mas também pelo capital intelectual disponível no mercado de trabalho. As organizações estão em uma busca constante por talento humano qualificado e possuidor de competências variadas, pois este perfil de trabalhador não somente torna o trabalho eficaz e produtivo, como também é instigado a pensar e agir de modo diferenciado, frente aos desafios do dia a dia.

À medida que o perfil profissional vai se alterando, cada vez há uma dificuldade maior em estabelecer limites, quanto às áreas de atuação e, por consequência, cresce a busca por profissionais multifuncionais. Pode ser observado que, além de competências diversas, o mercado acaba buscando também um perfil multiprofissional, pois são trabalhadores com conhecimentos, mesmo superficiais, que agregam no momento de produzir ideias, resolver problemas e criar soluções.

Há uma necessidade permanente de qualificação e contínuo aprendizado para o indivíduo se manter no mercado. Contudo, para as empresas se beneficiarem e apoiarem esse aperfeiçoamento, na busca por retenção desses talentos, é necessário um ambiente organizacional propício para esse desenvolvimento e aprimoramento.

Por outro lado, conforme Sant'Anna (2008), é possível identificar uma difusão de um discurso que faz apelo à valorização dos trabalhadores e à necessidade de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas, que nem sempre tem sido acompanhada por uma modernidade das políticas e práticas de gestão, capaz de proporcionar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento e aplicação de competências requeridas.

Essa busca de aprimoramento e valorização, por parte dos trabalhadores, se torna cada vez mais visível na sociedade hoje. Um exemplo é o aumento constante do número de jovens se matriculando, a cada ano, no ensino superior. De acordo com o Inep (2017), são mais de cinco milhões de jovens no Brasil que realizaram matrícula em um curso de grau acadêmico, em 2016. A média da faixa etária de matrícula em cursos presenciais e à distância varia de 18 e 24 anos, enquanto a faixa de conclusão, considerando um máximo de até 10 anos de curso, se situa entre 28 e 34 anos. A partir desses dados, a pesquisa será voltada à alunos que estão cursando ensino superior ou recém concluíram o mesmo, na faixa de 25 à 35 anos, que estejam inseridos no mercado de trabalho.

Tendo por base tal contexto e dados apresentados, o presente trabalho tem como questão central: **até que ponto as empresas que demandam trabalhadores multifuncionais oportunizam o emprego das competências requeridas à estes profissionais no local de trabalho?**

Para responder esta indagação foram estabelecidos os objetivos de pesquisa, apresentados na próxima seção.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo central deste trabalho é identificar e analisar como as empresas que demandam trabalhadores multifuncionais oportunizam o emprego das competências requeridas à recém graduados ou universitários.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Descrever o perfil exigido pela empresa nos processos de contratação dos pesquisados;
2. Identificar as responsabilidades e atividades realizadas pelos pesquisados;
3. Identificar os aspectos do ambiente organizacional que, na ótica dos pesquisados, interferem o emprego de suas competências no trabalho;
4. Identificar, a partir da percepção dos pesquisados, quais são as competências que efetivamente empregam em seu local de trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho servirá para melhor entender como ocorrem as relações entre a busca pela organização, de um perfil profissional sofisticado, e como o ambiente organizacional é percebido pelo trabalhador. Com a modernidade organizacional, a empresa busca um perfil de trabalhador com sofisticadas e abrangentes competências e capaz de atuar e compreender diversas áreas da empresa (perfil multifuncional). Contudo, nem sempre as organizações desenvolveram um ambiente favorável ao desenvolvimento e ao emprego efetivo desse perfil requerido. Uma vez que o mercado faz certas exigências, o trabalhador procura desenvolver competências diversas, para adentrar nesse mercado de trabalho. Este já possui certa expectativa quanto ao ambiente organizacional, onde não somente a empresa seja beneficiada com o trabalho, mas que ocorra uma troca que seja positiva também para o funcionário, onde ele possa empregar as competências requeridas pela organização, desde o momento de sua contratação.

O capital humano, de acordo com o discurso das organizações, nunca foi tão valorizado, pois traria um diferencial estratégico, agregando valor à empresa. Esse valor acaba sendo potencializado quando o funcionário encontra condições favoráveis para seu desenvolvimento profissional. Assim, ao se compreender melhor essa relação entre oferta e procura de organizações e força de trabalho, adiciona-se conhecimento para ambos os lados.

Este trabalho também é importante para que haja um crescimento pessoal e profissional da autora, permitindo um maior conhecimento do tema discutido em relação à forma como o ambiente organizacional favorável influencia no desenvolvimento da empresa e do profissional.

O presente trabalho constitui-se, além desta introdução, do capítulo 2, onde apresenta-se o referencial teórico que direcionou a realização deste estudo, do capítulo 3, no qual estão aspectos referentes à metodologia utilizada, do capítulo 4, no qual é realizada a apresentação e análise dos dados obtidos em campo e, por fim, do capítulo 5, no qual são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, tem-se por objetivo apresentar as diferentes fontes bibliográficas que nortearam o presente estudo. Os dois principais eixos teóricos relacionados são a Gestão de Competências e o Perfil Multifuncional, de forma a evidenciar a importante interação e evidência no perfil do trabalhador, na sociedade atual.

2.1 COMPETÊNCIA

Nesta subseção, serão apresentadas as noções básicas referentes às diferentes vertentes nas quais se baseia o conceito de competência e em qual delas esse estudo se baseará, assim como a proposta da gestão por competência e a forma como o perfil do trabalhador é influenciado por ela.

2.1.1 Vertentes

“Competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 26). A partir disso, pode-se entender que competência não é um conceito novo, mas que vem sendo reconceituado, assumindo, assim, significados diferentes.

No mundo do trabalho, conforme McLagan (1997), a palavra competência pode ter diversos significados, alguns relacionados ao trabalho (tarefas, resultados, ou seja, variáveis de output), e outros às características da pessoa (conhecimento, habilidades, atitudes/comprometimento, ou seja, variáveis de input). Todavia, não há um consenso quanto à definição de competência. De acordo com Manfredi (1998), um dos motivos se dá pelo fato da expressão ser utilizada em diversas áreas do conhecimento, com diferentes enfoques.

Embora não seja possível encontrar unanimidade na definição de competência, há duas correntes conceituais que podem ser destacadas. A primeira, de origem anglo-americana, a qual, tomando como referência o mercado de trabalho, centra-se em fatores ou aspectos ligados à descritores de desempenho requeridos pelas organizações. A segunda, originária da França, enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem (SANT’ANNA, 2008).

Na abordagem anglo-americana, autores como McClelland (1973) e Boyatzis (1982 *apud* MORAIS, 2015, p. 491) definem competência como “um conjunto superior de qualificações que suportam a atuação do indivíduo acima do esperado, e essas qualificações podem ser comuns à todos os indivíduos, ou seja, podem ser previstas e estruturadas”. Assim, pode-se observar que esta definição, através do cargo, está alinhada ao mercado de trabalho, herdada de concepções tayloristas e fordistas, uma vez que busca a pessoa certa para o lugar certo (TAYLOR, 1987), com o objetivo de um bom desempenho na realização das tarefas pré-determinadas.

Já na abordagem francesa, Le Boterf (1994) coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional (FLEURY; FLEURY, 2001 *apud* LE BOTERF, 1994). Assim, a competência pode ser entendida como mais que apenas o conhecimento, mas como um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho: 1) os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; 2) as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; 3) a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências (SANTA'ANNA, 2004; DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997; LE BOTERF, 1994). Dessa forma, se desvincula a definição de competência do cargo e associa-se essa definição à agregação de valor e entrega em determinado contexto.

Para Fleury (2004, p. 30), competência é “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”. A competência é percebida através da prática, uma vez que se reflete na tomada de iniciativa e na responsabilidade que o indivíduo assume nas situações profissionais que encontra no dia a dia (ZARIFIAN, 2012). Para o autor:

A competência é realmente a competência do indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, logo, a maneira como ele enfrenta essa situação está no âmago da competência (ZARIFIAN, 2012, p. 67).

A definição utilizada por autores como Fleury, Le Boterf e Zarifian possibilita uma melhor forma de compreensão da realidade encontrada nas empresas atualmente, visto que o ambiente está cada vez mais dinâmico, tornando-se difícil prever as tarefas e atividades que o indivíduo irá executar. Por isso, a gestão de

competências tem sido mais aplicada, uma vez que busca-se vincular a competência à pessoa, e não mais ao cargo, utilizando de seu repertório para compreender as demandas do contexto e atendê-las da melhor maneira possível (DUTRA, 2004 *apud* DUTRA et al., 2006, p. 3).

2.1.2 Gestão por Competência

Nas décadas de 1980 e 1990, o modelo mais aceito na área de gestão era o modelo CHA (competências, habilidade e atitude). Neste modelo, competência era entendido como um conjunto de qualificações que permite à pessoa um desempenho superior em um trabalho ou situação (DUTRA et al., 2006). Hoje, o modelo mais utilizado é a gestão por competência, a qual vai além de uma definição de cargos e permite que o colaborador empregue seus conhecimentos e experiências nas demandas diárias da sua profissão.

Vivemos em uma realidade onde se pode observar um aumento crescente da competitividade e da exigência profissional. Uma vez que há uma busca para produtos e serviços serem cada vez mais complexos e sofisticados, também há um aumento da complexidade das atividades, sendo necessários profissionais mais qualificados. Para Lustrri (2005), na busca da vantagem competitiva, as empresas procuram, cada vez mais, desenvolver suas competências para que, assim, seja possível aumentar a sua capacidade de adaptação, de inovação, possibilitando produtos com um maior valor agregado.

Como a estruturação do trabalho vem sofrendo mudanças ao longo do tempo, a gestão por competências pode acabar se tornando um grande desafio para as empresas. De acordo com Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), nos tempos atuais, as pessoas têm sido atraídas por propostas diferentes de trabalho, que dependem, cada vez mais, do grau de engajamento dessas pessoas com seus objetivos de negócios.

Segundo Betânia Tanure (2004), professora doutora na Fundação Dom Cabral, ao dizer que “pessoas não são suficientes para garantir desempenho, mas são determinantes”, enfatiza a relação fundamental entre organização e trabalhador. Uma vez que é comprovado que um desempenho positivo depende da influência de diversos fatores para ser alcançado, a professora ainda ressalta que “escolhas estratégicas são dramáticas na hora de atingir o resultado. Entretanto, representam

5% do sucesso. Os outros 95% vêm da execução, que depende da qualidade e do comprometimento dos funcionários”.

Dessa forma, para que as organizações enfrentem os desafios a que estão expostas, a gestão por competência se torna fundamental. Assim, a empresa acaba buscando pessoas com competências que agreguem valor ao negócio e, ao mesmo tempo, alinhados à definição estratégica da organização. Fleury e Fleury (2004) afirmam que através da incorporação do conceito de competências nas empresas nas práticas de gestão de pessoas, à empresa busca por talentos que possuam “potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas da empresa, pensamento estratégico. Os processos de treinamento e desenvolvimento assumem novos contornos” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 79).

Para Fischer (1998; 2002 *apud* FLEURY; FLEURY, 2004), o desenvolvimento é essencial na prática de gestão. O autor “ênfatiza o princípio de gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida exigente de resultados”, ou seja, uma relação onde a empresa investe no colaborador e também exige o retorno desse investimento.

A gestão por competência consiste em observar e entender os diversos talentos que a empresa possui e precisa para atingir seus objetivos. A partir disso, capacitar e desenvolver essas pessoas para um melhor desempenho nas funções. Dessa forma, transforma o funcionário em um parceiro da organização e se forma uma relação que beneficia à ambos, pois ocorre a valorização e o investimento dos dois lados, com trocas de conhecimentos, habilidades e capacidades. Conforme Lustrí (2005), essa troca ocorre, uma vez que:

A organização empresta as pessoas o seu patrimônio de competências, dando-lhes condições para enfrentar situações adversas. As pessoas devolvem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições de sobrevivência e desenvolvimento (LUSTRI, 2005, p. 3).

Para Pahalad e Hamel (1990), a habilidade humana é de grande destaque e importância, uma vez que é a forma com que o conjunto das habilidades e competências da organização se concretizam. O desenvolvimento de pessoas se refere à “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades, em níveis crescentes de complexidade” (HIPÓLITO, 2002 *apud* FLEURY; FLEURY, 2004, p. 83). A cada situação vivenciada, aprofunda-se e aumenta a competência profissional, pois

cada experiência gera um novo aprendizado para o indivíduo que, com esse conhecimento, estará capacitado para novos desafios.

Assim, a gestão possui grande destaque na organização, uma vez que suas práticas de gestão atingem as pessoas, não somente com vínculo formal, mas todas que estabelecem algum tipo de relação com a empresa (DUTRA, 2006). O autor ainda afirma que o “desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvido por pessoas” (DUTRA, 2006, p. 16), ou seja, todas as inter-relações da organização influenciam no seu aprendizado, através das práticas de gestão aplicadas.

2.1.3 Competências exigidas e a influência no perfil do trabalhador

O trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza, em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano, rotineiro (FLEURY; FLEURY, 2004). Assim, os autores também destacam a importância do nível educacional do colaborador, como base de conhecimento formal necessária para a construção das competências organizacionais, ou seja, das competências que a organização requer para o seu desenvolvimento, alinhado à estratégia do negócio.

O profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e, portanto, tomar iniciativas. Diante de ações requeridas, considera-se que existem várias maneiras de ser competente e que diversas condutas podem ser pertinentes. A conduta não se reduz a um comportamento (LE BOTERF, 2003).

Para definir competências, Zarifian (2001) propõe uma série de abordagens:

- a) A primeira define competência como a capacidade que um indivíduo tem de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender e dominar novas situações com as quais se depara no trabalho, de assumir responsabilidades sobre elas, obtendo reconhecimento por isso. O autor afirma que essa definição dá ênfase às mudanças fundamentais na organização do trabalho, destacando a inadequação da prescrição de tarefas, tendo em vista a abertura de espaço para o indivíduo poder se mobilizar e exercer sua autonomia.

- b) A segunda afirma que competência é um entendimento prático de situações, que se baseia em conhecimentos adquiridos em experiências anteriores, que são transformados e ampliados, à medida que aumenta a diversidade das situações. Nessa abordagem, o autor coloca a aprendizagem como fator essencial ao desenvolvimento das competências.
- c) Na terceira abordagem, destacando o conceito de corresponsabilidade, Zarifian (2001) acrescenta a competência e a capacidade de mobilizar uma rede de autores e fazer com que eles compartilhem ações e responsabilidades em torno das mesmas situações. Essa abordagem pode ser complementada pela definição de saber agir responsável, que consiste em competências para mobilizar essa rede de autores, agregando valor à organização e ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

Além das competências pessoais, o perfil também é influenciado de acordo com o o perfil da empresa, com o que busca no funcionário para alinhar com suas estratégias. Hirata (1991 *apud* FLEURY, 2004) ressalta a diferença no envolvimento do trabalhador no processo produtivo. A autora associa esse envolvimento ao tipo de prática e relações sociais da empresa, que faz com que os trabalhadores recebam informações de todos os tipos e participem nos processos de inovação e desenvolvimento tecnológico, associado ao alto nível de escolaridade formal e formação profissional sistemática, dentro e fora da empresa, o que permite rentabilizar tais informações.

Conforme Senge (1990 *apud* LUSTRI, 2005) as empresas precisam de profissionais que buscam ir além do prescrito pelo cargo previamente definido, mas que façam escolhas, que tenham iniciativa, que tomem decisão, sendo pessoas que saibam agir e reagir às situações, que sejam capazes de aprender e reaprender continuamente. A capacidade de aprendizado constante é apontada como condição fundamental de permanência para as organizações. Assim, o “indivíduo se torna construtor das suas competências” (LE BOTERF, 2003, p. 69) e, isto é refletido através de seu constante autodesenvolvimento, quando utiliza das experiências e situações do dia a dia, para aprimoramento pessoal.

Nas organizações tayloristas, se age como se a competência se reduzisse à apenas reprodução nas situações de trabalho (LE BOTERF, 2003), como um dado padronizável, reduzidos à uma lista de tarefas, relacionadas à uma descrição de cargo (ZARIFIAN 2012). Enquanto nas empresas japonesas, por exemplo, há um foco de

aprendizagem bastante ampliado, uma vez que ocorre em todos os níveis da organização (FLEURY; FLEURY, 2004). O autor ainda destaca que “no caso japonês, habilidades, conhecimentos vão se transformando em competências, pelos verbos mobilizar, participar, aprender, comprometer” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 76). Para Zarifian (2012, p. 56), “o trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional”.

Dutra (2006) ainda ressalta que o conjunto de expectativas das pessoas, em relação à organização e ao trabalho, vem mudando, tais como: (1) pessoas que buscam, cada vez mais, a autonomia e a liberdade em suas escolhas profissionais; (2) pessoas que buscam uma comunicação mais eficiente e transparência na relação com a empresa; (3) pessoas com exigências maiores por condições de contínuo desenvolvimento, devido ao aumento do tempo de carreira; (4) pessoas que demandam constante atualização e ganho de competências, através de oportunidades e desafios.

Pode-se constatar que a definição de competência não se dá de forma simples e sucinta, mas que perpassa por diversos conceitos e paradigmas. Com a mudança da sociedade e com a utilização dessa abordagem por competências nas organizações, o perfil do trabalhador também foi se alterando e se moldando. Nas definições dos diversos autores citados, é possível notar que são utilizadas palavras que se tornam parte das competências e habilidades pertencentes ao perfil do trabalhador atual.

2.2 MULTIFUNCIONALIDADE

Nesta subseção, será apresentada a origem da multifuncionalidade dentro da história da administração e como, a partir disto, o ambiente de trabalho e a organização do capital sofreram transformações. Também serão ressaltadas as vantagens e desvantagens da multifuncionalidade para a empresa e para o funcionário e para a organização.

2.2.1 Surgimento do perfil multifuncional

Com a Revolução Industrial, rompe-se com o sistema produtivo feudalista (artesanal), fazendo com que o objetivo principal se tornasse a produção em larga

escala e o acúmulo de capital. Esse novo sistema produtivo privilegiou a divisão de trabalho e a especialização segmentada do trabalho, propostas por Taylor e Fayol, já que geravam maior quantidade de postos de serviço (SCOARIZE, 2001). Dessa forma, o trabalhador não detinha mais o conhecimento da produção, sendo explorado para geração de lucro.

Com o Taylorismo, se consolidaram práticas para a maximização da produção, através do estudo de tempos e movimentos e com a implementação do 'the best way'. Para Taylor, afastando esse hábito de fazer cera, em todas as suas formas e encaminhando as relações entre empregados e patrões, a fim de que o operário trabalhe do melhor modo e mais rapidamente possível, em íntima cooperação com a gerência e por ela ajudado, advirá, em média, aumento de cerca do dobro da produção de cada homem e de cada máquina (TAYLOR, 1980).

Como estávamos vivendo com foco de produção em massa, essas práticas foram muito aceitas e consolidadas. Aos poucos foram aperfeiçoadas, como pode ser visto no Fordismo, que possuía características como pouca ou nenhuma variedade de produtos, esteira de montagem, separação entre o planejamento e a ação. Contudo, à medida que os mercados chegavam à saturação e não havia mais escoamento para a produção, esse modelo começou a entrar em colapso.

Assim, devido à fatores diversos, surgiu o Toyotismo no Japão. Esta é uma forma de produção baseada no 'Just in Time', onde a produção é realizada à medida que os produtos são vendidos, diminuindo os custos e o número de funcionários. Alguns traços semelhantes ao processo anterior permaneceram. Contudo, alguns traços marcantes surgiram, entre eles destaca-se a polivalência, ou seja, o indivíduo passa a operar várias máquinas ao mesmo tempo e a desempenhar várias funções simultaneamente, como: a produção flexível, de acordo com a demanda do mercado; a fabricação de diversos produtos; estoque mínimo; trabalho em equipe; eliminação do desperdício (SILVA, 2017).

O modelo Toyota possui dois grandes pilares, que foram o centro dessa ruptura com o modelo anterior, a Auto-ativação e o método Just in Time. Coriat (1994) explica esses pilares a partir de dois princípios: (1) o princípio da automação e sua extensão à auto-ativação, onde salienta que a ideia inicial era trazer para as máquinas uma autonomia que possibilitasse uma produção com menos perdas. Entretanto, este conceito também foi estendido para a organização como um todo, ou seja, máquinas e trabalho humano; (2) o princípio da desespecialização e polivalência operária, onde

é proposta a racionalização do trabalho que, através de formas diferentes de divisão do trabalho, permite ao funcionário a transformação em um profissional polivalente, multifuncional.

2.2.2 Transformação no ambiente de trabalho e a organização do capital humano

Com as novas formas de produção, a sociedade também sofreu diversas alterações na forma como o trabalho era organizado. Essas mudanças atingiram as empresas e se viram refletidas no ambiente de trabalho e na forma que a organização vê o profissional (FLEURY, 2004).

Com o taylorismo, havia uma estrutura rígida de trabalho com a decomposição de tarefas e a separação entre a concepção e a execução da produção. Fayol traz a implementação de divisão do trabalho, a setorização e a divisão hierárquica, através do modelo de firma, que tem como resultado: autoridade da direção geral, separação estrita das funções e parcelização das tarefas (CORIAT, 1994). Essa forma se encaixa com a estrutura que era utilizada, produção em massa, e vinha trazendo resultados efetivos. Mas quando surge o Toyotismo, essa abordagem precisa ser mudada, uma vez que a rigidez da separação funcional não combina com a adaptação da empresa às mudanças do contexto onde está inserida. De acordo com Coriat (1994), a rigidez se torna um obstáculo à competitividade e à valorização do capital.

O toyotismo trouxe, inicialmente, mudanças na organização, através da forma de trabalho e da estruturação da linha de montagem. Pode-se ver essas mudanças, uma vez que a fábrica ohnista se apresenta como uma fábrica transfuncional, com uma estrutura horizontalizada (CORIAT, 1994). Fleury (2004) coloca como uma diferença importante entre o modelo Fordista e o modelo Toyotista a “importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais”.

Coriat (1994) destaca a importância do saber-fazer na empresa japonesa, que vai muito além da formação inicial adquirida pela escola, a empresa disponibiliza diversos recursos combinando essencialmente dois métodos: (1) a contínua formação no local de trabalho: através da prática constante de revezamento dos operários nos postos de trabalho. Inicialmente, em postos muito semelhantes “de maneira que, quase sem sentir, o trabalhador adquire saber-fazer ou habilidades diferentes” (CORIAT, 1994); (2) e a formação fora da empresa: podendo se tratar de formações

longas (um ano não é incomum) ou curtas, variando de acordo com a necessidade da empresa, ou como uma forma de atualização, dentro de um tempo previamente estipulado.

A escola japonesa propõe uma nova forma de organização do trabalho, por meio do conjunto de propriedades dinâmicas da empresa, que se encontra no saber-fazer do empregado e nos efeitos da aprendizagem construída, tornando possível efetuar tarefas diferentes, conduzir diversas máquinas e realizar operações sucessivas – programação, diagnóstico, manutenção ou qualidade (CORIAT, 1994). Com esta alteração na estrutura do trabalho e o incentivo à polivalência, o perfil buscado e o significado do funcionário para a empresa também se altera. Para Fleury (2004), a organização entende o capital humano como um diferencial e acredita que a prática multifuncional vem com um incentivo ao trabalhador e uma forma de gestão diferente.

Conforme Zarifian (2012), é importante que a organização tenha um caráter “qualificante”, “que ensina” para que seja possível o desenvolvimento das competências e da aprendizagem profissional. O autor enfatiza que, ao mesmo tempo em que se faz necessária a aquisição de rotinas e hábitos de trabalho (tornando possível a retificação de erros e a reflexão do trabalhador quanto sua forma de trabalho), também se faz importante a instabilidade e a capacidade de evolução das situações, que se tornam fonte e oportunidade de aprendizado (é possível o aprender a adaptar-se à diferentes situações).

A polivalência vem com um incentivo à desespecialização, onde é proposto ao trabalhador utilizar das suas capacidades mentais – sendo desafiado a pensar, encontrar soluções e agir coerentemente - tornando-se mais flexível e adaptável (SANTINI, 1998). O empregado se torna mais envolvido com o trabalho que exerce, ao contrário do que acontecia nas linhas de montagem tayloristas, onde George Friedman (*apud* ZARIFIAN, 2012) afirmava que os operários pensavam em outra coisa, enquanto executavam suas tarefas. Para Zarifian (2012), esse envolvimento é um fator positivo do trabalho multifuncional, pois o indivíduo pode encontrar interesse pelo trabalho que desenvolve.

Santini (1998) ainda acrescenta que a prática da multifuncionalidade exige maior foco em treinamento e que, através disso, o trabalhador adquire um grau de discernimento maior, se tornando mais qualificado. Zarifian (2012) traz o conceito de “organização qualificante”, onde o entendimento construído a partir da diversidade das

situações e problemas que são encontrados, e do sucesso das iniciativas tomadas, é o que molda o aprendizado e a aquisição de experiência.

A aprendizagem se torna um componente essencial do funcionamento da organização, pois “quanto mais uma pessoa aprender a enfrentar, com êxito, uma multiplicidade de situações, mais sua própria capacidade de aprendizagem se desenvolve: ela aprende a aprender” (ZARIFIAN, 2012 p. 115). Cada situação enfrentada é diferente e, assim, agrega ao trabalhador um tipo de aprendizado diferente. Dessa forma, o comportamento a ser adotado se torna imprescritível, ou seja, não se pode prescrever o comportamento que a pessoa deve seguir, esse comportamento intrinsecamente parte da situação, “não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta” (ZARIFIAN, 2012, p. 71).

A partir disso, é possível entender como o funcionário desenvolve um papel chave dentro da organização, se tornando de grande importância, pois agrega o conhecimento adquirido às diversas situações, melhorando o desenvolvimento das atividades e o resultado da empresa. E também como a organização possui uma grande importância para o empregado, uma vez que, é onde adquire e desenvolve conhecimentos, experiências, competências e habilidades.

2.2.3 Vantagens da multifuncionalidade para a empresa e para o trabalhador

Através do que foi apresentado anteriormente, é possível perceber que o capital humano sempre foi de grande importância para as organizações. Entendidos como recursos das empresas, precisam ser bem administrados, visando resultados positivos.

Para esses resultados serem alcançados, o objetivo principal deve ser a formação e o aperfeiçoamento do funcionário, para que, assim, possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência seu trabalho (TAYLOR, 1987). Ou seja, Taylor defendia que a especialização da mão de obra fazia com que o trabalhador rendesse mais, uma vez que conhecia melhor o seu trabalho e, por consequência, o fazia mais rápido.

Contudo, com o Toyotismo, surgiu uma proposta de trabalho diferente. Conforme Coriat (1994), esse modelo traz como fundamental o caráter polivalente dos trabalhadores e sua multifuncionalidade. O autor ainda destaca que este modelo tem como base a flexibilidade interna, sendo importante que o trabalhador tenha a

capacidade de efetuar tarefas diferentes, ocupando posições variadas, no processo produtivo. Também destaca a importância do saber-fazer dos empregados e os efeitos de aprendizagem construídos nos próprios modos de organização do trabalho.

Zarifian (2012) destaca que a polivalência só tem sentido quando significa uma ampliação da envergadura da competência da pessoa, podendo ser em direção à outros processos (complementares ao processo já denominado); em direção à outras disciplinas; e em direção à outras funções. Essa forma de entendimento possibilita uma expansão quanto à função do empregado. Para o autor:

Uma polivalência multiprocesso tem sentido quando permite, por exemplo, aprender, de maneira mais completa, o funcionamento de toda linha de fabricação. Contudo, não tem sentido quando os processos não mantêm nenhuma relação entre si, e quando o colaborador é “deslocado” para outro processo apenas para representar um papel de “tapa-buraco”, no caso de insuficiência de efetivos (ZARIFIAN, 2012, p. 140).

Quando implementada da forma correta, a polivalência permite ao trabalhador uma visão sistêmica da organização, ou seja, o trabalhador substitui a visão parcial, fragmentada, por uma visão conjunto integral do processo no qual está inserido (LONGHI, 2015). A autora salienta a importância dessa forma de visão, pois permite julgar, discernir, intervir e propor soluções à problemas reais, que surgem rotineiramente no processo de trabalho.

Entre as diversas vantagens que a multifuncionalidade pode agregar, Benevides Filho (1999, *apud* LONGHI et al., 2015) destaca: crescimento pessoal, motivação, ampliação da experiência profissional, melhora da qualidade de vida, e melhora nas relações pessoais entre os funcionários ou a própria expansão dos círculos de amizade na organização. Tubino (1999, *apud* LONGHI et al., 2015) também salienta a questão da ajuda mútua, que além do fortalecimento do espírito de trabalho em equipe, possibilita o equilíbrio das tarefas dentro do grupo. A multifuncionalidade também traz, como benefícios para o funcionário: novos conhecimentos para os trabalhadores (FRAGA 2010 *apud* LONGHI et al., 2015); bem estar para os trabalhadores (HAMPTON 1993 *apud* LONGHI et al., 2015); compromisso com os objetivos da empresa, diminuição da fadiga e do estresse, compartilhamento de conhecimentos, facilidade da aplicação de ferramentas de controle da Qualidade Total (TUBINO 1999 *apud* LONGHI et al., 2015); e a prevenção

de problemas provocados pelas operações repetitivas, conhecidas como LER (RIBEIRO 2011 *apud* LONGHI et al., 2015).

Para a empresa, quando se considera o aumento da produtividade e a redução de estoques intermediários (DAVIS; AQUILANO; CHASE; 2001 *apud* LONGHI et al., 2015), lembrando que este aumento de produtividade só acontece quando há máquinas paradas que podem ter seu tempo melhor aproveitado, é necessário salientar que a multifuncionalidade não se encontra regulamentada na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e que, sem a devida conscientização, podem gerar processos trabalhistas para aquisição de vencimentos adicionais (SANTINI, 1998).

Longhi et. al (2015) ainda traz como vantagens para a empresa a geração de uma cultura para o crescimento e a redução de custos, tendo como resultado uma eficiência maior e um aumento do estímulo à lucratividade. Para isso, o capital humano precisa ser estimulado à contribuir para a diferenciação da empresa, uma vez que é o principal agente de transformação (BENEVIDES FILHO, 1999 *apud* LONGHI et al., 2015), se tornando, assim, uma vantagem competitiva.

Ao se sentirem respeitados e valorizados, os colaboradores dedicarão mais esforço, fazendo com que ocorra um aumento do rendimento das suas atividades e usufruirão de uma melhor qualidade de vida (SANTINI, 1998), trazendo como consequência a melhoria na qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização (LONGHI et al., 2015). Para Ferreira, Fonseca e Pereira (2002 *apud* LONGHI et al., 2015, p. 6) “estimular no ser humano à capacidade de criar e se superar, fazendo-o sentir-se auto gratificado e realizado, gera um círculo virtuoso de motivação”. Para que ocorram as vantagens citadas, é necessário que “o papel do profissional seja pertinente em relação à função exercida e coerente do ponto de vista da complementaridade e da convergência das ações profissionais que deve assumir” (ZARIFIAN, 2012, p. 140). O autor ainda aponta que, caso não seja desta forma, a atividade profissional tenderá à desarticulação. Um exemplo é o exercício de funções acumuladas (SANTINI, 1998) que não agregam, pelo contrário, desestabilizam o funcionário.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos aplicados durante a realização deste estudo. Tendo como foco o alcance dos objetivos propostos, esta seção descreve o tipo de estudo, assim como os sujeitos entrevistados e os procedimentos de coleta e análise de dados. Conforme Gil (1989), a pesquisa social permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, possibilitando a realização de uma análise mais profunda.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa terá como método um estudo de caso qualitativo. Através deste método, é possível entender melhor a percepção dos entrevistados, compreendendo suas ideias e opiniões acerca do tema. Para Goode e Hatt (1952 *apud* GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006) esta é uma forma de olhar a realidade social, que utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais, como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de histórias de vida. Ainda, segundo Hartley (1995 *apud* GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p. 121), o estudo de caso tem permitido identificar processos de mudança, mapeando e analisando as forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica dos vários grupos envolvidos nos processos.

Entende-se que esta forma de estudo possibilita compreender a vivência e percepção de cada profissional, tendo em vista o desenvolvimento de competências e de um perfil multifuncional, dentro da sua área de atuação, e o estímulo para isso no ambiente em que trabalha. Dessa forma, o método de pesquisa será aplicado em profissionais de diversas áreas que estejam na graduação, ou que sejam recém-graduados e que estejam inseridos no mercado de trabalho.

3.2 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Optou-se pelo método qualitativo que, de acordo com Godoy (2010), possibilita uma dinâmica com o entrevistado, sendo capaz de enriquecer a prática de pesquisa

e construir novas situações de conhecimento. Ainda segundo o autor, em uma entrevista qualitativa, é fundamental a livre expressão do entrevistado com estímulo do entrevistador, através de perguntas que o direcionem no tema, mas que não prejudiquem essa livre expressão, abrindo espaço, conforme a oportunidade, para que o entrevistador insira outras perguntas ou participações no diálogo.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, de cunho exploratório, a partir de um roteiro semiestruturado, tendo como referências os objetivos do presente estudo e a revisão literária. As entrevistas, realizadas presencialmente, tiveram uma duração média de uma hora, foram gravadas, para, posteriormente, serem transcritas e analisadas. Preferiu-se um roteiro semiestruturado, pois acredita-se que esta forma possibilita ao entrevistador um melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados (SILVA, 2015), uma vez que a forma livre, ou seja, sem estrutura, resulta num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferece visão clara da perspectiva do entrevistado (ROESCH, 2012, p. 159).

Para Sierra (1998 *apud* GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), a entrevista em profundidade é uma forma de entrevista que se constitui através das experiências, ideias, valores, enfim, da vida do entrevistado, entendendo-se a configuração vivencial e cognitiva do sujeito. Essa configuração acaba por ter influência no desenvolvimento do projeto, uma vez que se utiliza da percepção de cada entrevistado, acerca da realidade, entendendo-se que não há previsibilidade de respostas na conversação (GODOY, 2010).

É importante ressaltar que, na pesquisa qualitativa, são produzidos dados por meio de informações relacionadas à vida das pessoas, comportamentos, sentimentos, experiências de vida e não através de meios de quantificação e procedimentos estatísticos (STRAUSS; CORBIN, 2009). A desnecessária representatividade estatística é um dos motivos pelos quais as amostras qualitativas são menores do que as necessárias nos estudos quantitativos (FONTANELLA, 2008).

Os dados coletados foram importantes para que se tornasse possível um entendimento melhor do tema do estudo, possibilitando explorar representações variadas do assunto. No quadro 1, a seguir (Anexo 1), podemos encontrar o roteiro semi-estruturado que foi utilizado durante as entrevistas.

Quadro 1- Elaboração do Roteiro de Entrevista

Objetivo	Autor	Perguntas
1. Descrever o perfil exigido pela empresa nos processos de contratação dos pesquisados.	Sant'Anna	1) Nome? 2) Qual sua idade? 3) Onde estuda ou estudou? 4) Qual curso fez/faz? 5) Quando se graduou ou graduará? 6) Quando entrou no mercado de trabalho? 8) Qual empresa em que trabalha? 9) Como foi o processo de entrevista e admissão? (perguntas/informações) 21) Você acredita que formações, estudo, investimento da empresa no funcionário/ conhecimento/ atualizações ajudariam no dia a dia?
2. Identificar as responsabilidades e atividades realizadas pelos pesquisados	Coriat (1994) e Zarifian (2012)	7) Qual o cargo que ocupa hoje? 10) Quais competências eram exigidas para a vaga? O que dizia sobre as atividades? 11) Quais eram suas expectativas quando se candidatou para o cargo? 18) Você se considera uma pessoa multifuncional? Acredita que isso é positivo ou negativo?
3. Identificar os aspectos do ambiente organizacional que na ótica dos pesquisados interferem o emprego de suas competências no trabalho.	Dutra e Le Boterf	13) O que pensa da empresa, do ambiente de trabalho, da organização, das atividades? 16) O ambiente de trabalho exige tarefas que não fariam parte das suas atividades? 19) O que você acredita que interfere no emprego das suas competências no ambiente de trabalho? E no desenvolvimento das atividades? 20) O que você acha que falta, ou que poderia melhorar no ambiente de trabalho para que você possa trabalhar melhor, mais motivado, para impulsionar e fazer das certo suas atividades?
4. Identificar, a partir da percepção dos pesquisados quais são as competências que efetivamente empregam em seu local de trabalho.	Zarifian (2012) e Fleury	12) O que acha da vaga hoje? Condizente com as expectativas? 14) Você acredita que está empregando todas as competências requisitadas na entrevista para o cargo? Quais você utiliza? Quais eram as expectativas? Acredita que emprega mais ou menos atualmente? 15) A empresa tem espaço para o desenvolvimento das competências que requer dos funcionários? 17) Você acredita que hoje ainda há cargos bem delineados/separados nas empresas? 22) Qual você diria que seria o perfil da pessoa para assumir o cargo em que tu está hoje?

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos objetivos do estudo e revisão de literatura.

3.3 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS

Conforme Minayo et. al (2011), a fase de interpretação possui as seguintes finalidades: (a) analisar informações geradas pela pesquisa; (b) ir além do descrito, buscando as relações entre as partes, realizando a interpretação para se chegar à uma compreensão ou explicação que vai além do descrito e organizado; (c) ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, através de novas literaturas, com retorno ao campo, buscando produzir uma compreensão e interpretação cuidadosa, articulando ao contexto cultural do qual faz parte.

Com o propósito de interpretar e descrever as informações coletadas, quanto à percepção dos profissionais sobre o espaço para desenvolvimento de competências, habilidades e perfil multifuncional nas organizações, a técnica utilizada para a análise e compreensão dos dados foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1977 *apud* CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014) a análise de conteúdo tem como foco qualificar as vivências dos sujeitos, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos, sendo constituído através de várias técnicas, onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. A autora também afirma que a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta.

Bardin (2011) propõe três etapas essenciais para serem aplicadas no método de análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos. A primeira etapa, a pré-análise, é a fase da organização, com o objetivo de desenvolver um plano de análise, através da sistematização das ideias iniciais. É onde são desenvolvidas as operações preparatórias, através da escolha de documentos, formulação de hipóteses, definição de objetivos e indicadores, que orientarão a análise e interpretação final. Na segunda etapa, exploração do material, os dados brutos coletados previamente são transformados e agregados em unidades, possibilitando um melhor entendimento do conteúdo expresso no texto. Na terceira etapa, tratamento de resultados (inferência e interpretação), apresenta-se as informações obtidas, a partir da análise dos dados da etapa anterior, permitindo ao investigador propor suas inferências e realizar interpretações, de acordo com o objeto estudado.

As informações foram reunidas em categorias. Conforme Vergara (2015), categorizar consiste em isolar elementos para, em posteriormente, agrupá-los. Pode-se definir categorias como uma forma de reunir um grupo de elementos, com caracteres comuns, sob um título genérico. Ainda para Vergara (2015), as categorias devem ser: (a) exaustivas: permitindo a inclusão de praticamente todos os elementos; (b) mutuamente exclusivas: cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; (c) objetivas: definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; (d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa.

Conforme Vergara (2015), as grades de análise podem ser definidas como fechada, aberta ou mista. Neste trabalho, foram utilizadas grades mistas, pois algumas categorias foram definidas de forma preliminar (com base na literatura e objetivos) e, durante o processo, foram incluídas categorias surgidas a partir da coleta dos dados. Na grade mista, é possível considerar todos os elementos presentes nos dados coletados e integrá-los às categorias. No quadro 2, a seguir, são apresentadas as categorias de análise.

Quadro 2-Macro e Micro categorias de Análise

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA
O perfil exigido pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência anterior • Forma de Seleção • Promoção Interna • Competências Requisitadas
Responsabilidade e atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas para com a vaga • Atividades realizadas de acordo com o proposto na vaga • Expectativas após o início do trabalho (efetivação)
Aspectos que interferem no emprego das competências	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da empresa • Colegas de Trabalho • Gestão / Coordenação • Feedback • Falta de Material/Condições • Valorização/Motivação • Desenvolvimento
Competências que efetivamente empregam em seu local de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Competências desenvolvidas • Perfil da pessoa para o cargo • Multifuncionalidade • Cargos flexíveis ou bem delineados

Fonte: Dados coletados

3.4 SUJEITOS PESQUISADOS

O perfil da população foco escolhida como respondente foram jovens e adultos entre 18 e 34 anos, que estivessem cursando ensino superior ou que recém tivessem concluído o mesmo, e que estivessem inseridos no mercado de trabalho. A escolha da faixa etária foi baseada em uma pesquisa do Inep (2017), que informa que o intervalo de idade da maioria das matrículas realizadas no ensino superior é entre 18 e 24 anos, enquanto a faixa de conclusão, considerando um máximo de até 10 anos de curso, se situa entre 28 e 34 anos.

Para a entrevista qualitativa, foram entrevistadas pessoas que se encontrassem em organizações que buscassem criar um ambiente de trabalho que possibilitasse o desenvolvimento de competências novas e das já possuídas. Também foram entrevistadas pessoas que tivessem vivência em ambientes organizacionais opostos ao citado anteriormente, com o objetivo de entender situações e realidades diferentes, assim como sua aplicabilidade no contexto da pesquisa. O critério mais importante a ser considerado neste processo de escolha não é numérico, já que a finalidade não é apenas quantificar opiniões, mas sim explorar e compreender os diferentes pontos de vista que se encontram demarcados em um contexto (FRASER; GODIM, 2004).

Para a definição do número de entrevistados, foi utilizado o critério de saturação. Este critério, segundo Fontanella et. al (2008, p. 17), pode ser definido como “a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados”.

Foram realizadas entrevistas com 11 profissionais, no período entre o mês de setembro e outubro de 2018, com profissionais inseridos em cargos diversos e com formações variadas. O perfil identificado de cada participante será apresentado no quadro 3, a seguir:

Quadro 3-Informações Gerais dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Gênero	Formação	Cargo	Tempo Cargo	Tempo Empresa
E1	25	Casada	Feminino	Psicologia	Inside Sales	1 ano	5 anos
E2	27	Solteira	Feminino	Veterinária	Med. Veterinária	8 meses	8 meses
E3	27	Solteira	Feminino	Pedagogia	Professora	6 meses	6 meses
E4	29	Solteiro	Masculino	Engenharia de Produção	Supervisor Operacional	2 meses	3 anos
E5	25	Solteira	Feminino	Jornalismo	Produtora Executiva	2 meses	2 meses
E6	28	Solteira	Feminino	Enfermagem	Residente	7 meses	7 meses
E7	33	Casada	Feminino	Administração	Analista de Tesouraria Jr.	3 meses	2 anos e 6 meses
E8	32	Solteiro	Masculino	Gestão Empresarial	Assistente de Compras	8 meses	3 anos e 5 meses
E9	33	Casada	Feminino	Recursos Humanos	Assistente Administrativo	3 anos e 5 meses	3 anos e 5 meses
E10	24	Solteira	Feminino	Pedagogia	Gerente Pedagógica	3 meses	3 meses
E11	32	Casada	Feminino	Administração	Gerente de Projetos	4 anos	8 anos

Fonte: dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os dados obtidos através das entrevistas realizadas com profissionais de diversas áreas. A análise foi realizada com base na revisão teórica e nos objetivos previamente estabelecidos.

4.1 PERFIL EXIGIDO PELA EMPRESA NOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO

Nesta seção, apresenta-se o perfil que cada empresa exige quando busca preencher uma vaga no quadro de funcionários. Também se apresenta, quando possível, como ocorre o processo de promoção interna e o que foi necessário para que isso ocorresse.

4.1.1 Experiência anterior

De acordo com as entrevistas realizadas, constatou-se que todos os entrevistados possuíam algum tipo de experiência anterior, tanto na forma de estágio, quanto como efetivo. Nem todas as experiências eram na área para a qual estavam concorrendo à vaga, mas alguma competência ou habilidade da experiência anterior era requisitada na vaga atual. Quanto aos requisitos para a vaga, o quarto entrevistado comenta que “a vaga era pra fazer desenhos mais direcionados pra obras civis, e a experiência que eu tinha até então era de projetos mecânicos” (ENTREVISTA 4).

As competências adquiridas, direta ou indiretamente, agregam algo ao perfil do funcionário. No trabalho seguinte, independente da função, as vivências e experiências anteriores influenciam no resultado. Como demonstra a fala abaixo:

[...] ela me perguntava coisas bem técnicas de gerenciamento de projetos, respondi todas. E aí teve uma hora que ela começou a fazer mais perguntas e eu dizia, não nesse caso aí vou atrás das pessoas, vou atrás vou atrás vou atrás, aí ela disse: ah, eu não estava esperando que tu me respondesse assim, eu estava esperando que tu respondesse vou consultar meu plano de

como tratar isso. [...] E daí eu fiquei chateada né, é claro que eu vou olhar no plano, mas né, tá bom. E aí quando eu fui fazer outra entrevista, eles me fizeram a mesma pergunta, e eu tá, dessa vez eu vou responder diferente, eu disse: assim, olha, a minha ideia é que vamos primeiro montar todos os planos, pra ter tido organizado de como vamos fazer, e na medida que um problema surgir a gente vai consultar no plano qual que é o passo que a gente vai tomar. E aí o cara me disse assim: Bah, legal assim, a gente gosta de ter gente que seja bem metódica, organizada desse jeito, mas assim, vai ter hora que não vai dar tempo de ficar consultando plano, a gente quer alguém que seja desenvolto, e como é que tu resolveria na hora se tu não tivesse um plano? Aí foi essa pergunta.. não existe linha de projetos sem plano, tu não pode não ter um plano, o plano pode tá errado, mas tu não pode não ter um plano. E aí eu disse assim, toda vez na vida eu respondi, eu sou resiliente, eu vou atrás, não deixo a coisa acomodar, e aí tu vê que a entrevista pra mesmo profissão, eu sou a mesma pessoa, faço o mesmo trabalho, a pergunta, tu tem que ter uma noção de responder assim. [...] E aí agora o meu último processo seletivo, eu sabia que essa pergunta ia vir, aí a minha resposta já foi diferente, eu já disse assim, olha só pessoal, eu sei trabalhar dos dois jeitos, eu sei trabalhar com plano, e a gente não desvia nada do plano, e segue o plano pra tomar as nossas decisões a cada problema ou situação que surge, ou como também eu sei trabalhar sem plano nenhum, no meio do caos, já vivi as duas situações em dois clientes diferentes, já fui entrevistada, já foi me feita essa pergunta, eu atendo os dois.” (ENTREVISTA 11)

Com a experiência citada acima na entrevista 11, é possível perceber que o profissional aprende a cada situação vivenciada e que utiliza esse aprendizado para seu contínuo desenvolvimento. Também, a partir da vivência, se percebe um perfil de profissional, cada vez mais adaptável à diferentes situações. No exemplo, a entrevistada consegue trabalhar em diversas situações apresentadas, independente da forma através da qual a empresa trabalha, o profissional consegue se adaptar.

4.1.2 Forma de seleção

Quanto à forma de inserção, houve diversos relatos, cada um apresenta sua particularidade. Contudo, em sua maioria, foram entrevistadas pessoas que foram inseridas na organização por meio de indicação. Essa indicação foi através de alguém de dentro da organização ou de alguma pessoa conhecida, que repassou o currículo e fez comentários positivos à respeito do candidato.

Após a indicação, o processo seletivo consistiu em uma entrevista simples com o gestor, conforme relatos a seguir exemplificam:

[...] teve uma entrevista só, não foi um processo. Eu fui lá e falei com o engenheiro e com o gerente. Depois só recebi o aviso de contratação. (ENTREVISTA 1)

[...] cheguei a fazer uma entrevista, mas básica assim. Porque como era de imagem, era só pra imagem teoricamente, inicialmente, não precisaria de entrevista né, só do currículo mesmo. A gestora, sentou comigo e conversou mais se eu tinha planos de ficar [...] e quanto tempo eu tinha feito de estágio em imagem. (ENTREVISTA 2)

[...] teve uma entrevista, mas foi bem informal. Foi uma entrevista que foi feita num estacionamento, dentro de um carro, que foi mais a formalização da documentação que eu precisava levar pra pegar o emprego. E, 2.. 3 dias depois eu comecei a trabalhar. (ENTREVISTA 4)

[...] na verdade foi bem simples, como eu já tinha trabalhado lá. Acabei sendo demitida na primeira crise e deu todo um rolo e eu fui trabalhar em outros lugares. [...] mandei e-mail pra minha chefe então foi só assim “ah, tem vaga, vem aqui conversar”. Aí eu fui lá, conversei com o gerente, ele gostou de mim. Uma semana depois o RH me chamou pra levar os documentos. (ENTREVISTA 5)

[...] o processo de entrevista na verdade foi de uma forma bem simples, foi me ofertada uma vaga e eu tive uma indicação pra começar a trabalhar na empresa. (ENTREVISTA 8)

Outras formas de inserção se deram através de concurso para cargo público ou processo seletivo, com diversas etapas, como: prova de conhecimento específico; análise de títulos; conversa com pessoas de hierarquias diferentes. A fala a seguir conta como foi seu processo:

[...] na verdade eu vi uma vaga na Infojobs me candidatei. Daí me ligaram fiz uma entrevista por telefone bem rapidinho com uma psicóloga [...] Daí eu fui fazer entrevista com o coordenador do contrato que era na época. Fiz uma avaliação de prova de cálculos, de férias, de rescisão, de folha de pagamento, de CLT [...] Aí teve mais uma entrevista. Mais uma não, teve mais duas entrevistas. Daí eu recebi um e-mail dizendo que fui aprovada. (ENTREVISTA 9)

O processo de seleção e sua exigência variam muito de uma empresa para outra, assim como de acordo com o objetivo da vaga. Pode ser notado que, independente da organização, as competências específicas necessárias para o desenvolvimento da atividade acabam sendo o foco nas entrevistas.

4.1.3 Promoção interna

As vagas nas quais os candidatos ingressaram na empresa eram, em sua maioria, cargos iniciais. A partir desses cargos, procuraram ascender na empresa, buscando cumprir os pré-requisitos necessários, para evoluir.

As empresas apresentam diversas formas de promoção interna, podendo ser através de oportunidades divulgadas pela intranet e processo seletivo interno ou por promoção, através da indicação da gestão frente à oportunidade. Mas, qualquer que seja a forma de promoção, há pré-requisitos a serem apresentados pelos candidatos, em sua maioria envolvendo a aquisição ou desenvolvimento de habilidades específicas. Todos os entrevistados tinham como objetivo ter um crescimento profissional constante na organização, mas, para isso, é necessário que a empresa também veja no funcionário uma oportunidade de investimento. Conforme o quarto e o oitavo entrevistado, isso nem sempre acontece:

[...] na verdade se cria alguns critérios assim que até não são tão necessários, justamente pra evitar de formalizar a tua promoção. [...] muitas vezes quando tu aperta a empresa pra receber de fato a promoção, aí vem alguma informação diferente assim, que até então não tinha sido ditas: que precisa de um curso específico, uma formação superior concluída, algo do tipo assim, pra atrasar tua promoção. [...] Foi mais uma busca minha assim, de correr atrás e ver o que precisava ser feito e muitas vezes questionando, o meu coordenador também não sabia me dizer o que precisava. Algumas coisas que ele disse que precisava eram pré requisitos muitos básicos assim, depois na hora de correr atrás e ver porque que não estava vindo a promoção a gente descobria outros empecilhos, mas nunca ficou muito claro assim. Não é transparente assim, o que tu precisa fazer pra crescer. (ENTREVISTA 4)

[...] eu tenho a função de assistente de compras e desenvolvo a função, na verdade, de analista de suprimentos. E...na verdade a função a ser exercida é analista de suprimentos, só que por um motivo eu não consegui a vaga, porque eu não sou formado em nível superior, aí eles seguraram. Porque, o que que acontece, eles usam de tudo na verdade, qualquer empresa usa de tudo pra não te promover né, ou pra promover com o mínimo

possível de reajuste. E essa foi a desculpa: bom, tu não pode ser analista de suprimentos porque tu não tem a graduação completa, mas desenvolver a função tu pode mas, receber por isso, não né. (ENTREVISTA 8)

Ainda, quanto ao cargo, o quarto entrevistado comenta que, apesar da promoção ter sido complicada no início, pois não se tratava de uma vaga bem definida, essa falta de definição também influenciou na direção do trabalho:

[...] como tu não tem uma estrutura de cargo, tu não sabe o que é necessário [...] Não foi colocado assim, a gente precisa que o cara que vai atender essa vaga, ele seja tal e tal...tenha tal personalidade, e execute tal e tal serviço, não. Na verdade era mais é pra cobrir a vaga do cara que saiu, e fazer com que o serviço continuasse andando. Como essa pessoa que saiu também não era uma pessoa muito proativa, a gente também não conhecia muito o trabalho dele, então se acabou discutindo direto com o coordenador e vendo o que que ele queria priorizar pro atendimento dessa vaga e o serviço foi sendo realizado. O que o cara tem pedido pra dar atenção tem sido prioridade. (ENTREVISTA 4)

Quanto à promoção interna, a empresa em que o oitavo entrevistado atua, segundo seu relato, evidencia uma cultura de permitir o funcionário assumir as funções, com o intuito, muitas vezes, de identificar se ocorrerá uma adaptação ao cargo. Contudo, para o oitavo entrevistado, no momento em que a pessoa já assume a vaga, não há mais uma promoção e uma adequação de cargos. O entrevistado entende como de responsabilidade da empresa verificar se a pessoa possui os pré-requisitos necessários para assumir esta nova função:

[...] eu entendo assim, se tu já tá desenvolvendo tu não tá sendo promovido pra aquela função, tu tá sendo adequado pra realmente aquilo que tu exerce. Se tivessem que ter dito que eu não tinha a capacidade pra isso, acadêmica pra isso, teria que ter sido dito lá no começo, antes, antes de eu desenvolver a função, porque hoje em todos os sistemas da empresa, o login que eu entro, eu sou comprador. Todas as documentações que saem, todos os pedidos de compra sai lá, comprador responsável/analista responsável, não sai Assistente de Compras. (ENTREVISTA 8)

No caso da entrevista 11, na qual o funcionário iniciou na empresa em uma área técnica, vivenciou essa experiência no emprego anterior, onde iniciou

a busca por uma vaga que estivesse alinhada aos seus objetivos, expectativas e ao seu perfil:

[...] esse trabalho todo como técnica, como liderança e administração eu tive que estudar bastante. Muito mais na área técnica, tinha que estudar muito pra estar sempre sabendo das tecnologias novas que a empresa estava incentivando implementar nos clientes e tal. Então estava sempre estudando muito isso daí, mas eu queria estudar outra coisa, queria estudar administração e tentar uma outra carreira, [...] eu percebi o seguinte, vai chegar uma turma pra trabalhar, mais nova do que eu, que vai saber de tecnologia muito mais do que eu, e muito mais rápido, porque a coisa avança muito rápido. [...] Ele demorou um tempão pra desenvolver o conhecimento dele na tecnologia, e quem vier na sequência, vai saber tudo o que ele sabe em menos tempo. E aí o que eu pensei, vou virar um dinossauro muito rápido. Qual é a forma de eu evitar esse caminho? Indo para a gestão. Primeiro porque, eu gosto de pessoas, eu adoro treinar, adoro transferir o que eu tenho de conhecimento, me dá uma satisfação pessoal absurda, por eu precaver que eu sei algo que tu não sabe e eu consigo te ajudar a fazer algo que tu não fazia antes. E eu fico tri feliz de ter podido contribuir. Mas enfim é isso aí, foi assim só que eu não sabia a carreira que eu queria ter, eu achava que eu queria ser gerente de cliente, gerente de conta, gerente de alguma coisa. Aí a vida foi acontecendo e eu fui pra empresa que estou hoje. (ENTREVISTA 11)

Contudo, a estrutura que a empresa possui também poderá dificultar o crescimento do funcionário, uma vez que este ingressa em um cargo específico e acaba sendo estigmatizado, no sentido que só é visto dentro do quadro ou da área em que está alocado. Este foi o caso da entrevista 11, na qual o entrevistado que ingressou em um cargo técnico, por ter experiência na área, mas acreditava que seria uma “porta”, pois estava buscando crescimento para áreas diferentes:

[...] ele (gerente) me ajudou demais a conseguir a vaga, porque o pessoal tinha um pensamento assim, mas ela é técnica, ela não tem a experiência, mas ela não tem nem faculdade, tá fazendo ainda. Mas aí eu disse, não peraí, mas eu fui lá, eu estudei pra ser gerente de projetos, me certifiquei. Eu tenho uma experiência anterior aqui que comprova que eu tenho toda a bagagem de gerente de projetos, não botaram no cargo lá no meu nome, mas eu tenho. E eles foram até o momento que foi impossível não me aceitar. (ENTREVISTA 11)

4.1.4 Competências requisitadas

À respeito das competências que eram necessárias para as vagas, para os que estavam entrando na empresa em cargos de base, o requisitado era apenas o conhecimento específico, para o desenvolvimento das atividades.

[...] me pedia muito mais da pró-atividade e da forma de aprender da engenharia. [...] empenho em aprender sobre os equipamentos da empresa. [...] conhecimento de Autocad, que eu já tinha da empresa anterior. (ENTREVISTA 1)

[...] basicamente, já ter tudo experiência em Autocad, só o uso da ferramenta mesmo. (ENTREVISTA 4)

[...] segundo grau, nível médio. [...] Só, nenhum tipo de capacitação, não teve nenhum tipo de entrevista por perfil, alguma dinâmica em grupo, não teve nada disso. (ENTREVISTA 8)

[...] ensino Médio eu tinha. [...] Tinha experiência. Eu trabalho nessa área há muito tempo, né. Foi feita essa prova que eu te comentei. Como eu passei na prova eu fui selecionada, fui chamada na verdade. Entre dezessete meninas. Até eu fiquei, na época eu fiquei muito feliz. Imagina dezessete meninas. Tinha guria já formada. Eu não tinha formação ainda. (ENTREVISTA 9)

No caso da décima primeira entrevistada, ela foi surpreendida com o conhecimento específico, que foi valorizado do seu currículo.

[...] eles buscavam área uma pessoa tecnicamente de chegar e trabalhar com o Citrix e que falasse inglês. Era isso, e eles não tinham um requisito, por exemplo, assim, ah, tem que ter segundo grau. Ah, tem que ter curso técnico [...] Na primeira entrevista pra entrar pra essa vaga de nível técnico foi dito assim pra mim: olha, a gente precisa bastante de quem conheça a parte técnica aqui de Citrix, a gente quando olhou o teu currículo se impressionou com o esse curso aqui que tu tem. Que é um curso que quando escrevi meu currículo eu demorei horas pra decidir se eu ia colocar ou não no meu currículo. Porque eu achava uma tecnologia muito antiga [...] E o cara que me entrevistou disse assim, exatamente isso aqui que a gente precisa, alguém que conheça essa tecnologia velha aqui, tosca, porque justamente eu preciso de alguém que entre aqui pra migrar pra tecnologia de versão nova. E aí eu disse pra ele, eu nasci pra isso! [...] eles disseram pra mim também que tu ia trabalhar falando inglês o dia inteiro. [...] Durante a entrevista ele falou, oh vai ter que falar inglês, tem inglês está legal, e tudo eles

me testaram sabe, eles perguntaram pra mim, tá e se tu tiver um problema com Citrix assim, como tu resolve? Ah eu faria assim, assim e assado. Ah beleza, tá. Então eles chegaram a me dar uma testada assim. (ENTREVISTA 11)

No caso das pessoas que ingressaram em cargos pertencentes à uma hierarquia mais elevada, as competências requisitadas envolviam a graduação ou pós e cursos específicos. Para os entrevistados que fizeram concurso, a graduação era requisito mínimo e a pós e outros títulos muito valorizados.

[...] o curso (de imagem) e experiência, tinha que traduzir a imagem e fazer laudo normal. Precisava do curso e estar formado também, pra poder carimbar. [...] Pra vaga atual precisava estar formado. E, elas já que conheciam pelo atendimento de silvestre que eu estava fazendo fim de semana, quando precisava. [...] E como ela teve um retorno dos proprietários de silvestres positivo, ela achou que eu estava apta a fazer de cão e gato também. (ENTREVISTA 2)

[...] a ideia delas é abrir outra sede. Então, tipo a ideia que eu pegue as coisas, não sei quando ainda. Mas tipo que eu assuma uma escola e que elas assumam a outra, entendeu. Sem elas, eu vou ser a referência delas, mais pra frente. (ENTREVISTA 10)

Nesta seção, foi possível identificar que o papel exigido pelas organizações segue a mesma linha. Tratam-se de profissionais que, em sua maioria, possuem algum tipo de experiência anterior, seja estágio ou oportunidade efetiva. Le Boterf (1994) define competência como mais do que conhecimento técnico, mas como o cruzamento entre a formação pessoal, formação educacional e experiência profissional. Assim, ao priorizar pessoas que possuem algum tipo de experiência, a empresa também busca pessoas com competências mais desenvolvidas, através da experiência profissional anterior.

Inicialmente, muitos dos processos de seleção revelam-se simples. Na vivência dos entrevistados, a maioria aconteceu através da indicação de conhecidos e, sendo exigido, para a vaga inicial, apenas as competências necessárias para que a atividade pudesse ser desenvolvida.

Quanto à promoção interna, na maioria das empresas, foi necessário o desenvolvimento pessoal e profissional, através do alcance de pré-requisitos estipulados pela organização. Estimulando o “saber-agir responsável” que,

segundo Fleury (2002), é uma forma de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para este crescimento interno, na maioria das situações, fazia parte dos pré-requisitos educação superior, conhecimento específico e desenvolvimento pessoal, refletido na atuação diária. Isso se dá, pois, o trabalho vai além do conjunto de tarefas e atividades, abrange a forma com que o indivíduo lida, frente às situações, cada vez mais mutáveis e complexas do dia a dia. Para Fleury (2004), a complexidade de situações acaba fazendo com que o imprevisto faça, cada vez mais, parte do cotidiano. Dessa forma, os autores destacam a importância do nível educacional do funcionário que, com base no conhecimento formal, constrói e desenvolve melhores práticas e soluções no dia a dia. Nem todos os funcionários entendem o motivo de ser exigida a educação formal como parte dos pré-requisitos para o desenvolvimento dentro da organização. Contudo, também foi visto que a organização pode acabar utilizando a falta de um diploma para reter a promoção oficial do colaborador, mas que, no dia a dia, novas atividades são realizadas e a organização acaba responsabilizando e cobrando um retorno pelo cargo que, teoricamente, ainda não foi assumido.

Esta prática está alinhada com a forma de gestão por competência onde, conforme Fisher (1998 *apud* FLEURY, 2002), a organização incentiva o desenvolvimento e a valorização, mas também exige resultados. Infelizmente, não são todas as empresas que entendem a relação entre o colaborador e organização como uma forma de parceria, enxergando no capital humano o diferencial da empresa. Isso se reflete quando a forma de crescimento não está bem clara ou não é incentivada abertamente, como exemplificado pelos entrevistados. A falta de agregação de valor no trabalho realizado pelos colaboradores, à medida que galgam espaço na organização, também está alinhada à este princípio, pois o funcionário não se sente valorizado, à medida que não vê valor agregado no que está entregando, não é desafiado conforme se desenvolve. Para Hipólito (2002 *apud* FLEURY; FLEURY, 2004, [página 83](#)), o desenvolvimento de pessoas se refere à “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”, onde se entende que as experiências e vivências geram aprendizados, capacitando o indivíduo e aumentando sua competência profissional.

4.2 AS RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES

Tendo por objetivo compreender se a atividade desenvolvida, após a efetivação do profissional, estava alinhada com o que estava descrito como parte da função na entrevista e, buscando entender se a expectativa do funcionário foi alcançada, os entrevistados foram questionados sobre os aspectos que envolvem as atividades e as responsabilidades assumidas na empresa. A seguir, estão descritos e analisados os resultados encontrados em relação à este tópico.

4.2.1 Expectativas para com a vaga

Foi questionado sobre quais eram as expectativas para a vaga atual, antes de iniciarem na função. Com algumas exceções, a maioria confirmou que as expectativas eram positivas, conforme exemplificado abaixo:

[...] eram melhores. E eu já estava sabendo que eu ia produzir de um dia pro outro, que eu não ia mais produzir de manhã pra de tarde, então as minhas expectativas eram as melhores possíveis. (ENTREVISTA 5)

[...] quando eu consegui a vaga tu fiquei muito feliz porque eu ia ter dinheiro. Sério, eu estava muito desesperada e eu tenho muitos colegas. [...] muitas pessoas passaram em outras residências e mestrados, mas eu achei muitas pessoas que ainda tão desempregadas ou que não tão trabalhando em áreas que gostam ou tão trabalhando muito longe de suas casas. Tem vários amigos meus que estão trabalhando em Bento, porque eles não conseguiram emprego aqui. Mas, eu digo que tá sendo atendidas as expectativas que eu tinha assim, pela questão do aprendizado assim, e tudo mais. (ENTREVISTA 6)

[...] aí eu fiquei muito feliz. Só que tinha uma promessa né, que a empresa teria a folha de pagamento aqui no Rio Grande do Sul. [...] Mas era uma vaga assim que eu estava buscando. Era uma vaga que eu estava buscando muito, assim. Eu queria trabalhar diretamente com uma empresa e como eu trabalhava com trinta e três empresas, aí já muda bastante, também, né. [...] Não tinha ouvido falar na época. Nunca tinha escutado, mas depois quando eu fui a fundo e comecei a procurar e me informar da empresa, daí eu vi que era uma empresa boa. Realmente uma empresa ótima. Ótima, sabe. Ótima, mesmo. Só que a questão do crescimento ela é bem... Pra minha área não existe, na verdade. (ENTREVISTA 9)

[...] no momento que eu quis não era pelo cunho financeiro. Era pelo horário, em função da minha aula também, mas principalmente por tudo o que eu poderia fazer porque pro meu currículo, pra minha aprendizagem trabalhar como gestora é muito grande. Como professora eu trabalhei quatro anos de estagiária, fiz estágios, eu sei fazer. (ENTREVISTA 10)

[...] logo que eu cheguei eu estava muito empolgada e tinha um colega que era mais engraçadinho, ele olhou pra mim e disse assim: Ah chegou aqui e achou que bah, vai tatuar o nome da empresa no braço, ficou brincando comigo. (ENTREVISTA 11)

Evidencia-se que a forma e o motivo da expectativa ser positiva pode variar de pessoa para pessoa, podendo ser influenciada pelo nome da empresa, conforme a entrevista 11, ou pelo fato de precisar de um emprego, como na entrevista 6. Para o oitavo entrevistado, a expectativa não era tanto em relação à vaga ou às atividades, mas em relação ao ambiente de trabalho:

[...] na verdade eu entrei pra empresa buscando um pouco de qualidade de vida porque eu servi 5 anos o exército e mesmo sendo militar, tu é um funcionário federal e sendo um funcionário público federal tu tem liberdade, no teu setor tu pode tomar um café, no teu setor tu pode tomar um chimarrão, no teu setor tu tem opinião e a tua opinião é escutada. No setor público tu tem a liberdade de se tiver algum problema tu pode sair, tu não vai sofrer uma retaliação por ter que deixar um dia de trabalho. E quando eu sai do exército e fui pro meio privado, eu não estava mais estudando, eu não estava mais capacitado pro trabalho. Que que eu consegui? Só subempregos em produção, em chão de fábrica. E isso me incomodava muito porque tu sentar numa linha de produção que tu olha no relógio, apita o relógio, tu tem 10 minutos de café, tu volta pra lá...pra mim tu parece um cavalo com aquele negócio nos lados dos olhos, que tu não enxerga pro lado. (ENTREVISTA 8)

Já a primeira entrevistada, que está vivenciando uma fase de transição, por conta da compra da empresa, não possuía uma expectativa inicial para a vaga que ocupa atualmente. Por não ter sido dado um direcionamento durante a transição, a entrevistada acaba se sentindo perdida e entende que não é possível gerar expectativa do que esperar.

[...] eu passei a assumir o Brasil que é bem diferente de trabalhar com América Latina, e eu tive que assumir esse mercado ao mesmo tempo em que o mercado em que eu costumava trabalhar sumiu. Nessa transição eu já não sabia pra quem

recorrer, já não tinha a quem recorrer, já não tinha o limite da função, já não tinha delimitado o que eu podia que eu não podia fazer. Então, cada dia de trabalho era uma coisa diferente. o próprio cargo que eu assumi a partir desse mercado Brasil, ele não ficou claro no momento, por isso inclusive não dá pra dizer que eu tinha uma expectativa porque ele não era claro, foi uma coisa muito vaga. (ENTREVISTA 1)

Já para o segundo e o quarto entrevistado, não haviam expectativas iniciais. Como o segundo entrevistado estava exercendo sua profissão em outro lugar e buscava apenas uma renda extra, não desenvolveu expectativas iniciais nesta oportunidade. Entretanto, para o quarto entrevistado, isso se dava por estar apenas buscando realocação, já que durante a crise teve que ser desligado da empresa anterior.

[...] não (nenhuma expectativa inicial). Nem pretendia ficar, na verdade. Foi bem difícil tomar a decisão. [...] Eu estava trabalhando na clínica da minha mãe, saber que a clínica é minha [...]. (ENTREVISTA 2)

[...] não tinha muitas expectativas assim, porque eu vinha de um emprego que me pagava muito mais, que foi num período de crise do país e eu precisava trabalhar, então a oportunidade que me apareceu assim mais ou menos parecida com a que eu já fazia, resolvi encarar e ver o que eu podia fazer pra melhorar minha carreira depois, pelo menos eu queria continuar trabalhando pra depois tentar desenvolver alguma coisa. (ENTREVISTA 4)

4.2.2 Atividades realizadas de acordo com o proposto na vaga

Durante a entrevista, a vaga e suas atividades relacionadas foram apresentadas e, após a efetivação do candidato, a função exercida pode estar de acordo ou ser direcionada de uma forma diferente. Enquanto que, para alguns entrevistados, as funções estavam dentro do esperado, como relato a seguir:

[...] sim, é bem de acordo. E é um dos raros locais que eu trabalhei que foi “olha, vai ser isso” e que está sendo “isso”. [...] Normalmente é mais ou eu fico muito iludida de que vai ser algo muito legal e depois é algo nada a vê. (ENTREVISTA 5)

Outros, como o quarto entrevistado, entendem que não há um direcionamento muito específico, quanto à vaga ocupada. Por ser muito amplo, o funcionário pode acabar perdendo o foco e os objetivos a serem alcançados

com o seu trabalho. Quando foi promovido, faltou um direcionamento quanto à vaga, conforme se observa na fala a seguir:

[...] ficou aberto, o supervisor que tinha antes de eu assumir ele era responsável só pela parte de predial e a ideia era que eu entrasse nessa vaga pra melhorar o desempenho da equipe de predial, mas que com o tempo também desse apoio pra civil. Então seria pras duas frentes, mas não ficou clara a questão do posicionamento dessa vaga no organograma da empresa, então eu não sei se eu estou acima de quem, quem responde pra mim e por enquanto eu tenho que atender o operacional. [...] pra própria sede regional tem uma ideia de que essa vaga ela é uma vaga abaixo da coordenação. E ela é uma vaga voltada mais pra controle e planejamento do que pra operação, só que o título da vaga fala supervisor de operação. (ENTREVISTA 4)

Ou por faltar um alinhamento das atividades com a gestão, as funções podem não ser muito bem delineadas, conforme relato a seguir:

[...] daí tipo a secretária tá de licença, então eu faço um pouco do que ela fazia: de receber os pais, a agenda eletrônica então todos os dias eu olho na eletrônica. Sou o contato com os pais mais direto, faço o cadastro e tal, fazer o almoxarifado, eu tenho compra de material. [...] Que era dela também. Eu compro, mas isso era uma coisa dela assim, são obrigações que eu tenho que fazer. Mas tipo quais são as minhas funções como pedagógica. Sem a gestora pedagógica lá eu corrijo planejamento, eu que avaliei atividade eu que troquei, eu que fiz tudo isso. Com ela voltando, qual é o meu papel neste meio tempo, eu não sei, entendeu? Tipo, quanto que eu preciso ou não, estou construindo isso com elas. Daí elas tiveram uma reunião. Até a outra gestora falou que era pra ela se organizar porque eu não fui pra ser uma secretária [...] Elas tem medo que eu me demita, tipo que eu saia. E se eu não tiver o que fazer, vai acabar acontecendo né, porque eu estou formada pra fazer uma coisa diferente. [...] acho que eu não emprego todas as competência porque, como é muita demanda eu acabo apagando muito incêndio, tipo demanda do dia, e não consigo render o que eu gostaria. Então, tipo, eu não consigo trabalhar a longo prazo porque eu não tenho tempo ou apoio pra conseguir isso. Então acaba que vai acumulando coisas que poderiam ser melhores porque mesmo que eu tenha a gestão do meu tempo as pessoas utilizam do meu tempo, então ainda faltam competências. (ENTREVISTA 10)

Outra realidade apresentada foi a de mudanças na estruturação do trabalho, devido à compra da empresa por outra. Nesse caso, a realidade da empresa foi alterada, a sua estrutura mudou para ajustar-se à empresa

compradora. Essa situação também influencia no trabalho dos funcionários, como deixa claro o primeiro entrevistado, que passou por duas mudanças recentes, na mesma empresa:

[...] quando eu troquei para trabalhar na área de vendas da América Latina eu tava super feliz, a empresa deu todo suporte. Agora que a gente começou a trabalhar somente Brasil e a transição foi bem diferente, me gerou um desconforto bem grande. Na primeira mudança eu sabia onde eu estava me enfiando. Eu cheguei, a gente teve uma conversa muito franca sobre o que era o cargo, sobre quais seriam as minhas atribuições, sobre o que eu faria quais eram os limites da função, tinha tudo muito delineado. Eu sabia até onde eu podia ir, sabia onde eu não podia ir, então eu tinha minha função muito definida. Sabia para quem recorrer quando eu, por mim, não pude não conseguisse, sabia para onde para onde correr. E foram essas as linhas, os traços que não aconteceram na segunda. (ENTREVISTA 1)

Em algumas situações, principalmente quando a vaga não está bem alinhada com seus objetivos bem definidos, o colaborador pode acabar assumindo funções que não fariam parte do seu quadro de atividades. É a situação vivenciada pelo primeiro entrevistado:

[...] como a gente vem de uma aquisição, de uma empresa que funciona em um formato diferente. No nosso caso ainda não existe a delimitação, não existe a clareza dos cargos, a clareza da função. Então a gente ainda tem muita coisa que vai e vem, funções que às vezes eu preciso admitir para mim porque um colega não pode fazer, porque ele não poderia comprar e vender o mesmo produtos. (ENTREVISTA 1)

Surgiram também situações em que o próprio funcionário entende que é melhor absorver a função, por não se tratar de uma demanda elevada. É o caso do segundo entrevistado, como fica com o turno da noite/madrugada, o número de atendimentos é menor. Assim, a vaga de secretário é absorvida:

[...] só de noite mesmo, porque não tem como manter né (uma secretária), alguém que fique parada lá de madrugada, às vezes não dá nada. (ENTREVISTA 2)

Para o sétimo e o oitavo entrevistado, o escopo de atividades é uma questão flexível:

[...] tem gente que leva muito a risca isso né. Não sei, sempre tem um pouquinho, sempre acaba respingando alguma coisa que tu acaba tendo que fazer. Mas se tu não fizer ninguém faz. [...] Teoricamente não (não é exigido atividades fora do especificado), mas como onde trabalho as descrições das vagas são bem amplas, diariamente você pode ter suas atividades e de vez em quando, se a demanda for muito grande, dar suporte a outras áreas que necessitam. (ENTREVISTA 7)

[...] minha vaga não contempla. Mas, como é que eu posso dizer, mesmo assim eu ainda sou uma pessoa mais capacitada em relação a isso, pra dar ao menos o suporte do almoxarife que tem hoje, pra poder estruturar melhor, pra poder implantar o mínimo de processos ali, tanto de chegada de material, de saída de material, a melhor forma de acondicionar os itens e, assim. (ENTREVISTA 8)

4.2.3 Expectativas após início do trabalho (efetivação)

Com o propósito de entender se as expectativas iniciais foram confirmadas, foi questionado como estava a vivência na empresa da vaga conquistada e se estava de acordo com expectativas iniciais. Neste ponto, as respostas foram diversas. Para o terceiro e o décimo primeiro entrevistado, após o início das atividades, as expectativas foram superadas: “Nossa! Foi lá que eu aprendi a dar aula. [...] É outra realidade de ensino que eu não vejo em lugar nenhum né, outro nível, lá” (ENTREVISTA 3).

Ainda, conforme o décimo primeiro entrevistado:

[...] era o que eu queria, gosto da carreira, posso viver nela pra sempre. Porque ela é linda! Se eu trocar de empresa, vou querer ser gerente de projetos em outra empresa. (ENTREVISTA 11)

Enquanto para algumas pessoas as expectativas foram atendidas e até mesmo superadas, para outras, a experiência não ocorreu da mesma forma. Um exemplo foi o sétimo entrevistado, que se graduou e, a partir disso, buscava uma promoção onde fosse exigido mais de si como profissional:

[...] eu achei que sendo analista júnior eu ia fazer trabalhos, tarefas que eu pensasse mais, só que infelizmente não foi bem o caso né, embora seja valorizado ter a formação, mas na hora

de trabalhar é tão robótico. Daí eu voltei a ficar desanimada. [...] Não pensa muito. Quando tu começa pensar muito no trabalho, eu uso pra mim um indicador, quando tu consegue pensar na vida, e no que está fazendo, é porque tu não tá dando o cérebro. Tu faz todo processo de olhos fechados e dá tempo de pensar. [...] É um trabalho que um estagiário poderia fazer, até um aprendiz poderia fazer, não é a questão de dificuldade, mas como tu lida com dinheiro, é questão da responsabilidade, que eu tá ciente do que eu estou fazendo, pode vir um dinheiro pra empresa. E da importância de eu achar esse dinheiro, e outra coisa, a gente faz esse trabalho daí digamos assim, eu estou analisando um trimestre, daí eu troco o trimestre, e esse trimestre que eu analisei, ele vai pra empresa de auditoria. [...] É mais Excel e tratamento de dados. [...] Minha chefe quando eu entrei lá, ela disse que eu ia ajudar a mapear um novo processo. E disse que ia ser bem legal. E agora eu estou fazendo um trabalho mecânico. Primeiro era uma coisa tão complexa pra mim, que eu ia demorar muito pra aprender, mas no fim não era tão difícil. (ENTREVISTA 7)

Para o novo entrevistado, a expectativa não foi alcançada por, na entrevista, ser informado que seria uma oportunidade com um foco diferente. A entrevistada havia pedido demissão da posição anterior, por estar interessada em uma vaga mais voltada à sua área, e procurava um lugar onde pudesse ter uma perspectiva de crescimento futuro.

[...] na verdade a vaga não estava escrito que era assistente administrativo, não era essa vaga, não era esse nome do cargo, né. Era outro, na verdade era auxiliar de RH. [...] eu pedi demissão com a promessa que meu cargo seria tal depois de algum tempo. E depois de algum tempo viria tipo uma regional da empresa aqui no Rio Grande do Sul onde teria um escritório com todos os administrativos que seriam os auxiliares de DP, auxiliar de RH. Tudo focado. Isso que eu escutei na época. E eu estaria dentro desse projeto, mas é... Hoje eu sei que é a realidade é outra. (ENTREVISTA 9)

No caso da entrevista 10, a desorganização da gestão e o grande volume de trabalho influenciaram no rendimento. Acreditava que seria uma oportunidade para aplicar efetivamente seus conhecimentos e experiências, mas a demanda do dia a dia faz com que, muitas vezes, isso não seja possível.

[...] eu achei que ia mudar o mundo. Porque por tudo o que elas me falaram assim e por tudo o que eu podia fazer eu achei que eu ia ter asas e que eu ia pode fazer muito mais coisas. E a realidade que eu vejo que eu quero fazer muito, mas eu não

consigo. Porque é muita demanda de trabalho e como não tem organização, acaba atrasando muita coisa sabe. [...] Por não ter um planejamento acaba que muito tem que tapa furo de outras pessoas. [...] Elas me falaram que eu seria suporte de professoras. Se alguém faltasse eu entraria em sala, mas isso era pra ser tipo a exceção. (ENTREVISTA 10)

Também surgiram realidades como a do quarto entrevistado, que ingressou na empresa em uma vaga diferente e que não possuía expectativas futuras. Depois de um determinado tempo na empresa, conseguiu desenvolver uma expectativa a longo prazo:

[...] hoje eu já consigo enxergar um horizonte um pouco mais distante assim, tenho uma expectativa melhor porque eu já tenho um relacionamento melhor com a empresa com os gestores, com o diretor e conheço pessoas que conseguiram fazer um plano de carreira dentro da empresa assim, e aparentemente o feedback que eu tenho desses gestores é que eu estou fazendo um bom trabalho então a expectativa é que eu possa continuar desenvolvendo esse meu trabalho e crescendo, ao mesmo tempo que eu vou me aproximando da conclusão do meu curso, então eu acho que assim que eu conseguir o nível superior eu já entro como candidato pra ser um coordenador futuramente. [...] Eu acho que inclusive meu crescimento profissional, assim, pessoal, tá em constante desenvolvimento, eu sinto que eu estou conseguindo crescer bastante desenvolvendo esse serviço. (ENTREVISTA 4)

A partir das respostas, foi possível entender que as responsabilidades e atividades assumidas pelos entrevistados nos cargos atuais nem sempre estão de acordo com o que foi proposto inicialmente na entrevista. Para alguns entrevistados, a vaga superou as expectativas iniciais, enquanto outros ainda estão desenvolvendo as implicações do cargo e ainda, para outros, a vaga não atingiu as expectativas.

Para Dutra (2006), as expectativas das pessoas, em relação ao trabalho e à organização, vêm se alterando, tais como: (1) pessoas que buscam, cada vez mais, a autonomia e a liberdade em suas escolhas profissionais; (2) pessoas que buscam uma comunicação mais eficiente e transparência na relação para com a empresa; (3) pessoas com exigências maiores por condições de contínuo desenvolvimento, devido ao aumento do tempo de carreira; (4) pessoas que demandam constante atualização e ganho de competências, através de

oportunidades e desafios. O que é constatado pelo autor está de acordo com o relato dos entrevistados. Nas expectativas que não foram atendidas, dentre os motivos citados, pode-se identificar a falta de transparência da organização e a expectativa de cargos mais desafiadores, com atividades de valor agregado elevado, frente à constante formação e o desenvolvimento pessoal adquirido.

A gestão por competência implica na identificação dos diversos talentos que a organização possui e o que precisa para atingir seus objetivos. A partir desse entendimento, procura desenvolver e capacitar as pessoas, para um melhor desempenho nas suas funções. No geral, pode-se dizer que as organizações buscam ter uma gestão por competência, mas que, muitas vezes, isso se dá de forma desorganizada, impactando o trabalho dos colaboradores pertencentes à organização.

4.3 ASPECTOS QUE INTERFEREM NO EMPREGO DAS COMPETÊNCIAS

Ao buscar compreender os fatores que interferem no emprego das competências no ambiente de trabalho, os entrevistados foram questionados tanto quanto aos aspectos que acreditam interferir de forma positiva, quanto de forma negativa, o desenvolvimento das suas atividades. A seguir, estão descritos e analisados os resultados encontrados, em relação à este tópico.

4.3.1 Cultura da empresa

Um dos aspectos citados foi a cultura da empresa e a forma como está estruturada. Para o primeiro entrevistado, o rigor da estrutura e a diferença, comparada com a empresa anterior, faz com que o trabalho seja dificultado:

*[...] muita coisa eu preciso...pra falar com um colega que está do lado da minha mesa eu preciso falar com um gestor que está em São Paulo. [...] É uma cultura diferente, a gente saiu de uma cultura de pró atividade, de fazer tudo, de estar por dentro de todos os setores, de poder conversar com todos os setores muito proximamente, pra uma relação que é muito limitada.
(ENTREVISTA 1)*

Outro ponto, quanto à cultura organizacional, que foi levantado, é o não-alinhamento dos valores e visão da empresa aos do funcionário. Para o quinto

entrevistado, isso não acontece e, nos pontos abordados, acaba sendo desconfortável o trabalho. Já o décimo entrevistado tem um forte vínculo com a visão do seu local de trabalho e isso é um fator motivador:

[...] bom, eu trabalho em uma emissora evangélica né, então tem alguns valores que eu não concordo, e que eu não acho certo determinadas coberturas. Por exemplo, semana santa a gente não pode cobrir as comemorações de Páscoa. [...] E a gente também tem um lado muito conservador que, não que eu não concorde, eu me considero conservadora, mas tem coisas que envolvem direito da mulher e aquela coisa mais...mais evangélica, que a gente sabe como é que é, que eu acho que não é bem assim. (ENTREVISTA 5)

[...] eu gosto muito do trabalho da escola, tá. Eu gosto muito da visão da escola, assim. Porque a coordenadora pedagógica acredita que criança tem que viver as coisas. Ela é a protagonista, que é o que eu acredito. [...] Não é refém dos pais. (ENTREVISTA 10)

Conforme a entrevista 11, a empresa está em uma fase de adaptação, de mudança, para se alinhar ao que a sociedade acredita ser importante. A entrevistada entende que essa mudança é positiva e valoriza isso:

[...] e eu acho ela muito legal. Eu acho ela muito boa. É, eu acho que ela dá oportunidade. Existem desafios enormes, ainda mais pensando na questão global [...] Mas eu acho que ao mesmo tempo que a empresa tá enfrentando esses desafios, ela também está enfrentando desafios de tratar bem mulheres, ter minorias, impessoalidade, ela mudou agora recentemente o código de vestimenta, ela flexibilizou. (ENTREVISTA 11)

4.3.2 Colegas de trabalho

A relação aos colegas de trabalho, foi um aspecto que surgiu quase na totalidade das entrevistas. Este é um aspecto importante já que, por inúmeras vezes, são as pessoas com quem se tem mais contato durante o dia a dia. Uma relação positiva ou negativa pode influenciar na motivação e no resultado final do trabalho. Como para o segundo entrevistado, que entende que se tem alguma coisa que pode intervir no trabalho é a convivência entre colegas:

[...] acho que tem tudo pra dar certo. Acho que o que faz com que não dê mais certo do que já dá é a convivência entre as pessoas. Acho que falta melhorar a convivência entre as colegas.[...] Sempre tem uma fofuquinha, sempre tem uma colega que não quer trocar plantões, não quer nunca trocar plantões. E daí, como todo mundo ali quer viver um pouco a gente equilibra os plantões, às vezes a gente troca. Tem uma colega que quer, por exemplo, que quer visitar a família, porque todo mundo ali mora longe, na real é de longe, então quer ir visitar a família e tal colega nunca pode trocar. Aí começa a rixa interna né. [...] O que eu tenho de reclamar mais é das pessoas mesmo, que são... Não vou dizer que nenhuma é de estourar, todas são! Todo mundo lá dentro tem uma semana que chega no limite, depois volta ao normal. Todo mundo. Acho que eu sou a única que fica assim, tipo olhando a paisagem, e o resto do mundo gritando, berrando, se descabelando dentro do hospital. [...] Estourar no sentido que trabalhamos com vida e acabamos vendo mortes muito seguido, isso faz com que a gente fique mais nervoso e acaba ficando um clima pesado volta e meia. E eu não estouro porque aprendi a guardar pra mim e não deixar que as mortes me afetem a um nível que possa interferir a convivência ou até os próximos atendimentos. (ENTREVISTA 2)

Para o quarto entrevistado, o início da relação com os colegas do novo contrato foi um desafio. Por conta da escolha da empresa em reunir pessoas de unidades de trabalho diferentes em uma única unidade, ao invés de promover os que já estavam no local do contrato, gerou um atrito interno, que demorou para ser superado.

[...] ambiente de trabalho ele começou um pouco hostil porque a empresa já tinha um pequeno contrato, e as pessoas que estavam nesse contrato também eram pessoas que já estavam nas suas atividades há bastante tempo esperando uma promoção, e não aconteceu justamente porque a gente trouxe essas pessoas de fora, inclusive eu era uma delas, que também estava aguardando essa promoção e conseguiram. Então, quando a gente chegou lá, tinha essa desmotivação dessa equipe que já estava lá e achava que com o ganho desse contrato novo ia todo mundo acabar tendo uma promoção, mas não aconteceu, então, criou esse clima hostil e o trabalho ficou um pouco pesado, mas acho que agora a gente já conseguiu um pouco contornar essa situação. Tá mais tranquilo de trabalhar assim, pessoal se ajuda bastante. (ENTREVISTA 4)

Problemas de relacionamento, para o sexto entrevistado, fazem parte da convivência, mas acredita que, independente da situação, é algo que não pode interferir no trabalho a ser exercido.

[...] é tudo bem que picuinha e intriga acontece, aí eu gosto de trabalhar com fulano, eu gosto de trabalhar com sicrano, troco com a Michelle, mas não vou fazer troca com a Daiane sabe, e tem essas coisas de afinidade né, mas tipo, eu creio que pro bem estar do paciente, pra assistência que eu estou ali pra prestar, não pode interferir entendeu. E o problema é quando isso interfere. (ENTREVISTA 6)

Para o sexto entrevistado, é complicada a situação quando a opinião própria interfere no trabalho de uma forma negativa. Na área em que atua, que presta assistência às pessoas, entende que o trabalho tem que ser realizado independente do julgamento pessoal, que o entendimento próprio quanto à certo ou errado não pode ditar como o atendimento a pessoa em questão será realizado:

[...] tu não tem que julgar, tem que ir ali e prestar assistência e só entendeu. Entrado isso a gente vê muitas vezes, ah, esse aí não precisa nem fazer remédio pra dor, esse aí já é um viciado, são coisas que às vezes tu escuta que te dói, mas aí tu vai aprendendo, como lidar, como fazer, mas aí tu vai dizer assim, ah não, mas eu acho que tem que fazer esse medicamento, então vamos fazer, eu vou ali pegar pra ti. Eu já vou lá, pego e trago sabe. (ENTREVISTA 6)

A compreensão e empatia para com os colegas e situações do dia a dia foram pontos levantados por E5, E9, E10 e E11. Durante a entrevista, o quinto entrevistado enfatizou a importância da compreensão dos colegas para com o trabalho realizado por cada um na empresa. Para E9, E10 e E11, além da compreensão, a visão do coletivo se faz muito importante:

[...] questão de internet. Agora tá melhor, mas quando estava em outro local. Tinha gente baixando filme, é bem complicado. [...] Eu ficava indignada porque as pessoas que reclamavam que fulano não estava trabalhando estavam lá baixando filme! Ficava indignada. Pensa que eu ficava assim ó: Meu Deus! [...] Na cara dura. Na cara dura. Eu ficava mais braba porque coordenador sabia e não falava nada. (ENTREVISTA 9)

[...] o que me irrita são os outros, muitas vezes. [...] Então acho que essa má vontade das pessoas às vezes incomoda um pouco para o relacionamento de pessoas. E a falta de visão de coletivo, porque tipo, enfim, gestão a escola e uma só. Tipo, não importa se a criança que caiu no pátio era minha ou não. Ela caiu alguém tem que fazer alguma coisa. Se eu estou lá tem que ser eu, entendeu? Então acho que falta um pouco de empatia nas

peças. Atualmente, tipo esse é meu maior problema de trabalho. (ENTREVISTA 10)

[...] quando tem alguma situação assim da inter-relação entre as pessoas, uma coisa meio nebulosa, que tu não tá entendendo quais são as intenções de cada um, isso acontece. [...] E aí entra em conflito com os meus conceitos de como a coisa tem que funcionar. E porque eu vejo a galera se comportando, na minha opinião, de maneira errada. Fala comigo uma coisa, fala lá outra. (ENTREVISTA 11)

Como é possível ver a seguir, o oitavo entrevistado acredita que o seu local de trabalho possui muitas pessoas capacitadas. Para ele, o que influencia muito no relacionamento da equipe é a gestão. Entende que a gestão mantém a unidade da equipe e que, isso faz com que todos, como grupo, sigam no mesmo objetivo.

[...] a unidade onde eu trabalho tem uma ótima equipe, são pessoas que cada um sabe o que realmente tem que fazer, eu digo na parte administrativa. São pessoas capacitadas, são pessoas que realmente entendem do que fazem, só que a gente, abertamente, a gente carece de uma liderança, a gente carece de um líder assim.[...]cada um vai pro seu lado e isso é uma coisa que falta assim, eu acho que falta um pouco de direcionamento sabe, nas coisas. [...] Mas como unidade eu digo que a gente é muito capacitado, a gente tem um potencial enorme, a vê e tem capital humano, intelectual enorme aqui dentro, pessoas realmente boas. (ENTREVISTA 8)

4.3.3 Gestão/Coordenação

A gestão foi levantada como um fator chave na interferência da aplicação das competências, no dia a dia de trabalho. A gestão é vista como quem fornece a direção e o apoio para as atividades realizadas. No caso do primeiro entrevistado, isso se tornou complicado, devido à nova estrutura da empresa adquirente que foi adotada e, por consequência, a distância que se estabeleceu entre o funcionário e o supervisor:

[...] a equipe que ficou aqui são quatro pessoas. Então, a gente...óbvio que tem uma boa relação, porque somos quatro né. Mas, a relação que a gente tem o supervisor, por exemplo, é muito complicado, a minha supervisora fica em São Paulo. [...] Então, é muito complicado eu dizer que eu tenho uma boa

relação, se a minha relação com ela é só por telefone, então é uma boa relação na medida do possível. Não dá para dizer que ela me conhece, que eu conheço ela, que a gente tem a porta aberta para falar sobre tudo, como eram as antigas relações, já que todo mundo ficava no mesmo espaço. E isso dificulta bastante porque nós somos quatro funcionários, com quatro gestores diferentes e esses quatro gestores ficam longe do nosso local de trabalho. Então acredito que isso complique, não só pra mim mas, pra todo mundo. Muita coisa eu preciso...pra falar com um colega que está do lado da minha mesa eu preciso falar com um gestor que está em São Paulo, que é uma mão. Então acaba sendo bem diferente, complicando [...].
(ENTREVISTA 1)

A gestão, nesse caso realizada pelo coordenador, também é vista como responsável pelo alinhamento da unidade de trabalho com o planejamento estratégico da sede. Entende-se que é através da gestão que os planos de ação serão aplicados. A visão do quarto e do nono entrevistado, quanto à empresa, é positiva, mas entendem que os intermediários nem sempre aplicam todas as ferramentas e programas disponíveis. Às vezes, a preocupação com o resultado acaba sendo maior do que o alinhamento estratégico:

[...] era uma empresa que eu não conhecia, mas que depois de conhecer a estrutura dela já percebi que principalmente na sede da empresa tem um planejamento estratégico muito forte. Se trabalha muito nisso e talvez isso não chegue lá na ponta da atividade, no operacional mesmo por causa dos intermediários assim, gerentes querendo bater metas e querendo apresentar um resultado, ou o próprio comercial que coloca um valor pra ganhar uma licitação, mas a margem de lucro é muito pequena, então o serviço tem que ser acelerado, tem que se fazer uma correria pra buscar o resultado. O nosso coordenador ele é muito bom tecnicamente, ele é engenheiro civil, acostumado a trabalhar em grandes obras, mas o conhecimento dele é bem restrito a parte técnica, não tem muita facilidade com pessoas, então isso dificultou assim no início. Eu enxergo a unidade um pouco desorganizada assim, faltam muitas coisas, falta procedimento, falta alinhar alguns processos, alinhar justamente essa questão do organograma, que eu acho que a partir de uma definição melhor da pra executar um trabalho mais direto.
(ENTREVISTA 4)

[...] sinceramente eu acho que a empresa ela é ótima, porém tem coisas que não dependem da empresa em si. Dependem da coordenação, da direção, da gerência, se eles não compram a ideia, não acontece. [...] Existem coordenadores sim que te... Eu já trabalhei com vários coordenadores dentro da empresa. Uns que te fazem pensar mais a frente, sabe? Outros que... tá bom, sabe? Tem uns que te desafiam. Eu já tive que me desafiar,

assim, muito. Outros não. Outros... Tá bom assim como tu tá. Só que isso parte de mim, né? Eu que quero, se eu quero tem que buscar. Então, não tem outra forma. (ENTREVISTA 9)

Por parte do gestor, também se faz necessário o estabelecimento de limites. Na estrutura da empresa, o nono entrevistado atua em mais de uma unidade de trabalho e, por isso, acaba trabalhando com três gestores diferentes. Quando questionado sobre o relacionamento com os gestores, a resposta foi de que tem ressalvas quanto a um deles. Entende que há muito trabalho, mas acredita que há limites que precisam ser respeitados:

[...] não tem o mínimo de educação com a gente. Manda Whatsapp a hora que quer. Eu tenho esposo, eu tenho filha, né. Eu tenho minha vida. Manda final de semana, dez horas, onze horas. Vai na minha casa qualquer dia e larga documentação pra mim, sabe? É bem complicado. Bem complicado mesmo. E o meu esposo me cobra isso. Mas o que é isso? E o respeito onde fica? [...] Meu esposo foi coordenador também de RH, então esse é uma questão que ele fala muito. Que nem, tu tem que priorizar coisas do trabalho no momento de trabalho. Tá, existe uma situação que, sei lá, deu um problema no ponto tu vai ter que trabalhar fim de semana, ok. Mas a tua carga horária tem que ser, o teu trabalho tem que ser feito na tua carga horária. Não tem que ser feito dentro de casa. Se surgir um problema, como já aconteceu de o ponto não funcionar e de eu tá aqui, não ter internet ou do sistema não funcionar, daí eu tenho que fazer em casa. Mas eu venho tentando não trabalhar mais em casa, porque isso é ruim, né. (ENTREVISTA 9)

Outra situação levantada foi quanto à cobrança para com os setores. Neste ponto, o sexto entrevistado relata que deveria ser estabelecido um padrão e entende que é importante que a gestão tenha um papel ativo pois, a partir disso, poderia haver um alinhamento no trabalho:

[...] muito mais o tipo dos fluxos fora serviços, às vezes não tá bem estabelecido, da chefia não cobrar dos outros, então isso é uma coisa que varia muito de instituição, de setores mesmo, da uti é de um jeito, na emergência é de outro, tu dança conforme a música né, então, tu tem que entender isso, porque eu sou residente, tu ali a três meses, mas é claro que eu posso ajudar, auxiliar a organizar alguma coisa assim, não sou eu que vou fazer a diferença no setor. [...] Eu acho que muitas das coisas ainda envolvem a chefia e a coordenação, pra conseguir fazer essa cobrança, porque uma andorinha só não faz verão, uma pessoa que faz uma assistência boa e diferente muitas vezes

não é valorizada, até fica de escanteio no setor. [...] eu acho que dentro da instituição eu vejo muito isso, dessa dificuldade ainda das pessoas entenderem que a pessoa está fazendo certo porque é certo. (ENTREVISTA 6)

No caso de gestão compartilhada, de acordo com os relatos, se faz necessário um alinhamento entre a própria gestão e seus objetivos como instituição, pois isso se reflete na equipe e no andamento do trabalho:

[...] eu acho que o clima é pesado hoje, em função de fofoca e intriga, essas coisas que eu te falei. Mas acho que é muito da gestão, porque como elas não se acertam, meio que parece que as pessoas têm que escolher um lado, tipo ou tu, ou tu, entendeu. [...] E elas são muito desorganizadas. Então do tipo eu que organizo tudo entendeu. Então se eu não estou, vira um caos! Tanto que o dia que eu não fiquei ela enlouqueceu. Então elas não conseguem não me ter lá. Mas é que é um negócio que elas são desorganizadas. E eu fico brigando com elas. [...] Não consegue delegar as coisas, vai segurando pra ela as coisas e me chama quando estoura e ela não dá conta, entendeu? [...] Elas têm que ver que a escola é uma só, entendeu? Tipo ou a escola cresce junto ou não cresce. E o trabalho é conjunto. Elas têm que chegar num denominador comum. Assim como eu falo que a gestão é uma só. (ENTREVISTA 10)

4.3.4 Feedback

O retorno referente ao trabalho exercido também emergiu como um aspecto que interfere no exercício das competências dos colaboradores. Evidenciou-se como importante para os pesquisados, através de elogios ou críticas construtivas, pois o funcionário entende como uma forma de valorização:

[...] tipo assim “ficou muito bom teu VT”, isso pra mim é ganhar na loteria sabe. Assim “bah, deu muito certo a tua ideia, estou gostando das tuas pautas”, ou quem sabe vamos...até uma crítica pra mim é me valorizar porque é sinal que a pessoa se importa comigo. Minha chefe me critica o dia inteiro e eu acho isso muito bom porque eu sei onde eu tenho que melhorar. Tem pessoas que não conseguem lidar com críticas e acabam falando mau do chefe, eu não, eu levo pro lado de que se ela não tivesse nem aí pra mim ela não estaria me criticando. Às vezes ela me passa algumas pautas, tipo, as vezes eu tenho algumas ideias e ela diz “não, tu tá viajando, quem sabe tu não vai pro outro lado e pensa assim”. Eu me sinto valorizada porque

pô, ela podia estar dando essa pauta para qualquer outra pessoa, mas ela está dando pra mim. Ela tá dispondo do tempo dela, de chefe de redação, que já é curto, pra sentar aqui do meu lado e me ensinar a produzir direito, então, isso pra mim é muito bom, é muito valorizado”.

E6: “Eu gosto quando a pessoa chega e diz: ah que legal aquilo que tu fez, tu entendeu aquilo que aconteceu com o paciente, aquilo é porque assim... então, quando a pessoa te busca pra te dar um feedback (ENTREVISTA 5)

O feedback oportuniza que o funcionário saiba onde está acertando e onde precisa melhorar ou fazer diferente. É uma forma de direcionar o trabalho. Quem não recebe, como o nono entrevistado, acaba sentindo falta: “Acho que feedback é bem importante. Eu não recebo feedback. Então nunca sei se o meu trabalho tá bom ou tá ruim” (ENTREVISTA 9).

Nessa questão, o décimo entrevistado também acha positivo quando ocorre a escuta e a cobrança. Para ele, o feedback constante, frente à cada situação vivenciada, é uma forma de solucionar os problemas caso a caso, não deixando que cresçam e que atrapalhem o bom andamento das atividades na instituição:

[...] elas me escutam, elas também cobram se precisa: Eu acho que tem que melhorar isso e tal ponto. [...] Mas é bem positivo. E esse feedback elas têm eu acho muito bom. Que elas escutam uma fofoca, elas escutam, mas já na hora elas chamam e conversam. Elas veem uma coisa, elas chamam e conversam. Então tem o retorno. Não esperam estourar a bomba pra falar. (ENTREVISTA 10)

4.3.5 Material/Condições

O material disponível ou as condições do ambiente de trabalho podem interferir de forma positiva ou negativa no desenvolvimento das atividades. Durante as entrevistas, foram levantados tópicos diferentes relacionados à este aspecto. Para o segundo e o quinto entrevistado, o local de trabalho disponibiliza praticamente todas as ferramentas necessárias para que o trabalho seja realizado da melhor forma possível. Contudo, para o segundo entrevistado, que atua na área de imagem, levanta a questão quanto a não priorização da manutenção do equipamento. No seu local de trabalho, também há uma máquina

que precisa de peças. Como a manutenção dos equipamentos é de custo elevado, está trabalhando em parceria com a organização, para buscar soluções:

[...] é bom porque a gente tem...tudo que é necessário a gente praticamente tem no hospital. São poucas as coisas que a gente não tem. [...] Só, às vezes não tem muito dinheiro pra manutenção de alguns equipamentos de imagem que são deixados mais de lado. Primeiro a gente faz a manutenção toda do hospital, depois pensa na imagem. (ENTREVISTA 2)

[...] como ambiente de trabalho, como condições de trabalho, eu acho muito boa. Eles pagam um salário compatível com a minha função, eles me dão vale alimentação e vale refeição, vale transporte, auxílio médico. O clima lá é legal, não é um clima de briga, de grito como era antes. A estrutura da televisão é muito boa. Eles têm uma estrutura sensacional assim, de estúdio, de câmera, de equipamento. (ENTREVISTA 5)

A vivência de terceiro entrevistado já é diferente, sua experiência vem de uma organização pública, onde enfatiza que nunca faltaram recursos. Também acredita que as boas condições que a instituição disponibiliza para os funcionários se reflete no trabalho e na forma como se importam com os alunos:

[...] não, nada. Claro que era tudo simples, né. Tudo simples, mas era tudo limpo porque tinha o pessoal da limpeza, nunca passei por greve nenhuma, eu sei que sempre tem, né, mas lá, enquanto eu estava, não teve e eles sempre tentam sempre fazer com que greve... mesmo assim que eles consigam de um deles ir, sabe, mesmo com a greve, que uma pessoa nunca adira à greve. Então eles sempre deixavam uns dois ou três lá, pra conseguir ir e não prejudicar os alunos, né. Pra não tirar as férias dos alunos depois, nem as deles né, ninguém queria. (ENTREVISTA 3)

As condições do contrato fechado apresentam uma influência negativa nas condições de trabalho para o quarto e o oitavo entrevistado. Apesar da flexibilidade na adaptação dos processos, as condições ainda se fazem complicadas:

[...] o contrato foi mal vendido, o lucro é mínimo e o serviço estressante. [...] O que interfere positivamente até então é a liberdade e flexibilidade de adaptar processos em busca de uma melhor forma de trabalho. (ENTREVISTA 4)

[...] volume de trabalho. O volume de trabalho é muito grande, muito grande. [...] a parte que atrapalha na parte pessoal porque tu acaba levando diariamente trabalho pra casa né. (ENTREVISTA 8)

Dentro das condições de trabalho, o quarto e o sexto entrevistado acreditam que a qualificação da mão de obra tem uma influência que pode se tornar central no ambiente de trabalho:

[...] acredito que mão de obra qualificada, como lidamos com serviços e nossa mão de obra é local, temos forte uma cultura de entrega de serviço num nível intermediário pra baixo, pessoas que não assimilam ou não fazem questão de cumprir ordens com plenitude. Isso acaba nos gerando retrabalhos, prejuízo e desgastes desnecessários. (ENTREVISTA 4)

[...] olha, na verdade essa é uma questão dos profissionais qualificados, eu acho que agora na instituição, porque são eles que fazem o meu aprendizado também, então muito do que eu aprendo vai da bagagem e da experiência deles, de alguém que me passe essa experiência, daquela cuidado, o que que tá sendo feito. (ENTREVISTA 6)

4.3.6 Valorização/Motivação

A motivação foi um aspecto levantado que pode interferir direta e indiretamente na aplicação e aprimoramento das competências. Para E3, E6 e E10, o resultado motiva. No caso do terceiro entrevistado, os alunos a desafiam a estar em constante aprimoramento, contribuindo para seu trabalho:

[...] o que me motiva são os alunos, porque se eu tenho um grupo de alunos super homogêneo eu não vou buscar mais, eu vou continuar na mesma. Agora se eu tenho um aluno que me desafia, que está com muita dificuldade, eu vou ter que buscar outras coisas, buscar outro jeito. Como eu te falei, se o aluno se dá muito mal com atividade ditada eu vou ter que buscar outra coisa pra ele. Então é isso que me dá a vontade de querer saber mais pra que esse aluno também possa saber mais e consiga aprender. Então eu acho que são os alunos que me motivam.[...] O alunos moldam os professores e vice-e-versa, se eu contribuo pra eles, eles também contribuem pra mim. Tanto eu interfiro na aprendizagem dele quanto eles interferem no meu trabalho. (ENTREVISTA 3)

[...] o que me impulsiona é a vontade de ter um atendimento melhor pros pacientes, com mais qualidade [...] de fazer um cuidado melhor, de buscar, e nem sempre tem coisas que são pra melhorar essa assistência, mas o que pode a gente faz. (ENTREVISTA 6)

[...] o que me motiva a trabalhar, principalmente as crianças. Tipo assim, ó, quando... E que agora eu não estou mais em sala de aula, né. Então quando na sala de aula elas sabem meu nome é muito bom. Ou quando eu entro eles vão correndo me abraçar é porque alguma coisa significativa eu fiz sabe. Ou quando uma professora tem um problema e ela me chama primeiro ou ela me pergunta, ou tipo um planejamento, então eu me sinto muito útil. Então acho que vê a diferença que faz pros outros. E tipo o que me motiva é quando eu vejo que o meu trabalho, que é só o meu trabalho fez alguma diferença, pode não fazer, quase sempre entendeu. Mas é muito... É uma área que a recompensa é essa. Não é o salário, não é o trabalho. É o retorno das pessoas. (ENTREVISTA 10)

A motivação também pode ser abalada pelo resultado que o trabalho está tendo, ou por motivos pessoais, como descreve o quinto entrevistado:

[...] interfere assim, ah, se deu certo aquela pauta eu já fico mais feliz tipo “aí nossa, vou fazer outra matéria que vai dar certo” sabe, às vezes faço a matéria e não dá certo, eu fico um pouco chateada. [...] o produtor tem que ser aquele que vibra no que ele faz [...] E tem dias que tu não está tão bem e que não vai ter dar esse brilho no olho. (ENTREVISTA 5)

A valorização surgiu, ainda, como uma forma de motivação do funcionário. Para o nono entrevistado, a empresa não pode circular somente em função das metas e lucros, é importante a valorização do capital humano.

[...] eu acho que valorização do funcionário. Mais financeiro e pessoal também, pessoal também. Por quê? Nós não somos um produto, né, nós somos pessoas. A empresa não trabalha com produtos, trabalha com pessoas. Eu acho que a gente precisa ter um... um plus, né. Eu sei que hoje em dia tá difícil, o desemprego tá altíssimo. Eu sei que estamos em redução de custos. Mas a gente precisa valorizar as pessoas. Ah, o aniversário, sabe, fazer algo. Não precisa, não precisa dá um presente. Agora a gente começou com esse projeto na verdade. O coordenador pediu isso pra gente em uma reunião que foi semana passada, atrasada. Não lembro agora. Mas aí ele já falou: ah, vai ter o dia do aniversariante, o dia do funcionário do mês. Então acho que isso, essas ferramentas que vão ajudar, vão ser boas, pra valorização do funcionário. Esse é o meu entendimento. (ENTREVISTA 9)

Essa valorização pode ser de formas diferentes, como citado acima, ou na forma de investimentos, como comenta o segundo entrevistado:

[...] querer contratar outra pessoa pra gente poder ter uma folga a mais, na real pra nos deixar um pouco mais tranquilo e menos sobrecarregado com os horários, acho que já é uma forma de tipo, aproveitar o profissional que tu tem, porque também gente exausta não rende, não produz, não adianta. (ENTREVISTA 2)

A valorização do esforço por parte da gerência é considerado um aspecto importante para o décimo entrevistado que, como descrito abaixo, teve uma experiência frustrante.

[...] a gente tem uma dependência muito forte em quem é o teu gerente de pessoas direto. Tu precisa ter um bom relacionamento com essa pessoa, e às vezes tu pode ter o melhor relacionamento do mundo e ele não vai valorizar o teu desenvolvimento. [...] No meu início lá eu tive uma gerência [...] por exemplo a minha certificação de gerente de projetos, ele disse assim, "tu é técnica", a certificação de gerente de projetos é uma das certificações mais difíceis que existem, que as pessoas reprovam pra dedéu, custa mil pila, tu tem que viajar pra Curitiba, tu tem que fazer um curso que custa quase não sei quanto, presencial, não sei o que lá, não sei o que.. É tri difícil entendeu, e aí o cara pegou e disse assim pra mim, o meu gerente, "ah, legal que tu fez a certificação, bem legal, mas não é da tua área né, não é técnica. [...] a pessoa vai procurar, vai dar a resposta e se desenvolver, vai fazer um trabalho em conjunto, se tiver junto o gerente valorizando a pessoa que tá correndo atrás, porque quando eu não era valorizada, eu diria atrás de desenvolvimento e não era valorizada, é frustrante. (ENTREVISTA 11)

A valorização se tornou decisória na sua permanência na empresa:

[...] se eu não tivesse conseguido ser gerente de projetos? Sim, inclusive fiz entrevista fora. [...] porque eu estava num ponto assim, ou eles me botam de gerente de projetos ou meu Deus eu vou embora, não vou mais ficar aqui, porque eu não aguento mais. Estava bem chateada. Porque eu achava assim, pô, fiz a certificação, estou estudando pra caramba, estou provando estou provando, não me dão um.. putz grila! [...] Aí ele (gerente) me deu a oportunidade no caso. (ENTREVISTA 11)

4.3.7 Desenvolvimento

O desenvolvimento constante também se mostrou um fator importante, na aplicação das competências, no dia a dia do trabalho. Podendo ser incentivado por parte da empresa de diversas formas, através de formações dentro ou fora da organização. Nas próximas subseções, serão discutidos alguns destes aspectos.

4.3.7.1 Espaço de desenvolvimento oportunizado pela organização

O ambiente desafiador proporcionado faz com que E2, E5, E8 e E10 sejam encorajados ao desenvolvimento e aprimoramento constantes: “acho bastante, porque tem muita coisa que a gente tem que pesquisar, tem que parar, sentar e pesquisar” (ENTREVISTA 2).

[...] eu continuo me desenvolvendo todos os dias porque cada pauta é um desafio diferente [...] a empresa me proporciona as ideias que eu quiser, eles me incentivam porque toda reunião de pauta eles perguntam, “ta e aí? o que que tem de novo?”, “alguma ideia”, eles sempre perguntam, todos os dias sabe. Eu tenho que chegar todos os dias com ideias novas, porque senão não tem VT, não tem pauta. (ENTREVISTA 5)

[...] a empresa, ela sempre me desafia na questão das atribuições que ela me dá, das responsabilidades que ela me dá. Hoje eu tenho uma liberdade, por exemplo, de analista, ela me dá essa responsabilidade de lidar com a parte mais técnica. Hoje está sendo desenvolvido um projeto pra que eu consiga atender o Rio Grande do Sul. (ENTREVISTA 8)

[...] agora o fato da empresa, e graças a empresa ter me colocado nesses times e desafios, nesses problemas, nessa contas, nessa pessoas, global né, com culturas diferentes, a experiência que a empresa me oportunizou, foi desenvolvimento também e com certeza me engrandeceu, eu aprendi, e me engrandeceu, e eu consigo perceber e aplicar. Então por exemplo, tem coisa que eu aprendi com o cliente, que nem eu te comentei, é um espaço de desenvolvimento. (ENTREVISTA 11)

Para outros, o ambiente não apresenta esse desafio e acaba se tornando um fator que pesa negativamente para o funcionário:

[...] eu gosto da ambiente, só acho que as tarefas poderiam ser mais complexas, mais tarefas e diversificadas. Felizmente ou infelizmente sou de uma geração que não quer/ não se vê a vida inteira em uma mesma empresa, acho que o principal motivo é medo de tudo cair na mesmice. Gosto de trabalhar na empresa, mas enjoei um pouco dela e das atividades. [...] A empresa não aproveita o máximo do funcionário. Não que eu me ache o máximo, mas também tem um monte de coisas que eu poderia ajudar. (ENTREVISTA 7)

Em outras situações, a empresa oferece um espaço menor para o desenvolvimento. No caso do sexto entrevistado, as ocasiões são pontuais:

[...] questão dos programas de educação continuada, mas não é tanto, até porque isso gera banco de horas, depois tem que ser pago. [...] Às vezes quando têm eventos as pessoas conseguem liberação ou às vezes se as capacitações são obrigatórias, elas são contadas na carga horário, só que aí depois gera banco. (ENTREVISTA 6)

Há também situações onde o desenvolvimento acaba não sendo uma prioridade pois, com a demanda diária, acaba se tornando difícil conciliar as políticas de desenvolvimento da empresa com o tempo necessário para que o trabalho seja concluído:

[...] é uma empresa que alavanca a pessoa, ela é uma empresa que é muito bem estruturada em software, ela é uma empresa muito bem estruturada em sistema de gestão, ela é muito bem estruturada na questão da divisão de conhecimentos, a gente tem um programa de EAD que é disponível para todos os colaboradores, só que por muitas vezes isso não consegue ser desenvolvido. [...] Um exemplo, eu não consigo tirar uma pessoa da operação aqui pra fazer um EAD, porque o correto na legislação é que a pessoa desenvolva esse aperfeiçoamento em horário de trabalho né, eu não consigo, e é um direito dela. [...] De alguma forma tu teria a oportunidade de avançar e na verdade tu sempre dá um passo pra trás junto, tu vai pra frente, mas tu vai pra trás e assim tu vai indo. [...] a dinâmica que existe aqui dentro, pela quantidade de funções que tu acaba agregando, que cada um acaba agregando, te tira esse tempo de tu conseguir fazer aqui, no teu dia a dia. (ENTREVISTA 8)

4.3.7.2 Formas de incentivo utilizada pela organização

A organização utiliza de diversos meios para manter o empregado atualizado, ou em constante aprimoramento. Mesmo que os temas nem sempre

sejam abordados com profundidade, ainda assim, oportunizam que a pessoa que está tendo acesso à informação pense a respeito do que está sendo dito.

Programas de talento, como é o caso da organização onde o primeiro entrevistado se encontra, são formas de incentivar o crescimento interno, pois as vagas são divulgadas internamente, abrindo oportunidade para que ocorra troca de áreas ou promoções. A empresa também disponibiliza todas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades.

[...] incentiva, tem vários programas de talentos dentro da empresa e várias oportunidades que são colocadas ali dentro, a gente recebe muitos avisos de novos cargos, de oportunidades que existam ali. A empresa dá todas as ferramentas. Quando tu precisa de alguma coisa nova, por exemplo, qualquer mudanças na parte técnica, na parte de TI...tudo a gente recebe treinamento. Qualquer mudança dos programas da empresa, de valorização de funcionários, ou da própria relação entre os funcionários a gente recebe treinamento pra lidar com isso de uma nova forma, então a gente tem muitos treinamentos ali dentro também. (ENTREVISTA 1)

Outra forma de desenvolvimento é a abertura à pesquisa no ambiente de trabalho. Na empresa do segundo entrevistado, a gestão disponibiliza material e espaço para aquisição de conhecimento. Também se preocupa com a atualização dos colaboradores e, através de indicação de palestras e de organização de formações gratuitas, incentiva o desenvolvimento constante:

[...] tem uma bibliotequinha, tem o computador liberado e ainda tem os estudos impressos que a gestora fez. Geralmente quando a gente tem que pesquisar alguma coisa a gente imprime e deixa em uma pasta, pra caso precise de novo já tem impresso. Cada um se ajuda com os livros que tem em casa também. [...] A gestora sempre procura nos manter informados dos cursos, dependendo da área de cada colega, ela manda pra gente por e-mail" (cada um entra com a parte financeira). A gestora consegue palestras gratuitas pra gente sobre medicações e algumas doenças, aí geralmente tem umas duas ou três por mês, de atualização. (ENTREVISTA 2)

Quando o funcionário busca o desenvolvimento pessoal além da empresa, é importante a valorização e o apoio, por parte da organização.

Conforme o segundo entrevistado comenta, o constante desenvolvimento é uma meta pessoal.

[...] acho que mais questão minha mesmo de fazer curso e pós, melhorar a minha parte mesmo. [...] Na real acho que a gente tem que ter noção que a gente não sabe tudo né. [...] Aí eu faço curso em imagem e curso em cão e gato e o pós em silvestre. [...] Pra poder salvar mais bicho do que eu já estou salvando. (ENTREVISTA 2)

Mas, ao conversar com a gestão da empresa, recebeu todo o espaço para a aplicação desses conhecimentos, acontecendo, assim, uma parceria entre organização e funcionário:

[...] eu já estou conversando com a Renata de eu botar uma sala pra fazer cirurgia de silvestres, que o pós é guiado nela. E então foi topado, ela vai comprar material, vai melhorar a sala, porque não tem ar condicionado. Então, já foi conversado e, já é uma coisa também de me incentivar a manter a pós né, porque não é uma coisa barata, digamos assim. Mas sim, tem futuro de crescimento na área de silvestre mesmo. (ENTREVISTA 2)

Na área da educação, também é incentivado o constante desenvolvimento em todas as áreas. No ambiente de trabalho de E3 e E10, são fornecidos cursos moldados pela necessidade. Para E3, o “investimento e a formação podem mudar até o perfil do profissional, que vai se empenhar mais” (ENTREVISTA 3).

[...] sempre tinham cursos de formação, aperfeiçoamento do ensino, cursos da UFRGS que eles não te obrigavam a ir, mas falavam para ir. Eles falavam pra tu ir e eles sempre iam, os professores que queriam. A maioria era sábado às vezes o dia todo sábado, mas eles iam. Mas acho que isso ganha mais também né, no plano de carreira. [...] porque se o salário é um incentivo e o plano de carreira vai aumentar o teu salário então. [...] tinham cursos de inclusão e daí se eu quero que o professor seja capacitado pra lidar com alunos de inclusão, eu ponho cursos pra isso. [...] Não, não era uma coisa que fosse obrigado a fazer, sabe? Aí se eu como professor estou numa turma onde eu me enxergo que tem isso acontecendo, seria muito idiota eu fechar os olhos para isso e não ir, sabe? [...] Quanto mais experiências eu passar mais formas de saber lidar com as coisas eu vou ter. (ENTREVISTA 3)

[...] acho que nessa área lá também é muito fácil. Porque professor tem formação continuada. Então eu vejo que elas fazem muito isso. [...] elas veem problemas e elas procuram soluções. Então eu acho que lá elas trabalham muito as potencialidades. [...] elas procuram ferramentas pra qualificar os profissionais e desenvolver o que falta neles. [...] tem formações de pessoas capacitadas pra isso. [...] Um incentivo pra educação é que como eu te falei a escola está quebrada então não tem muito dinheiro, mas por exemplo que nem as gurias tão estudando elas super facilitam pra tipo ser liberado pra estágio. Elas não dificultam em nada. Ou, elas mexem nos horários, então elas facilitam isso. Tipo um incentivo maior, acho que ainda não tem como o financeiro, mas tipo que nem questão de salário elas querem aumentar as educadoras então tem uma valorização bem grande do profissional, lá. Elas também tem um trabalho com a PUC, que eu ainda não vi acontecer lá, mas eu estou há pouco tempo também. A gente tá com muita coisa pra fazer. Mas que daí elas vão, quatro professoras foram pra PUC fazer um treinamento e aperfeiçoamento. (ENTREVISTA 10)

Para E10, essa constante atualização é essencial, principalmente por trabalharem na área de construção do conhecimento de outras pessoas:

[...] as formações e atualizações ajudam muito no dia a dia, principalmente na área da educação porque as coisas mudam continuamente e o nosso material de trabalho são vidas. Então a gente tem que estar em constante formação e aperfeiçoamento pra nos qualificar pra poder ensinar e ajudar a construir os saberes de outras pessoas. Senão a gente não tem dignidade nem carga pra isso. (ENTREVISTA 10)

O desenvolvimento também pode ocorrer a partir de uma plataforma EAD, com o objetivo de que todos os funcionários de todas as posições da organização tenham acesso à ferramenta. Essa ferramenta é utilizada também como pré-requisito na promoção, uma vez que é utilizada para que o funcionário tenha acesso à toda informação base necessária para o cargo a ser ocupado.

[...] quando tu quer ser promovido eles te dão uma trilha de cursos EAD já prevendo tua próxima função. Não que isso vá garantir tua promoção, mas dá uma ideia de algumas coisas que tu precisa saber pra entender o cargo. [...] Depois de concluído os cursos: aí é só a experiência do dia a dia mesmo. Não tem nada voltado para o crescimento. (ENTREVISTA 4)

[...] acho que a empresa ela tem várias ferramentas pra desenvolver os funcionários. Principalmente os administrativos. Tá um pouco desatualizado, mas eu não sei tu conhece a ferramenta que a empresa tem de EAD? [...] É algo bem

interessante, assim. É algo que não é qualquer empresa que tem, né. Porque existe um custo por trás disso e é um custo muito alto. Só que no momento as ferramentas de RH estão desatualizadas. Mas eles investem sim nesse sentido. (ENTREVISTA 9)

Contudo, após a trilha de cursos realizada, não há mais oferta por parte da empresa de continuidade a formação, a menos que a pessoa seja promovida e uma nova trilha de cursos seja disponibilizada a esta pessoa. Para E4, isso pode acabar sendo visto como uma intenção em “cumprir tabela”. Também ressalta que, às vezes, não basta a empresa querer se o funcionário não está interessado.

[...] acredito que estudos e formações sempre contribuem positivamente, mas o que vejo são empresas interessadas em cumprir metas, registrar treinamentos, e qualificar sua equipe apenas no papel. Sem o real interesse em promover o conhecimento. Mas também tem o interesse do funcionário, às vezes não faz questão de investir seu tempo pra aprender, mesmo que isso gere um retorno financeiro. (ENTREVISTA 4)

A situação levantada por E4 é similar à situação vivida por E7, onde a empresa realiza pesquisa de engajamento de 3 em 3 meses. Em uma das pesquisas, foi constatado que havia desmotivação pela falta de desenvolvimento:

[...] faz uma pesquisa de engajamento a cada três meses, daí na pesquisa viu que o pessoal estava desmotivado porque não tinha esse aprendizado, esse desenvolvimento de pessoas. Daí só teve porque teve uma nota muito baixa, teve algumas perguntas que era referente a isso. [...] É mais superficial. (ENTREVISTA 7)

A solução encontrada para a empresa não alcançou as expectativas de E7. Para ela, a solução encontrada foi uma forma da empresa nivelar a equipe, propondo cursos na área de comportamento, e acaba não desenvolvendo a pessoa como profissional:

[...] ah eles fazem uns cursos lá, ano passado eu fiz um curso, mas o curso é mais marketing, pra dizer que te desenvolve. Mas

às vezes, como eles têm que nivelar o pessoal, mas foi um pouco de comportamento, não foi um curso de aprendizado mesmo. [...] No sábado a gente podia fazer um curso EAD de Excel. Mas o curso não era deles, era da fundação Bradesco, gratuito, se tu quiser acessar de casa tu faz. Mas eles liberavam como a gente não tinha o que fazer eles liberaram isso duas horas no sábado. Estudar Excel. [...] eu fiz, cursinho né, básico, intermediário e Avançado. (ENTREVISTA 7)

Essa forma escolhida pela empresa, para E7, não se trata de desenvolvimento pois, para que a pessoa se desenvolva profissionalmente, seria necessário um crescimento em aspectos mais amplos:

[...] sim ajudam e sim minha empresa faz isso. Mas como esse conhecimento é para atender uma demanda que só tua empresa precise, logo, se tu trocar de empresa esse conhecimento não contribua muito. Assim muitos funcionários não se vislumbram com isso. Acredito que muitas empresas utilizam a palavra desenvolvimento de forma inadequada, quando na verdade se trata de treinamento. (ENTREVISTA 7)

Mais do que a capacitação técnica, E6 acredita que a capacitação como desenvolvimento na forma de pensar é muito agregadora, de forma geral para organização e funcionário.

[...] sim, tanto pela questão da capacitação, como do pensar, tipo, ah, chegou um aparelho novo ali, tu vai aprender a mexer, daqui a pouco vai trocar o aparelho, mas de tu pensar o raciocínio como um todo, do paciente, da unidade, do bah, é isso assim sabe, do estalo. Eles tem feito, no Clínicas eles faziam mais do que nessa instituição, mas questão até com educação com simulação realística sabe. (ENTREVISTA 6)

A instituição abre espaço para cursos e formações, principalmente quando é para o melhoramento do processo. Também incentiva que os conhecimentos sejam repassados entre colegas:

[...] é por exemplo tem coisas que são da área de enfermeiro, mas tem algumas coisas que são tipo, ah, vai ter uma formação de sei lá, que nem eu fiz uma formação esses dias, eu estava na UTI do Cristo, e eu dei uma formação pra eles sobre aspiração de vias aéreas, que era uma coisa que não estava sendo bem realizado, que estava tendo problemas na técnica e tudo mais. E eu fiz uma pequena formação pra eles pra gente ver o caso,

então eu falei que estava sendo a atividade agora, meio que falei como se fosse um caso, e depois eu falei, o que que a gente pode identificar aqui e fui falando, o modo correto de se fazer a técnica de aspiração de vias aéreas. Então isso é uma coisa que nas vias aéreas também a gente aprende a fazer, e eu estava me tremendo na primeira, fiz quatro grupo na manhã, aí terminava o grupo, aí liberava o pessoal, porque tem que estar trabalhando, no meio do trabalho eles iam lá, 15 a 20min comigo, depois voltavam. (ENTREVISTA 6)

Entretanto, apesar de haver o espaço, E6 encontra falta de iniciativa.

[...] só que o problema é que isso é uma coisa que não acontece sempre e não acontece em todos os turnos, porque por exemplo, eu dei essa formação pro turno da manhã, entendeu, porque eu sou residente e eu estava lá no turno da manhã, e agora o turno da tarde quem capacitou? Foi feita uma capacitação pra eles? Não foi feito pra toda equipe. [...] O enfermeiro que tá lá, que trabalha, tem um monte de coisas pra fazer, só vai fazer realmente quando precisar, quando for uma coisa muito urgente. (ENTREVISTA 6)

O desenvolvimento acaba sendo influenciando também pela gestão. Na empresa de E11, o desenvolvimento através da plataforma EAD é constante. A empresa possui uma meta de 40h anuais de curso para cada funcionário e, assim, são inseridos cursos atualizados a todo o momento. O colaborador escolhe quais cursos realizar, de acordo com a sua demanda. A E11 trocou recentemente de gerente na área de treinamento e desenvolvimento e este novo gerente, além de cumprir com o alinhamento da empresa quanto aos cursos à distância, também realiza uma nova proposta.

[...] eu troquei de gerentes e eu vejo que a empresa hoje ela tem um programa que chama...Ela tem uma universidade virtual, ela tem uma série de cursos online, e ela tem uma obrigação de 40 horas de curso por ano. [...] E o que que eu percebi agora, nos últimos anos, que tem um novo gerente, ele tem uma outra abordagem, funciona diferente. Os cursos estão disponíveis, mas ele incentiva a gente a dar um curso.[...] eu estou participando de vários cursos de colegas meus que estiveram em clientes onde eles praticaram uma ferramenta, porque eu estou precisando muito, então é um colega falando, agora quando deu... a empresa tá também agora fazendo coisas muito legais pras minorias assim, teve um curso completo da IBM dado por mulheres sobre Mainframe, era só mulher dando treinamento. (ENTREVISTA 11)

A posição da gerência possui um peso considerável nas decisões à respeito do desenvolvimento da equipe, uma vez que são essas decisões que direcionam o andamento da empresa. O perfil de quem está à frente das decisões define se o desenvolvimento e a lucratividade andam juntos nas prioridades da organização:

[...] eu acho a empresa dá (espaço para desenvolvimento), mas aonde tu tá alocado, no cliente, é isso que te tira o teu tempo. [...] Sabe que é diferente. Só que ela entende que ela precisa dar o resultado, o dele também tá na reta, o do diretor, o do gerente, ele também tá na reta. [...] Tem um coordenador que ele é mais voltado pra pessoas, ele vai dar um jeito de tocar um computador aqui e pegar um cara por dia pra fazer o EAD, porque ele tem essa consciência que cada vez que ele tiver uma pessoa mais capacitada, mais conscientizada lá na frente, vai ter um resultado melhor. Aquela pessoa vai ser mais crítica, aquela pessoa vai ser mais cuidadosa, aquela pessoa vai ser mais analista do que tá fazendo. Só que tem o coordenador que não, tem a coordenação que ela quer resultado, quer o cara trabalhando, que é aquela pessoa retrógrada, aquela pessoa antiga que quer ver o chicote estalando nas costas do outro, e “eu ganhando e ele não, pra mim tá bom”, sabe. Existe as duas coisas. (ENTREVISTA 8)

Quanto aos cursos que a empresa oferece, E11 acredita que alguns são básicos, que todos os funcionários deveriam cursar outros, mesmo que tratem de temas recorrentes ou pouco aprofundados, pois terminam agregando algo ao funcionário, de alguma forma:

[...] alguns, alguns são obrigatórios, básico, tipo, tu começa e tu já tá atrás entendeu, então tem que correr, e outros, por exemplo, todos os cursos de softskill são maravilhosos, pode ver coisa que tu já viu, mas alguma coisinha nova ele vai te trazer, por exemplo, ah gerenciamento do tempo, como tu vai tratar com uma pessoa difícil, o que é pra ti né, vai pegar o curso vai ver o que pode fazer pra tu melhorar teu comportamento no dia a dia até pra conquistar coisas, que é o que? Conquistar que os outros façam as coisas pra ti, porque é isso que a gente quer como gerente de projetos, eu preciso conseguir que o cara faça o negócio dele lá pra mim. [...] Na minha opinião, esses cursos todos que a gente faz, nunca vão ser o aprofundado que vai mudar a tua vida, nunca vai ser um aprofundado que vai garantir passagem pra alguma coisa, mas eles vão contribuir, eles podem abrir o teu olhar pra uma outra área que tu não tinha ideia, eu um dia não sabia que existia a carreira de gerente de projetos. [...] Acho que agrega. Agrega sim, porque tu sempre

aprende um negócio. Eu acho que sim, acho que agrega. (ENTREVISTA 11)

Mas, ao mesmo tempo em que acredita que os cursos são ótimos para atualização ou para agregar conhecimentos já existentes, a entrevistada deixa claro que não foram os cursos que se revelaram essenciais no seu crescimento dentro da empresa.

[...] eu me desenvolvi menos pelas ferramentas que a empresa dá por padrão lá de fazer cursinho, ah foi isso que me fez chegar... Não, não foi isso que fez eu chegar em lugar nenhum. A empresa foi me colocando em cliente interessantes que foram desafios interessantes de continuar me colocando e desenvolvendo o que eu estou aprendendo? Sim, muito. E a faculdade assim né, aprendi um monte na faculdade também, aprendi um monte antes da empresa. (ENTREVISTA 11)

Quanto ao incentivo ao estudo, E11 diz que para a empresa a faculdade é um pré-requisito. A pessoa acaba não sendo incentivada pois, sem graduação, fica mais difícil a empresa abrir espaço para o desenvolvimento do funcionário. Acredita que seja uma troca, entre funcionário e empresa, que acontece enquanto a empresa ganha de alguma forma.

[...] não, não me incentivou. [...] Pra eles tanto faz se tu vai crescer ou não entendeu? Se tu virar um custo ele vão te mandar embora, se tu arrasar, eles vão te dar um outro cliente, entendeu? Onde tu possa fazer mais dinheiro pra eles. [...] Eu acho que a empresa nos vê como um número, não quer dizer que as pessoas ao nosso redor e o nosso gerente nos veja como um número. Com ele tu pode conquistar uma relação e ele só vai te ajudar dentro da empresa, mas a empresa nos vê como um número. (ENTREVISTA 11)

Esse incentivo varia de acordo com a empresa. Em algumas situações, a abertura acontece desde que não impacte no trabalho. Dessa forma, acaba acontecendo de “não sobrar” tempo para o desenvolvimento, acaba não sendo uma prioridade. Na empresa de E9, ela acredita que valorizar o estudo é importante, independente de cargo ou posição:

[...] até eu falei com o coordenador já vem algum tempo que eu gostaria de aplicar o desenvolvimento de pessoas dentro da nossa unidade de trabalho. Porque eu vejo que as pessoas não

têm..., tem muito peão que é novo e não tem ensino fundamental. Então acho isso uma judiaria, sabe? Acho que eles têm que se desenvolver porque cada dia vai piorar mais o mercado de trabalho e com o estudo já tá difícil. Tu imagina sem, né, então... Ah, não significa porque é peão, porque é pedreiro, artífice civil que não tem que ter estudo, tem que ter sim, tem que ter. Tem que ter uma percepção de algumas coisas. Então eu gostaria de desenvolver essas pessoas, e o coordenador me deu apoio só que o problema é o tempo. [...] Eu tenho um, vamos dizer que é um mini projeto de como começar o espaço assim de desenvolver eles em questão de estudo, de estimular eles. Até a questão de uma futura promoção. Só que pra isso existe um caminho, eles têm que estudar, eles têm que fazer um cursinho EAD da empresa, eles têm que entender as ferramentas, eles precisam tá com isso na veia. [...] Só que a gente não tem computador disponível. Tinha que ter computador pra menina que trabalha conosco aqui, que é a nossa recepcionista, não tem um computador pra ela. Daí como que eu vou pedir um computador pra operação, ainda mais corte de custos, né, tudo reduzindo. Então tá bem difícil. É difícil mesmo. [...] Eu acho que a questão de estudo é a questão de se comunicar com o cliente. Acho que isso ajudaria muito, né, questão de postura, questão de desenvolvimento mesmo na área deles. Porque tem muito curso EAD que é explicando sobre a segurança dos procedimentos, das ferramentas da empresa. Eu acho que isso ia dar um plus pra eles, ia ser um diferencial dentro do cliente. (ENTREVISTA 9)

Ao mesmo tempo em que gostaria de gerar essa abertura para as pessoas que atuam na ponta, E9 já finalizou a trilha de cursos disponível. Como não há perspectiva de crescimento, e como ela acredita que o desenvolvimento constante é fundamental, acaba buscando isso fora da empresa:

[...] o que eu estou fazendo hoje, né questão da minha graduação e com o término da graduação já quero fazer outra coisa, não quero ficar mais parada. Já fiquei muito tempo parada. (ENTREVISTA 9)

Inúmeros são os fatores que interferem nas competências exercidas pelos funcionários na organização. A partir das respostas, foi possível levantar e analisar diversos pontos. Todos os pontos levantados possuem aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente, dependendo de como estão inseridos na organização. Feedback quanto ao trabalho, incentivo ao estudo e atualização, gestão que prioriza desenvolvimento do funcionário e alinhada com os objetivos da organização são alguns exemplos de interferências positivas no

emprego das competências. Enquanto, pelo lado negativo, podem ser citados, como exemplo, problemas de relacionamento entre colegas, falta de material para realizar o trabalho, falta de clareza quanto da função ocupada.

De qualquer forma, a maioria dos pontos levantados tem influência da gestão. Esta é vista como a responsável pelo direcionamento da empresa e pela aplicação do alinhamento estratégico nas suas práticas. Para Dutra (2006), a gestão possui grande destaque na organização, uma vez que suas práticas atingem tanto os colaboradores quanto pessoas que não possuem um vínculo formal com a empresa, ou seja, todas as pessoas que se relacionam, direta ou indiretamente, com a organização. Para o autor, o “desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvido por pessoas” (DUTRA, 2006, p. 16), ou seja, todas as inter-relações da organização influenciam no seu aprendizado, através das práticas de gestão aplicadas.

Conforme os dados levantados, em muitas organizações, falta um papel ativo da gestão nas práticas diárias. Alguns pontos citados como influenciadores negativos no dia a dia podem ser solucionados através de melhores práticas e um posicionamento melhor, por parte da gestão. O mérito dos pontos levantados como positivos também fazem parte do trabalho do gestor, em cada organização.

Para Lustri (2005), há uma parceria que é estabelecida entre organização e funcionário pois, a organização, através do seu patrimônio de competências, oferece condições para que as adversidades do dia a dia sejam enfrentadas. Em contrapartida, as pessoas devolvem para a organização seu aprendizado, dando-lhe as condições necessárias de sobrevivência e desenvolvimento.

Dessa forma, entende-se que o desenvolvimento constante do colaborador retorna para a organização nas práticas de trabalho diárias. Ao optar por desenvolver o trabalhador, a organização escolhe investir em si mesma. Conforme os dados coletados, os entrevistados entendem que esse desenvolvimento deve ir além do treinamento de práticas comportamentais ou que podem ser unicamente aplicadas na organização onde se encontram. Os entrevistados entendem que o desenvolvimento da forma de pensar e conhecimentos aprofundados trazem um retorno maior para o funcionário e, por consequência, para a organização. É necessário que, cada vez mais, as empresas e, principalmente os gestores, compreendam essa necessidade e

tenham a visão da troca entre funcionário e empresa, do investimento na própria organização, através do investimento no desenvolvimento do funcionário.

4.4 AS COMPETÊNCIAS QUE EFETIVAMENTE EMPREGAM EM SEU LOCAL DE TRABALHO

Buscando identificar as competências que são desenvolvidas efetivamente, o perfil do trabalhador e a estrutura da empresa quanto à estrutura de cargos, os entrevistados foram questionados sobre o dia a dia na empresa. A seguir, são destacados os aspectos por eles apontados.

4.4.1 Competências desenvolvidas

A constante atualização se mostrou, entre os entrevistados, uma forma quase unânime para desenvolvimento pessoal e também profissional. Através deste desenvolvimento, se faz possível a aquisição de novas competências e habilidades, algo que, como visto, é pré-requisito nas organizações para o crescimento interno.

Quando questionados sobre a necessidade de desenvolver alguma competência para que o trabalho seja realizado na área em que estão alocados atualmente, em sua maioria, surgiram exemplos de aprendizados, a partir de vivências e experiências.

Para E1, foi na área da comunicação:

[...] comunicação com o cliente. Antes a minha comunicação era basicamente interna. Hoje eu preciso falar direto com uma pessoa, entender qual é a necessidade dela e antes eu precisava ver quais eram os números, analisar os números e montar um projeto em cima dos números que aquele cliente me passava. (ENTREVISTA 1)

Para E4, na área de gestão e implementação de controles:

[...] com certeza tive que desenvolver [...] principalmente a gestão de pessoas, o supervisor hoje lá ele trabalha com um grupo de pessoas muito grande e de todos os tipos,

personalidades, eu acho que principalmente esse contato com o pessoal do operacional, mais direto assim. Que tive que fazer uma força tarefa assim pra desenvolver mesmo. [...] Uma outra coisa também que foi e está sendo implementado na função é a questão dos controles, todo e qualquer tipo de controle, a responsabilidade é do supervisor no operacional, no que diz respeito a produtividade, no que diz respeito a segurança também, o supervisor ajuda o técnico de segurança a desenvolver todos esses controles, fazer os acompanhamentos e avaliar junto com o coordenador como que tá os indicadores. (ENTREVISTA 4)

Para E6, a vivência permite a visão do todo:

[...] se todos os profissionais contratados tivessem passado pela residência, seria bem diferente, tu vê que muitos profissionais que passaram pela residência tem um diferencial e que conseguem fazer um a mais assim pelo serviço. Onde eu estava antes tinha 2 enfermeiras que tinham feito residência no mesmo programa, e elas tem uma caminhada, uma bagagem e sabem compartilhar a questão de tu também saber valorizar aquele que está em processo de formação sabe, então elas tem esse diferencial que pra nós enfermeiros residente é bom. E elas tem um toque a mais, conseguem ver um todo e passaram por mais coisas. [...] Tu vai começando a entender, tipo, ah meu Deus do céu, me mandaram o paciente desse jeito. Sim, mas é que o atendimento na emergência é assim, assim e assado. (ENTREVISTA 6)

Para E8, o desenvolvimento da função e negociação:

[...] hoje eu sinto que eu sou mais capacitado pra trabalhar gerencialmente, com o intelecto do que propriamente com a mão na massa. É uma coisa que eu tenho tentado me desvincular um pouco da parte operacional, pra tentar me concentrar um pouco mais na área de gestão, na parte de analista mesmo da coisa. [...] Então são coisas que eu desenvolvi aqui, a atividade de controlar meu dia a dia, a habilidade de ter uma agenda mais bem definida. De negociação, é uma parte que eu desenvolvi bastante e é uma coisa que eu gosto muito, a questão da negociação, de fechar ou não um contrato com um fornecedor, de buscar um desconto, um saving com aquele fornecedor. A capacidade de tomada de decisão, é uma coisa que eu sempre tive, mas é uma coisa que eu pude desenvolver uma parte mais técnica aqui, hoje tudo que eu faço eu tento fazer embasado numa coisa muito mais técnica do que numa coisa muito mais de feeling assim tipo “ah, eu sei fazer”, não, é uma coisa bem estudada, fundamentada, que eu tento entender o porquê que eu estou tomando aquela decisão. (ENTREVISTA 8)

Para todos, embora de diferentes formas, o desenvolvimento foi um desafio e, agora, se sentem mais capacitados, não só para a atividade mecânica, mas como profissionais.

4.4.2 Perfil da pessoa para o cargo

Para desenvolver as atividades dos cargos que ocupam hoje, os entrevistados elencaram algumas habilidades e competências que não foram requisitadas na entrevista, mas que acreditam ser necessárias para que o resultado entregue seja satisfatório (vide quadro 4).

Quadro 4-Competências e Habilidades necessárias para o cargo atual

E1	Comunicativo, saber negociar e ter com o cliente, Dedicação, Organização, Paciência
E2	Paciência, Comunicativo, Saber lidar com as pessoas
E3	Preparação, Pensar rápido, Flexibilidade, Afetividade, Saber lidar com as pessoas, Controle e Autocontrole, Criatividade
E4	Pró atividade, facilidade em lidar com pessoas, Organizado, criativo, que dê ideias pra equipe, perfil de gestão, Inovador, conhecimentos específicos, Flexível.
E5	Equilíbrio emocional, Visão da demanda, Empatia, Percepção, Responsabilidade
E6	Pró atividade, Conhecimento para tomada de decisão, Posicionamento, Prestar assistência com qualidade, Conduta adequada, Comunicação (intermédio de equipes)
E7	Atenção, Conhecimento na área, Visão sistêmica, Trabalhar em equipe
E8	Dinamismo, Saber auditar o trabalho, Gestão de tempo, Organização, Criatividade, Atenção
E9	Conhecimentos específicos da área e Bom relacionamento com as pessoas
E10	Comunicativo, Empatia, Liderança, Pró atividade, Gestão e organização de tempo e espaço
E11	Liderança, Que "coloque a mão na massa", Planejamento, Comunicativo, Com Iniciativa, Competente, Criatividade, Pensamento estratégico

Fonte: elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

Pode-se notar que, o que foi elencado pelos entrevistados, em sua maioria, são competências adquiridas mediante experiência. Foram poucas competências estritamente técnicas que foram ressaltadas.

Na resposta de E4, foi ressaltado que é preciso tanto ter competências para entregar um resultado positivo para a empresa, quanto competências para atender o que é exigido pelo cliente:

[...] o perfil seria de uma pessoa pró ativa, com facilidade em lidar com pessoas, que tenha uma forma polida pra lidar com o cliente. Que organize e dê ideias pra equipe. Agora tem um divisor de águas no perfil que se divide em cliente e empresa. Para a empresa, deve-se ter um perfil de gestão, pensar em inovações e buscar desenvolver métodos e ferramentas de controle, tal como ter conhecimentos financeiros. Para o cliente, a prioridade no perfil é de um profissional que atua mais ligado à frente de serviço, orientando a equipe operacional, e não tanto administrativo. Então o destaque de perfil seria uma pessoa com capacidade de se adaptar nesses cenários de tal forma a satisfazer as duas partes. (ENTREVISTA 4)

Já E7 não vê a mudança de cargo agregada à uma exigência maior das competências e habilidades utilizadas. No setor, as atividades pelas quais ela é responsável como analista, são as mesmas que uma colega Assistente realiza. Acredita apenas que possa haver uma mudança de postura do profissional, para com a atividade: "Comparado comigo e essa colega sim. [...] Talvez tu tente fazer diferente o trabalho (como analista), mas o trabalho é o mesmo. [...] As exigências são as mesmas" (ENTREVISTA 7).

4.4.3 Multifuncionalidade

A multifuncionalidade está cada vez mais presente no perfil do trabalhador atualmente. Dependendo da forma como acontece nas organizações, pode ser muito positivo, tanto para a empresa, quanto para o funcionário. Ser multifuncional não é o mesmo que desenvolver a atividade do outro setor, como deixa bem claro E1, mas entender como funciona a empresa e ampliar a visão do todo:

[...] não de que eu deva fazer a função do outro, que eu deva chegar e estar extremamente envolvida. [...] Acho que eu não

preciso fazer a função do outro, mas é necessário que eu saiba qual é, que eu saiba como ela é feita, ou que eu entenda alguma coisa do que se passa ali, ou que eu entenda pelo menos o que cada pessoa que exerce cada função diferente dentro daquele setor faz [...] porque quando tu é multifuncional tu consegue saber pra que caminho tu quer ir dentro da empresa. [...] Fica difícil pra mim melhorar o meu trabalho se eu não sei como meu trabalho interfere no resto. Então eu não consigo entregar mais do que eu estou entregando só pela descrição do meu cargo, se eu não sei qual é a necessidade que outros que tem contato comigo tem. (ENTREVISTA 1)

Para E6, conhecer o fluxo possibilita entender o processo antecipando as necessidades:

[...] quanto a outros setores, na verdade é bom conhecer o fluxo, que nem quando eu estou na emergência, daí paciente vai começar a dieta, daí tu tem que ligar pra copa e falar que é a primeira dieta, daí tem que trazer bomba difusora, senão vai chegar lá e não vai ter como colocar a dieta. Então tem coisas que tu vai aprendendo com os fluxos, mas demora. (ENTREVISTA 6)

Quanto a fazer o papel do outro, E2 complementa que, principalmente em situações bem específicas, isso se torna inviável. Para E2, ser multifuncional é "fazer mais de uma coisa dentro da função", ou seja, entender de vários aspectos referentes à área de atuação. Entende que "uma função acaba interligando a outra", mas que em áreas de atuação onde se faz necessário um conhecimento especializado, não é positivo ser multifuncional.

[...] sim. Tem gente que até não é né, tem gente que é só clínico, não faz nada além disso, não sai desse papel, tem gente que é só cardiologista, não sai desse papel. Mas, no caso eu faço mil funções. [...] Acho que pra mim sim, é positivo, mas dependendo do multifuncional acho que atrapalha. Por exemplo, eu não acho que um clínico geral tenha que fazer cardio, eu acho que atrapalha porque é muito específico os exames de cardiologia, são equipamentos específicos, são cursos específicos, e que eu acho necessário fazer. [...] Acho que tem que encaminhar, acho que tem que ter na real, sei lá, uma certa noção de que tu não pode fazer o trabalho do teu colega que pagou mil pila por mês em, sei lá, mil anos, e fazer por ele achando que tá certo né, porque não vai tá, provavelmente. (ENTREVISTA 2)

Quanto à especialização, E5 partilha da mesma opinião que E2. Acredita que ser multifuncional na empresa ajuda os profissionais a se tornarem mais flexíveis e a se adaptarem às diversas demandas encontradas diariamente. Entretanto, dependendo da forma como é aplicada, pode trazer prejuízo ao trabalho.

[...] acredito que ser multifuncional por um lado é muito bom porque consigo me adaptar a diferentes demandas, horários e assuntos que surgem na TV, pautas. E por outro lado é complicado porque é difícil eu me especializar em alguma coisa, por exemplo, lá na empresa a gente não tem um núcleo específico que fale sobre esporte. Eu faço algumas matérias de esporte, tem uma outra menina que faz, mas a gente não consegue se especializar nisso porque a gente tem que fazer as outras pautas também. Então, fica uma matéria boa mas não excelente porque não é de alguém especializado no assunto. (ENTREVISTA 5)

Algumas vagas possuem um escopo muito amplo de atividades e o profissional acaba entendendo que, quando esta exercendo a função, não é possível ser multifuncional. Como é o caso do professor que, dentro da própria função, exerce inúmeras atividades:

[...] tem instituição interdisciplinar né, tu é de uma área, mas tem que saber um pouco de todas, buscar o conhecimento, buscar entender o que o outro professor tá fazendo pra também ligar as coisas. Todos os lugares que eu estou vendo agora de educação tu tem que ter uma educação interdisciplinar [...] é positivo pro aluno. [...] Eu não consigo ver... não sei se é multifuncional isso. Não enxergo como função, sabe? Eu não acho que seja assim, eu tenho a função de conhecer a geografia e sou professora de ciências. Eu não acho que seja uma função, sabe? Eu não acho que seja uma coisa cobrada. É uma coisa, eu acho, pra tu fazer um melhor trabalho e aí vai de ti também, né. Não sei se é considerada um função tu ser interdisciplinar, tu relacionar a várias áreas. Não sei se é um função. [...] Professor, eu acho que não. Dando aula só numa disciplina ou só numa turma, daí eu acho que não, porque as outras coisas não são consideradas outras funções daí. Acho que daí tem que ser diferente né, pra ser considerada uma outra função. Tipo, as coisas que eu faço como professora são todas da minha área, são todas da área educacional, entendeu? Não era da área administrativa, não fiz nada da área administrativa lá, entende? (ENTREVISTA 3)

Mas E3 acredita que, dentro da Pedagogia, em cargos diferentes, a multifuncionalidade existe e é positiva. Para E10, que atua na área de gestão pedagógica, a multifuncionalidade depende de cada profissional, de aproveitar a oportunidade de aprendizado: “Com certeza, porque te dá um leque gigantesco, né. Tu pode trabalhar em um hospital, na educação, tu pode trabalhar na área administrativa, tu pode trabalhar em várias coisas” (ENTREVISTA 10).

Igualmente:

[...] Sim. [...] No momento que eu faço por que eu quero pra ajudar a minha empresa, sim. No momento que me cobram coisas que não são da minha alçada, não. Acho que depende muito se a pessoa tá aberta pra fazer ou não. Por exemplo, eu que sou formada em Pedagogia, mas agora a administrativa tá de férias e ela quer me ensinar como se faz a folha de pagamento, pra quando ela tiver de férias eu poder fazer isso entendeu. Eu sempre tive muito interesse, eu sempre quis aprender mais da minha alçada. Não vejo problema em fazer o administrativo e o pedagógico. Preciso aprender a conciliar os dois. Mas pra mim não é um problema. Então também acho que vai muito de uma pessoa estar aberta ou não. (ENTREVISTA 10)

Contudo, E10 enfatiza que, apesar de agregar o profissional, este aspecto pode ser positivo ou negativo. Se não houver uma divisão clara de funções, objetivos e prioridades, pode resultar em um profissional sobrecarregado e que acaba perdendo o foco das suas atividades. Apesar dos pontos negativos citados, E10 acredita que ser multifuncional é muito agregador:

[...] agrega? Claro que sim. Porque vai que um dia eu fique desempregada e precise trabalhar no administrativo. [...] Eu sei fazer dos dois lados. [...] É negativo quando tu ficar sobrecarregada, eu acho. Tu ficar perdido às vezes, porque tu não sabe o que que é tua alçada, o que que não é, o que que é prioridade, o que que não é, ou o prazo que tu tem pra dar conta das coisas. Porque, por exemplo, tem coisas que podem esperar e tem coisas, que não podem esperar, vão atrasar. Então ao mesmo tempo, é uma demanda muito grande pra uma pessoa só. Foi o que eu questionei quando eu entrei, assim. Então eu acho que às vezes perde foco. É muita responsabilidade, mas eu acho, ao meu ver, os prós são maiores hoje. Porque tipo é muito bacana, tipo por exemplo, quando ela estava nos Estados Unidos, né e a minha chefe estava fora eu estava sozinha e uma menina convulsionou nesse meio tempo e eu estava sozinha. [...] Em um mês eu sei que se acontecer alguma coisa eu vou conseguir solucionar sozinha. Não vou solucionar todos os problemas hoje. Não tenho essa alçada ainda, mas eu consigo dar conta. Então é muito legal tu ver tudo o que tu pode. E tu só

vê quando tu precisa fazer, entendeu? Se eu não precisasse eu nunca saberia. Não é tipo na faculdade eu aprendendo. É quando tu tem que fazer. (ENTREVISTA 10)

Na empresa em que E7 atua, a abertura era reduzida, quanto à diversidade de atividades e aprendizado. Ao vivenciarem uma situação onde o conhecimento foi perdido com o desligamento de um colega, a gestão aprendeu com essa experiência e melhorou o processo. Para E7, o profissional aprende com as diversas tarefas que exerce:

[...] pra aprender só quando a coisa aperta. Aí teve uma colega que estava uns seis anos lá na empresa e ela estava no meu setor, e ela fazia uma coisa que ninguém mais sabia, ninguém se preocupou em aprender, daí ela pediu demissão. Minha chefe não sabia o que fazer. Por isso que agora ela tá cuidando mais pra delegar, pra não concentrar o conhecimento só em um. [...] É, acho que quando tu trabalha mais, faz mais tarefas tu aprende mais também. As adversidades, superar teus limites, até pra futuramente tentar um cargo de chefia. (ENTREVISTA 7)

A diversificação das atividades também foi levantada como um ponto positivo para E11. O conjunto de atividades em que o profissional acaba atuando se torna parte das experiências e resulta em um desenvolvimento diário. É uma forma de fazer com que o colaborador se interesse mais pelo serviço que está sendo feito.

[...] e ser multifuncional quer dizer que nesse momento eu estou trabalhando com uma análise de risco. Aí eu vou brincar nisso. Daqui a pouco mais tarde eu vou ter que trabalhar com cronograma, e aí quando vê o cronograma, ele não depende só do meu papel de gerente de projetos de montar um cronograma, eu vou ter que ir lá, começar a participar de reunião de cliente, começar a participar de outros processos que estão acontecendo em outros lugares e entender como ele são às vezes de repente, por exemplo eu vou ter que assumir agora, é, eu tenho que mexer numas máquinas, e aí eu tenho um colega que ele é responsável pela lista de máquinas, e tipo assim, por um lado eu podia ficar, caguei pra tua lista de máquinas, eu faço a minha, foda-se a tua, mas não entendeu, eu vou sentar, vou trabalhar com ele, vou entender, como ele faz o levantamento, de quanto em quanto tempo ele faz aquilo lá, como faz, não sei o que.. vou integrar o meu trabalho com o dele assim. Não sei se isso é ser multifuncional assim, mas são oportunidades de diversificar o que eu faço o dia inteiro de não ficar só apertando um botão o dia inteiro. Geralmente coisas que eu tenho que

apertar um botão, periodicamente são coisas que me irritam mais assim. (ENTREVISTA 11)

Ao mesmo tempo em que a multifuncionalidade foi levantada como positivo e agregador para a empresa e para o funcionário, dependendo da forma com que é aplicada, também pode ser considerada uma forma de exploração de mão de obra, principalmente no sentido financeiro, pois se pode identificar situações em que o trabalhador atua em mais de uma área, realizando o trabalho referente a mais de uma pessoa, e isso não ser refletido na questão salarial. Ao agregar tarefas ao funcionário, que originalmente não fariam parte do escopo, e tornar essas atividades corriqueiras, pode acabar sobrecarregando o profissional. Quando a meta estabelecida, com essas funções que foram agregadas (às vezes fora de contexto), não for alcançada, o funcionário acaba sendo cobrado por isso.

[...] me considero uma pessoa multifuncional, acho que acaba sendo positivo pela confiança que a empresa passa a depositar em mim. É um diferencial se eu for buscar uma promoção, mas do contrário só estou fazendo mais por menos, me estressando, me desgastando físico e psicologicamente, e quando a empresa perceber que estou fazendo apenas o que eu deveria fazer, vai me enxergar como incompetente. Então, positivo porque contribui positivamente pra uma possível promoção, mas negativo por ter essa necessidade pra poder se destacar. (ENTREVISTA 4)

[...] eu acho que tem que ser multifuncional senão tu perde espaço. [...] Não em outros setores, não são tão importantes, mas, outra atividade do meu setor sim. Porque se um dia um colega falta, eu sei fazer o que ele faz pra substituir ele. [...] Pra empresa é positivo, pra nós é negativo. Porque a empresa quer sempre esperar mais da gente, eu vejo pelo meu marido. Tu faz três tarefas simultâneas, amanhã se tu tiver cansado e fazer duas, o que que aconteceu contigo? A expectativa em cima de ti fica sempre maior. [...] É negativo porque se algum dia eu tiver cansada, mais devagar, não dá, porque tu já mostrou que é capaz de fazer mais e aí vai fazer menos? (ENTREVISTA 7)

[...] eu acho que é positiva pra ti, como pessoa. Como pessoa, tu aprender nunca é demais. Tu acaba te envolvendo muito mais. Nessa parte, pra pessoa, agrega e muito. [...] Só que pra parte salarial é péssimo porque tu acaba agregando diversas funções e quando tu faz uma vez é um favor, quando tu faz duas vezes é um favor, quando tu faz a terceira já é obrigação, então, a partir daquilo ali, tu é obrigado a fazer e se tu não for tu vai ser

cobrado por isso, aí que tu não vai ter um benefício por isso. (ENTREVISTA 8)

[...] depende, eu penso com dois lados. Do lado que se for eventualmente, isso é bom pra mim. Porque isso me gera conhecimento e conhecimento nunca é demais. Eu acho que isso é bem importante. Mas é ruim quando te utilizam todo tempo pra fazer o trabalho de outra pessoa. Daí teu salário é um valor baixo e o valor do outro é alto e quando tu vê tu tá fazendo o trabalho do outro. Daí isso eu acho ruim. Mas não acontece aqui, tá. Não acontece aqui. Não acontece mais, mas antes acontecia. (ENTREVISTA 9)

Quanto à fragmentação excessiva do trabalho, para E6 não é positivo. Entende como positivo para o profissional que, dentro da sua área, tem a oportunidade de agregar e diversificar funções. Acredita que melhora a visão do profissional, quanto do todo.

[...] é positivo, não adiantaria fragmentar mais o cuidado, ou colocar um enfermeiro só pra assistência, outro só pra escala, senão tu ia fragmentar demais a rotina, já tem a chefia que cuida de outras coisas, se tu tá na unidade de internação, tu e os teus técnicos que não roda tanto, lá tu consegue organizar melhor isso, mas ali na emergência, mesmo com rodízio, é bom ser multifuncional, tu consegue ver o todo, isso são coisas que te competem, mas é claro, ficar na escala é complicado, mas aquela pessoa ficar imagina, sempre na escala, sempre na escala, tudo centralizado, e outra do no material, daí chega num ponto que eu vou pra outra instituição e lá tem que fazer tudo, daí já não sei mais. (ENTREVISTA 6)

Na mesma linha, E11 acredita que ser multifuncional é negativo, principalmente em situações que não te desenvolvem ou agregam de alguma forma. A oportunização do desenvolvimento e utilização de habilidades diferentes, dentro de um espaço flexível, proporcionado pela empresa, possibilita o desenvolvimento de um profissional que consegue se adaptar a diferentes situações:

[...] eu sou multifuncional, total multifuncional, se tu me colocar pra fazer a mesma atividade o dia inteiro, eu não vou sobreviver na empresa. Não vou, e eu tenho muitos colegas que também não vão. Eu acho que a empresa sobrevive porque ela dá um certo espaço pra tu dar uma variada no que tu faz no teu dia. [...] Positivo [...] Porque a gente melhora como ser humano. A gente não fica enferrujado, desenvolve outras habilidades, e a gente

consegue também aplicar habilidades que a gente já tem e que se a gente não tivesse numa função que fosse mais multifuncional a gente ia ficar com aquela... com aquele skill parado até um dia ela não existir mais. [...] Ser multifuncional pode ser negativo se tu tiver que fazer coisas chatas, coisas que tu não vai te desenvolver. Coisa que não vai agregar. (ENTREVISTA 11)

4.4.4 Cargos flexíveis ou bem delineados

A partir da seção anterior, é possível inferir que a forma como os cargos têm sido estruturados também vem sofrendo mudanças. A partir da multifuncionalidade, as funções tendem possuir cada vez menos limitações e barreiras.

Com o intuito de entender se essa ideia se confirma, foi questionado se as empresas são estruturadas com cargos bem delineados ou cargos flexíveis. Na empresa de E1, os cargos tem certa limitação. Para E1, esta não é uma forma positiva de estrutura. Entende e concorda que, em empresas de grande porte e multinacionais, é importante haver uma delimitação, quanto ao papel de cada funcionário, mas desde que isso não interfira no andamento do trabalho.

[...] eu vejo as pessoas com seus cargos definidos, com funções definidas e as coisas e as coisas rodarem dentro dessas funções. [...] Eu tenho essa função, essa função é X, se eu faço X não faço Y, e se eu faço X e preciso que alguém faça o Y, aquela pessoa tem que fazer o Y e eu não posso nem interferir no trabalho dela, é uma coisa muito fechadinha. Então, se eu preparo uma cotação eu não posso mexer no preço do produto, eu posso mexer só na venda desse produto, que é uma coisa que antigamente funcionava mais dinamicamente. [...] Eu vejo como necessário assim, alguma delimitações, em uma empresa tão grande. Acho que é necessário que cada um tenha o seu papel. Mas, não acho tão necessário que as coisas sejam tão limitadas. (ENTREVISTA 1)

Enquanto em cargos onde o escopo de atividades é muito amplo, é possível encontrar cargos delimitados. Também se entende que, ao mesmo em tempo em que se define estes cargos como delimitados (por ter as funções bem definidas), também é possível defini-los como flexíveis, por conta da abrangência que a função possui:

[...] no meu, sim. Eu acho. Porque é difícil tu achar umas coisas loucas pro professor fazer, sabe. [...] É que é bem específico, né. Pra tu dar aula tu tem que planejar, tu tem que avaliar a tua aula e isso tu vai reportar a alguém ou a um grupo. Então eu acho que são várias funções, mas eu não sei se são funções diferentes do que as passadas na graduação, sabe. Eu sempre soube o que eu ia fazer. [...] É que eu acho que as funções do professor são da educação mesmo. Ter essa questão das reuniões, todas essas coisas são relacionadas ao teu trabalho. Então eu não acho que são funções a mais, são funções relacionadas ao teu trabalho. [...] É dentro de uma área tu faz mil coisas né, dentro de uma área, de um cargo, tu faz mil coisas, mas todas relacionadas ao teu trabalho. Tipo, eu não acho que conversar com o pai de um aluno seja algo a mais. (ENTREVISTA 3)

Muitas vezes, para E10, o funcionário tem suas funções específicas e delimitadas, mas a escolha de “não ir além disso”, também é do profissional. A área da educação é um exemplo:

[...] cargos bem delineados, bem engessados, tipo professoras de sala e auxiliar. Do tipo, professora tem as funções específicas e auxiliar, e elas não ultrapassam suas funções assim como elas não vão além do que elas poderiam. Tipo, elas se prendem que a obrigação dessa é essa e não aquela e não vão além, elas ficam fechadas no mundo delas. (ENTREVISTA 10)

Quanto a cargos com funções delimitadas, E6 entende que é positivo em áreas específicas, que exijam que determinados procedimentos sejam cumpridos. Mas também, entende que este profissional que exerce uma função mais delimitada teria dificuldades, por exemplo, na mudança de setor, pois não teria o conhecimento do quadro geral, seria de grande dificuldade a atuação flexível deste profissional.

[...] é por exemplo assim, setores fechados, enfermeiros da Hemodinâmica tá, ele vai trabalhar com meia dúzia de pacientes, claro, ele vai saber dos procedimentos que estão sendo feitos lá, mas agora por exemplo, se botar ele dentro do bloco cirúrgico, não vai saber tantas coisas, tem unidades que são mais específicas, mas ao mesmo tempo é bom ser quadrado, porque as vezes aquela área é específico assim, é um mundo que tem dentro daquela caixinha, então tu tem que saber tudo daquilo ali. Vai de cada área, por exemplo, na emergência, tu tem que saber o cuidado de emergência, mas ao mesmo tempo tu tem que ser muito antenado nessa coisas assim, por exemplo,

ah pode ser isso, pode ser aquilo, mas eu já vi isso aqui lá, se der aquela patologia, então, sabe? Não sou eu que vou diagnosticar entendeu, mas vai ter que saber o cuidado, quem nem tem um paciente que a gente tem que colocar uma sonda na bexiga, e não conseguia passar a sonda, a gente passava, mas não chegou no lugar certo, então que que a gente fez, pegou uma sonda mais grossa e passou, daí tiramos, depois conseguimos colocar a sonda que a gente queria, que é uma sonda mais flexível que ela permite que fique mais tempo entendeu, a gente só conseguiu fazer isso porque já passou por uma situação assim. E a gente é habilitado pra fazer essa sondagem, isso também vão enriquecendo a nossa experiência, então não só aquela coisinha fechadinha assim, mas tem que ter um pouquinho de conhecimento de cada área. (ENTREVISTA 6)

Surge também a situação onde o profissional que atua em mais de uma área não vê como positivo a separação das áreas. Entende que uma área se interliga com a outra e assim, por atuar nas duas, uma se torna a extensão da outra. Dessa forma, não há uma delimitação entre os cargos.

[...] na minha profissão não tem como se encaixar. Não tem pela...acho que mais pela nossa sensibilidade. Tipo a gente não vai fazer...eu não vou fazer um diagnóstico de imagem, botar ali "tem tal e tal coisa, sugestivo tal e tal coisa" porque a imagem nunca é muito fixa né, e daí vou dizer assim pro clínico "te vira". Eu não tenho essa capacidade de fazer né, mas eu acredito que tenha colegas que sim, que deixem o Clínico se virar. Eu dou alguma dica às vezes, de tratamento, se eu faria cirurgia ou não, então eu sempre procuro ajudar um pouco. (ENTREVISTA 2)

Para E4, dentre as competências e habilidades que a empresa busca em um funcionário, já está inserida a flexibilidade. Acredita que, muitas vezes, a flexibilidade é mais valorizada que a capacidade.

[...] creio que ainda existam algumas empresas assim, mas a grande maioria já contrata com o intuito de aproveitar o profissional pra uma infinidade de cargos e atividades, sendo que ao meu ver, até prevalece o profissional mais flexível em relação ao mais capaz. Na minha empresa não se tem uma formalidade de cargo. Todos, sem exceção acabam participando ou executando mais de uma função. (ENTREVISTA 4)

A partir de demanda diversificada, E5 entende que, mesmo que a função não se altere, o cargo é considerado flexível. Como cada situação tem uma forma de abordagem e como uma das competências fundamentais é a criatividade, para E5 o cargo não se enquadraria em "delimitado".

[...] eu acho que não, não fico no quadradinho porque cada pauta é uma pauta e vai necessitar de um tipo de apuração. Pode ser que eu faça a mesma coisa, produzir pautas, produzir quadros ou produzir programas. Mas, por exemplo, é diferente apurar um crime que tu tem que falar com a mãe de uma vítima né, que acabou de perder uma filha, precisa ter todo um tato pra falar com ela [...]. Que é diferente, por exemplo de uma pauta de comportamento, que...eu estou fazendo uma pauta agora do Caramelo, que é o cachorro que arrumou um emprego. Sabe, é uma pauta mais engraçada [...] Já é uma apuração completamente diferente [...] tu vai escrever essa pauta de outra maneira, tu vai passar outras orientações para o repórter e, é o que eu digo assim, cada pauta é uma pauta. Tem pauta que tem que acompanhar, que são investigativas e aí vai fazer com que eu saia de dentro da redação pra buscar alguma investigação. [...] Eu não acredito que eu esteja dentro de um quadrado, eu acho que a minha mente está sempre buscando novas pautas, o processo também vai variar. (ENTREVISTA 5)

Também surgiu a situação onde a mesma empresa possui os dois perfis de vagas, delimitado e flexível. Dentro da empresa, E10 entende que cargos mais operacionais tendem a ser mais delimitados. Contudo, E10 acredita que se obtém um resultado positivo no trabalho e no desempenho, a partir de uma maior flexibilização.

[...] existe, o meu cargo tem uma flexibilidade, existem cargos que são bem fechados, bem fechados, é esse o cargo, é isso o que faz e acabou. Não tem muito espaço, o meu cargo tem mais espaço, espaço pra criar, pra inovar. [...] Cargo mais operacional assim. Por exemplo, tem um cargo lá na empresa que é, que inclusive é o cargo do projeto que hoje eu estou fazendo pra substituir esse cargo. Existe um cargo lá que ele é assim, tu fica olhando pra uma tela e monitorando um troço lá, quando o troço piscar, tem um procedimento padrão pra fazer, e acabou, é isso que tu faz. Ponto. Tu não tem espaço pra fazer nada diferente disso. E por exemplo, um dos projetos que eu estou tocando agora é pra substituir a pessoa que aperta esse botão. Vai ser automatizado. Vai ser um robô que vai fazer, não vai ser uma pessoa. [...] às vezes eu acho que o cargo tem que ter uma flexibilidade, porque tu tem que dar uma liberdade porque eu acho que tu tem que confiar nas pessoas, o meu me proporciona isso. (ENTREVISTA 11)

Através das entrevistas foi possível identificar as competências que efetivamente são empregadas no ambiente organizacional e as condições em que isso ocorre. Pode-se notar que as competências desenvolvidas no dia a dia

são moldadas pelo perfil que o funcionário acredita que seja importante no cargo em que ocupa. Evidencia-se que, inúmeras vezes, quando falta um direcionamento e um escopo definido para o cargo, os empregados se baseiam no retorno positivo do trabalho efetivo.

Quanto à multifuncionalidade, de acordo com as respostas, pode-se constatar que se encontra em praticamente todas as áreas e em diferentes cargos. Mencionada como exceção, por não ser considerada positiva em funções que exigem um alto nível de especialização e, também, em cargos que não agregam mais que uma função. A multifuncionalidade está alinhada com o pensamento de Senge (1990 *apud* LUSTRI, 2005) que acredita que as empresas precisam de profissionais que estejam dispostos a ir além do que é limitado pelo cargo, agregando com escolhas, iniciativas e decisões e que estejam prontos a aprender continuamente. Estes pontos, refletidos no constante autodesenvolvimento do indivíduo, agregam às experiências e situações para aprimoramento pessoal.

A multifuncionalidade também é uma forma de agregar e desenvolver o colaborador, a partir das diferentes vivências e por exigir habilidades e competências diversificadas, que não seriam utilizadas em cargos delimitados. Para Zarifian (2012), é importante que a organização tenha um caráter “qualificante”, “que ensina” para que seja possível o desenvolvimento das competências e da aprendizagem profissional, possibilitando a capacidade de evolução nas situações, transformando-as em aprendizados. Santini (1998) acrescenta que o incentivo à desespecialização torna o funcionário mais flexível e adaptável.

Um ponto importante que surgiu nas entrevistas é quando o trabalhador se envolve com o trabalho e não “pensam em outra coisa” enquanto executavam suas tarefas (FRIEDMAN, s.d *apud* ZARIFIAN, 2012). Para Zarifian (2012), esse envolvimento é um fator positivo do trabalho multifuncional, pois o indivíduo pode encontrar interesse pelo trabalho que desenvolve. Os colaboradores acabam encontrando em seu trabalho uma forma de valorização pela organização, pois estão dedicando todos os seus conhecimentos para que o trabalho seja desenvolvido. A aplicação de conhecimentos e um trabalho que desafie o colaborador também são vistos como fatores motivacionais.

Os cargos delimitados não são mais tão comuns nas organizações. A partir das entrevistas, foi possível identificar que há uma valorização significativa do funcionário que consegue ser flexível e se adaptar às demandas. Com exceção de cargos específicos, onde a necessidade de procedimentos fazem com que o cargo precise ser delimitado, organizações com cargos muito delimitados na sua estrutura não são bem vistos pelos entrevistados, que preferem um ambiente que também reflita esse perfil flexível requisitado ao funcionário. Dessa forma, a busca por organizações com ambientes flexíveis também faz parte dos pré-requisitos desejados pelos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo identificar e analisar como as empresas que demandam trabalhadores multifuncionais oportunizam o emprego das competências requeridas a recém-graduados ou universitários. Os dados foram levantados através de entrevistas com pessoas que estão cursando a graduação ou que se formaram recentemente e que estão inseridas no mercado de trabalho, sob o regime CLT.

Foi possível identificar o perfil exigido pelas empresas nos processos de contratação realizados, através da análise das respostas dos entrevistados. Apesar de diferentes empresas exigirem um perfil que se assemelha em diversos pontos, em especial à experiência anterior do candidato, a forma de seleção escolhida pela empresa termina sendo predominantemente a de indicação. Também é importante destacar que a maioria dos entrevistados ingressou na empresa por cargos de base, as competências descritas para a vaga eram de baixo grau de complexidade, em sua maioria não exigiam formação, apenas conhecimento específico para realização da atividade.

Mesmo não sendo solicitado pela empresa, faz parte do perfil dos entrevistados o desejo de crescimento profissional dentro da organização. Todos procuram oportunidades de desenvolvimento dentro e fora da empresa, de forma profissional e pessoal. Identificou-se que os pesquisados que ainda estão cursando a graduação já pensam na forma que continuarão se desenvolvendo após a conclusão do curso, assim como, os que concluíram estão iniciando o processo de pós-graduação ou mestrado. Acreditam que, independente do espaço para o desenvolvimento ser, ou não, aberto dentro da organização, o desenvolvimento se faz necessário para crescimento pessoal, por isso se preocupam com o aprimoramento contínuo.

Desta forma, muitos já conseguiram promoções internas na empresa. Isso altera as exigências relativas às competências adquiridas e em relação às responsabilidades e atividades exercidas. Essa mudança é percebida como um desafio e um incentivo, uma forma de superação. Mesmo que as responsabilidades e atividades nem sempre estejam totalmente alinhadas ao escopo da vaga, os entrevistados veem nisso oportunidade de se desenvolver e conhecer outros processos. Mas, ressaltam que, se não for bem direcionado,

pode fazer com que o foco e objetivo das próprias tarefas sejam perdidos. Assim, foi evidenciada também a importância da clareza da comunicação entre organização e indivíduo. As expectativas dos entrevistados que não foram alcançadas estão relacionadas à falta de possibilidade de crescimento na empresa ou a falta de complexidade no cargo ocupado, tendo como principal responsabilidade atividades mecânicas/operacionais.

O papel da gestão também recebe grande destaque nos relatos dos pesquisados, uma vez que é o responsável pelo alinhamento dos objetivos da organização. Assim, a responsabilidade se estende para o desenvolvimento e investimento dos funcionários através dos aspectos levantados, que interferem no trabalho e no desempenho das pessoas positiva ou negativamente. Os aspectos levantados passam pelo âmbito de desenvolvimento técnico, desenvolvimento pessoal e, também, pelas situações de valorização quanto ao retorno do trabalho realizado ou resolução de problemas no ambiente de trabalho, como dificuldades de relacionamento no setor ou entre setores. O gestor, ao assumir uma posição ativa na busca da resolução dos problemas em todos os âmbitos, se mostrou fundamental para os entrevistados que veem nessa atitude um apoio ao seu trabalho.

A importância do alinhamento com gestão quanto ao objetivo dos cargos também emergiu como uma condição para o desenvolvimento na função. A organização da gestão precisa ser estendida para os cargos pois, através desse alinhamento e clareza, os entrevistados acreditam que o foco é mantido e o resultado acaba sendo positivo.

Quanto às competências que realmente empregam no local de trabalho, foram elencados predominantemente competências relacionadas ao comportamento e experiência do que aos conhecimentos técnicos. Dentro das competências empregadas, a forma com que são empregadas também faz diferença. A multifuncionalidade é um exemplo, pois foi considerada como inserida em praticamente todos os cargos e áreas, principalmente em empresas que possuem um ambiente flexível, vista como positiva quando aplicada da forma correta, pois agrega tanto para empresa quanto ao colaborador.

Ficou evidenciada a valorização de um perfil que esteja em constante aperfeiçoamento e que procure se desenvolver em todos os ambientes, um perfil de pró atividade, que toma iniciativa frente às situações do dia a dia e que

aprende com elas. E, por consequência, a necessidade da empresa estar aberta para receber e desenvolver este perfil no ambiente de trabalho. A partir da adoção de políticas alinhadas à conscientização do valor do capital humano como diferencial da empresa, a empresa se torna um diferencial no mercado.

A partir da realização do presente estudo, fica evidenciada a necessidade do alinhamento das empresas a forma correta de gestão por competência. Em uma realidade onde se busca cada vez mais profissionais qualificados, é necessária a construção de ambientes que fomentem este desenvolvimento. A valorização de um perfil multifuncional, que trás uma visão de toda a empresa e agrega aos processos, vem com uma responsabilidade, por parte da empresa, com a constante evolução do profissional.

Os resultados obtidos podem ser utilizados como subsídios para profissionais que se enquadram no perfil de multifuncionalidade, apontando a importância do alinhamento da empresa às práticas necessárias para o desenvolvimento do perfil requisitado nas entrevistas. A pesquisa pode ser utilizada por Universidades, Agências Integradoras e empresas, de um modo geral, para que compreendam essas práticas e busquem a constante formação e valorização do profissional inserido na organização.

O perfil multifuncional e a busca de um profissional flexível já se mostraram um bom investimento para a organização. A importância da conscientização da empresa, quanto ao desenvolvimento do funcionário como extensão do desenvolvimento da organização, onde qualquer custo vira investimento, uma vez que esse desenvolvimento retorna para a organização, tem se tornado essencial para a diferenciação da organização, principalmente no alcance tanto dos seus objetivos quanto dos objetivos do indivíduo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTLETT, C, A.; GOSHAL, S. The myth of generic manager: new personal competences for new management roles. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p.93-116, 1987.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982

BRÜGGEMAN, Odália M.; PARPINELLI, Mary A. Utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa na produção do conhecimento. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. 2008; 42(3): 563-8.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Periódico Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: UFRJ/Revan, 1994.

DUTRA, J. S., FISCHER A. L., RUAS R. L., NAKATA L. E. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. Bahia: EnAnpad, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTANELLA, B. J. B., RICAS, J., TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**. 2008, p.17-27.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Revista Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152. Bahia, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HAREL, Gedaliahui H.; TZAFRIR, Shay S. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and Market performance of the firm. **Human resource management**, v. 38, n. 3, p. 185-199

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS A
NÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior**
2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: < <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em 23 abr. 2018.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed. Bookman, 2003.

LONGHI, Jaqueline et al. Os Benefícios da Multifuncionalidade. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.02-16, mar. 2015, 1999.

LUSTRI, D; MIURA, I. K. Gestão por competências: uma abordagem sistêmica. In: **Congresso Brasileiro de Sistemas**, 1., FEA-USP, Ribeirão Preto, p. 1-15, 2005.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD, J.; AXELROD, B. **A guerra do talento**. RJ: Campus, 2001.

McLAGAN, P.A. **Competencies: the next generation**. Training and Development, p.40-47, May 1997.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Revista Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1998.

MINAYO, M. C.; DESLANDES, S.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MORAIS, P. A. P., Melo, T. A., & Bianco, M. F. (2015). Noções/significado(s) de competência(s): uma revisão teórica. **Revista Cesumar - ciências humanas e sociais aplicadas**, 20 (2), 487-504

ROESCH, S. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 3^o ed. 2012.

SANT'ANNA, A.S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 1-26, jun. 2018.

SANT'ANNA, A.S., Kilimnik, Z. M., & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, 44 (Ed. Esp.), 10-21.

SANTINI, Berenice; GODOY, Leoni Pentiado; GOMES, Luiz A. Vidal de Negreiros. **A polivalência funcional na indústria brasileira: um estudo de caso**. Artigo apresentado à Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, 1998.

SARSUR, Amyra Myzes; PEDROSA, Rosangela Rezende; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Anpad, 2003.

SCOARIZE, R; Tubino, Dálvio F. A Necessidade da Polivalência da Mão de Obra. In: **XXI Semana do Administrador**, 2001, Maringá, 2001.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1. 2015.

SILVA, E. V.; DIAS, J. M. O mundo do trabalho e suas metamorfoses: um estudo acerca do livro "Adeus Trabalho?". **Anais do EVINCI – UniBrasil**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 1022-1032, 2017.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. São Paulo: Artmed. Bookman, 2008.

TAYLOR, F. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1980.

TAYLOR, F. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

TANURE, B. **Um negócio bom para os dois**. 2004. Colaboração em matéria jornalística.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2015

ANEXO 1**ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Onde estuda/estudou?
- 4) Qual curso fez/faz?
- 5) Quando se graduou/graduará? (Se aplicável)
- 6) Quando entrou no mercado de trabalho?
- 7) Qual o cargo que ocupa hoje? Conte um pouquinho do seu dia a dia.
- 8) Qual a empresa em que trabalha?
- 9) Como foi o processo de entrevista e admissão? (perguntas/informações)
- 10) Quais competências eram exigidas para a vaga? O que dizia sobre as atividades?
- 11) Quais eram suas expectativas quando se candidatou para o cargo?
- 12) O que acha da vaga hoje? Condizente com as expectativas? (se permanece na mesma)
- 13) O que pensa da empresa, do ambiente de trabalho, da organização, das atividades?
- 14) Você acredita que está empregando todas as competências requisitadas na entrevista para o cargo? Quais você utiliza? Quais eram as expectativas? Acredita que emprega mais ou menos atualmente?
- 15) A empresa tem espaço para o desenvolvimento das competências que requer dos funcionários?
- 16) O ambiente de trabalho exige tarefas que não fariam parte das suas atividades? Você acredita que hoje ainda há cargos bem delineados/separados nas empresas?
- 17) Você acredita que hoje ainda há cargos bem delineados/separados nas empresas?
- 18) Você se considera uma pessoa multifuncional? Acredita que isso é positivo ou negativo?
- 19) O que você acredita que interfere no emprego das suas competências no ambiente de trabalho? E no desenvolvimento das atividades?
- 20) E o que você acha que falta, ou que poderia melhorar, no ambiente de trabalho para que você possa trabalhar melhor, mais motivado, para impulsionar e fazer das certas suas atividades?
- 21) Você acredita que formações, estudo, investimento da empresa no funcionário/ conhecimento/ atualizações ajudariam no dia a dia?
- 22) Qual você diria que seria o perfil da pessoa para assumir o cargo em que tu está hoje?

Sugestões / Comentários?