

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Gustavo Ritter Parcianello

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA EMPRESA PÚBLICA:
DESAFIOS ORGANIZACIONAIS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO**

**Porto Alegre, RS
2019**

Gustavo Ritter Parcianello

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA EMPRESA PÚBLICA: DESAFIOS ORGANIZACIONAIS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública Contemporânea**.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue

Porto Alegre, RS
2019

Gustavo Ritter Parcianello

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA EMPRESA PÚBLICA: DESAFIOS ORGANIZACIONAIS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública Contemporânea**.

Aprovado em 13 de Dezembro de 2019:

Sandro Trescastro Bergue, Dr. (UFRGS)
(Presidente/Orientador)

Silvia Generali da Costa, Dra. (UFRGS)

Porto Alegre, RS
2019

RESUMO

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM UMA EMPRESA PÚBLICA: DESAFIOS ORGANIZACIONAIS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO

Diante de um cenário de aceleração de mudanças tecnológicas e de aumento da instabilidade de todos os mercados, o modelo de gestão por competência apresenta-se como uma alternativa para as empresas ganharem dinamicidade nas estratégias organizacionais voltadas para gerir os talentos humanos. A Companhia Riograndense de Saneamento adotou o modelo em 2016, o que significa que está ainda em plena transição. Entretanto, esta passagem mostra-se complexa, requerendo grande esforço da equipe de implantação. Esta etapa demanda especial atenção no que tange ao grau de penetração na organização do modelo, fazendo-se necessários ajustes, eventualmente. Logo, o propósito da pesquisa é investigar, junto aos funcionários alocados nas unidades de saneamento, que representam a grande massa crítica da empresa por operacionalizarem a atividade-fim da organização, representando mais de 60% da organização, a percepção dos mesmos em relação ao modelo em implementação a fim de identificar potenciais obstáculos para a disseminação do mesmo. Para isto, estabeleceu-se uma abordagem de natureza qualitativa, com objetivo exploratório. Selecionou-se um grupo de funcionários que trabalham em Unidades de Saneamento, os quais foram entrevistados e forneceram suas percepções pessoais a respeito das mudanças, confrontou-se este conteúdo com as informações de uma pesquisa documental e de uma observação ativa. Após a triangulação, concluiu-se que a empresa deve olhar com especial atenção para o processo de comunicação com os colaboradores, à resistência dos gestores nas células organizacionais, bem como o tempo e dedicação investido para sensibilização junto aos colaboradores da operação da empresa.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Gestão de Pessoas; Implantação.

ABSTRACT

COMPETENCY MANAGEMENT IN A PUBLIC COMPANY: ORGANIZATIONAL CHALLENGES OF MODEL IMPLEMENTATION

Faced with a scenario of accelerating technological changes and increasing instability in all markets, the competence management model is an alternative for companies to gain dynamism in organizational strategies aimed at managing human talent. The Rio Grandeense Sanitation Company adopted the model in 2016, which means that it is still in full transition. However, this passage is complex, requiring great effort from the deployment team. This step requires special attention regarding the degree of penetration in the organization of the model, making adjustments necessary, eventually. Therefore, the research aimed to investigate, with the employees allocated in the sanitation units, which represent the great critical mass of the company for operationalizing the organization's core activity, representing over 60% of the organization, their perception of the model under implementation to identify potential barriers to dissemination. For this, a qualitative approach with exploratory objective was established. We selected a group of employees working in Sanitation Units, who were interviewed and provided their personal perceptions of the changes. This content was compared with the information from a desk research and active observation. After triangulation, it was analyzed and concluded that the company should pay particular attention to the process of communicating with employees, the resistance of managers in organizational cells, as well as the time and dedication invested in raising awareness among employees of the company's operation.

Keywords: Competency management; Human Resource Management; Implantation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVOS	11
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS GESTÃO DE PESSOAS	14
2.2	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	15
2.3	DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	19
2.4	ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	COLETA DE DADOS	27
3.1.1	Entrevistas semi-estruturadas	27
3.1.2	Pesquisa documental	29
3.1.3	Observação participante	29
3.1.4	Crítérios de seleção dos entrevistados	32
3.2	ANÁLISE DE DADOS	36
3.3	A COMPANHIA RIOGRANDENSE DE SANEAMENTO (CORSAN)	37
4	RESULTADOS	41
4.1	A PERCEPÇÃO QUANTO À ADEQUAÇÃO DO MODELO DE GPC	41
4.2	A PERCEPÇÃO QUANTO AO DESEMPENHO DO GESTOR	42
4.3	FATORES QUE LIMITAM A IMPLANTAÇÃO	44
4.4	ANÁLISE DO ESTÁGIO ATUAL DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GPC E RESULTADOS ALCANÇADOS	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA	59

1 INTRODUÇÃO

Compreender a dinâmica e os fatores que conduzem à sobrevivência e o desempenho das organizações, públicas e privadas, continua a ser um grande desafio, tanto em termos acadêmicos e práticos (e.g., BOYNE, 2013; DEMIR; WENBERG; MCKELVIE, 2017; GUUL; VILLADSEN; WULFF, 2019; SHEPHERD; WIKLUND, 2009). Embora as trajetórias organizacionais de desenvolvimento sejam contextualmente contingentes e que uma verdade absoluta seja improvável (DESANTOLA; GULATI, 2017), sabe-se que determinados fatores influenciam, pelo menos em parte, a sobrevivência e o desempenho destas organizações. Especialmente, tem-se fortes evidências que os processos de gestão do conhecimento (por exemplo, aquisição de conhecimento, integração de conhecimento, etc.) são determinantes da capacidade de inovação e geração de vantagens competitivas (e.g., GRANT, 1996; OKHUYSEN; EISENHARDT, 2002; SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2019).

A partir desta perspectiva, compreende-se que a capacidade de inovar e agregar valor aos produtos e serviços está relacionada com a capacidade de aprendizagem da organização, sobre a qual estão apoiados os processos-chave de desenvolvimento e exploração do conhecimento (LI, 2012). Neste sentido, os recursos humanos são primários neste processo (CABELLO-MEDINA; LÓPEZ-CABRALES; VALLE-CABRERA, 2011) e portanto a aquisição de vantagens competitivas é, de certa forma, dependente da habilidade das organizações em gerir suas competências individuais e organizacionais (MEDINA; MEDINA, 2017).

Para lidar com estes desafios, verifica-se, em uma tendência recente, que os gestores de organizações públicas têm adotado ferramentas e indicadores de desempenho do setor privado, o que sugere uma convergência dos requisitos de competência gerencial entre estes setores (CHONG, 2013; SUDIRMAN et al., 2019). Estas práticas tem transformado o modelo tradicional de gestão pública com o intuito de melhorar a eficiência, a eficácia e a prestação de contas (DIEFENBACH, 2009; NOORDEGRAAF, 2015).

Esta transposição de práticas do privado para o setor público caracteriza-se pela adoção de mecanismos de mercado, gerencialismo e políticas de orientação ao atendimento das demandas dos cliente (SUDIRMAN et al., 2019), com o objetivo de corrigir algumas deficiências do setor público (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES,

2015). Este contexto instiga os gestores públicos a terem uma orientação baseada em resultados, atingindo metas de alto desempenho, alinhadas às demandas das sociedades (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; SUDIRMAN et al., 2019).

Para cumprir com este propósito, as características dos indivíduos, as tarefas de trabalho e as funções demandadas devem estar alinhadas para determinar adequadamente os perfis de competência gerencial que permitem atingir os níveis de desempenho desejados (CHONG, 2013). No entanto, em linhas gerais, as organizações do setor público falham na gestão de conhecimento e das competências (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001), como também são mais vulneráveis aos jogos políticos de poder, o que impacta, de forma negativa, a confiança e o compartilhamento de conhecimento (WILLEM; BUELENS, 2007).

Nesta conjuntura está inserida a Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN) que, nos últimos anos, tem se readequado para atender as exigências de seus diversos *stakeholders* (governo estadual, prefeituras municipais, consumidores finais, e outros), o que gerou a necessidade de revisar os processos de gestão e operacionalizar mudanças. A CORSAN, com sede em Porto Alegre/RS, possui Unidades de Saneamento em 317 municípios com as quais ela tem firmado contrato de abastecimento de água, cada qual com compromissos específicos de curto, médio e longo prazo. A companhia possui mais de 6 milhões de clientes no Estado do Rio Grande do Sul, o que gerou, em 2018, uma receita operacional bruta de aproximadamente R\$2,4 Bilhões e um lucro líquido superior a R\$ 290 milhões. Atualmente, a companhia possui mais de mais de 5900 colaboradores.

Com o crescimento da companhia, das demandas sociais e da complexidade das operações, novos desafios têm se apresentado, o que requer novas práticas de gestão, especialmente no âmbito da Gestão de Pessoas. O aumento progressivo do passivo trabalhista, tendo como principal razão as distorções geradas pela obsolescência do plano de cargo e salários e política de promoções (CORSAN, 2018), bem como os baixos indicadores constatados nas pesquisas de clima organizacional de 2015, e confirmados na de 2017, são alguns exemplos factuais que ensejam o enfrentamento de novos desafios na CORSAN.

Em resposta a estes problemas, a companhia propôs diversas ações, destacando-se a contratação de consultoria externa que, a partir de um diagnóstico realizado, recomendou a adoção de novas práticas de gestão de pessoas com foco nos modelos de gestão por competência.

O redesenho do plano de cargos, o mapeamento de competências, a construção de um novo programa de avaliação de desempenho e promoção baseado em competências, a política de sucessão e a criação do programa de desenvolvimento, de empregados e gestores, foram algumas das práticas e ferramentas propostas e aderidas. Este processo tornou-se tangível para o corpo funcional a partir da implantação da primeira ferramenta, a avaliação de desempenho por competências, com um primeiro ciclo de avaliações em 2018.

Apesar deste conjunto de indícios corroborarem com a tese de haver urgência na implantação de novas estratégias que contemplem a visão de futuro da CORSAN, para as políticas de gestão de pessoas, o novo modelo por competências transpareceu, em seu primeiro ano de aplicação, não ter alcançado os resultados desejados, tendo-se como base a sua revisão, ocorrida nos meses seguintes.

O processo de revisão das estratégias implantadas, construído a partir de levantamentos com o corpo funcional, apontou, por exemplo, distorções na visão das competências essenciais e na política de avaliação de desempenho para promoção dos colaboradores (CORSAN, 2019), o que gerou grande frustração das expectativas do corpo funcional e baixa adesão na aplicação do modelo de gestão por competência.

Neste sentido, um dos desafios estratégicos da CORSAN é compreender as expectativas dos seus colaboradores para alinhar essas percepções aos objetivos e metas da gestão estratégica da companhia. Em especial, verificou-se, empiricamente, o baixo engajamento dos trabalhadores de nível operacional ao modelo de gestão por competências. Esta parcela de colaboradores representa, aproximadamente, 70% do quadro total da empresa. Portanto, para a efetividade destas intervenções na equipe de trabalho, é necessário compreender as demandas destes colaboradores de modo a contemplar suas expectativas e motivações e garantir o engajamento da equipe (KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2019; NIELSEN; RANDALL, 2012). Assim, o problema que guia o planejamento e execução desta pesquisa é: ***como conciliar as motivações e expectativas dos colaboradores de nível operacional com a visão estratégica da CORSAN de modo a propiciar a efetiva implantação do modelo de gestão por competências?***

1.1 OBJETIVOS

Tendo em vista o problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral deste estudo é analisar a percepção dos colaboradores de nível operacional de unidades de saneamento da CORSAN sobre o modelo de gestão por competência, de forma a compreender suas motivações e expectativas. Especificamente, espera-se:

- 1) Investigar a percepção dos colaboradores operacionais quanto à adequabilidade do modelo proposto ao contexto da companhia;
- 2) Analisar, sob a ótica dos colaboradores de nível operacional, o desempenho dos gestores das unidades de saneamento no que se refere à aplicação do modelo de gestão por competências;
- 3) Identificar os fatores que limitam a implementação do modelo de gestão por competências nas Unidades de Saneamento da CORSAN;
- 4) Analisar o estágio atual da implantação do modelo de gestão por competências e os resultados alcançados.

1.2 JUSTIFICATIVA

A implantação de qualquer nova política de gestão em uma organização empresarial de grande porte como a CORSAN, com mais de 5900 funcionários, demanda um esforço corporativo de elevadas proporções. Desde a decisão da Administração da Companhia pela implementação do novo modelo de gestão de pessoas, inúmeras ações foram necessárias para que se chegasse até o segundo ciclo de avaliação desempenho e promoções. Entretanto, para que o modelo gere os efeitos benéficos esperados para corporação e ela alcance novos patamares de performance, a Gestão carece de informações aprofundadas sobre o processo de transição, que apoiem os processos de decisão.

Nesse sentido, do ponto de vista prático, este estudo justifica-se pela necessidade de gerar informação e conhecimento para apoiar a tomada de decisão dos gestores de organizações públicas a respeito do processo de implementação de novas políticas de gestão de pessoas neste contexto. Especificamente, espera-se oferecer um direcionamento para a conciliação das expectativas e motivações dos colaboradores do nível operacional em relação às estratégias da CORSAN. Espera-se que esta investigação instrumentalize a Administração de modo que esta esteja apta a tomar decisões mais assertivas, fazendo os ajustes necessários para a efetiva implantação do modelo de gestão por competências. Este trabalho configura-se

também como um diagnóstico pois, dentro de uma perspectiva de monitoramento do projeto, possibilita a condução de ações corretivas para reajuste de rumos, caso mostrem-se necessárias.

Comparadas ao setor privado, as organizações públicas oferecem desafios adicionais aos gestores (RAINEY; BOZEMAN, 2000). Portanto, na perspectiva teórica, esta pesquisa colabora para o avanço do conhecimento sobre as dificuldades e os desafios da implantação de gestão por competência em organizações públicas. Em uma pesquisa realizada recentemente no portal *Web of Science*, obteve-se apenas dois resultados nesta temática, o que denota a emergência deste tópico específico de pesquisa (termos utilizados [*barrier* OR difficult* OR challenge*] AND [*"competenc* management" OR "Competency-based management" OR "Competence-based management"*])). Espera-se que o conhecimento gerado a partir do caso estudado possa servir, ainda que com suas limitações, para compreensão das idiosincrasias organizacionais da empresa pública, no âmbito da gestão por competências. Especialmente, espera-se oferecer *insights* importantes sobre as restrições e/ou barreiras enfrentadas no planejamento e execução destes processos, uma vez que a incerteza e a ambiguidade no ambiente de trabalho demanda desenvolver estratégias de trabalho distintas para assegurar a eficiência organizacional (CHONG, 2013).

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está sistematizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, no qual são apresentados o tema e o problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura do presente trabalho. O capítulo dois é a fundamentação teórica desta pesquisa, onde se desenvolveram os seguintes conceitos e teorias que deram respaldo à execução do estudo: (I) tendências contemporâneas de gestão de pessoas; (II) gestão por competências; (III) dificuldades para implantação da gestão por competência; e (IV) estratégias para implantação da gestão por competência.

No capítulo três, foi desenvolvida a metodologia de pesquisa utilizada para atingir os objetivos propostos. Em seguida, no capítulo quatro, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Por fim, no capítulo 5, apresenta-se as as considerações finais, as limitações e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo aborda a base teórica que dá suporte ao estudo. Inicialmente, são apresentadas as tendências em relação as estratégias contemporâneas de gestão de pessoas e perspectivas relativas ao modelo de gestão por competências. Em seguida, são discutidos aspectos referentes às dificuldades e estratégias de implantação do modelo em organizações públicas.

2.1 TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS GESTÃO DE PESSOAS

A ampliação do nível de competição mundial bem como o advento da revolução tecnológica tem levado o mundo do trabalho a um novo patamar de complexidade. Sua evolução tem se caracterizado pela flexibilidade, incertezas, transitoriedade e transversalidade, fatores contribuintes na formação de um conceito mais dinâmico. (PICHIAI, 2010).

Com os mercados se reconfigurando em maior velocidade, as organizações têm procurado meios de adaptar sua gestão a essa nova realidade. Este ganho da dinamicidade na vida contemporânea do ser humano bem como dentro das organizações em função das novas tecnologias, mudanças sócio-políticas e econômicas, tem produzido o questionamento sobre os modelos e ferramentas empresariais existentes.

Este cenário de autoquestionamento sobre os padrões põe em xeque o modelo de aprendizagem humana e organizacional existente. A medida que a conjuntura atual nos impõe a mudança como sendo um processo contínuo, a necessidade de desaprender e reaprender rapidamente torna-se primária, tanto na esfera individual como coletiva.

Sob esta ótica, na esfera empresarial, faz-se inadiável incorporar à dinâmica das organizações a reflexão crítica e cíclica acerca do passado e do presente a fim de se projetar e recriar o futuro. Este panorama afeta de diferentes formas uma corporação e, em especial, a todos que gerem pessoas ou promovem políticas de gestão de pessoas.

Este contexto de ruptura, no que tange à moderna Gestão de Pessoas, tem como consequência a busca pelo autoconhecimento empresarial na busca por novas formas de se adaptar a todas essas variáveis contemporâneas. Nesse sentido, surge

o interesse acerca da intitulada gestão por competências (FLEURY, 2001), o qual advém da constatação de que o modelo tradicional de gestão de pessoas é inadequado para atender, neste novo cenário, as novas necessidades e expectativas, tanto das organizações como dos indivíduos (DUTRA, 2001).

Em que pese o início das discussões em relação à temática das competências datar da década de 70, nos Estados Unidos, quando há uma mudança de foco, do cargo para as pessoas, ela tem sido reconceituada, progressivamente, até os dias de hoje. Em adição, ela tem despertado, continuamente, interesse, no que tange sua aplicação prática, de grandes organizações e pesquisadores haja vista essa tendência de foco nas pessoas ressurgir fortemente.

Organizações inseridas em ambientes de negócios mais “nervosos” e mais sujeitos às mudanças tecnológicas são mais abertas a novos modelos, por ser inerente a elas o pioneirismo. Contudo, empresas inseridas em ambientes mais estáveis também estão buscando modelos que aumentem o grau de competitividade por meio da gestão de pessoas. Percebe-se, empiricamente, a existência de muitos estudos tanto em organizações privadas, teoricamente mais sujeitas às instabilidades mercadológicas, quanto em instituições públicas. Bresser Pereira (1996) apresenta como variável a pressão social por melhores serviços públicos como um fator condicionante e uma tendência crescente a ser levada em consideração para esse tipo de organização.

Nesta conjectura, conforme coloca Dutra (2002), observa-se que as pessoas tornam-se a principal fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações. São as pessoas, mediante seu desenvolvimento pessoal e motivação, que propõem alternativas, criam estratégias e as fazem acontecer. Segundo o autor, vive-se numa época em que um novo paradigma econômico acentua a importância dos ativos intangíveis, como marca, conhecimento, inovação e o mais importante, os recursos humanos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

O reconhecimento da competência como uma vantagem competitiva tem direcionado um número crescente de organizações à adoção do Modelo Gerencial por Competências em busca de desenvolvimento e sustentabilidade. Em nível corporativo, é necessário esclarecer a diferença entre os termos gestão de

competências e gestão por competências. Enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Esta ideia exposta acima traz em seu âmago o prenúncio de que a GPC é tratada mais de perto pelo departamento de Gestão de Pessoas, mas ela deverá estar alinhada com o planejamento estratégico da organização. A coesão interna é uma premissa básica para sua adoção, não podendo ser considerada uma política isolada (BERGUE, 2019).

Avançando-se na análise do modelo, faz-se necessário pontuar o conceito de competência. O expoente principal e precursor nos estudos foi David Mclelland. A ideia do tripé – Conhecimento (saber), Habilidade (saber fazer) e Atitude (fazer) – o famigerado CHA, é de sua autoria. MCllelland (1973) propõe que o conjunto de qualificações pessoais levariam a um desempenho superior.

Cabe ressaltar que a CORSAN, em suas normativas internas de gestão de pessoas que tratam da regulação do modelo internamente, citam o conceito deste último autor, utilizando-o como referência básica a fim de facilitar a compreensão do corpo funcional.

Ao longo do tempo o conceito vem evoluindo. A definição de Mcllelland é relevante, mas, confrontando-o com a realidade organizacional, carecia de robustez. Um conceito mais atual é o de Fleury e Fleury (2001) que dizem que a competência traduz-se em um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Esta segunda ideia é mais condizente com a realidade empresarial quando, subliminarmente, remete a ideia de “entregas à organização” e o foco no indivíduo.

Este segundo conceito será utilizado como referência para o estudo. Apesar de em suas resoluções a CORSAN utilizar o preceito fundamental de Mcllelland, os gestores do projeto de implantação fazem mão da abordagem de Fleury e Fleury.

Ao longo da evolução conceitual, percebe-se que as definições que conseguiram se solidificar possuem um caráter integrador, ou seja, alinharam o fundamento básico as questões individuais e da realidade organizacional. A visão de Carbone et al. (2005) ilustra isto quando os autores estabelecem que a competência

humana seria a união sinérgica de conhecimentos habilidades e atitudes, demonstradas pelo desempenho dentro de determinado contexto organizacional, agregando valores empresariais e sociais. A consolidação desse fundamento traz à tona a forte conexão existente entre a competência individual e desempenho organizacional, e, conseqüentemente, a competitividade em sentido amplo.

Um outro componente relevante do modelo de GPC, sendo trazido por diversos autores, e colocado por Brandão e Guimarães (2001) como elemento essencial para a competitividade é a cultura organizacional. Podemos considerá-la como elemento constitutivo da competência organizacional, conforme preconizam os autores, ou seja, em nível coletivo.

Esta ideia tem intersecção com o fato posto anteriormente relativo aos conceitos de competência que traziam embutido o caráter de integração. Assim, podemos depreender que a competência individual só se concretiza quando se adapta as nuances organizacionais, e a cultura é meio pelo qual as competências interagem e produzem a competência da organização e o desempenho da mesma.

Quando se discute Gestão por competências, estamos, inegavelmente, falando sobre gestão do desempenho humano nas organizações. Brandão e Guimarães (2001) colocam que as duas temáticas, em que pese estas possuírem linhas teóricas próprias, ambas possuem uma ligação muito forte, com caráter de complementariedade. Logo, ao se falar em modelo de gestão por competência, remete-se, concomitantemente, a gestão do desempenho individual e corporativo.

Nos estudos comparativos de Brandão e Guimarães (2001), em função das semelhanças encontradas, tanto de objetivos quanto de ferramentas, estes autores sugeriram a utilização do termo Gestão de Desempenho Baseada nas Competências, pois consideram indissociável o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Os autores reforçam a necessidade de integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o nível individual.

Essa discussão sobre o aprimoramento da gestão de pessoas também adentra à esfera pública. Para oferecer um melhor atendimento às demandas dos cidadãos, as organizações públicas dependem das pessoas que nelas atuam. Portanto, é legítimo questionar de que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas e, especificamente, a GPC estão contribuindo para o atendimento desta necessidade. A

literatura deflagra a existência de um incremento no grau de complexidade do modelo quando inserido dentro da realidade do sistema público.

A temática da melhoria da gestão do sistema público é contemporânea. Bresser Pereira (1996) já delineava a necessidade de mudança na gestão das organizações públicas a partir da percepção de que, dentro do estado democrático, a sociedade demandava, cada vez mais, uma gama maior de serviços e mudanças de infraestrutura. O modelo burocrático passa a ser criticado por algumas correntes de pensamento, sendo considerado rígido demais para o atendimento das novas demandas sociais. Com isso, a descentralização e a flexibilização administrativa ganham espaço como práticas gerenciais. Este processo durou décadas e culmina, globalmente, no início da chamada administração pública gerencial e continua até os dias atuais com estas organizações buscando se reinventar, fazendo mão de muitos modelos testados na iniciativa privada.

Este processo de busca contínua pela profissionalização e orientação para resultados da gestão do sistema público, no que tange, em especial, a Gestão de Pessoas, se equipara à iniciativa privada. As mudanças em termos de cargos se alteraram significativamente em função das transformações estruturais, tecnológicas, de processo, mercado e ambiente. As organizações abandonaram o registro de tarefas rigorosamente definidas, passando a adotar um formato amplo, admitindo-se a possibilidade de responsabilidades com diferentes níveis de complexidade (RODRIGUES, 2006). O modelo conceitual da gestão por competências, com seu conjunto de ferramentas, traz, no seu âmago, a possibilidade de dinamizar gestão de pessoas nas organizações a fim de atender esta nova conjectura.

Uma das principais ferramentas utilizadas na GPC é a avaliação de desempenho baseada em competências. A avaliação de desempenho pode ser compreendida como um processo cogitado para ajudar os colaboradores a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Segundo os mesmos autores, a gestão do desempenho humano pode ser analisada por meio de três dimensões: expectativa, recursos e motivação. O relacionamento dessas dimensões permite o entendimento do nível em que o desempenho de um colaborador pode estar enquadrado. Cada situação requer um tipo de atitude para lidar com o funcionário e avaliar seu desempenho. Este processo leva a compreensão do papel, das potencialidades e das motivações de cada uma

das pessoas nas atividades desempenhadas. O resultado dessas observações auxilia no planejamento de ações a serem adotadas com as pessoas, visando o desenvolvimento delas na empresa.

A avaliação de desempenho cumpre um importante papel organizacional, sugerindo o que será avaliado, direcionando o método de realização do trabalho, normatizando mecanismos adequados para a avaliação, apresentando os objetivos a serem alcançados, apontando formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento, sugerindo investimento em desenvolvimento individual e vinculando resultados apurados à recompensa (SOUZA et al., 2005).

2.3 DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo Montezano et al. (2019), apesar dos muitos benefícios da implantação de um modelo de gestão por competências nas organizações públicas brasileiras, são muitos os desafios e as barreiras enfrentadas neste processo. Em sua revisão, os autores identificaram seis dimensões que devem ser observadas e tratadas adequadamente para garantir a efetiva implantação do sistema de gestão por competências (Quadro 01).

A primeira dimensão diz respeito a importância do comportamento organizacional. Nesta categoria, considera-se questões como cultura organizacional, resistência dos servidores, resistência dos gestores, clima organizacional e outros. Diversos estudos sugerem que a cultura organizacional é um importante preditor de desempenho, dado que determinadas culturas podem apoiar o gerenciamento de desempenho ou valores racionais associados ao alto desempenho. A liderança transformadora, por exemplo, é essencial para o sucesso do setor público, no entanto, sua aplicação no setor é baixa. Estas organizações, em geral, se baseiam em mecanismos de controle burocrático que reduzem a importância do relacionamento dos líderes públicos com seus seguidores. Entretanto, as organizações públicas estão operando em um ambiente dinâmico e precisam abandonar algumas das estruturas burocráticas para superar as restrições de governança e garantir a eficiência de suas atividades (ANDERSEN; MOYNIHAN, 2016).

A segunda dimensão aborda as dificuldades dos gestores e equipe de implantação. Neste processo complexo, muitas dificuldades podem servir como barreiras ao processo de implantação, tais como aspectos psicológicos da equipe de

Quadro 1 – Dificuldades do processo de implantação de GpC

CATEGORIA	DIFICULDADE
Comportamento Organizacional	Cultura organizacional
	Desafios de mudanças organizacionais
	Resistência dos servidores
	Resistência dos gestores
	Clima Organizacional
	Descrença quanto à possibilidade de mudanças
Dificuldades dos gestores e equipe de implantação	Tempo demandado para o desenvolvimento e implantação
	Aspectos psicológicos da equipe de implantação (motivação, descrença)
	Excesso de trabalho das equipes de mapeamento de competências
	Desconhecimento dos gestores sobre a legislação da capacitação por compet.
	Falta de equipe específica qualificada para implantação
	Problemas de comunicação do processo de implantação
	Falta de unidade em equipe
	Rotatividade dos profissionais da equipe responsável pela gestão por compet.
Particularidades do contexto da Gestão Pública	Aspectos legais e normativos
	Descontinuidade das demandas em função de mudanças de gestão
	Modelos burocráticos e disfunções do serviço público
	Dificuldade em remunerar por competências
	Estabilidade do servidor público
	Falta de autonomia e flexibilidade na gestão
	Falta de orientações do governo federal
	Aspectos políticos
	Dificuldade de acessar informações confidenciais
	Forma de ingresso no serviço público apenas por conhecimentos
Dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências	Desafios conceituais e metodológicos
	Falta de modelo de implant. sistematizado abrangendo todos processos de RH
	Complexidade na elaboração das descrições de competências
	Complexidade no desenvolvimento e adoção do modelo de GC
	Dificuldade de relacionar novas práticas aos subsistemas
	Dificuldade de implantação por uma metodologia quantitativa

	Dificuldade em associar as ações de capacitação à estratégia organizacional
	Falha na análise de dados
	Falta de resultados mostrados à gestão dificulta a credibilidade no modelo
	Falta de visão de futuro para o desenvolvimento do modelo
	Fragilidades nas evidências de validade das competências
	Tendência de altas avaliações das competências
Suporte organizacional	Falta de apoio da alta administração
	Falta de pessoal
	Contingenciamento de recursos orçamentários
	Falta de clareza aos servidores públicos e gestores sobre gestão por compet.
	Falta de recursos materiais
	Falta de suporte tecnológico
	Ausência de perspectivas e incentivos à carreira
	Falta de infraestrutura
	Falta de instrumentação para implantação
	Falta de recursos financeiros
	Monitorar as pessoas com antigas ferramentas gerenciais de controle
Características da organização	Rigidez nas estruturas organizacionais
	Tamanho da organização
	Limitações geográficas
	Ausência de particip. do setor resp. pela implant. nos processos de gestão

Fonte: adaptado de Monteza et al. (MONTEZANO et al., 2019).

implantação (motivação, descrença), desconhecimento dos gestores sobre a legislação da capacitação por competência, falta de equipe específica qualificada para implantação, problemas de comunicação do processo de implantação e outros. Estes problemas podem ter origem no fato de que muitas organizações não envolvem formalmente seus funcionários antes dos estágios finais da mudança, uma vez que as decisões são tomadas na alta gerência. Uma abordagem consultiva e participativa mais integrada deve resultar em maior produtividade e eficácia (SINGHRY, 2018).

A terceira dimensão, particularidades do contexto da gestão pública, trata de temas como aspectos legais e normativos, descontinuidades de demandas em função de mudanças de gestão, modelos de gestão burocráticos e disfunções do serviço

público, estabilidade do servidor público, entre outros. Nos modelos antigos de administração pública, as práticas de gestão de recursos humanos eram caracterizadas por processos complicados, focadas no tratamento justo e equitativo de todos os servidores públicos e proteção dos direitos destes colaboradores. Nesta perspectiva, a gestão estava mais preocupada com regras, regulamentos e processos burocráticos; a eficiência na alocação adequada dos servidores públicos não era uma preocupação de gestão (SUDIRMAN et al., 2019). No entanto, muitos paradigmas estão sendo quebrados e o modelo contemporâneo tem buscado ferramentas e práticas da iniciativa privada para otimizar o desempenho e melhorar a eficiência dos serviços prestadas à população (DIEFENBACH, 2009; NOORDEGRAAF, 2015), tais como as práticas de gestão por competências (SUDIRMAN et al., 2019).

A quarta dimensão analisada diz respeito as dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências. Nesta categoria estão agrupadas dificuldades quanto a complexidade do modelo e dos processos de implantação tais como na elaboração das descrições de competências, no desenvolvimento e adoção do modelo de gestão por competências e no relacionamento de novas práticas aos subsistemas. Hayes, Rose-Quirie e Allinson (2000) argumentam que pode ser impossível decompor uma competência em uma lista exaustiva de elementos, o que pode sugerir, além da complexidade metodológica, a incompletude dos modelos de gestão por competência. Associada a isso está a dificuldade de se chegar a uma estrutura adequada para um modelo de competência que precisa contemplar, ao mesmo tempo, aspectos de universalidade e especificidade, complexidade e simplicidade e fidelidade (MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005).

Na quinta dimensão, suporte organizacional, analisa-se as dificuldades em relação à falta de apoio da alta administração, ao contingenciamento de recursos orçamentários, à falta de clareza dos servidores públicos e gestores sobre gestão por competências, à ausência de perspectivas e incentivos à carreira, ao monitoramento dos servidores a partir de ferramentas gerenciais de controle e outros. Para melhorar o desempenho dos processos e atividades no ambiente de negócios atual, a organização precisa desempenhar um papel importante nos sistemas de gerenciamento de carreira de seus colaboradores, propiciando, de alguma forma, programas de desenvolvimento, assistência e orientação de modo a apoiar e melhorar o sucesso profissional de seus funcionários (KONG; CHEUNG; SONG, 2012).

Portanto, a ausência deste suporte pode oferecer uma importante barreira aos processos de gestão por competências.

A última dimensão, características da organização, refere-se às dificuldades relacionadas à rigidez na estrutura organizacional, tamanho da organização, limitações geográficas e ausência de participação do setor responsável pela implantação nos processos de gestão da companhia (MONTEZANO et al., 2019). Estas dificuldades, em conjunto, evidenciam a complexidade da operacionalização dos processos de gestão por competências, uma vez que o gerenciamento de competências não pode ser considerado como atividade desconectada ou isolada, com pouco relacionamento com os objetivos organizacionais. Ao contrário, o gerenciamento de competências como um todo consiste em diferentes mecanismos e estratégias que precisam envolver muitas funções na organização e deve estar vinculado com as estratégias da companhia (MEDINA; MEDINA, 2017).

Em função das dificuldades e barreiras apresentadas e a importância dos processos de gestão por competências, cabe aos gestores públicos planejar e definir estratégias que contemplem, de forma efetiva, ações para minimizar o efeito destes fatores. Na próxima seção, serão apresentados alguns direcionamentos estratégicos.

2.4 ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O processo de implementação do modelo de gestão por competências é, conforme aponta a literatura, de alto grau de complexidade. A transição para o modelo, a depender do porte da organização, pode dispende diversos anos antes de atingir grau de maturidade, ou até mesmo, em alguns casos, não ser bem-sucedido.

Um dos maiores desafios, como colocam Silva e Mello (2013), é uma condição precedente: a definição da estratégia da organização como forma de dar o rumo, concentrar esforços, definir a organização e ser uma fonte de coerência interna.

Zarifian (2003) sugere uma abordagem para aplicar o modelo de competências através de seis etapas: (1) Explicitar a estratégia – Esse é o primeiro ponto de partida: explicitar a estratégia da entidade. É a estratégia que fixará o quadro e a orientação a ser dada às competências a serem desenvolvidas na organização. (2) Explicitar as macro escolhas de organização – São as opções que demonstram as escolhas das

organizações que materializem a estratégia da organização. (3) Definir princípios simples, que caracterizem o que se entende por competência – É nessa etapa que se estabelece uma filosofia da competência. (4) Elaborar uma primeira definição das áreas de competência – Nessa etapa devem ser desenhadas as grandes áreas de competência. O autor sugere quatro eixos: as competências de profissão, as competências organizacionais e as competências relacionadas aos clientes. (5) Fazer uma análise das situações com os interessados – Identificar com o público interessado, construir as competências que são mobilizáveis. (6) Validar as áreas de competências e hierarquizar os níveis que irão interferir nos salários. Para o autor, esse conjunto de propostas é uma forma prática e simples de tornar a abordagem das competências inteligível para todas as pessoas a ela relacionadas.

Há uma grande incidência dos estudos que focam na questão da cultura organizacional. Para Hatala e Gumm (2006) ela é uma das principais barreiras ou facilitadora para o sucesso de um programa com base em competência em uma organização, pois essa oferece singularidade à organização como um fator de difícil imitação, podendo ser um aspecto imprescindível para a competência organizacional.

Esse fenômeno social, denominado de Cultura Organizacional, é construído por numerosas variáveis relacionadas entre si (Uma explicação mais detalhada sobre a composição, formatação e níveis de agregação da cultura organizacional, que inclui aspectos meso e macro influentes, pode ser encontrada em Zago (2000) e é modelado com a interação das cognições e vivências técnicas, administrativas (estruturas e modelos gerenciais), políticas, estratégicas e táticas, misturadas às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais formais e informais (TORQUATO, 1991).

Sobre a dificuldade cultural, não se pode entender que ela pertença somente ao setor público. Mesmo no setor privado, a cultura organizacional pode se manifestar contrária a implantação da Gestão Por Competências. E quase todos os casos que foram apresentados na literatura informaram o enfrentamento de algum grau de resistência de pessoas ou de grupos.

Hatala e Gumm (2006), que desenvolveram pesquisas sobre as influências culturais identificadas na gestão por competências, asseguram que inúmeros estudos como os de Bolman e Deal (1997), Kontoghiorghes et al. (2005), Morgan (1997), Peters (1992), Stone (2002) e Van Wart (1998) demonstraram a existência de uma

forte relação entre a cultura interna e o desenvolvimento e desempenho organizacional.

Como contraponto ao conjunto de dificuldades apresentadas para implantação do modelo, vários autores apresentam as vantagens de sua adoção. Levy-Leboyer (1993) atribui sua adoção à utilização de formas mais inovadoras de gestão de desempenho, mais atreladas com os esforços individuais. Para Schein (1990), o modelo permite que os empregados desenvolvam carreiras focando nos pontos que são relevantes ao seu crescimento. Para Fleury e Fleury (2001), o modelo de Gestão por Competências possibilita a modernização das práticas de Recursos Humanos, podendo promover a valorização do potencial humano na organização e o enriquecimento das tarefas, aspectos considerados fundamentais para a satisfação no trabalho.

Green (1999) descreve uma pesquisa realizada pela Behavioral Technology, conduzida e aplicada a uma amostra de 134 pessoas em diversas organizações, sobre o projeto e a utilização de sistemas de competências para verificar qual a razão para introduzir um determinado sistema de competência em uma organização. Como demonstrado no Quadro 2, foi identificado que a razão primária para se implantar um modelo de gestão por competências é interligar entrevistas, avaliações, treinamento, coaching e remuneração a visão, missão, valores e cultura. Em resumo, as competências devem auxiliar os gerentes e funcionários a interligar, planejar e comunicar as funções de RH.

Quadro 2 – Razões para implantação dos processos de gestão por competências

Classif.	Objetivos
1	Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, coaching e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura.
2	Planejar as habilidades necessárias para que a organização cresça
3	Comunicar os comportamentos valorizados
4	Esclarecer o foco da liderança
5	Focalizar atenção na qualidade / comportamento orientado para o cliente
6	Fechar as lacunas (gaps) de habilidades
7	Desenvolver a nossa vantagem competitiva
8	Identificar critérios de seleção para entrevistas
9	Estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho
10	Desenvolver um feedback de 360º graus
11	Planejar para a sucessão
12	Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas
13	Encorajar a cooperação transfuncional
14	Guiar as decisões promocionais
15	Facilitar o fluxo de pessoas através do negócio e das fronteiras globais

Fonte: elaborado a partir de Green (1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A opção por um determinado método deve ater-se, segundo Hernandez, Fernández e Baptista (2013), naquilo que se busca com a pesquisa. A compreensão do caráter dos objetivos da investigação deve estar em primeiro plano na justificativa destas escolhas. Além disso, deve-se observar o grau de exploração da temática junto ao grupo social específico. Este processo de escolha realizado pelo pesquisador é chave para que se possa avaliar a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Assim, a exposição e caracterização da forma de obtenção, análise e interpretação dos dados permite a compreensão do alcance e das limitações da pesquisa (GIL, 2010).

Para este estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, pois esta perspectiva permite integrar dados e teorias para transmitir explicitamente as conexões entre os dados analisados, a teoria emergente e as literaturas para as quais a contribuição é direcionada. O viés qualitativo permite relatos mais detalhados das fontes e análises de dados para o entendimento mais profundo do fenômeno e suas causas (BANSAL; CORLEY, 2012). Neste sentido, esta pesquisa aborda questões de "como" ao invés em vez de "quanto" para entender os fenômenos do ponto de vista dos estudados e para examinar e articular processos (PRATT, 2009). Portanto, a abordagem qualitativa é adequada quando se busca compreender as motivações e as percepções dos investigados sobre diferentes questões, bem como quando há a necessidade de se traduzir, decodificar e entender o significado dos discursos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Como procedimento de pesquisa, adotou-se o método de estudo de caso (YIN, 2009) que é recomendável para situações em que se demanda a investigação do fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (GIL, 2010). Esta escolha deu-se também pois, a partir das diversas técnicas empregadas, este método oferece subsídios para iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões como no caso da CORSAN: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado (SCHRAMM, 1971). Ademais, o estudo de caso investiga situações em que existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e para isso, conta com múltiplas fontes de evidência para convergir as informações de forma triangular. Essa técnica permite lidar com o problema da validade do constructo da pesquisa, uma vez

que diferentes fontes de evidências podem produzir distintas (ou convergentes) avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2009).

Considerando-se a não existência de uma tese inicial a ser testada, a análise exploratória se apresenta como o caminho mais alinhado com os objetivos traçados para o presente trabalho de investigação. Sob a ótica de Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como propósito a criação de familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito e construir hipóteses. Partindo-se do fato de que um dos objetivos específicos é identificar os fatores que limitam a implementação do modelo de gestão por competências nas Unidades de Saneamento da CORSAN, explorar a percepção dos colaboradores, buscando-se entender as motivações, frustrações, crenças, expectativas, sentimentos, o que fazem e fizeram, o que desejam, bem como as explicações ou razões que permeia a forma de perceber, sentir, pensar e agir, conectando à realidade dentro da Unidade organizacional, faz pleno sentido essa abordagem.

3.1 COLETA DE DADOS

Em relação às técnicas de coleta de dados, para garantir a validade e confiabilidade das informações, foram utilizadas três distintas estratégias que permitiram a triangulação dos dados (YIN, 2009): (a) entrevistas com os colaboradores; (b) observação participante; e (c) pesquisa documental.

3.1.1 Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas, especificamente, mostraram-se adequadas para a compreensão inicial da perspectiva dos colaboradores sobre o modelo de gestão por competências implantado na companhia. Nesta etapa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores de unidades de saneamento (US) da CORSAN (que formam o nível operacional da empresa e estão diretamente ligados a atividade-fim - tratamento, manutenção de redes e administrativo destas unidades) alocados na Regional do Litoral (SURLIT).

Durante a execução desta fase, foi assegurado aos participantes a manutenção da confidencialidade das suas informações pessoais. A opção por esta abordagem propiciou o diagnóstico do fenômeno social investigado e a construção de significados

a respeito do tema, permitindo averiguar fatos, determinar opiniões sobre fatos, determinar sentimentos, inferir sobre condutas passadas ou presentes que possam ser determinantes para situações futuras, entre outros, o que se alinha com os objetivos da investigação (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Para construção desses significados junto aos entrevistados, o pesquisador precisou compreender as vantagens e limitações da técnica e ter claro quais objetivos eram possíveis de serem atingidos por meio da mesma. Dentro do campo cronológico investigatório, a etapa de entrevistas foi a última a ser executada (após a observação e leitura inicial dos documentos da empresa), o que trouxe a possibilidade ao pesquisador de explorar com maior propriedade determinados tópicos que despontaram nos momentos anteriores da observação e análise documental.

Outro ponto chave na construção e preparação foi a ponderação no que diz respeito a exequibilidade dentro das limitações temporais. A opção por uma entrevista semiestruturada, com um roteiro básico, mas flexível, vai ao encontro do propósito de manter uma linha temática, mas que permitisse abertura para explorar nuances que se julgasse valiosas para a investigação. Para elaboração do roteiro de entrevistas, utilizou-se o modelo teórico-empírico proposto por Montezano et al. (MONTEZANO et al., 2019), o qual contempla uma ampla revisão da literatura recente sobre as dificuldades para implantação da gestão por competências no âmbito da administração pública brasileira, o que é, portanto, adequado aos propósitos deste estudo. Além disso, em uma pesquisa no portal *Web of Science* retornou apenas dois resultados nesta temática, o que denota a emergência deste tópico específico de pesquisa (termos utilizados [*barrier* OR difficult* OR challenge*] AND [*"competenc* management" OR "Competency-based management" OR "Competence-based management"*])). As dimensões propostas por estes autores e consideradas para este trabalho são: (1) Comportamento Organizacional; (2) Dificuldades dos gestores e equipe de implantação; (3) Particularidades do contexto da gestão pública; (4) Dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências; (5) Suporte organizacional; e (6) Características da organização.

Ajuste nas entrevistas foram feitos no decorrer do processo, no sentido de adequar a linguagem e profundidade à realidade e conhecimento do entrevistado, na medida que estes foram se revelando. A execução das entrevistas durou, em média, 1h e 15min, sendo que a mais curta se estendeu por 45 minutos e a mais longa por 1h e 45 min. Todas elas foram realizadas fora do horário de trabalho, bem como foram

gravadas com o consentimento do entrevistado. A abordagem ao entrevistado foi de forma direta, sendo exposto pelo pesquisador, antes do início da conversa, o porquê da entrevista, o que se estava investigando, o anonimato do entrevistado e o fim acadêmico da pesquisa.

3.1.2 Pesquisa documental

A segunda técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental, baseada em fontes secundárias de dados (LAKATOS; MARCONI, 2017). Esta técnica favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (GUINDANI; SÁ SILVA; ALMEIDA, 2009).

Haja vista a necessidade sistematização para com todo o processo, tomou-se o cuidado de entender o contexto em que cada documento foi produzido, as questões de credibilidade do documento e do(s) autor(es), os conceitos-chave, a lógica interna e a natureza do documento. Somente após essa análise, realizou-se então a análise do conteúdo do documento.

Observados os cuidados supracitados, considerou-se como pertinente para a investigação, em função de exporem direta e indiretamente o passado, o presente, bem como projetarem o futuro de questões relacionadas aos subsistemas de gestão de pessoas e terem conexão direta com a pesquisa, 7 documentos oficiais da Companhia Riograndense de Saneamento, quais sejam:

- I. Balanço 2018 e Relatório Anual da Administração e Sustentabilidade;
- II. Pesquisa de clima organizacional de 2015;
- III. Pesquisa de clima organizacional 2017;
- IV. Anexo III do PCES 2001 - Regulamento da Promoção dos Empregados Enquadrados nas Resoluções 14/2001;
- V. ANEXO I do Plano de Cargos dos Empregados Enquadrados nas Resoluções 23/1982 e 07/1998;
- VI. Acordo Coletivo dos Funcionários da CORSAN – 2018/2019;
- VII. Apresentação do Ciclo de Avaliação de Desempenho 2019.

3.1.3 Observação participante

A terceira técnica de coleta de dados foi a observação participante (FLICK, 2008). Nesta etapa, houve interação direta do pesquisador com o grupo social que estava sendo observado. Além de observar, o pesquisador participou de ações do grupo em seu ambiente natural. O ambiente de observação em questão foi a sede de cada uma das Unidades de Saneamento, com o corpo de funcionários da mesma, compreendendo o pessoal do Tratamento, da Manutenção de Redes e do setor Administrativo da célula organizacional.

A ida a campo se deu durante o mês de agosto de 2019, quando da apresentação para o corpo de funcionários das USs da Regional SURLIT. O objetivo organizacional primário com as apresentações era a exposição do reformulado processo de avaliação de desempenho baseada em competências, do novo processo de desenvolvimento dos empregados, bem como o de promoção por competência, ciclo 2019. Os três compõem parte importante do modelo de GpC da Companhia.

Foram realizadas 25 apresentações com o mesmo conteúdo, tendo sido abordada a sistemática de funcionamento dos 3 processos. Elas tiveram o caráter de sensibilização, bem como de capacitação. Além de expor o formato e regras dos processos, abordou-se o contexto atual do setor, o da organização, bem como a forte ligação das ferramentas em tela com a conjuntura atual. Houveram apresentações com a presença de 3 funcionários, assim como houveram outras para 30 funcionários. Isto se deu em função da variabilidade de portes das US's (que segue o critério de quantidade de clientes atendidos no município) e disponibilidade dos funcionários unidades na data. Em média, cada apresentação teve duração de 3 horas, e ocorreu em sala estipulada pelo gestor da US, na própria unidade, de sorte que não inviabilizasse o funcionamento da mesma, mantendo-se o atendimento básico, o que, eventualmente, gerou, em alguns casos, a necessidade de 2 apresentações em determinadas localidades.

A apresentação foi dividida em dois momentos, sendo realizada por duas pessoas: o pesquisador, que faz parte do corpo funcional da CIA, assim como a Consultora Regional de Gestão de Pessoas, responsável pela implementação das políticas de GP na Regional do Litoral. Houve alternância entre os apresentadores na exposição da primeira metade e da segunda, de modo que o pesquisador pudesse analisar e anotar os comportamentos e falas dos grupos ao longo das diferentes temáticas contidas nas duas partes da apresentação.

Segmentando-se em temas, pode-se estabelecer que a apresentação trazia em sua composição as seguintes temáticas:

1. O ambiente de negócio atual da CORSAN e ligação com o modelo de GpC;
2. Apresentação da avaliação de desempenho (Conceito, vantagens, regras gerais e apresentação das competências);
3. Regras de Promoção e Ascensão por mérito;
4. Plano de desenvolvimento Individual (Conceito, metodologia, visão da empresa, vantagens).

A realização das 25 capacitações dentro do ambiente de trabalho dos colaboradores foi planejada de modo a impactar, no menor grau possível, a rotina de produção dos empregados e para reduzir custos de treinamentos, não havendo deslocamentos para salas de capacitação distantes. Pode-se adicionar como elemento desta equação o fato de a SUGEP (Superintendência de Gestão de Pessoas) considerar que, ocorrendo a capacitação no local de trabalho, os funcionários estariam mais “propensos” a trazer contribuições (as quais poderiam ser utilizadas futuramente) para melhoria do modelo, bem como se estaria aprimorando o processo de comunicação.

É importante destacar a ciência quanto a necessidade de sistematização do processo de observação. Assim sendo, assumiu-se como válidos os ensinamentos de Hernandez et al. (2010) que colocam que a observação não se limita ao sentido da visão, ela envolve todos os sentidos. Ela implica em entrarmos profundamente em situações sociais e mantermos um papel ativo. Ademais, faz-se necessário manter uma reflexão permanente, estarmos atentos aos detalhes, acontecimentos, eventos e interações.

Assumindo-se como premissas do processo de observação os preceitos colocados pelos autores acima, procurou-se observar o comportamento dos indivíduos e do grupo ao longo dos diversos momentos da apresentação conforme avançavam as 4 temáticas gerais citadas acima. A cada localidade visitada, observou-se:

- o perfil dos colaboradores e a influência na dinâmica da apresentação;
- o teor das opiniões;
- tipos de perguntas e argumentos trazidos pelos colaboradores;

- as lideranças informais e como elas influenciavam o andamento e clima durante a exposição;
- tom de voz quando de argumentações e postura;
- seriedade individual e coletiva dos grupos.

Por razões de conveniência, tempo e saturação, foram selecionadas 4 Unidades de Saneamento para compor o grupo de análise desta pesquisa, as quais são classificadas por categoria, partindo da “Categoria 1”, que atende a maior quantidade de clientes, até “Categoria 4”, que atende a menor quantidade de clientes. Sob este prisma, procurou-se averiguar a perspectiva de funcionários que compunham US’s em seus diferentes portes, de 1 a 4. Evidentemente, a escolha de US’s de diferentes portes tem embutida, em essência, a ideia de trazer a luz a heterogeneidade da realidade organizacional para a investigação, sobretudo, pois o porte influencia na disponibilização de recursos, atenção da alta-direção, atenção da gestão regional, da distribuição do trabalho, do caráter do trabalho, enfim, de várias formas que podem trazer diversidade de pontos de vista, o que se considera como enriquecedor para a investigação.

O passo seguinte, após definidas as 4 unidades de observação, foi sistematização do processo de catalogação das opiniões e pontos de vista mais recorrentes ao longo das apresentações nas 4 USs. Além do registro descritivo relativo à comunicação verbal atinente as temáticas da apresentação, efetuou-se um relato descritivo ambiental, bem como a descrição do perfil do grupo a fim de recriar o contexto quando da apresentação. Assim, para fins de sigilo nos referiremos as unidades observadas como US 01, US 02, US 03 e US 04, sendo a US 01 a de maior porte seguindo, em ordem decrescente, até a 04, a de menor porte.

De posse dos dois documentos descritivos, construiu-se a análise interpretativa dos dados de modo que esta fosse utilizada no processo de triangulação com os dados coletados nas entrevistas e na análise documental.

3.1.4 Critérios de seleção dos entrevistados

Nos estudos qualitativos, o tamanho da amostra não é importante do ponto de vista probabilístico haja vista não existir neste tipo de abordagem o interesse na generalização dos resultados, sendo o foco central conhecer o fenômeno em profundidade. A seleção da amostragem na pesquisa qualitativa é crucial e ela tem

caráter proposicional. Isto significa que há a necessidade de reflexão profunda a fim de se ponderar e julgar quais os critérios adequados e que levariam ao alcance dos objetivos de pesquisa. Além dessa análise, levou-se em consideração três fatores que contribuíram para determinar o número de participantes, quais sejam:

- Capacidade operacional de coleta e análise;
- O entendimento do fenômeno (a dita saturação da categoria);
- A natureza do fenômeno em análise (grau de acessibilidade e o tempo da coleta).

Em adição, estabeleceu-se para a definição dos indivíduos que comporiam a amostra seguir-se-ia os seguintes parâmetros:

- A estrutura básica de uma Unidade de Saneamento, em termos de cargos;
- A proporcionalidade destes cargos dentro da unidade de saneamento;
- A estrutura de gênero da Companhia;
- O tempo de trabalho na empresa;
- O ponto de vista sindical;

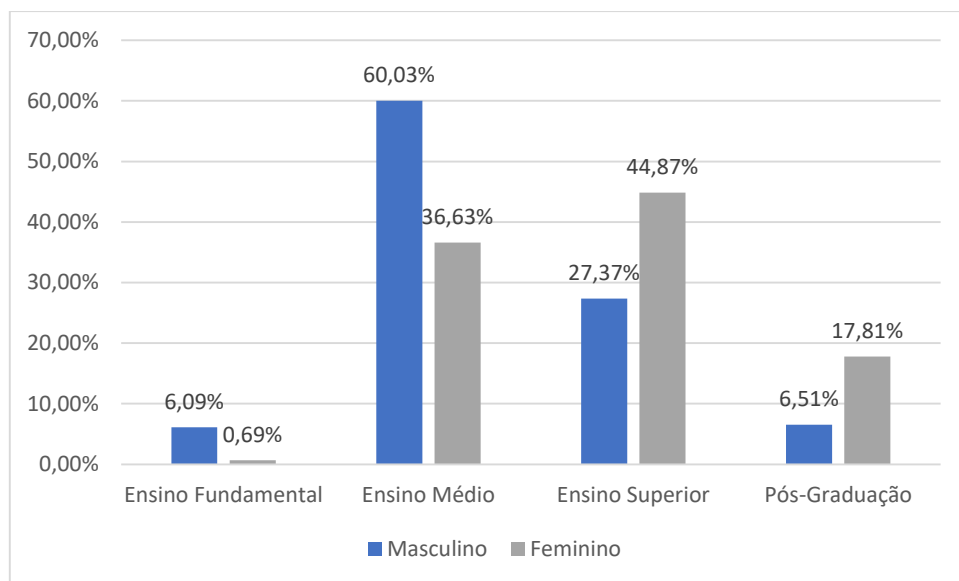
Partindo-se da premissa que os parâmetros elencados cumprem com rigor estratégicos, ético e pragmáticos, definiu-se como ponto de partida que a amostra deveria guardar similaridade com composição básica de uma unidade de saneamento em termos de cargos, bem como proporcionalidade deles dentro da unidade de negócio. A opção por estes dois critérios fundamenta-se na ideia de se replicar a realidade, a fim de obter-se a heterogeneidade que caracteriza as USs, em que pese não se vislumbre qualquer tipo de generalização posterior. Desta forma, foram selecionados representantes dos 3 grupos de cargos que compõem uma unidade de saneamento: Agentes de Serviço Operacional (ASO - grupo operacional), Agente de Tratamento de Água e Esgoto (ATAE - grupo tratamento) e Agente Administrativo (grupo administrativo).

Outrossim, buscou-se replicar a política de alocação quantitativa dos grupos de cargos na unidade organizacional, o que, objetivamente, conforme as resoluções que regulam isto na empresa, representa uma maior presença de pessoal do grupo operacional em relação aos outros grupos. Quanto aos cargos do grupo do tratamento e administrativo, estes possuem relativa similaridade quantitativa nas unidades.

Outro aspecto que também se considera como pertinente para composição do grupo a ser estudado é a questão de gênero no quadro funcional da companhia. A

presença masculina na empresa é de razão 3 homens para uma mulher (aplicável às Unidades de saneamento), o que ressalta a ampla presença masculina na composição da força de trabalho. A força de trabalho feminina, apesar de minoria, em geral, possui maior grau de escolaridade que os homens, como explicita a Figura 1. Assim, entende-se que é relevante adicionar esta variável a fim de se tentar reproduzir a heterogeneidade.

Figura 1 – Escolaridade dos colaboradores da CORSAN (por gênero)



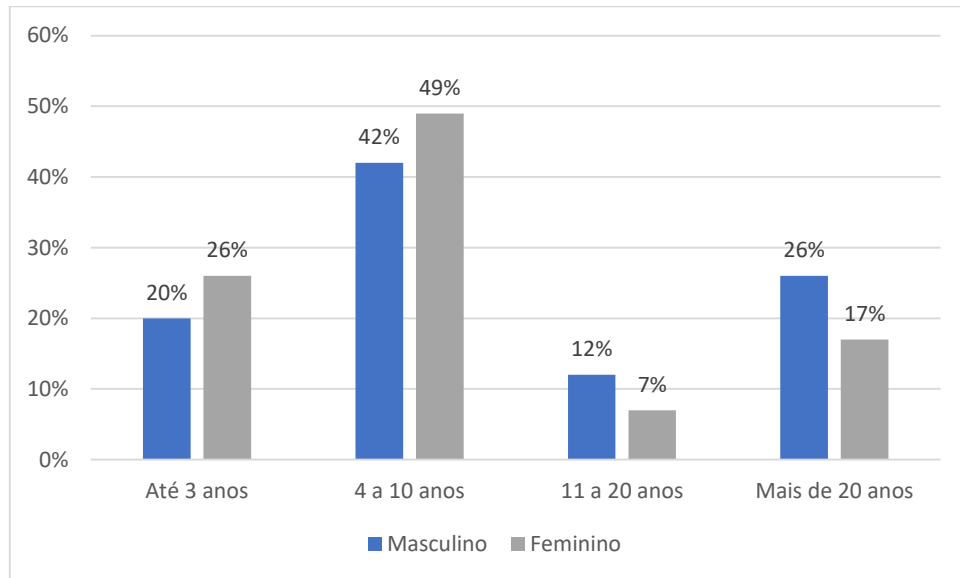
Fonte: adaptado de (CORSAN, 2018).

Outro fator que se observou na seleção dos entrevistados foi o tempo de empresa (Figura 2). Há uma variabilidade grande nas unidades no que tange ao tempo de casa das equipes locais, entretanto, empiricamente, constata-se em várias delas a mescla de pessoas com mais tempo de serviços prestados à empresa com outras com menos tempo. Esta composição se dá também em termos de idade/gerações, a despeito da inexistência de um padrão. Em função disto não se seguiu qualquer rigor estatístico na seleção.

Como último critério para seleção da amostra, optou-se por incluir um colaborador representante do sindicato. Dado a influência desta “força” na rotina organizacional da CORSAN, julgou-se importante incluir a visão de um delegado sindical no escopo da investigação. Procurou-se reproduzir isto na amostra pelo fato

de que todas as unidades possuem um delegado sindical e, para a pesquisa tem-se como válida a premissa de que a diversidade de visões e percepções tende a enriquecer a investigação.

Figura 2 – Tempo de serviço dos colaboradores da CORSAN (2018)



Fonte: adaptado de (CORSAN, 2018).

Estabelecidos os critérios, chegou-se a amostra detalhada no Quadro 3, em que foram selecionados 4 funcionários cujo cargo (ASO) está alocado no Grupo Operacional, 2 funcionários cujo o cargo está alocado no grupo de Tratamento e um funcionário cujo cargo está alocado no Grupo Administrativo. A companhia possui ainda corporativamente mais 2 grupos de cargos: o grupo de técnicos-científicos e o grupo técnico Médio, mas não há previsão de alocação destes nas Unidade, salvo situações específicas no setor de Tratamento. A amostra totalizou 7 funcionários, em sua ampla maioria do sexo masculino. A variação etária está entre dos 38 anos e 55 anos. O tempo de empresa dos entrevistados variou entre 6 e 19 anos. Apesar dos cargos exigirem somente nível de escolaridade médio, mais da metade dos entrevistados possui nível superior e a outra parte pelo menos iniciou curso superior.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

ID	Idade	Cargo	Setor	Grau de escolaridade	Tempo de empresa	Sexo
1	43	Ag. de Serv. Operacionais	Operacional	Sup. Incompleto	17	M
2	41	Ag. de Serv. Operacionais	Operacional	Sup. Incompleto	6	M
3	38	Ag. de Serv. Operacionais	Operacional	Sup. Completo	9	M
4	52	Ag. de Serv. Operacionais	Operacional	Sup. Completo	19	M
5	42	Ag. Administrativo	Administrativo	Sup. Incompleto	9	M
6	55	Ag. Trat. de Água e Esgoto	Tratamento	Sup. Completo	9	M
7	40	Ag. Trat. de Água e Esgoto	Tratamento	Sup. Completo	10	F

Fonte: dados da pesquisa.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Para esta pesquisa, conforme mencionado na seção anterior, foram utilizadas a análise documental, a observação-participante e a entrevista semiestruturada para se conceber a triangulação de fontes de dados, procedimento amplamente indicado pela literatura para o tipo de estratégia proposta. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo como técnica. Esta demanda dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual precisou valer-se de disciplina, perseverança e rigor. (FREITAS; CUNHA JR.; MOSCAROLA, 1997). As categorias de análise foram definidas a partir do mesmo modelo teórico-empírico utilizado para construção do roteiro de entrevista (apresentado e justificado na seção anterior).

Nesta etapa, utilizou-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações, procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A intenção das análises foi a inferência de conhecimentos relativos à realidade investigada que, em alguns momentos, recorreu a indicadores quantitativos ou não (BARDIN, 2004). Portanto, o objetivo desta análise foi compreender criticamente o sentido destas comunicações, o conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas Chizzotti (2006). Para melhor operacionalizar estas análises, de forma a garantir a validade e confiabilidade dos resultados, seguiu-se as seguintes etapas (BARDIN, 2004): (1) pré-análise (fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional,

sistematizando as ideias iniciais); (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A operacionalização do tratamento dos dados, tanto da pesquisa documental como do processo de observação, deu-se de forma similar, ou seja, objetivando a transformação das informações, visando torná-las mais compreensíveis para correlacioná-las com os demais dados oriundos de outras fontes. Assim, foram estabelecidas as seguintes etapas: apuração e organização do material, baseada em uma leitura utilizando critérios da análise de conteúdo; análise crítica do documento – caracterização, descrição e comentários, fichamento, levantamento de assuntos recorrentes, codificação, evidência do núcleo emergente, decodificação, interpretação e inferência (MOREIRA, 2005).

3.3A COMPANHIA RIOGRANDENSE DE SANEAMENTO (CORSAN)

Conforme apresentado na introdução deste documento, o locus da presente pesquisa é a Companhia Riograndense de Saneamento. A CORSAN, com sede em Porto Alegre, possui Unidades de Saneamento em 317 municípios com os quais ela tem firmado contrato de prestação de serviço de saneamento, cada qual com compromissos específicos de curto, médio e longo prazo. A empresa trabalha sob a luz da perspectiva do subsídio cruzado, em que os maiores e superavitários sistemas municipais geram recursos para a CORSAN investir neles próprios e nos pequenos e deficitários sistemas.

A empresa atua estratégica e operacionalmente segmentada em 10 regionais por todo estado do Rio Grande do Sul, quais sejam: Superintendência Regional do Litoral (SURLIT), Superintendência Regional do Vale do Sinos (SURCIN), Superintendência Regional Metropolitana (SURMET), Superintendência Regional Central (SURCEN), Superintendência Regional das Missões (SURMIS), Superintendência Regional da Fronteira (SURFRO), Superintendência Regional do Planalto (SURPLA), Superintendência Regional do Pampa (SURPA), Superintendência Regional do SUL (SURSUL) e Superintendência Regional Nordeste (SURNE).

Nos municípios que atua, a empresa atingiu 96,5% no nível de universalização no serviço de água tratada, no entanto, em relação à universalização do serviço de esgoto, a empresa, seguindo o padrão nacional, não se encontra em um patamar

adequado, atingido 18,4% no índice de universalização, sendo este o maior desafio da CIA, atualmente. Em número de clientes, a CORSAN ultrapassou o patamar de 6 milhões de consumidores que utilizam seus serviços no Estado no Rio Grande do Sul, gerando uma receita Operacional Bruta aproximada de R\$2,4 Bilhões e um lucro líquido superior a R\$ 290 milhões em 2018. Atualmente, a companhia possui mais de 5900 colaboradores (CORSAN, 2018).

O saneamento básico (tratamento de água, esgoto, resíduos sólidos e águas pluviais) no Brasil é um problema histórico e com raízes profundas. Ao longo das últimas décadas, o país investiu abaixo do que deveria em saneamento, o que gera uma cadeia de consequências, sobretudo na deterioração na qualidade de vida e na saúde da população (CORSAN, 2018).

Adicionalmente, diante de um cenário de altos índices de endividamento dos estados, de crise na arrecadação, de redução da capacidade de investimento das empresas públicas (saneamento predominantemente controlado por empresas Públicas) e de diminuição do capital disponível no mercado para investimentos em infraestrutura, aflora um ambiente propício para a busca por novas formas de investimento em infraestrutura. Parcerias público-privadas, (des)regulamentação do setor para aberta a operadores privados, privatizações de estatais, vendas de parte do controle de estatais, entre outras, são algumas das possibilidades no horizonte dos governos estaduais e da União para avançar com as políticas de saneamento.

A CORSAN, ciente deste novo cenário, vem trabalhando em várias frentes a fim de incrementar sua competitividade. A PPP da região metropolitana, maior sistema gerenciado pela Companhia atualmente, projetada, juntamente com o parceiro privado, atingir 87,5% de universalização do esgoto nesta que é a região de maior densidade populacional (CORSAN, 2018), depois da capital gaúcha. A premente abertura de capital da organização é outra forma de captação de recursos e que, possivelmente, reconfigurará a estrutura da empresa, em que pese ela permanecer pública. Ademais, a própria melhoria da eficiência interna da empresa é primordial para o incremento da efetividade da organização no sentido de entregar um serviço cada vez melhor à sociedade.

Sob a égide desta conjuntura que se estabeleceu nas últimas décadas, a fim de atingir novos padrões de resultados, a empresa tem buscado se abastecer de novas ferramentas e novos conhecimentos, tanto em sua área técnica como em sua gestão, acelerando o processo implantação de inovações. No entanto, para rumar em

direção ao caminho da excelência a fim de ser mais competitiva, a empresa tem buscado solucionar problemas organizacionais históricos.

Em linhas gerais, a empresa tem apresentado diversos indícios que apontavam para problemas nas políticas de gestão de pessoas. Estas dificuldades se traduziram em um aumento anual de R\$ 80 milhões no passivo trabalhista nos últimos anos (60% dos custos com ações trabalhistas são referentes a defasagens históricas nas carreiras/promoções).

Os resultados da pesquisa de clima organizacional, em 2017, corroboram com a tese da existência de problema nas políticas de gestão de pessoas e apontavam, junto com os níveis de passivo para trabalhista mais altos da história da empresa, para a chegada de um estágio crítico da problemática de pessoal. Para fazer frente a estes dilemas, a CORSAN contratou uma consultoria externa, desencadeando o início de uma transformação nas estratégias da empresa e, em específico, nas políticas de Gestão de Pessoas.

A transição do foco estratégico em processos para o foco em resultados, tem implicado na reformulação de uma gama de instrumentos de gestão. Este anseio de possuir uma política de gestão de pessoas focada em resultados fez com que a companhia incorporasse uma nova política de pessoal, tendo como premissa o modelo de gestão por competência. O redesenho do plano de cargos, a construção de um novo programa de avaliação de desempenho e a incorporação do programa de desenvolvimento, foram as ferramentas modernizadas. Estes processos culminaram em um novo sistema de promoção e ascensão salarial. O primeiro ciclo de avaliações dentro dessa nova realidade ocorreu no ano de 2018.

Neste novo cenário em que há uma transição para uma gestão por competências, alterações profundas na lógica de pessoal e, evidentemente, na cultura organizacional são essenciais para que se atinja os resultados almejados. Entretanto, processos de transformação da cultura são complexos e constituem-se em mudanças de longo prazo.

Com as evidências da necessidade de implantação de uma nova visão de futuro para as políticas de recursos humanos, o novo modelo de gestão por competências possui uma série de desdobramentos, os quais quebram o *status quo* da organização e promovem, primeiramente, a entropia do sistema vigente, e, a seguir, o descongelamento e retomada posterior de uma nova ordem. Entretanto, este processo de transição pode ser, eventualmente, não compreendido ou malconduzido

de forma que todo o esforço não impacte na transformação comportamental dos colaboradores.

Toda esta frente de trabalho e recursos dispendidos para o processo de mudança podem ter um significado para a equipe estratégica que o implantou, todavia, os níveis operacionais, táticos e algumas lideranças podem percebê-lo como uma simples mudança na forma do “sistema de promoções”, sem maiores implicações. Este nível de desvirtuamento frente ao real propósito do processo tem potencial para afundar, na origem, o projeto de transformação comportamental e, portanto, é esta barreira que surgiu como motivação para o desenvolvimento deste trabalho.

4 RESULTADOS

Após o processo de filtragem, identificação, classificação e análise dos dados provenientes das 3 fontes definidas no método da presente investigação, procedeu-se com a confrontação destes com os 4 objetivos específicos estabelecidos anteriormente. Este procedimento conduz-nos a projetar os resultados finais da pesquisa em quatro seções, cada qual contendo a análise, criando as devidas associações, para responder o problema de pesquisa estabelecido previamente.

4.1 A PERCEPÇÃO QUANTO À ADEQUAÇÃO DO MODELO DE GPC

O objetivo específico 1 propôs a investigação acerca da percepção dos colaboradores quanto a adequabilidade do modelo posto ao contexto da empresa. Essa análise é importante para compreender as possíveis objeções e potencialidades na ótica dos trabalhadores da operação.

Os entrevistados, no patamar de 72%, trouxeram, quando questionados diretamente em uma das proposições abertas em relação à adequação do que já foi implantado que consideravam como inadequado. Os 28% restantes colocaram como “nem adequado, nem inadequado” e que “estão aguardando para ver como se desdobra”, o que denota uma imparcialidade desta minoria.

Durante as observações, uma das falas mais recorrentes dos funcionários foi a questão da inadequação. Entretanto, quando questionados pelo apresentador em relação à adequação dos processos anteriores de avaliação de desempenho, que é o que eles, em maioria, têm visto como mudança, raramente os funcionários defenderam o antigo, em função dos anteriores serem “extremamente políticos e subjetivos”. Assim, pode-se inferir a existência de aspectos de resistência ao desconhecido/mudanças. A objeção e contra-argumento, muito recorrentes nas apresentações, invariavelmente, produziam o processo de reflexão.

Quando indagados sobre os sentimentos e percepções gerais, um dos entrevistados trouxe o seguinte ponto de vista: *“No primeiro ciclo de avaliação as competências geraram certa revolta pelo desalinhamento com a realidade. Não tenho*

como avaliar ainda, pois conheço pouco. Tenho pouca informação sobre esse modelo para que eu possa julgar”.

Este tipo de externalização foi recorrente ao longo das entrevistas e observações. Elas denotam que os trabalhadores possuem represada uma necessidade de vislumbrar um processo mais justo e transparente de avaliação, mas este se mostrou, na percepção deste grupo, inicialmente, inadequado para o contexto da empresa.

Algumas falas indicam que existe um pequeno grupo de funcionários, menos céticos, que está sendo mais tolerante, entendendo este estágio incipiente do processo, confiando que a empresa pode aperfeiçoar o instrumento e atingir um novo patamar de adequação. Contudo, como colocado por alguns entrevistados, este grupo é minoria e, muitas vezes, se tornam “neutros” a fim de evitar conflitos com colegas.

A despeito de ficar evidente que existe a descrença junto ao corpo de entrevistados quanto a adequabilidade, esta posição fundamenta-se basicamente no que foi percebido, que se traduz no instrumento de avaliação por competências, o que demonstra uma desinformação. Quando as objeções foram debatidas, elas se mostraram verdadeiras e pertinentes sobre certos aspectos. Entretanto, o sentimento de rejeição e resistência permaneceu, mesmo após tendo sido exposto que correções já haviam sido feitas para corrigir determinada distorção.

Assim sendo, podemos estabelecer que o teor do julgamento dos observados e dos entrevistados foi gerado a partir de uma condição limitada de informações e carregada de elementos que denotam uma resistência frente ao desconhecido. A tese do julgamento sobre a adequação, baseado em condições limitadas de informações, é fortalecida em outros questionamentos feitos como, por exemplo, sobre o conhecimento relativo as normativas a respeito do modelo e regras atuais, quando a imensa maioria demonstrou desconhece-las.

4.2 A PERCEPÇÃO QUANTO AO DESEMPENHO DO GESTOR

O objetivo específico 2 propôs a investigação acerca da percepção dos colaboradores quanto a atuação do gestor na aplicação do modelo, ou seja, seu

desempenho como agente participante do processo de implantação. Essa análise é importante na medida que ela dará subsídios para compreender como está sendo cumprido este papel pelo representante máximo da Companhia da Unidade de Saneamento.

Nesse sentido, algumas falas coletadas nas entrevistas são emblemáticas para revelar o sentimento geral a respeito da gestão, tais como: “O Gestor é Focado na condução da rotina. Pouco aborda as questões de gestão de pessoas...”. Outro entrevistado disse “o que rege a gestão é a política e os beneficiados são os amigos. Os gestores não são escolhidos por mérito e sim pela política...”. Um terceiro relatou que “os gestores pouco conhecem o trabalho do pessoal do tratamento, ficando o setor muitas vezes relegado a segundo plano, sendo lembrado só quando há problemas de abastecimento. Eles não têm como fazer uma avaliação adequada”.

Estas transcrições de trechos das entrevistas traduzem o sentimento geral acerca da percepção da ampla maioria dos colaboradores, confirmadas durante o processo de observação. No processo de classificação em categorias dos discursos das entrevistas, constatou-se duas ocorrências a serem destacadas em relação à atuação dos gestores: A primeira refere-se forte indicação de resistência dos gestores das unidades frente ao novo processo e o segundo apontamento refere-se à indícios de falta de clareza para o gestor a respeito do modelo como ferramenta de gestão.

O processo de liderança na administração pública e, em especial, no contexto da gestão por competência é crítico para o avanço da penetrabilidade do modelo em uma organização. Implica no entendimento de uma perspectiva diferente dos sistema tradicional, arraigado na herança patrimonialista-burocrática, como coloca abaixo Bergue, (2019, p.29):

“Apesar de bastante estudado, o tema ainda carece de atenção especial em se tratando de setor público, peculiar espaço em que a liderança vem recebendo crescente atenção em face de um amplo conjunto de fatores incidentes em distintos níveis de intensidade, entre os quais: a mudança do perfil sócio econômico médio da população; a questão de valores geracionais; o esgotamento do padrão hierárquico e autoritário de exercício dos encargos de chefia (com acentuado foco em atitudes de comando e de controle); o desejo das pessoas de participar dos processos deliberativos no ambiente de trabalho;

o aumento da complexidade das relações sociais no contexto das organizações; a elevação do nível de informação, de conhecimento e de consciência, e da consequente postura mais crítica das pessoas; a maior interface entre as dimensões profissional e pessoal da vida dos servidores; o aumento da qualificação técnica e profissional das pessoas; a inserção da tecnologia e as transformações nos processos de trabalho; a produção de novos conhecimentos no campo da gestão e correlatos; os sentidos de diversidade e de multifuncionalidade; entre outros aspectos.”

A conjuntura atual de transição da Corsan, no que diz respeito às suas políticas de gestão de pessoas, passa pela mudança do caráter do trabalho de seus gestores a luz dos novos paradigmas citados acima pelo autor. Dessa forma, pouco ou nenhum impacto transformador decorrerá da instrumentalização de um novo conceito se as lideranças não estiverem, efetivamente, comprometidas com as inerentes mudanças de atitude em relação às práticas de gestão de pessoas (CAMÕES; MENESES, 2017 apud BERGUE, 2019).

Com base na análise das entrevistas, das observações, dos documentos, bem como da literatura sobre liderança, fica clara a criticidade desta variável. Em que pese sua importância, ela não tem a devida atenção na Corsan.

Pode-se afirmar que os gestores de unidades de saneamento ainda não compreenderam como a gestão por competência pode ser utilizada como ferramenta de gestão. Há uma clara desinformação por parte deles em vários aspectos no que tange a abertura de possibilidades de usos do ferramental para gestão das equipes afim de se trabalhar diversas variáveis concernentes a liderança de pessoas. Como colocado anteriormente, há fortes indícios, também, de que eles possuem restrições quanto a mudança decorrente da implantação do ferramental, carecendo, por parte da empresa, o aprofundamento do trabalho junto a este grupo de profissionais.

4.3 FATORES QUE LIMITAM A IMPLANTAÇÃO

O objetivo específico 3 propõe a investigação acerca de potenciais entraves para a equipe de implantação do modelo de GPC atingir os objetivos propostos. Esta

análise tem sua importância em função da necessidade de identificação de aspectos que precisam ser trabalhados dentro da perspectiva de pré-intervenção, o que se vislumbra como essencial para o alcance da real efetividade da mudança.

Nesse sentido, após o processo de análise dos dados da triangulação chegou-se a duas tabelas que trazem, em essência, o resumo deste processo, mas com viés estatístico, a fim traduzir e tangibilizar os resultados da pesquisa.

A Tabela 1 retrata a frequência de ocorrências, tomando como base a triangulação, de elementos extraídos destas análises e considerados como indícios, atrelando-os à categorização proposta pelo modelo empírico de referência, conforme a lista de 51 dificuldades identificadas no artigo, elencadas no capítulo 2.

Decorrente da tabela 1, a tabela 2 utiliza-se da mesma classificação proposta no estudo citado no capítulo 2. Classificou-se a ocorrência de indícios encontrados na mesma análise, mas, desta feita, tomou-se como referência as 6 dimensões propostas pelo estudo, quais sejam: 1. Comportamento Organizacional, 2. Dificuldades dos gestores e equipe de implantação, 3. Particularidades do contexto da Gestão Pública, 4. Dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências, 5. Suporte organizacional e 6. Características da organização.

Na tabela 1, exposta abaixo, estão elencadas as 20 principais dificuldades encontradas e consideradas como relevantes. Apesar de que cada uma das 20 poderia sofrer apontamentos explicativos e, para a equipe de implantação serem relevantes, a análise final tem como foco, por questões de conveniência, as 5 com maior número de incidências na análise da triangulação, quais sejam:

1. Desafios de mudanças Organizacionais (11)
2. Problemas de comunicação do processo de implantação (11)
3. Resistência dos servidores; (10)
4. Cultura organizacional (8)
5. Tempo demandado para o desenvolvimento e implantação (8)

Tabela 1: Potenciais dificuldades para Implantação GPC x Ocorrências na triangulação de dados.

Ordem	Categoria	Dificuldade	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	tot.
1º	1	1.2 Desafios de mudanças Organizacionais	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	11
2º	2	2.6 Problemas de comunicação do processo de implantação	x	x	x	x		X		x	x	x	x	x	x	11
3º	1	1.3 Resistência dos servidores			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		10
4º	1	1.1 Cultura organizacional	x		x	x	x	x	x		x			x		8
5º	2	2.1 Tempo demandado para o desenvolvimento e implantação	x	x	x						x	x	x	x	x	8
6	4	4.1 Desafios conceituais e metodológicos	x				x		x	x	x	x	x	x		8
7	1	1.6 Descrença quanto à possibilidade de mudanças		x	x		x	x	x			x	x			7
8	5	5.4 Falta de clareza aos servidores públicos e gestores sobre gestão por competências	x	x								x	x	x	x	7
9	2	2.4 Desconhecimento dos gestores sobre a legislação da capacitação por competências						X	x		x	x	x	x		6
10		3.3 Modelos burocráticos e disfunções do serviço público							x	x		x	x	x		5
11	1	1.4 Resistência dos gestores								x	x	x	x			4
12	2	2.7 Falta de unidade em equipe						X			x	x	x			4
13	3	3.8 Aspectos políticos			x		x		x		x					4

14	4	4.2 Falta de modelo de implantação sistematizado abrangendo todos processos de RH			x					x	x	x							4
15	4	4.4 Complexidade no desenvolvimento e adoção do modelo de GC	x								x	x							3
16	5	5.7 Ausência de perspectivas e incentivos à carreira							X				x	x					3
17	5	5.9 Falta de instrumentação para implantação			x						x	x							3
18	6	6.1 Rigidez nas estruturas organizacionais	x							x							x		3
19	1	1.5 Clima Organizacional							x			x							2
20	3	3.2 Descontinuidade das demandas em função de mudanças de gestão							x								x		2

Fonte: Dados da pesquisa

Destarte, percebe-se que os dois principais desafios da Corsan, sob a ótica desta pesquisa, é vencer a desconfiança e resistência quanto ao desconhecido haja vista encontrarmos na lista das 5 primeiras dificuldades “Os desafios de mudanças organizacionais”, com 11 ocorrências, e em terceiro, a “resistência dos servidores”, com 10 ocorrências. A segunda dificuldade mais frequente – “Problemas de comunicação do processo de implantação” – com 11 ocorrências, tem grande influência para explicar a primeira e a terceira dificuldade. A pesquisa indica que o processo de comunicação para este processo, provavelmente careça de aperfeiçoamentos. Nesse sentido, Molon and Teixeira (2013) observam que os dilemas da comunicação também são vistos como desafios à implantação da gestão por competências no setor público. Tem-se claro que o processo de comunicação e informação que viabiliza o acompanhamento e a apropriação de seus usos, é capaz

de evitar lacunas nas metodologias de gestão. Os autores complementam dizendo que a própria utilização da comunicação interna como ferramenta de gestão pode ser encarada como uma mudança, uma vez que se trata de estratégia relativamente recente na realidade dos organismos públicos.

Diversas falas dos colaboradores apontam para esta dificuldade. Uma delas, colocada abaixo, denota o grau de atenção que deve ser dado para esta variável: “Tenho pouca informação. Não sou muito de acessar o computador. Não sei quem está implantando. Vem de Porto Alegre?...”. Esta fala exemplifica o grau de variabilidade de perfis dos funcionários dentro da Corsan.

Há de se pontuar o fato de que, dentro do recorte temporal da pesquisa, os colaboradores tomam como verdade, hoje, que o modelo seria o processo de avaliação de desempenho, ou ainda, “a sistema para promoção”, nas palavras deles. Este fato é perfeitamente caracterizado ao longo dos discursos no processo de observação e nas entrevistas. Esta constatação vai ao encontro da literatura, como, por exemplo, nos argumentos de Molon and Teixeira (2013):

Observa-se a importância da etapa de sensibilização no processo de implantação do modelo junto aos servidores. Além disso, é preciso deixar claro que a implantação da gestão de competências não implica no processo de avaliação de desempenho.

Dessa maneira, um dos principais desafios a ser vencido nesse estágio da implantação é o paradigma da comunicação interna, o qual é vital para o avanço do processo. Para a desconstrução das diversas barreiras que se apresentarão ao longo do caminho urge transpassar-se a barreira da desinformação.

A dificuldade, ou desafio, a se enfrentar que está no topo da tabela 1 - Desafios de mudanças Organizacionais – com 11 ocorrências, tem forte relação com o processo de comunicação organizacional. Braga (2008) sintetiza a relação entre mudança organizacional e o processo de comunicação organizacional a seguir:

“A comunicação é um dos principais elementos que aparece como restrição aos processos de mudança e que, ao contrário, pode ser também um elemento facilitador e determinante da efetividade desses processos. Um sistema de comunicação interna desenvolvido e implementado de forma aderente às políticas e às estratégias da organização torna-se importante,

considerando que gerir o conhecimento de uma organização significa diferenciá-la pelo que ela sabe executar e pela maneira como emprega essa sabedoria.”

É inegável que o 4º desafio elencado na Tabela – a cultura organizacional – com 8 ocorrências, tem relação direta com o 1º e o 2º. Os estudos de Camões (2010) em órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se impõe à aplicação deste modelo de gestão por competência são de nível cultural. Zago and Retour (2013) destacam que as exigências da sociedade por serviços de qualidade, aumento de eficiência, efetividade e orientação ao cliente-cidadão estão a demandar uma administração pública diferente, o que a obriga a passar por uma transformação substancial de sua identidade, de sua cultura, o que, nas palavras dos autores, para muitas organizações públicas é algo inacreditável.

O fato de o modelo da gestão por competência demandar um processo de transformação cultural precisa ser internalizado pela equipe de implantação. Este fato amplamente relatado na literatura, denota o tamanho do desafio da empresa.

Capano e Steffen (apud MOLON, 2012) indicam como caminho o uso de descobrimento, de inovação, de autoconstrução de novos saberes compartilhados, com insistência, numa forma de pedagogia real, com coordenação, controle, enfocando todos os esforços feitos em prol dos resultados e dos clientes-cidadãos.

As especificidades inerentes ao setor público, naturalmente, afetam a prática da gestão por competências. As organizações públicas são particularmente lentas para mudanças. Como resultado, transformá-las é complexo e exige um processo de aprendizagem coletiva e a atuação com estratégia.

Quanto ao 3º desafio elencado – resistência dos servidores – ele, evidentemente, tem também ligação com os outros 3 já citados, entretanto, o ponto a se destacar refere-se a conclusão de que um dos principais agentes dentro do escopo da pesquisa e em âmbito geral do modelo de GPC, é o gestor da Unidade de Saneamento. O trecho a seguir de uma das análises denota a fortes indícios da resistência dos gestores frente ao processo, como podemos perceber:

“Os gestores participaram de várias apresentações sobre o modelo. Eles demonstraram ser, em diversas situações, reticentes quanto ao processo. Muitos deles o percebem como um fardo, sendo mais um processo que atrapalha a rotina diária da Unidade”.

Este fato demanda especial atenção haja vista o gestor da US ser, em última instância, como já colocado anteriormente, o principal ponto de contato com os trabalhadores da operação da companhia, exercendo grande poder de influência junto aos mesmos. Assim, trabalhar este aspecto junto aos gestores é primordial para a efetividade do processo de implantação.

Finalmente, o 5º desafio – o tempo demandado para desenvolvimento, e implantação - com 8 ocorrências, foi interpretado sob a seguinte perspectiva: o tempo demandado na Unidade de Saneamento para a implantação junto aos colaboradores desta célula organizacional. Este tempo, hoje, dentro do panorama revelado pela investigação é ínfimo. O agente principal do processo de implantação dentro da US, o Gestor, conforme os diversos relatos, não investe ainda tempo junto ao corpo funcional para desmistificar as nuances desse processo. Logo, este é um aspecto que também carece de atenção especial.

A Tabela 2, exposta abaixo, passa o panorama de concentração das ocorrências sob uma perspectiva mais ampliada, focalizado as 6 grandes dimensões estabelecida no artigo usado como referência na pesquisa.

Como pode-se observar, a concentração de indícios provenientes da triangulação, assenta-se nas duas primeiras dimensões, o que, sob a perspectiva do pesquisador, considerando-se o público-alvo da pesquisa, é condizente com a realidade percebida junto aos sujeitos pesquisados, ponderando-se que, na operação da empresa, elementos culturais potencialmente estariam mais fortemente aparentes.

Tabela 2: Dimensões das dificuldades de implantação de GP x ocorrências na triangulação de dados.

	Comportamento organizacional	Dificuldades dos gestores e equipe de implantação	Particularidades do contexto da Gestão Pública	Dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências	Suporte organizacional	Características da organização
Freq. da categoria	6	5	3	7	5	1

Somatório de ocorrências	42	30	6	19	15	3
--------------------------	----	----	---	----	----	---

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 ANÁLISE DO ESTÁGIO ATUAL DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GPC E RESULTADOS ALCANÇADOS

O ano de 2019 para a Companhia Riograndense de saneamento guarda certa atipicidade em função do fechamento do ciclo de 4 anos do governo estadual, seu acionista majoritário. Este fato, historicamente, remete a um período de mudanças e de revisão de suas diretrizes estratégicas, atingindo, em certo grau, todos os níveis da empresa. Isto evidencia-se em função

Desde a assunção do posto do novo chefe do executivo estadual, em janeiro 2019, algumas mudanças foram implantadas, como a mudança da presidência da empresa e dos 5 diretores. Estas mudanças se sucederam a partir da segunda metade do ano. A partir da troca do primeiro escalão da empresa decorre as trocas nos escalões inferiores, as quais começaram a ocorrer mais fortemente a partir de setembro, período programado para iniciar o segundo ciclo de avaliação de pessoal, bem como a implantação inédita do instrumento de desenvolvimento.

Nesse ambiente de mudanças, várias ações estavam em andamento para reiniciar os trabalhos de avaliação de pessoal junto as unidades, quais sejam: a capacitações de todos os gestores, empregados e certificadores que participam do processo, remodelagem do instrumento de competências, a tramitação da Normativa junto a presidência do novo regramento, o aperfeiçoamento do sistema informatizado, finalização da ferramenta de desenvolvimento, entre outros.

As alterações trazidas para o ciclo de 2019 são fruto do processo de aprendizagem do ano anterior. Esta aprendizagem materializou-se por meio de levantamento com a participação de vários atores organizacionais, dentre eles tem-se: um grupo de gestores de unidades, gestores de departamentos e superintendências funcionais, um grupo de funcionários de diversas áreas, bem como certificadores implicados no processo de avaliação. Todos contribuíram para a construção de uma grande revisão no início de 2019.

Além da reconstrução, as metas para o ciclo de 2019 almejavam o avanço da implantação no sentido de trazer a ferramenta de desenvolvimento individual e a metodologia de aprendizagem para implantação da mesma, o que representaria um importante passo para conexão com a política de gestão do conhecimento da empresa, o aumento do grau de adequação das competências, uma melhor preparação dos envolvidos, entre outros. Em paralelo, correm outros projetos com ligação direta ao modelo como o desenvolvimento da política de sucessão, mapeamento de competências de todos os cargos da companhia e o fomento da Universidade Corporativa.

Em novembro de 2019, em função das trocas de gestão decorrentes da troca de governos e, conseqüentemente, implicações de caráter político, a programação inicial de reinício da execução do 2º ciclo de avaliações junto às unidades não se efetivou e seu *status* atual é em atraso, no aguardo pela homologação da norma regulamentadora.

Neste conjuntura, o estágio de precocidade da implantação e os contratemplos do primeiro ciclo impedem de estabelecer resultados relacionados aos benefícios prometidos pelo modelo, citados na literatura. Podemos citar, mas sem fazer correlação direta e atribuir ao modelo, o fato ter ocorrido uma redução em mais de 50% do incremento anual do passivo trabalhista que estava na ordem de R\$ 80 milhões/ano até 2018, com curva ascendente, e, em 2018, cai para a casa dos 40 milhões. Esta tendência seguiu padrões nacionais, entretanto pode ser fonte de análise para futuras pesquisas futura.

Um fato que é possível de se constatar a partir do processo de observação e das entrevistas é o entendimento por parte do corpo funcional da operação da empresa de que o processo de avaliação, por meio de uma comissão, tem potencial para ser mais justo, o que pode ser um passo inicial para aquisição de credibilidade.

Independentemente deste cenário político de transição, a empresa segue com seu planejamento institucional, sobretudo em relação ao objetivo estratégico de fomentar uma política de gestão de pessoas orientada para resultados, com foco no desenvolvimento das pessoas e melhoria dos serviços para a sociedade, bem como no retorno para seus diversos “stakeholders”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar a percepção dos colaboradores de nível operacional de unidades de saneamento da Corsan sobre o modelo de gestão por competência, de forma a compreender as suas motivações e expectativas.

Os resultados obtidos, em que pese esta ser uma pesquisa exploratória e não de validação de hipótese, transparecem possuir alinhamento com o que a literatura traz. Porém, faz-se primordial compreender a realidade organizacional em profundidade para projetar medidas de ajuste assertivas.

No que tange às limitações desta pesquisa, podemos apontar que um dos fatores é o estágio de incipiência da implantação na Corsan. Este aspecto tem implicação na construção da visão dos funcionários sobre o processo de mudança em andamento dentro da companhia. Ao longo da coleta de dados, tanto nas entrevistas como na observação-participante, em determinados momentos percebeu-se que alguns posicionamentos eram, sob certa perspectiva infundadas, haja vista o desconhecimento a respeito da temática. Isto não significa que estes casos não trouxeram contribuições. Eles, não obstante, demandaram maior grau de atenção e energia do pesquisador para explorá-los.

Outro fator limitante constatado está relacionado ao público alvo definido para a pesquisa. Ao se eleger o grupo de funcionários da operação como sujeitos pesquisados, pré-estabeleceu-se uma limitação para o estudo. Por conseguinte, ao se analisar a pesquisa demanda-se a observância deste fato.

A terceira limitação percebida refere-se ao fato de a investigação estar projetada em somente uma regional da corporação. Considera-se este aspecto como uma limitação em função da justificativa da pesquisa fundamentar-se na expectativa deste trabalho ser ferramenta de gestão para colaboradores engajados na implantação do modelo. Logo, em que pese não se buscar uma generalização dos resultados, desconhece-se em que grau, isto poderia afetar a visão de um destes potenciais usuários da pesquisa.

Por fim, é possível estabelecer como possibilidade para estudos futuros, 3 pontos principais: a exploração da percepção, em outras regionais, do mesmo grupo de colaboradores, ou, sob outro prisma, a validar os resultados desta pesquisa também em outras regionais desta empresa pública. A terceira alternativa refere-se

ao aprofundamento da análise de correlação entre o perfil do colaborador e o conteúdo embutido no ponto de vista coletado. Esta possibilidade abre-se a partir da percepção da incapacidade, considerando-se as condições temporais, de exploração desta perspectiva neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, J. M.; CLIFTON, J.; DÍAZ-FUENTES, D. Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. **Public Management Review**, v. 17, n. 5, p. 643–660, 2015.
- ANDERSEN, S. C.; MOYNIHAN, D. P. How Leaders Respond to Diversity: The Moderating Role of Organizational Culture on Performance Information Use. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n. 3, p. 448–460, 2016.
- ARNABOLDI, M.; LAPSLEY, I.; STECCOLINI, I. Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. **Financial Accountability and Management**, v. 31, n. 1, p. 1–22, 2015.
- BANSAL, P.; CORLEY, K. G. Publishing in AMJ-Part 7: What's Different About Qualitative Research? **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 509–513, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª edição ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. [s.l.: s.n.].
- BOYNE, G. A. Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 13, n. 3, p. 367–394, 2013.
- BRAGA, C. D. Comunicação e mudança : a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional Communication and change : mediating the change process in organizations through communications management. p. 9–18, 2008.
- CARBONE, P.P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CABELLO-MEDINA, C.; LÓPEZ-CABRALES, Á.; VALLE-CABRERA, R. Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. **International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 4, p. 807–828, 2011.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo/SP: Cortez, 2006.
- CHONG, E. Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 3, p. 345–353, 2013.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DEMIR, R.; WENNBERG, K.; MCKELVIE, A. The Strategic Management of High-Growth Firms: A review and theoretical conceptualization. **Long Range Planning**, v. 50, n. 4, p. 431–456, 2017.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**.

São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências: In: DUTRA, J. S. (org). Gestão por Competências, São Paulo: Gente, 2001.

DESANTOLA, A.; GULATI, R. Scaling: Organizing and Growth in Entrepreneurial Ventures. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 640–668, 2017.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic “enlightenment”. **Public Administration**, v. 87, n. 4, p. 892–909, 2009.

FLEURY, M.T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: Gestão por competências. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.

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

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração. São Paulo, v. 44, n. 1, 2004.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre/RS: Penso, 2008.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA JR., M. V. M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 2, p. 97–109, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109–122, 1996.

GREEN, P. C. Desenvolvendo Competências Consistentes – Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999

GUUL, T. S.; VILLADSEN, A. R.; WULFF, J. N. Does Good Performance Reduce Bad Behavior? Antecedents of Ethnic Employment Discrimination in Public Organizations. **Public Administration Review**, v. 79, n. 5, p. 666–674, 2019.

HAYES, J.; ROSE-QUIRIE, A.; ALLINSON, C. W. Senior managers’ perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development. **Personnel Review**, v. 29, n. 1, p. 92–105, 2000.

HERNANDEZ S., R.; FERNÁNDEZ C., C.; BAPTISTA L., M. DEL P. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª Ed. ed. [s.l.] Penso, 2013.

KNIGHT, C.; PATTERSON, M.; DAWSON, J. Work engagement interventions can be effective: a systematic review. **European Journal of Work and Organizational**

Psychology, v. 28, n. 3, p. 348–372, 2019.

KONG, H.; CHEUNG, C.; SONG, H. From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 1, p. 76–85, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 .ed. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LI, C.-Y. Knowledge stickiness in the buyer-supplier knowledge transfer process: The moderating effects of learning capability and social embeddedness. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 5, p. 5396–5408, 2012.

LUEN, T. W.; AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management in the public sector: Principles and practices in police work. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 5, p. 311–318, 2001.

MCLELLAND, D.; Testing for Competence rather than intelligence, American Psychologist, Washington, 1973.

MARKUS, L. H.; COOPER-THOMAS, H. D.; ALLPRESS, K. N. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, v. 34, n. 2, p. 117–126, 2005.

MEDINA, R.; MEDINA, A. Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n. 3, p. 505–526, 2017.

MOLON, F.; TEIXEIRA, S. P. A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: PRÁTICAS E RESISTÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO 1 Francielle Molon da Silva 2 , Simone Portella Teixeira de Mello 3 RESUMO. v. 2, p. 110–127, 2013.

MONTEZANO, L. et al. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280–298, 2019.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.

NIELSEN, K.; RANDALL, R. The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. **Work and Stress**, v. 26, n. 2, p. 91–111, 2012.

NOORDEGRAAF, M. **Public Management: Performance, Professionalism and Politics**. London: Palgrave, 2015.

OKHUYSSEN, G. A.; EISENHARDT, K. M. Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. **Organization Science**, v. 13, n. 4, p. 370–386, 2002.

PICHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor Público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, p. 73–89, 2010.

PRATT, M. G. From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and

reviewing) qualitative research. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 856–862, 2009.

RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 447–469, 2000.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou Realidade? *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, 2006.

SALUNKE, S.; WEERAWARDENA, J.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 76, p. 144–156, 2019.

SCHRAMM, W. **Notes on Case Studies of Instructional Media Projects**. Washington, D.C.: [s.n.].

SHEPHERD, D. A.; WIKLUND, J. Are we comparing apples wiith apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 105–123, 2009.

SINGHRY, H. B. Perceptions of leader transformational justice and job satisfaction in public organizations. **International Journal of Public Leadership**, v. 14, n. 2, p. 80–95, 2018.

SOUZA, V. L. et. al.. *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SUDIRMAN, I. et al. Competencies for effective public middle managers. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 5, p. 421–439, 2019.

TORQUATO, G. *Cultura – poder - comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

WILLEM, A.; BUELENS, M. Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 4, p. 581–606, 2007.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. [s.l.] Sage Publications, 2009. v. 5

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

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências Organizational culture : Collective constitutive level of competence-based management. **Gest. Prod.**, v. 20, n. 1, p. 180–191, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

TEMA: PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA CORSAN SOBRE O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.

Perfil do Entrevistado

Nome do entrevistado:

Idade: Tempo na empresa:

Escolaridade: Cargo:

Data: Hora: Local:

Apresentação da Pesquisa

O presente projeto de pesquisa tem como propósito explorar a percepção dos funcionários lotados em Unidades de Saneamento (US's) da Corsan acerca do modelo de gestão de pessoas em implantação na organização.

A investigação tem como foco empregados que atuam na atividade-fim da organização, em nível de operação. São eles funcionários que atuam no tratamento água (Tratamento), na Manutenção das redes de distribuição (Operacional) e os que desempenham atividades administrativas nas US's os clientes nas Unidades de saneamento (Administrativos). Estes 3 grupos de funcionários representam mais de 60% do corpo funcional da empresa, atuando na produção e distribuição de água e no atendimento das demandas diretas do cliente final.

Não haverá, sob qualquer hipótese, identificação nominal do entrevistado ou outro tipo de divulgação dos nomes. Os dados coletados nas entrevistas serão utilizados para fins acadêmicos, sob responsabilidade do pesquisador.

Perguntas:

1. Vc percebe mudanças nas política de GP nos últimos anos? Se sim, Quais e como vc as avalia? Vc conhece o modelo de gestão por competências?
2. Vc percebe esse modelo como adequado para a realidade da empresa? Porque?
3. Vc acha que as políticas de GP na CORSAN têm trazido ou pode trazer melhorias para empresa? E para os funcionários?
4. Vc passou por outros processos de mudanças na organização? Vc percebe semelhanças ou diferenças com o atual?
5. A equipe conversa abertamente entre sí sobre mudanças que vem ocorrendo nas Pol. De GP? Quais os pontos discutidos?
6. Qual o seu sentimento a respeito das mudanças nas políticas de GP?
7. Como você ve a condução da implantação deste de processo de GPC?
8. O gestor conversa com a equipe sobre mudanças que vem ocorrendo nas Pol. De GP?
9. Na sua opinião estas mudanças impactam a sua motivação? E a dos colegas?
10. De um modo geral como vc considera o nível de engajamento das pessoas para melhorar o desempenho da empresa?
11. Quais são as principais dificuldades no seu ponto de vista para evolução desse modelo na CORSAN?
12. Vc percebe ligação com outras políticas da empresa?