

Limitações e Recomendações

*The outcome of any serious research
can only be to make two questions grow
where only one grew before.*

Thorstein Veblen

É preciso admitir que os dados e análises desta pesquisa suscitaram um número maior de perguntas do que respostas – o que parece ser característico do ofício de pesquisador.

De qualquer forma, as reflexões aqui contidas e as observações que emanaram dos casos estudados, aprofundam a compreensão da interrelação entre mudança e comunicação ao analisar a implantação de projetos de gestão por competências nas sete empresas definidas como corpus de pesquisa. Mas, como toda pesquisa, esta não esgotou o assunto e abre novas perspectivas para futuros estudos.

9.1

Limitações da Pesquisa

A comunicação é tão onipresente na organização, e na vida humana por excelência, que ela é *taken for granted* e insuficientemente contemplada com a atenção dos executivos e pesquisadores. Ao mesmo tempo, entendê-la na sua amplitude multifacetada é tarefa desafiadora.

Nesta investigação não houve a pretensão de empreender tal tarefa monumental, mas de contribuir com a análise da comunicação no contexto limitado da implantação de um projeto de mudança planejada – tendo sido escolhido o projeto de gestão de pessoas por competência pela sua relevância para as organizações que pretendem responder mais ágil e competentemente às oportunidades e ameaças de mercados altamente competitivos.

A primeira limitação diz respeito ao olhar que fora privilegiado para a coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com pessoas pertencentes ao

quadro do setor de Recursos Humanos e o que se obteve nas entrevistas foram as suas percepções quanto à estruturação e implementação do projeto, às estratégias de comunicação, às reações ou respostas obtidas dos participantes, às dificuldades surgidas e/ou superadas e aos resultados atingidos. Como porta-voz de suas respectivas organizações, estas pessoas tinham a responsabilidade de preservar a face do projeto – isto é, descrevê-lo de forma a evidenciar seus pontos positivos e, assim, cuidar da imagem da empresa, do setor ao qual pertencem e de si próprias, na medida em que as pessoas tendem a querer que sua imagem própria também seja ligada a situações de sucesso e competência.

A análise dos materiais utilizados na implantação e das estratégias de comunicação empreendidas poderia, até certo ponto, mitigar os efeitos desta proteção, uma vez que refletem uma visão oficial e cristalizada. No entanto, os materiais que serviram de base às análises também servem a ‘vender o projeto’ e, por esta razão, podem servir de estratégias de persuasão no discurso escrito ou na composição verbal–visual de sua produção.

Retomando a questão da perspectiva dos representantes de Recursos Humanos, é importante salientar que cada entrevistado tinha um tempo de empresa diferente e, embora todos tivessem se envolvido com a implantação da mudança em questão, nem todos estiveram presentes ou ativos desde o início do projeto. Este fato pode influenciar o nível de comprometimento do entrevistado com o projeto e, conseqüentemente, interferir nas informações veiculadas, na sua postura na entrevista e, ainda, na disponibilização de materiais para a pesquisadora.

Outro fator importante a ser ressaltado tem a ver com as contingências históricas dos projetos. As entrevistas foram realizadas em diferentes momentos dos processos de implantação. Como descrito no capítulo 5, cada organização iniciou seu projeto em época diferente, algumas já tinham implementado várias rodadas de avaliação e já haviam realizado as etapas subseqüentes de elaboração do plano de desenvolvimento individual, contratação de metas, realização de cursos, treinamentos e envolvimento em outras estratégias de capacitação. Outra ainda não tinha acabado a primeira rodada; ainda outras já tinham suspenso o seu projeto e fizeram uma apresentação retrospectiva da mudança. Então, os olhares eram datados diferentemente, o que traz conseqüências para a visão que traduzem. Certamente, esta é uma limitação insuperável, já que não é possível

reunir um conjunto de organizações que estejam exatamente na mesma fase de implantação. E, mesmo que houvesse esta possibilidade, as demais peculiaridades de cada organização as tornaria igualmente únicas.

A comparação adequada entre organizações envolvidas em mudança, mesmo que implantando projetos da mesma natureza e com vários pontos em comum, não é tarefa fácil nem são os resultados absolutos. Afinal, cada mudança é única, é dependente do contexto – ou seja, da cultura organizacional, do seu momento histórico, das pessoas que atuam no projeto e das que o lideram, dos recursos empreendidos, dentre tantos outros fatores. A construção das conversações sobre a mudança é, igualmente, singular a cada situação.

A despeito destas ponderações, os resultados obtidos em pesquisas como esta, se não podem ser generalizáveis pela própria natureza do tema e da metodologia utilizada, servem de *insight* a considerações que podem ser estendidas a outras organizações e outros contextos, no que tange aos processos de mudança organizacional e aos processos de comunicação embutidos em mudança. São, pois, para usar o termo cunhado por Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2005), *rough indicators* das possíveis interpretações e das possibilidades de sucesso na implantação do projeto.

O desafio de empreender pesquisa empírica analisando a comunicação é outro fator restritivo. A pesquisadora analisa a comunicação como ‘objeto’ no processo de fazer outra comunicação. Assim, constrói o significado que percebe através dos significados construídos pelos entrevistados e pelos materiais estudados e impõe o seu sentido nas linguagens que analisou. Esta circularidade reflexa entre linguagens e significados se estende até o leitor da tese. E isto, conforme aponta Hardy (2001), ‘*puts her (the researcher) in a powerful position in relation to both being researched and the reader*’.

9.2

Sugestões de Novas Perspectivas para Pesquisa

Várias são as vertentes de pesquisa que se abrem a partir das questões apontadas no estudo empreendido. Algumas das trajetórias possíveis serão arroladas a seguir; novamente sem a pretensão de exaurir os inúmeros focos que ainda restam entender no que tange à interrelação entre mudança e comunicação,

pela via dos projetos de gestão de pessoas por competências ou por outros meandros.

Um grande complemento a este estudo seria colher a visão de outros participantes do projeto de gestão de pessoas por competências quanto às motivações que percebem neste projeto e as vantagens que realmente antevêm. Poder-se-ia investigar a questão pela perspectiva dos gestores e os efeitos deste projeto nos resultados produzidos na organização em termos de produtividade da equipe e dos resultados de *performance* organizacional como um todo.

Uma outra interessante perspectiva que complementaria as análises que foram apresentadas nesta pesquisa seria verificar a percepção dos avaliados sobre o projeto e o papel das estratégias e eventos de comunicação para sua compreensão e apropriação do novo modelo de gestão de pessoas na organização. Uma rápida investigação em publicações brasileiras especializadas revelou uma carência grande de estudos que investiguem o olhar dos avaliados nos projetos de gestão por competências. Grande parte das pesquisas que enfocam este novo paradigma de gestão de pessoas estuda a estrutura do projeto, analisa as competências definidas, discute as finalidades explicitadas, traça orientações para elaboração dos projetos nas organizações ou correlaciona este processo organizacional com outras perspectivas de gestão. Muitos, ainda, são estudos de base teórica sem pesquisa empírica.

Uma análise do(s) significado(s) construído(s) na organização sob o ponto de vista dos que têm suas competências e potenciais aferidos poderia ser uma triangulação com as perspectivas já realizadas. A hipótese que subjaz a este foco é de que, por ser uma proposta de mudança paradigmática na relação das pessoas **com** e **na** organização, poderia haver inconsistências entre o significado intencionado e o ‘realizado’ ou construído nas relações pessoais e / ou intermediados pelas informações documentadas. Para captar a percepção dos avaliados em relação ao projeto e sua implantação e buscar entender o que eles acreditam serem os objetivos, finalidades, resultados esperados e conseqüências para sua individualidade e para a organização, poderiam ser realizadas entrevistas e encaminhado um questionário que tivesse pontos em comum com o que foi respondido pelos representantes de RH, de modo que ficaria viável traçar comparações entre o que RH (como a voz da empresa) planejou e visou e o que os avaliados viram e elaboraram. O foco nos avaliados precisa levar em conta alguns

fatores demográficos, tais como idade, sexo e histórico profissional, uma vez que podem ser variáveis explicativas de determinadas visões sobre o novo projeto de gestão de pessoas.

Ainda por uma perspectiva complementar à pesquisa relatada nesta tese, seria interessante estender a investigação no tempo e em outros setores econômicos. Investigar os efeitos do projeto de gestão de pessoas por competências nas empresas de telecomunicações estudadas, ao longo de um período extenso, após várias rodadas de avaliação traria inúmeras contribuições para o aprimoramento da base conceitual e das estratégias de elaboração e implantação de projetos desta natureza em outras organizações. Da mesma forma, a realização de estudos paralelos em empresas de outros setores econômicos ou de outro tipo de configuração organizacional poderia trazer vários novos *insights*. A gestão de pessoas com foco em competências é uma realidade no mundo dos negócios e um novo paradigma nas relações dos indivíduos com o ambiente de trabalho (Gramigna, 2002; Parry, 1998, Ruano, 2003; Stoeckicht e Rodriguez, 2004), mas ainda é recente sua aplicação nas organizações. Uma pesquisa recente, realizada por Fischer e Albuquerque (2001) entre empresas mineiras, descobriu que somente uma pequena parcela adotava algum aspecto do modelo de gestão por competências e que muitas outras mencionavam a intenção de adotá-lo. Este interesse crescente em muito se beneficiaria de estudos que tivessem uma perspectiva diacrônica sobre o fenômeno, buscando entender como este novo paradigma molda as novas interações na organização, como ele propicia resultados satisfatórios às organizações e se realmente ele responde às necessidades de um mercado globalizado e instável em que as inovações são cada vez mais rápidas e mais volúveis. Uma pesquisa nesta direção poderá questionar se a gestão de pessoas por competências tem sido adotada por procedimento de *benchmarking* ou de modismo, ou se vem se arraigando nas organizações a ponto de transformar as relações de trabalho e efetivamente gerar desenvolvimento individual e coletivo da empresa.

Várias temáticas podem ainda ser levantadas em relação à imbricação da comunicação com mudança organizacional. Um foco que suscitou curiosidade diz respeito ao questionário de mudança organizacional e comunicação apresentado por um artigo recente. Elaborado por Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2005), este questionário visa avaliar os processos de comunicação e possibilitar que questões

como incerteza, prontidão e atitudes de apoio à mudança sejam observadas. Como este questionário já foi aplicado em outras organizações para avaliar a comunicação em diferentes tipos de mudança, seria um bom parâmetro para traçar comparações e generalizações sobre a temática.

São, enfim, inesgotáveis as trajetórias de pesquisa que tangenciam os temas abordados nesta tese. Ainda mais multifacetadas são elas na medida em que rompem as barreiras disciplinares e se enveredam pela trans- e multidisciplinaridade que parecem ser a característica da ciência contemporânea. Este estudo foi uma pequena contribuição nesta direção, amarrando conceitos de estudos de linguagens multimodais para desvendar significados nas relações entre mudança organizacional e comunicação.