

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE FATORES ENVOLVIDOS NA**  
**EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:**  
**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

**EDUARDO PEIXOTO ROCHA**

ORIENTADOR: Prof. Dr. JOSÉ ANTÔNIO A. SALLES

Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Santa Bárbara D'Oeste

**2008**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE FATORES ENVOLVIDOS NA  
EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

**EDUARDO PEIXOTO ROCHA**

Tese de Doutorado defendida e aprovada, em 18 de junho de 2008, pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles, Presidente  
UNINOVE

Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa  
UNIMEP

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers  
UNIMEP

Prof. Dr. José Antônio Monteiro Hipólito  
USP

Prof. Dr. Milton Vieira Junior  
UNINOVE

À

Minha Família

Especialmente à minha mãe, Dona Nenê  
e a meu pai, seu Raimundo (*in memorian*)

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa o final de mais uma importante fase entre as tantas que compõem nossa trajetória de vida e, como nas anteriores, contou com a participação ativa de muitas pessoas para que o objetivo fosse alcançado. Manifesto aqui meus sinceros agradecimentos a todos que direta ou indiretamente participaram deste projeto. Especialmente agradeço:

Ao Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles, pela orientação, apoio e incentivo dispensado ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos Profs. Drs. Dalila Alves Corrêa, José Antônio M. Hipólito, Milton Vieira Junior, Rosangela Maria Vanalle e Valéria Rueda Elias Spers, pelas reflexões e contribuições ao aperfeiçoamento e melhoria desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção PPGEP-UNIMEP, pelo estímulo durante toda a Pós-Graduação.

Ao Prof. Dr. Joel Souza Dutra pela decisiva colaboração para realização da pesquisa no CPqD.

À Profa. M. Sc. Angelina Garcia, dedicada amiga, pela paciência dispensada e colaboração.

À Profa. Dra. Patrícia A. Z. Aceti, Francisco F. dos Reis e Romeu Prado Z. Neto pelo inestimável apoio e competente trabalho de desenvolvimento do *software* da pesquisa.

À Secretaria do PPGEP-UNIMEP, pelo apoio e, principalmente, pela amizade demonstrada pelas secretárias e auxiliares.

À Diretoria do CPqD, que me abriu as portas da empresa para a investigação. Aos Gestores e equipe de RH, em especial ao Gino, Daniel e Raquel, pelo auxílio na realização da pesquisa e no levantamento de informações.

Finalmente, agradeço aos dirigentes, professores, funcionários e alunos do UNAR-Centro Universitário de Araras-Dr. Edmundo Ulson, do UNIPINHAL e do UNISAL-Americana, pelo incentivo e constante apoio ao longo dessa jornada.

Há muitos anos nos Estados Unidos, Virgínia e Maryland assinaram um tratado de paz com os Índios das Seis Nações. Ora, como as promessas e os símbolos da educação sempre foram muito adequados a momentos solenes como aquele, logo depois, os seus governantes mandaram cartas aos índios para que enviassem alguns de seus jovens às escolas dos brancos. Os chefes responderam agradecendo e recusando. A carta acabou conhecida, porque alguns anos mais tarde Benjamin Franklin adotou o costume de divulgá-la aqui e ali. Eis um trecho:

*...nós estamos convencidos, portanto, que os senhores desejam o bem para nós e agradecemos de todo o coração.*

*Mas aqueles que são sábios reconhecem que diferentes nações têm concepções diferentes das coisas e, sendo assim, os senhores não ficarão ofendidos ao saber que a vossa idéia de educação não é a mesma que a nossa.*

*Muitos dos nossos bravos guerreiros foram formados nas escolas do Norte e aprenderam toda a vossa ciência. Mas, quando eles voltaram para nós, eles eram maus corredores, ignorantes da vida da floresta e incapazes de suportarem o frio e a fome. Não sabiam como caçar o veado, matar o inimigo e construir uma cabana, e falavam a nossa língua muito mal. Eles eram, portanto, totalmente inúteis. Não serviam como guerreiros, como caçadores ou como conselheiros.*

*Ficamos extremamente agradecidos pela vossa oferta e, embora não possamos aceitá-la, para mostrar a nossa gratidão oferecemos aos nobres senhores de Virgínia que nos enviem alguns dos seus jovens, que lhes ensinaremos tudo o que sabemos e faremos, deles, homens.* (Brandão, 1995, p. 8).

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	V
LISTA DE FIGURAS .....	IX
LISTA DE TABELAS .....	X
LISTA DE SIGLAS .....	XI
RESUMO.....	XII
ABSTRACT .....	XIII
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA, JUSTIFICATIVA .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	19
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	20
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>22</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	22
2.1.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	23
2.1.1.1 A CONCEPÇÃO DE MICHAEL PORTER.....	28
2.1.1.2 A CONCEPÇÃO DE PRAHALAD E HAMEL.....	37
2.1.1.3 A CONCEPÇÃO DE MINTZBERG .....	41
2.1.2 COMPETIÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS.....	47
2.2 COMPETÊNCIAS.....	56
2.2.1 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	57
2.2.2 COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO .....	60
2.2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....	67
2.3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	73
2.3.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	77
2.3.2 O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS ELABORADO POR DUTRA.....	85
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>102</b>
3.1 METODOLOGIA .....	104
3.1.1 PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS.....	106
<b>4 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>107</b>
4.1 CONCEPÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....	107
4.2 METODOLOGIA UTILIZADA PARA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS COM O INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....	111
4.3 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....	114
4.3.1 SEÇÃO I.....	115
4.3.2 SEÇÃO II.....	116
4.4 SEÇÃO III.....	120
4.5 SEÇÃO IV .....	123
4.5.1 SUBSEÇÃO I.....	124
4.5.2 SUBSEÇÃO II.....	125
4.5.3 SUBSEÇÃO III.....	126
4.5.4 SUBSEÇÃO IV .....	127
4.6 SEÇÃO V .....	128
4.6.1 SUBSEÇÃO I.....	128
4.6.2 SUBSEÇÃO II.....	129
4.7 SEÇÃO VI .....	129

4.8	INSTRUMENTO ELETRÔNICO DE COLETA DE DADOS POR MEIO DA WEB .....	130
4.9	TELAS DO SISTEMA WEB PARA COLETA DE DADOS .....	131
4.10	TABULAÇÃO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	134
4.10.1	CONCEPÇÃO SOBRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	134
4.10.2	CONCEPÇÃO SOBRE COMPETÊNCIA INDIVIDUAL .....	135
4.11	FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELATIVOS ÀS COMPETÊNCIAS EM AÇÃO .....	135
4.12	FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELATIVOS À PERCEPÇÃO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA GPC À EMPRESA E À SATISFAÇÃO DOS GESTORES.....	137
4.13	SISTEMA ELETRÔNICO PARA COLETA, TABULAÇÃO E GERAÇÃO DE RESULTADOS ANALÍTICOS..	138
4.13.1	APLICATIVO WEB .....	138
4.13.2	APLICATIVO GERADOR DE GRÁFICOS .....	139
5	ESTUDO DE CASO .....	140
5.1	CPQD – EMPRESA SELECIONADA PARA O ESTUDO DE CASO .....	140
5.2	SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS (SGPC).....	146
5.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....	153
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	155
6.1	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS NAS SEÇÕES I, II E III DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....	155
6.1.1	PERFIL DOS GESTORES PARTICIPANTES .....	155
6.1.2	PERGUNTA 1 - O QUE VOCÊ ENTENDE POR ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL? .....	158
6.1.3	CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PERGUNTA 1 .....	159
6.1.3.1	RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PERGUNTA 1 .....	161
6.1.4	PERGUNTA 2 - O QUE VOCÊ ENTENDE POR COMPETÊNCIA INDIVIDUAL? .....	167
6.1.4.1	CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PERGUNTA 2 .....	168
6.1.4.2	RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PERGUNTA 2 .....	169
6.2	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS NAS SEÇÕES IV E V DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....	171
6.2.1	SOBRE A ROTINA DE TRABALHO DOS GESTORES.....	171
6.2.1.1	PERGUNTA 1 – “COM QUE REGULARIDADE LHE É REQUERIDO (A)?” .....	173
6.2.1.2	PERGUNTA 2 – COM QUE REGULARIDADE VOCÊ EXERCE? .....	179
6.2.1.3	PERGUNTA 3 – QUANTO VOCÊ UTILIZA DA SUA CAPACIDADE NO (A)?.....	182
6.2.1.4	PERGUNTA 4 – QUANTO VOCÊ DOMINA A (O)?.....	186
6.2.1.5	COMPARAÇÃO ENTRE RESULTADOS.....	190
6.2.2	PERGUNTAS SOBRE O SGPC .....	197
6.2.2.1	AFIRMATIVA 1 - O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS TEM AJUDADO A MELHORAR OS RESULTADOS DO CPQD.....	198
6.2.2.2	AFIRMATIVA 2 - ESTOU SATISFEITO COM O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DO CPQD. ....	200
6.3	CONFRONTO COM OS PRESSUPOSTOS ESTABELECIDOS – REFERENTE À SEÇÃO VI DO DIAGNÓSTICO..	201
7	CONCLUSÕES .....	203
7.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	211
7.2	PERSPECTIVAS FUTURAS.....	211
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	212
	BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS .....	218
	ANEXO ÚNICO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO – GERENCIAL - CPQD.....	221

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MOMENTOS DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	24
FIGURA 2 – EIXOS DA ANÁLISE SWOT .....	26
FIGURA 3 – EFICÁCIA OPERACIONAL <i>VERSUS</i> POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	31
FIGURA 4 – COMPETIÇÃO PELA COMPETÊNCIA .....	53
FIGURA 5 – DIMENSÕES DE COMPLEXIDADE.....	93
FIGURA 6 – COMPARAÇÃO ENTRE TRABALHO REQUERIDO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES PARA OS NÍVEIS DE TRABALHO.....	95
FIGURA 7 – NÍVEIS DE COMPLEXIDADE PARA A COMPETÊNCIA GESTÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA.....	96
FIGURA 8 – ESPAÇO OCUPACIONAL NA ORGANIZAÇÃO.....	99
FIGURA 9 – NEGÓCIOS DO CPQD .....	141
FIGURA 10 - CONSTRUÇÃO DO SGPC .....	147
FIGURA 11 – EIXOS DE CARREIRA DO SGPC .....	148
FIGURA 12 – NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DOS EIXOS DE CARREIRA .....	149
FIGURA 13 – COMPETÊNCIAS DO EIXO GERENCIAL.....	150
FIGURA 14 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO.....	153
FIGURA 15 – DIVISÃO, POR SEXO, DOS GESTORES PARTICIPANTES DE CADA ÁREA.....	156
FIGURA 16 – FORMAÇÃO ESCOLAR, POR ÁREA, DOS GESTORES PARTICIPANTES .....	157
FIGURA 17 – DIVISÃO, POR IDADE, DOS GESTORES PARTICIPANTES DE CADA ÁREA.....	157
FIGURA 18 – TEMPO DE TRABALHO, NO CPQD, DOS GESTORES PARTICIPANTES DE CADA ÁREA .....	158
FIGURA 19 – COM QUE REGULARIDADE AS COMPETÊNCIAS SÃO REQUERIDAS AOS GESTORES.....	174
FIGURA 20 – COM QUE REGULARIDADE OS GESTORES EXERCEM AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS .....	180
FIGURA 21 – QUANTO OS GESTORES UTILIZAM DA SUA CAPACIDADE .....	183
FIGURA 22 – QUANTO OS GESTORES DOMINAM DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS .....	187
FIGURA 23 – COMPARAÇÃO ENTRE A REQUISIÇÃO E O EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS, E ENTRE O DOMÍNIO E A UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE (ÁREA SUPORTE).....	190
FIGURA 24 – COMPARAÇÃO ENTRE A REQUISIÇÃO E O EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS, E ENTRE O DOMÍNIO E A UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE (ÁREA COMERCIAL) .....	192
FIGURA 25 – COMPARAÇÃO ENTRE A REQUISIÇÃO E O EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS, E ENTRE O DOMÍNIO E A UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE (ÁREA TECNOLÓGICA).....	194
FIGURA 26 - COMPARAÇÃO ENTRE A REQUISIÇÃO E O EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS, E ENTRE O DOMÍNIO E A UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE EM TODAS AS ÁREAS.....	196
FIGURA 27 – PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS PELA EMPRESA COM O SGPC .....	198
FIGURA 28 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS GESTORES COM O SGPC.....	200

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DIMENSÕES DAS DEZ ESCOLAS (PARTE A E PARTE B).....	42
TABELA 2 – COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO.....	63
TABELA 3 – CONCEPÇÕES SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO.....	65
TABELA 4 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS MODELOS DE GESTÃO .....	70
TABELA 5 – CONCEITOS E ÊNFASES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	77
TABELA 6 – TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS .....	85
TABELA 7 – PESOS DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....	152
TABELA 8 – CONCEPÇÃO SOBRE EO – ÁREA TECNOLÓGICA (40 GESTORES PARTICIPANTES) .....	161
TABELA 9 – CONCEPÇÃO SOBRE EO – ÀREA COMERCIAL (21 GESTORES PARTICIPANTES) .....	161
TABELA 10 – CONCEPÇÃO SOBRE EO – ÁREA SUPORTE (11 GESTORES PARTICIPANTES) .....	162
TABELA 11 – CONCEPÇÃO SOBRE COMPETÊNCIA INDIVIDUAL – ÁREA TECNOLÓGICA (40 GESTORES PARTICIPANTES) .....	169
TABELA 12 – CONCEPÇÃO SOBRE COMPETÊNCIA INDIVIDUAL – ÁREA COMERCIAL (22 GESTORES PARTICIPANTES) .....	169
TABELA 13 – CONCEPÇÃO SOBRE COMPETÊNCIA INDIVIDUAL – ÁREA SUPORTE (11 GESTORES PARTICIPANTES) .....	170
TABELA 14 – COM QUE REGULARIDADE AS COMPETÊNCIAS SÃO REQUERIDAS AOS GESTORES .....	173
TABELA 15 – COM QUE REGULARIDADE OS GESTORES EXERCEM AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS.....	179
TABELA 16 – QUANTO OS GESTORES UTILIZAM DA SUA CAPACIDADE .....	182
TABELA 17 – QUANTO OS GESTORES DOMINAM DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS .....	186

## LISTA DE SIGLAS

EO – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	02
SGPC – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS .....	20
CPQD – CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM TELECOMUNICAÇÕES .....	20
SWOT – STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS .....	24
BCG – BOSTON CONSULTING GROUP .....	27
RBV – RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM .....	57
AO – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	77
CEO – CHIEF EXECUTIVE OFFICE .....	94
XHTML – EXTENSIBLE HYPER TEXT MARKUP LANGUAGE .....	138
W3C – WORLD WIDE WEB CONSORTIUM .....	138
PHP – HYPER TEXT PREPROCESSOR .....	138
SQL – STRUCTURED QUERY LANGUAGE .....	138
IDE ECLIPSE – INTEGRATED DEVELOPMENT ENVIROMENT ECLIPSE .....	138
MBA – MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION .....	155

ROCHA, Eduardo Peixoto. **PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE FATORES ENVOLVIDOS NA EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**. 2008. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo propor um instrumento que possa diagnosticar fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências, referida na literatura como um modelo de gestão inovador, uma vez que pretende atender às necessidades da empresa moderna, afetada em suas relações internas e externas pelas transformações ocorridas nas últimas décadas: Esse tipo de gestão pressupõe a articulação entre Estratégia Organizacional (EO) e Competências e tem como base teórica os conceitos de Prahalad e Hamel. Este é um estudo exploratório, embasado em pesquisa sobre temas relacionados ao assunto, os quais geraram pressupostos quanto a: a visão compartilhada dos gestores sobre EO e Competência do Indivíduo; as diferentes necessidades de cada área interna; a compatibilidade entre as competências requeridas, exercidas e dominadas pelos gestores e a utilização de suas capacidades no exercício das competências; os resultados para a empresa e o grau de satisfação dos gestores com a gestão de pessoas por competências. O instrumento de diagnóstico, dirigido aos gestores, foi aplicado em uma empresa brasileira do ramo de telecomunicações, a qual conta com oito anos de experiência com a Gestão de Pessoas por Competências, estruturado de acordo com o modelo de gestão de pessoas concebido por Joel Souza Dutra. Por meio do instrumento proposto, conforme mostraram os resultados, foi possível confirmar ou não os pressupostos. Desse modo, verificou-se que o instrumento de diagnóstico em questão pode auxiliar na reflexão dos gestores e da própria empresa sobre a efetividade da gestão de pessoas por competências, dando-lhes a possibilidade de realizar aperfeiçoamentos, ajustes ou reformulações, caso necessário.

**Palavras-chave:** Modelos de gestão; Competências; Estratégia Organizacional; Recursos Humanos; Aprendizagem Organizacional.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE FATORES ENVOLVIDOS NA EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**. 2008. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste.

## **ABSTRACT**

The present paper aimed to propose an instrument that is able to diagnose the involved factors in effectiveness of Personnel Management by Competence, referred in literature as an innovator management model, since it intends to help the necessities of modern firms which have been affected, in their inner and outer relationships, by the changes that occurred during the last decades. This kind of management model assumes the joining between Organizational Strategy (OS) and Competences and has Prahalad and Hamel's conceptions as a theoretical basis. This is an exploratory study founded in a research about themes related to the subject and that generated presuppositions concerning to: the shared vision of managers about OS and Individual Competence; the distinct needs of each inner area; the compatibility among required, performed and mastered competences by the managers and the employment of their capacities in the use of competences; the results for the firm and the managers' gratification degree toward the Personnel Management by Competence. The diagnose instrument addressed to managers was applied in a Brazilian firm in telecommunications which has an eight-year-old experience period with Personnel Management by Competence. The personnel management model in use was conceived by Joel Souza Dutra. Results showed that, by using the proposed instrument, it's possible to ratify, or not, the presuppositions. Thus, it was verified that the diagnose instrument in question can help the managers and the firm itself reflect on Personnel Management by Competence effectiveness. If necessary, improvements, adjustments or reformulations may be accomplished.

**Key-words:** Management models; Competences, Organizational Strategy, Human Resources, Organizational Learning.

## 1 INTRODUÇÃO

É fato que o mundo globalizado torna o mercado cada vez mais competitivo, impondo inúmeros desafios às organizações e exigindo-lhes a utilização de novos modelos de gestão<sup>1</sup> para que possam acompanhar o processo contínuo de mudanças. Assim, a gestão empresarial, cada vez mais complexa e dinâmica, requer dos seus profissionais uma atuação eficaz, sustentada no uso de técnicas arrojadas e no domínio de algumas competências individuais sequer cogitadas num passado não muito distante.

Dada a sua importância, a questão da competência é tema de estudo de diversos autores (MCCLELLAND, 1973; SANDBERG, 1994; LE BOTERF, 1995; PARRY, 1996; ZARIFIAN, 1996; FLEURY e FLEURY, 2000; BITENCOURT, 2001; SANT'ANNA, 2002; SILVA, 2003; QUINN et al., 2003; DUTRA, 2004; RUAS et al., 2005, entre outros), ora considerando a competência organizacional como um todo, que inclui além dos recursos humanos, outros, como infra-estrutura, financeiro, bens intangíveis, sistemas administrativos; ora focando as competências do indivíduo, com destaque para os gestores, no sentido de que estes carregam a responsabilidade de administrar as demais competências da empresa.

Para Mesquita e Alliprandini (2003),

O foco em competências pode facilitar o como e o que fazer para atingir os objetivos de forma mais direcionada, aplicando as ferramentas necessárias e facilitando, assim, a preparação para o futuro. O pensamento e as ações voltados para as competências podem ser formas de diferenciar a empresa, fazendo-a pensar além de técnicas e ferramentas, levando em consideração aspectos abstratos. A atenção às competências permite que as organizações aloquem esforços em aspectos mais relevantes para sua estratégia e sobrevivência. Elas podem se preparar melhor para desafios futuros e direcionar suas atividades de capacitação para alavancar conhecimentos úteis. (p. 31)

---

<sup>1</sup> O termo “modelo” é utilizado neste trabalho de acordo com a definição de Fischer (2001, p. 18-19), como: “um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade”.

Diversos autores descrevem e/ou discutem as variáveis implicadas na gestão de pessoas, com foco em competências, observando as necessidades específicas de um setor econômico ou de determinadas organizações (BITENCOURT, 2001; ADLER, 2002; DUTRA, 2004; MOURA e BITENCOURT, 2006, entre outros); discutindo a evolução do conceito de competência individual (FLEURY e FLEURY, 2000; BITENCOURT, 2001; QUINN et al., 2003), ou ainda, mostrando a relação entre a competência individual e as demais competências da organização, todas articuladas à estratégia organizacional, como o faz Prahalad e Hamel (1990, 2005).

Na busca de modelos de gestão que possam responder aos desafios dos novos tempos e articular competências à estratégia organizacional – doravante denominada EO -, a gestão de pessoas por competências aparece como a mais apropriada. Nesse tipo de gestão, a força da empresa para competir estará dependendo, a longo prazo, da gestão do processo de aprendizagem organizacional (ANTONELLO, 2005), que vai criar e desenvolver novas competências individuais articuladas à EO (BITENCOURT, 2001), considerando o movimento constante do mercado.

O modelo de gestão de pessoas por competências, que começou a ser implementado nas empresas brasileiras, a partir dos anos 1990, tem como base teórica os estudos de Prahalad e Hamel (1990, 2005), mais especificamente no que diz respeito à concepção de EO, e nos estudos de Fleury e Fleury (2000), a respeito do conceito de competência individual.

*Estratégia Organizacional*, para Prahalad e Hamel (1990, 2005), é “a busca criativa e infundável de alavancagem de recursos (com foco nas competências essenciais), cujo resultado tenha seu valor percebido pelo cliente e seja competitivamente único e capaz de gerar novos produtos”.

*Competência individual*, para Fleury e Fleury (2000), é “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”. A essa concepção, Dutra (2004)

acrescenta os conceitos de “entrega” (como aquilo que o indivíduo é capaz de entregar à empresa e que nela permanecerá ainda que ele saia); de “complexidade” (como níveis de exigência da situação) e de “espaço ocupacional” (como o espaço ocupado pelo indivíduo nas relações de trabalho).

Unir os construtos teóricos desses autores na prática de gestão de pessoas não é tarefa fácil. Como lembra Mintzberg, embora considerado inovador, o modelo de gestão de pessoas por competências é bastante complexo. Alguns autores alertam para fatores que podem interferir no sucesso da implementação de novos modelos de gestão.

António (2002), ao estudar as diferentes concepções de EO ao longo dos últimos 50 anos, observa que na passagem de um modelo de gestão para outro, são, muitas vezes, preservadas características de modelos anteriores.

Na mesma linha de pensamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também estudam o processo evolutivo da estratégia na história empresarial, organizando a administração estratégica em “escolas”, cujas características demonstram as diferentes necessidades das empresas e a visão do administrador em diferentes períodos, durante quatro décadas. Os autores constataram que uma escola nem sempre nega absolutamente o que prega as anteriores, muitas vezes absorve uma ou outra de suas características. Para os autores, “a formação estratégica” precisa ser considerada como um todo sujeito a contradições e, para isso, entende-se que o administrador, mais precisamente os gestores, devem conhecer seus meandros para lidarem com os conflitos.

Em seu livro “Competências Gerenciais”, Quinn et al. (2003) abordam minuciosamente os papéis dos gestores em diferentes épocas do século XX e início deste século, contribuindo para a compreensão das transformações sociais, políticas e econômicas implicadas nas diferentes necessidades das empresas em cada período histórico e, conseqüentemente, dos diferentes papéis dos gestores, exigidos nesses períodos. Hoje, entre esses papéis, está

o de gerir as competências individuais que lhes são requeridas e praticadas no ambiente de trabalho - as competências em ação. Estudos atuais, baseados em pesquisas em empresas, focam a discussão na gestão e desenvolvimento de competências gerenciais (BITENCOURT, 2001; ODERICH, 2005; MOURA e BITENCOURT, 2006), sempre relacionando competências à aprendizagem organizacional.

A importância de se refletir sobre as competências em ação aparece em Zarifian (1996) quando, junto ao assumir responsabilidades, o autor coloca a atitude de flexibilidade, ou seja, o questionamento das práticas e dos conhecimentos que são mobilizados no trabalho.

Moura e Bitencourt (2006) advertem que:

.... muitas vezes, os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no mercado competitivo e movem a dinâmica organizacional. A estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais e desdobrado em competências tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura e o modelo de gestão. (p. 1).

Torna-se necessário, portanto, que os gestores reconheçam as competências individuais necessárias às exigências internas e externas à organização, que as dominem e que percebam os diferentes pesos de cada uma delas em função da especificidade da área de atuação, do negócio, do momento histórico em relação às demandas externas, incluindo previsão de demandas e oportunidades futuras. (PRAHALAD e HAMEL, 2005).

A questão da reflexão dos gestores sobre sua compreensão da gestão de pessoas por competências também é levantada por Dutra (2004). Em seu trabalho, tanto acadêmico, como em propor e acompanhar experiências com esse tipo de gestão em empresas, o autor observou quatro “efeitos perversos” (p. 172/173) relacionados à sua implantação. Esses efeitos são gerados pelo uso inadequado de conceitos e ferramentas do modelo, como:

*Desarticulação conceitual:* quando o discurso da empresa se mostra afinado ao modelo inovador, mas a sua prática é retrógrada, ou seja, o discurso não consegue sustentar-se no tempo e os conceitos passam a ser desacreditados;

*Exploração do trabalhador:* quando o maior comprometimento do trabalhador, gerado pelo próprio modelo de gestão não encontra retorno vantajoso da empresa. Como exemplo, a empresa exige padrões mais elevados de entrega, sem que haja qualquer tipo de valorização e/ou desenvolvimento desse trabalhador, ou, ainda, ampliar o nível de exposição e o risco profissional da pessoa, sem que a mesma tenha qualquer suporte político e/ou econômico para tanto.

*Deslocamento estratégico:* se o modelo de gestão não tiver compromisso com os objetivos estratégicos da empresa, ele não sobreviverá por muito tempo, trazendo vários problemas nas relações entre as pessoas e a organização. Sem sustentação, o modelo não dá espaço de vazão a esses problemas, os quais crescem e passam a comprometer as relações interpessoais e das pessoas com a empresa. Isso pode gerar a perda de pessoas importantes para a organização, movimentos grevistas, falta de comprometimento das pessoas e/ou deterioração do clima organizacional e

*Desarticulação com as pessoas:* quando o modelo de gestão, mesmo alinhado aos objetivos estratégicos da organização, encontra-se desarticulado em relação às expectativas e necessidades das pessoas. Assim, práticas do modelo perdem a credibilidade para elas e, conseqüentemente, essas práticas não conseguem se sustentar no tempo.

As experiências de Dutra (2004, p. 139) com a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências consideram alguns aspectos na sua implementação, que se repetiram em várias empresas:

- a. a absorção dos conceitos do sistema e dos processos de gestão não é uniforme em toda a empresa. As áreas operacionais de empresas com experiência na gestão de pessoas, que utilizam o conceito de

- competências, complexidade e espaço ocupacional, tiveram mais facilidade de assimilação, e o sistema foi fortalecido;
- b. os profissionais de recursos humanos que atuaram como contrapartes do projeto foram deslocados para outras atividades. Verificou-se a importância da atuação dos gestores, que fizeram parte do grupo de concepção, na sustentação política e operacional do sistema e
  - c. as áreas em que havia necessidade mais concreta de modernização do modelo de gestão foram as que absorveram os conceitos e os processos de gestão com maior intensidade. Constatou-se, em várias experiências com o modelo, que é a pressão da realidade sobre os gestores o principal fator de mobilização para a mudança de sua postura na gestão de pessoas.

Dutra (2004) se refere à importância dos gestores, e demais pessoas envolvidas na gestão de pessoas por competências, construírem uma visão comum sobre ela a partir da realidade percebida pelas próprias pessoas, para que elas possam aceitar os conceitos e o sistema deles decorrentes como forma de explicar a realidade e de agir sobre ela. Para isso, os desafios são: a absorção dos conceitos pelas pessoas; a articulação desses conceitos nos processos de gestão de forma a adicionar facilidades e valor para gestores e dirigentes e permitir que todas as pessoas possam identificar-se com os processos de gestão, decorrentes da aplicação dos conceitos.

Outro fator importante para o sucesso do modelo também é lembrado pelo autor, e se refere ao fato de que “a visão comum sobre a realidade deve permitir a pessoas, gestores e dirigentes criticar sua realidade e transformá-la”. (DUTRA, 2004, p. 140).

Sobre a absorção de conceitos, o autor esclarece que ela pode variar de acordo com o setor de atividade da empresa e mesmo dentro das áreas de uma mesma empresa. No setor de telecomunicações, por exemplo, as experiências com o modelo “obtiveram resultados muito variados em termos de absorção dos conceitos e continuidade.” (DUTRA, 2004, P. 109).

A revisão literária deste trabalho mostrou que os conceitos sistematizados até então sobre competência do indivíduo e sobre EO foram se formando ao longo do tempo e não são rígidos. Nesse contexto, o modelo de gestão de pessoas por competências vai se sistematizando na relação entre a prática e a reflexão dos conceitos nos quais se baseia, para que, dessa forma, ocorra a aprendizagem organizacional. Assim, a percepção dos gestores sobre o modelo e, particularmente, sobre as competências em ação, parece fundamental para que se possa agir sobre ele. Partindo dessa constatação e do fato de que a transição de um modelo para outro não é rápida nem linear, gerou-se a proposta de um instrumento de diagnóstico de fatores envolvidos na efetividade do modelo, que considerasse o ponto de vista dos gestores que o praticam.

### **1.1 TEMA, PROBLEMA, JUSTIFICATIVA**

Foi possível observar, pelo exposto, que a gestão de pessoas por competências, embora um modelo de gestão inovador (MINTZBERG e LAMPEL, 2007), considerado pela literatura atual o mais adequado às características da sociedade, do mercado e do mundo do trabalho neste novo século, apresenta-se, na prática, bastante complexo.

Ao mesmo tempo em que muitos autores (PRAHALAD e HAMEL, 1990, 2005; FLEURY e FLEURY, 2000; BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2001, 2004; QUINN, 2003, entre outros) defendem as vantagens competitivas possíveis de serem alcançadas por meio de uma gestão de pessoas por competências, alertam para fatores que possam interferir tanto no processo de implementação quanto no exercício do modelo. Duas observações também devem ser consideradas nesse processo: a de Mintzberg e Lampel (2007), sobre a não linearidade na passagem de um modelo para outro, e a de António (2002), ao afirmar que um novo modelo de gestão nem sempre escapa de características de modelos anteriores.

A literatura mostra que, embora o sucesso da gestão de pessoas por competências dependa da atuação de todos os envolvidos, a ênfase recai sobre o papel dos gestores. Isso ocorre porque estes:

- funcionam como elo entre as demais instâncias (DUTRA, 2004; BITENCOURT, 2001; KING et al., 2002), tendo, assim, mais domínio sobre a realidade da empresa, podendo criticar e transformar essa realidade (DUTRA, 2004);
- são responsáveis pela articulação entre EO e Competências (BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2004; PRAHALAD e HAMEL, 2005;) e
- detêm os conhecimentos acumulados pela empresa, portanto são os mais capazes para promover a Aprendizagem Organizacional (BITENCOURT, 2001; ANTONELLO, 2005; MOURA e BITENCOURT, 2006).

Assim sendo, acredita-se que a percepção dos gestores sobre o modelo por cujo sucesso, em última instância, eles são os principais responsáveis, possa fornecer dados para se conhecer mais a respeito de possíveis fatores envolvidos na *efetividade* da gestão de pessoas por competências. Por essa razão, propôs-se, neste trabalho, a construção de um instrumento de diagnóstico endereçado aos gestores, por meio do qual se pudesse colher dados que permitissem chegar, pelo menos, a alguns desses fatores. Sabe-se de antemão que o tema não se esgota com a aplicação do instrumento em um único caso, nem a partir de um único ponto de vista (no caso, o dos gestores). Portanto, esta pesquisa não tem a pretensão de abarcar todos os fatores relacionados à efetividade do modelo em questão, mas de contribuir com mais uma parcela, entre as tantas, no sentido de aprimorar cada vez mais um modelo de gestão, que de acordo com os autores anteriormente citados, se bem gerido, é o mais capaz de responder às necessidades das organizações, neste momento histórico.

O termo efetividade merece discussão à parte, pois os sentidos a que ele remete podem variar, devido à sua complexidade, sendo, muitas vezes, tomado como sinônimo de eficiência, ou de eficácia, como aponta Bertucci

(2003). Entretanto, não é a mesma coisa, como nos mostram as definições do dicionário Aurélio.

**Efetividade:** *qualidade do que se manifesta por um efeito real, do que é permanente, estável, fixo; do que merece confiança, é seguro, firme; do que existe realmente.*

**Eficiência:** *Ação, força, virtude de produzir um efeito.*

**Eficácia:** *qualidade do que produz o efeito desejado.*

Percebe-se que no conceito de efetividade estão implicados o de eficiência e o de eficácia. Assim, efetividade vai além destes dois últimos, no sentido de que a eficiência e a eficácia fazem parte do processo em que se produziu a efetividade manifesta.

Ao considerar o conceito de efetividade no contexto da “teoria das organizações”, Bertucci (2003) se refere às divergências teóricas identificadas ao longo do século XX, com perspectivas que vão desde Taylor, Fayol e Weber, no primeiro terço daquele século; até o final do século, com a “Abordagem dos Múltiplos Constituintes”. Nesse período, a avaliação da efetividade das organizações ora esteve focada nos objetivos atingidos pela empresa, ora na relação entre empresa, indivíduos e/ou sociedade, ou ainda na relação da empresa com o meio ambiente, e, em alguns casos, poderia depender também do ponto de vista a ser considerado: se da empresa, e/ou dos indivíduos.

A abordagem de avaliação da efetividade que mais se aproxima dos postulados da gestão de pessoas por competências é a “dos múltiplos constituintes” que, de acordo com Bertucci (2003), foi iniciada por Pennings e Goodman (1977). Esta abordagem se contrapõe à rigidez de estudos sobre a efetividade, focados em objetivos ou influenciados pelo modelo contingencial.

A aproximação da “Abordagem dos Múltiplos Constituintes” com o modelo de gestão, objeto de estudo deste trabalho, dá-se porque, como afirma Bertucci

(2003), citando Cameron (1978); Zammuto (1984); Whetten e Cameron (1994), essa abordagem

postula que organizações efetivas são as que adaptam seus processos, estruturas, valores e estratégias para atender às expectativas de seus constituintes estratégicos e que dinamismo, flexibilidade, comprometimento e capacidade para aprender são características dessas organizações. Aqui efetividade é conceituada como uma força mutável, conflitante e contraditória, redefinida em função da abordagem e das perspectivas dos grupos de interesse que realizam a avaliação.

Portanto, os fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências, que se busca avaliar por meio do instrumento de diagnóstico aqui proposto, considera todos esses aspectos, uma vez que esse modelo de gestão está voltado a adaptar seus processos, estruturas, valores e estratégias de modo a atender seus constituintes estratégicos (BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2004; PRAHALAD e HAMEL, 2005).

Ao se buscar fatores envolvidos na efetividade do modelo de gestão de pessoas por competências, fez-se a opção pelo ponto de vista dos gestores, pelas razões já mencionadas, relacionadas ao importante papel desses gestores para a ocorrência da própria efetividade do modelo. Por outro lado, não se desconhece de igual importância que outras pesquisas possam abordar outros pontos de vista, como o da equipe da área de recursos humanos, o dos demais funcionários, ou mesmo o da empresa, representada pelo seu corpo diretivo. Essas pesquisas enriqueceriam a discussão dos “conflitos e contradições” que poderiam aparecer “em função da abordagem e das perspectivas dos grupos de interesse que realizam a avaliação” (BERTUCCI, 2003), assim como apontar outros fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências, além daqueles apontados pelo ponto de vista dos gestores. A proposta deste trabalho de pesquisa é um primeiro passo nessa direção.

Como mencionado na introdução deste trabalho, Dutra (2004) se refere à visão comum que gestores e outras pessoas envolvidas na gestão de pessoas por competências devem ter sobre ela, partindo da sua percepção sobre a

realidade e, assim, poderem aceitar os conceitos e o sistema deles decorrentes, como forma de explicar a realidade e de agir sobre ela. Para que isso ocorra, o autor levanta os seguintes desafios: a absorção dos conceitos pelas pessoas; a articulação desses conceitos nos processos de gestão de forma a adicionar facilidades e valor para gestores e dirigentes e permitir que todas as pessoas possam identificar-se com os processos de gestão decorrentes da aplicação dos conceitos.

Sobre a absorção de conceitos, também já mencionado, o autor esclarece que ela pode variar de acordo com o setor de atividade da empresa e mesmo dentro das áreas de uma mesma empresa. No setor de telecomunicações, por exemplo, os resultados das experiências com o modelo foram muito variados nesse quesito, entre as áreas internas.

Além de Dutra, outros autores advertem para a relevância de uma visão coletiva sobre os conceitos que fundamentam o modelo de gestão de pessoas implantado. Araújo (1998), por exemplo, refere-se à Aprendizagem Organizacional, lembrando que ela é uma realização coletiva que ocorre por meio do consenso e de cognições compartilhadas. Garvin (1993) tem a mesma opinião, ao afirmar que entre os fatores que favorecem o processo de aprendizagem estão a reflexão e a visão partilhada, enquanto que os estudos de King et al. (2002) mostraram que o maior consenso entre os gestores participantes de sua pesquisa (sobre competências) pôde ser relacionado a alto desempenho e o menor consenso a baixo desempenho.

Referindo-se também às dificuldades de absorção dos conceitos, Antonello (2005) afirma que a maior entre elas diz respeito à apropriação de novos princípios e métodos exatamente pelo corpo gerencial. Esse fato constituiria um grave problema na gestão de pessoas por competências, conforme já exposto. Esse modelo de gestão, ao prever a articulação entre EO e Competências, passa a exigir que esses dois conceitos sejam compreendidos e praticados pelos gestores, de acordo com as bases teóricas que o sustenta, a saber:

**Competência Individual**, como “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY e FLEURY, 2000).

**Estratégia Organizacional**, como a “busca criativa e infindável de alavancagem de recursos (com foco nas competências essenciais), cujo resultado tenha seu valor percebido pelo cliente e seja competitivamente único e capaz de gerar novos produtos” (PRAHALAD e HAMEL, 2005). Para isso, a empresa deve estar em transformação permanente em relação a seus setores e estratégias.

Quando se fala em competência individual, neste trabalho, além da concepção de Fleury e Fleury (2000), consideram-se as posições de Prahalad e Hamel (2005) e de Dutra (2004) a esse respeito. Os primeiros afirmam que os gestores devem saber identificar, dentro das competências essenciais das empresas, aquelas que dizem respeito aos indivíduos específicos com seus talentos específicos. Na mesma linha de pensamento, Dutra (2004) lembra a influência recíproca entre competências individuais e competências organizacionais.

Este autor afirma, também, que a absorção dos conceitos que embasam o modelo de gestão de pessoas por competências foi facilitada, quando junto ao conceito de competências considerou-se o de complexidade e o de espaço ocupacional. Isso mostra que perceber seu trabalho individual agregando valor a si e à empresa (ou seja, a complexidade em termos de valor daquilo que o indivíduo realiza e o espaço que seu trabalho ocupa na empresa) estimula o interesse em conhecer mais sobre o próprio trabalho.

O autor alerta que os conceitos podem ser desacreditados quando ocorre “desarticulação conceitual”; ou seja, o discurso da empresa está de acordo com o novo modelo implementado, mas sua prática se encontra voltada a modelos ultrapassados. Outro empecilho à absorção dos conceitos, segundo o autor, é a limitação do tempo dos gestores para a concepção e implantação do sistema,

uma vez que estes estão sempre envolvidos com vários projetos da empresa ao mesmo tempo.

Pelo exposto, espera-se que os gestores compartilhem a mesma compreensão dos conceitos de EO e de Competência Individual, de acordo com as teorias nas quais o modelo está embasado. Caso contrário, é possível inferir que o modelo de gestão de pessoas por competências implementado corra o risco de não atender às expectativas da empresa e/ou dos gestores.

Desse modo, como um dos fatores de sucesso do modelo de gestão de pessoas por competências, chegou-se ao seguinte pressuposto:

*P1 - As concepções sobre competência individual e sobre EO dos gestores devem responder a uma visão compartilhada das bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências.*

O modelo de gestão de pessoas por competências, como o próprio nome sugere, prevê que as relações trabalhistas entre empresa e funcionários estejam calcadas no exercício de determinadas competências individuais – as competências em ação. Ou seja, as questões relativas à contratação, remuneração, avaliação e outras (DUTRA, 2004 e HIPÓLITO, 2001) devem passar pelo desempenho, por parte do funcionário, das competências individuais requeridas pela empresa. A determinação de quais as competências favoráveis à empresa (no sentido de capacitá-la para o enfrentamento da concorrência) depende de diagnóstico sobre as necessidades da empresa, considerando sua cultura, missão, metas e objetivos. No modelo em questão, esses aspectos devem levar em conta, além das demandas mercadológicas do presente, a antecipação de demandas futuras, conforme sua base teórica nos estudos de Prahalad e Hamel (2005).

O exercício das competências individuais requeridas vai mostrando outras necessidades, que podem levar à reformulação da missão, metas e objetivos, assim como à reavaliação da cultura da empresa. Por outro lado, esse processo pode exigir o descarte de determinadas competências individuais, a

transformação das mesmas, ou o desenvolvimento de outras (BITENCOURT, 2001), ao mesmo tempo em que se melhora o desempenho dos funcionários. Dessa forma, ocorre a Aprendizagem Organizacional: o funcionário agrega valor à empresa e a empresa ao funcionário. (FLEURY E FLEURY, 2000).

Em seus estudos, sempre tomando por base pesquisas em empresas, autores como Bitencourt (2001), Oderich (2005), Moura e Bitencourt (2006) discutem a gestão e o desenvolvimento de competências gerenciais, mostrando a relação estreita entre o desenvolvimento de competências e a aprendizagem organizacional. Para que essa aprendizagem ocorra, Zarifian (1996), Bitencourt (2001); Moura e Bitencourt (2006) lembram a importância da reflexão dos gestores sobre as próprias práticas e sobre os conhecimentos que são mobilizados no trabalho.

Ao se referir aos “eventos” (imprevistos) que normalmente ocorrem nas empresas, Zarifian (1996) coloca a importância de os gestores considerarem a possibilidade de se antecipar e agir durante, como também da reflexão após o evento, para evitar que ele volte a acontecer.

Uma postura reflexiva por parte dos gestores pede que além de alinhados às bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências, como apontado no pressuposto anterior (P1), eles possam contar com a autopercepção em relação às competências em ação. Ou seja, devem ser capazes de avaliar se as competências individuais que lhe são requeridas estão de fato sendo exercidas, considerando-se que para serem bem exercidas, eles devem ter domínio sobre elas.

Entretanto, apenas dominar as competências individuais não basta, uma vez que o gestor é, ao mesmo tempo, agente e paciente na gestão de pessoas por competências (DUTRA, 2004), ou no processo de aprendizagem organizacional (ANTONELLO, 2005). Portanto, a contribuição do gestor à empresa, e vice-versa, vai depender tanto das condições dadas pela empresa para que ele possa utilizar o máximo de sua capacidade de exercer as competências individuais que lhe são requeridas e que ele domina, quanto da

possibilidade de “entrega” trazida por Dutra (2004), no sentido de que o valor que o gestor (ou outros funcionários) agrega à empresa permanecerá nela ainda que ele saia. Da mesma forma, o gestor levará com ele o aprendizado acumulado.

Esse conjunto de observações levou ao segundo pressuposto:

*P2 – As competências individuais requeridas pela empresa devem ser dominadas e exercidas pelos gestores e estes devem utilizar o máximo de sua capacidade no exercício dessas competências.*

Na construção ou escolha das competências individuais mais adequadas à organização, como afirma Bitencourt (2001), deve-se levar em conta a identidade da empresa (sua história, sua experiência, sua cultura). Além disso, fatores externos (o mercado atual e as perspectivas e demandas futuras) e internos (a especificidade da organização, as diferentes funções e necessidades das áreas internas) ajudam a determinar quais as competências individuais mais adequadas àquele contexto. Isso significa que uma mesma competência individual pode funcionar bem em uma empresa, mas não agregar qualquer valor à outra (nem à empresa, nem a seus funcionários), ou as competências individuais requeridas pela empresa podem não atender com a mesma intensidade as suas diferentes áreas internas.

Alguns estudos mostram essa preocupação, ao investigarem quais competências individuais atendem melhor às necessidades de determinada organização. É o caso do trabalho de Teixeira (2006), em relação aos gestores da Câmara dos deputados; o de Campos (2007), no que diz respeito à autopercepção dos gestores da pró-reitoria da Universidade Federal de Viçosa sobre as competências em ação, e o de Adler (2002), que investiga as competências mais requeridas aos gestores pelas maiores organizações da Bahia. Pôde-se perceber nos resultados dessas pesquisas que as competências requeridas dos gestores variaram, considerando-se ora o ramo de atividade da organização, ora a especificidade das áreas internas, ou mesmo as diferenças regionais.

Assim sendo, chegou-se ao terceiro pressuposto:

*P3 - Cada área interna precisa privilegiar determinadas competências individuais, de acordo com sua especificidade, seus objetivos e necessidades.*

Os conceitos de aprendizagem organizacional (BITENCOURT, 2001; ANTONELLO, 2005; MOURA e BITTENCOURT, 2006) e de “entrega” (DUTRA, 2004), como pôde ser observado, estão diretamente relacionados ao sucesso do modelo de gestão de pessoas por competências, assim como ao conceito sul-americano de competência individual (FLEURY e FLEURY, 2000).

Ao definir competência individual, Bitencourt (2001) fala da responsabilidade do indivíduo pelo autodesenvolvimento, construindo e consolidando suas competências a partir, entre outros aspectos, da interação com colegas de trabalho, para que, dessa forma, aprimore sua capacitação e possa adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização). Observa-se, no entendimento da autora, que o indivíduo deve gerir as competências individuais que lhe são requeridas pela empresa de forma a perceber se elas estão, de fato, agregando valor a si e à empresa. Dutra (2004) chama a atenção para a importância de se relacionar o conceito de complexidade ao de entrega, pois assim, esta, ao ser analisada a partir do que a pessoa individualmente entrega à empresa, será mais fácil detectar de que lado estão as deficiências, se da pessoa, ou da empresa.

De acordo com o pressuposto 2, para que haja entrega, o gestor deve exercitar, dominar e usar o máximo de sua capacidade no exercício da competência que lhe é requerida. A falha em qualquer um desses itens comprometerá a entrega e, conseqüentemente, o modelo de gestão de pessoas por competências implementado. Como o gestor é, ao mesmo tempo, agente e paciente na gestão da empresa e na aprendizagem organizacional (DUTRA, 2004 e ANTONELLO, 2005), esse processo tanto depende dele como da empresa. Ou seja, a empresa pode requerer competências que o gestor não domina, mas pode estimulá-lo a desenvolvê-las; da mesma forma como pode requerer competências, mas não dar espaço para que ele as exerça, ou que utilize o máximo de sua capacidade

para exercê-las. Por outro lado, o gestor pode perceber a inadequação, à realidade interna e/ou externa da empresa, de alguma competência requerida, tendo que, nesse caso, ser entendido como “agente” e ter sua opinião considerada pela empresa.

Percebe-se, então, que o modelo de gestão de pessoas por competências deve ser flexível, no sentido de que empresa e gestores encontrem um ponto de equilíbrio e se sintam satisfeitos em suas necessidades: o gestor percebendo seu crescimento no exercício das competências requeridas pela empresa, tanto quanto percebendo o valor que está agregando à empresa, modificando, inclusive, os resultados. E a empresa percebendo esses resultados. Tal flexibilidade permite que as competências individuais, aos serem avaliadas, possam ser mantidas, desenvolvidas ou descartadas, dependendo da necessidade. (BITENCOURT, 2001; MOURA e BITENCOURT, 2006).

Se o foco do modelo de gestão de pessoas por competências está nas competências, a autopercepção dos gestores sobre as competências em ação pode ajudar na avaliação do modelo, como é esperado no pressuposto 2. Da mesma forma, a percepção dos gestores sobre seu nível de satisfação pessoal com o modelo e sobre a contribuição dele à melhoria dos resultados da empresa podem sinalizar para a necessidade de se mexer ou não nas competências em ação.

Chegaram-se, assim, aos dois últimos pressupostos:

*P4 - O modelo de gestão deve ajudar a melhorar os resultados da organização.*

*P5 - O modelo de gestão deve possibilitar satisfação ao indivíduo.*

Acredita-se que diagnosticar periodicamente a apreensão dos conceitos de EO e de Competência Individual, a percepção dos gestores sobre as competências em ação e sobre sua satisfação com o modelo e com os resultados deste para a empresa pode auxiliar não só na revisão da adequação das competências individuais requeridas, mas de todo o funcionamento do modelo. Este foi o

principal motivo que levou este trabalho a propor um instrumento de diagnóstico, com o qual se pudesse colher dados a respeito desses aspectos.

Dentro da pesquisa exploratória, optou-se por um estudo de caso em uma empresa brasileira do ramo de telecomunicações, na qual foi aplicado o instrumento de diagnóstico aqui proposto. A escolha da empresa foi motivada, primeiro, pelos significativos oito anos da implantação da gestão de pessoas por competências; segundo, porque entre as empresas avaliadas para servirem ao estudo (a partir de exposição na mídia e avaliação do pesquisador em visitas a empresas), esta, em questão, mostrou-se a mais bem estruturada, além de ser referência mundial em seu segmento de tecnologia de ponta. Em terceiro lugar, sua atividade se encontra no campo do conhecimento, o que pressupõe inovação e transformação, o que também justifica a sua opção pela gestão de pessoas por competências.

Ao se escolher uma empresa brasileira, tomou-se o cuidado de verificar sua credibilidade no mercado, considerando-se que os dados nela obtidos pudessem ser o mais possível abrangentes, observando-se os limites de generalização (apenas generalização analítica) de um estudo de caso. (YIN, 2005). Buscou-se uma empresa que pudesse ser comparada em termos de complexidade de estrutura, necessidades e dificuldades a outras do mesmo ramo de negócios; de negócios afins, ou mesmo de outros negócios. Ainda assim, há de se considerar as especificidades dos ramos de negócio e demais circunstâncias, no caso da aplicação do instrumento em outras empresas.

Este trabalho se justifica pela escassez tanto de estudos exploratórios que demonstrem e analisem experiências empresariais reais com a gestão de pessoas por competências, como de instrumentos que possibilitem às empresas diagnosticarem os acertos e falhas desse tipo de gestão. A busca é pela produção de um conhecimento que permita às empresas, profissionais e estudantes da área e de áreas afins, maior compreensão sobre fatores que possam influenciar a efetividade da gestão de pessoas por competências.

Por outro lado, este trabalho procura chamar a atenção das gerências para o seu papel preponderante na articulação entre competências individuais e EO, assim como para a importância que há no fato de os gestores estarem avaliando regularmente as competências em ação e, desse modo, poder desenvolver, transferir ou descartar competências gerenciais, com o propósito de aprimorar o modelo de gestão de pessoas por competências.

Pelo exposto, foi possível observar que a implantação de um novo modelo de gestão requer vários cuidados. Primeiro, porque, como observaram António (2002) e Mintzberg & Lampel (2007), a passagem de um modelo de gestão para outro não é rápida, nem linear, o que significa que o novo modelo, na prática, pode, durante algum tempo, ficar contaminado por características do modelo anterior. Segundo, e no caso específico da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, como discutido por Dutra (2004) e Antonello (2005), entre outros, a absorção dos conceitos do novo modelo pode ser lenta e heterogênea, além de outros empecilhos, como a própria resistência da empresa motivada pela sua cultura.

Entendeu-se, portanto, que há necessidade periódica de avaliação do novo modelo de gestão implementado, para que empresa e gestores se beneficiem ao máximo com ele, promovendo mudanças, se preciso. Por outro lado, os dados bibliográficos apontaram que os gestores são as pessoas mais diretamente envolvidas com a sustentabilidade do modelo, pelas razões já citadas; o que permite acreditar que as suas percepções possam fornecer dados para uma avaliação da prática do modelo, em determinado contexto, mais próxima da realidade. Assim sendo, chegou-se aos objetivos, a seguir.

## **1.2 OBJETIVOS**

O objetivo geral e os objetivos específicos procuram esclarecer o propósito deste trabalho de pesquisa.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Pelo exposto, foi possível perceber a importância da percepção dos gestores em relação ao modelo de gestão de pessoas por competências que eles gerenciam, como também o papel fundamental que exercem na constituição da efetividade desse modelo. Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho é:

Criar um instrumento de diagnóstico que, a partir da percepção dos gestores sobre os principais conceitos implicados no modelo de gestão de pessoas por competências, sobre as competências em ação e sobre os benefícios do modelo a eles e à empresa, pudesse detectar fatores envolvidos na efetividade desse tipo de gestão.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- apresentar o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da empresa Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD);
- apresentar o instrumento de diagnóstico proposto;
- aplicar o instrumento de diagnóstico proposto na empresa CPqD;
- discutir os resultados da investigação e
- propor ajustes no instrumento aplicado.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

1. *Introdução* - Procurou-se situar o leitor quanto ao tema e o problema aqui tratado. Apresentou-se a justificativa para a realização deste estudo, assim como a sua relevância e seus objetivos, tanto geral, quanto específicos.
2. *Revisão da Literatura* – A partir de fontes primárias e secundárias, procurou-se esclarecer os principais conceitos discutidos no trabalho, sobre os seguintes assuntos: Estratégia organizacional, competência organizacional, competências gerenciais e competição baseada em competências.

3. *Método* - Justificou-se o método escolhido e descreveu-se a metodologia aplicada e o procedimento para coleta de dados, incluindo a apresentação das três fontes de evidência, por meio das quais se obtiveram os dados sobre a implantação do modelo de gestão em questão.
4. *Instrumento de Diagnóstico* - Foi descrito o instrumento de diagnóstico proposto neste trabalho.
5. *Estudo de caso* – apresentou-se um histórico e a atuação no mercado da empresa selecionada para o estudo de caso – CPqD, e o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), em exercício na empresa.
6. *Resultados e Discussão* - Foram apresentados os resultados dos dados coletados com a aplicação do instrumento de diagnóstico, seguidos de análise quantitativa e qualitativa e da discussão.
7. *Conclusões*: Foram apresentadas as conclusões, de acordo com os pressupostos levantados e com os objetivos da pesquisa, e também se discutiram as limitações da pesquisa e as perspectivas futuras.

*Referências Bibliográficas*: Apresentou-se a bibliografia utilizada para estudo do tema, a qual serviu como base na discussão dos resultados.

*Bibliografias Consultadas*: Apresentou-se a bibliografia que, embora não tenha sido referida neste trabalho, serviu como consulta.

Serão abordados, a seguir, os temas que se relacionam mais diretamente com a gestão de pessoas por competências, no intuito de esclarecer conceitos básicos e situar o assunto no tempo e espaço.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico, são discutidos os principais conceitos levantados neste trabalho, a partir de pesquisa em fontes primárias e secundárias que se situam na área da Administração, mais especificamente aqueles estudos relacionados ao assunto aqui em questão: modelo de gestão de pessoas por competências. Considerando-se que esse modelo de gestão pressupõe a articulação entre competências e EO, fez-se um levantamento bibliográfico sobre EO e realizou-se pesquisa no intuito de esclarecer os significados de competências, procurando distinguir dois contextos nos quais o termo é usado: competências organizacionais e competências individuais/gerenciais.

Foi também realizada pesquisa sobre a competição por competências, uma vez que o propósito do modelo de gestão de pessoas por competências é tornar as organizações mais competitivas, e sobre Aprendizagem Organizacional, já que nesse modelo de gestão supõe-se a troca entre empresa e colaboradores, acreditando-se que um auxilia o outro em seu desenvolvimento. Apresentou-se também a estrutura do modelo no qual se baseia o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências do CPqD (SGPC).

### 2.1 ESTRATÉGIA

Derivada do grego *strategos*, que significa “a arte do general”, a palavra estratégia carrega da sua origem a idéia do desafio colocado ao general que, diferente do comandante de campo, deve ter uma visão de conjunto e a responsabilidade de pensar sobre o todo.

Pela história do seu uso, o termo “estratégia” nos remete, então, ao cenário de uma luta que pode ocorrer entre duas pessoas, dois povos, dois partidos políticos etc, na qual cada lado, durante o processo de embate, vai encontrando formas que lhe possibilitem vantagens sobre o outro, seja buscando argumentos para defender um ponto de vista; seja invadindo terras para se tornar dono delas; ou para se ganhar uma eleição. Em qualquer dos

casos ocorre uma “competição” entre as partes envolvidas, que resulta na vitória, mesmo que momentânea, de uma sobre a outra.

No mundo empresarial não é diferente, as empresas estão em constante luta entre si, mas embora possam derrotar o concorrente, não lutam necessariamente para isso, pode significar apenas a necessidade de se manterem vivas, em determinado momento, ou o desejo de se expandirem, em outros. A vitória ou derrota estão relacionadas a perdas e ganhos financeiros. Em última instância, visa-se o lucro. Como o que garante o lucro é a presença do cliente, ele é disputado o tempo todo pelas inúmeras empresas, seja em concorrência direta, entre aquelas que atuam no mesmo ramo de negócios, ou, indiretamente, em ramos diferentes.

### **2.1.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Porter (1999) observa que a “eficácia operacional é uma condição necessária, mas não é suficiente para que uma empresa tenha sucesso” (p. 47), pois na relação empresa/cliente estão envolvidos, entre outros, fatores como a globalização, o dinamismo do mercado e as tecnologias sempre em transformação; o que acaba exigindo das empresas, além de eficácia, rapidez e flexibilidade em suas práticas no trato com a concorrência.

Antônio (2002), ao tratar da evolução da concepção de EO, ocorrida desde 1960, mostra que seus aspectos característicos “se consubstanciam no longo prazo e na visão integradora” (p. 2). O autor acrescenta que, como qualquer objeto da ciência, portanto exposto à investigação, o significado de “estratégia organizacional” vem sendo constituído com a contribuição de diversos estudiosos, ainda que defensores de diferentes posições. Essas diferenças é resultado também das necessidades de cada momento histórico, com seu conjunto de condições externas e influências que afetam a vida da empresa (meio envolvente) e “que obrigam cada época a produzir seus conceitos, as suas práticas, os seus instrumentos de gestão” (ANTÓNIO, 2002, p. 2).

É possível distinguir no desenvolvimento dos estudos sobre estratégia organizacional dois momentos marcantes (figura 1): (I) o momento do posicionamento e (II) o momento do movimento.



**FIGURA 1 – MOMENTOS DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

FONTE: ANTÓNIO (2002, P. 2)

No momento (I) “a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente para deste modo adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa”. (ANTÓNIO, 2002, p.2). Partindo da análise (SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) das oportunidades, das ameaças, dos seus pontos fortes e fracos seria possível à organização estabelecer vantagens competitivas. Essa abordagem se encontra na base do pensamento de Michael Porter sobre EO.

Assumindo-se como uma ruptura aos pressupostos do momento (I), o momento (II) diz respeito a uma EO centrada na intenção e no movimento e visa, principalmente, a transformação permanente tanto da forma de competir, como da própria empresa. Mais próximos a este momento estão Prahalad e Hamel, insistindo que as empresas devem se antecipar às mudanças, exigências e oportunidades de mercados futuros no que diz respeito aos seus setores e estratégia.

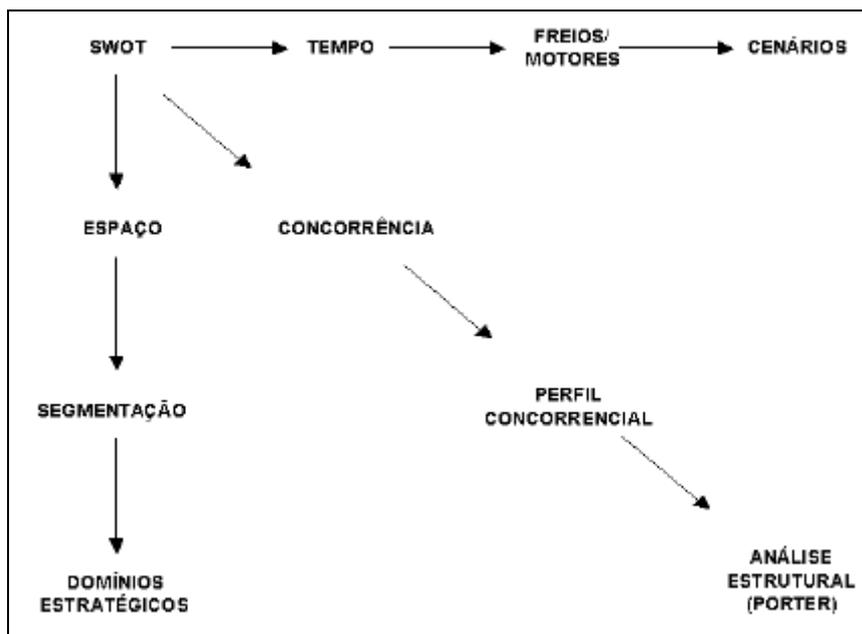
Nos últimos 50 anos, a questão da EO ganhou diversas contribuições. Na base da análise SWOT, por exemplo, estariam as respostas que as empresas

dariam às perguntas de Peter Drucker, em *"The Process of Management"*, de 1954: "Qual o nosso negócio?" e "Qual poderia ser o nosso negócio?" O que confirma "uma das características iminentes à disciplina de estratégia, isto é, a futuridade das decisões e a necessidade de termos um propósito". (ANTÓNIO, 2002, p. 4).

Segundo o autor, nos dez anos seguintes a 1954 não ocorreram discussões relevantes sobre estratégia organizacional. Só em 1965, com *"The Corporate Strategy"*, Igor Ansoff levanta um aspecto novo a ser considerado em EO: a empresa deveria ser pensada como um todo e não função a função. Esta forma mais holística de enxergar o trabalho da empresa também foi defendida por Kenneth Andrews em *"The Concept of Corporate Strategy"*, de 1971.

De acordo com o modelo de "adequação", a empresa deveria conhecer seu papel no mercado, perceber as oportunidades e ameaças e posicionar-se quanto aos seus pontos fortes e fracos. Esta idéia foi amplamente difundida, parte porque é relativamente simples e também porque a Escola de Harvard passou a estudá-la em casos específicos (estudo de casos), o que permitia uma melhor compreensão desta teoria. As obras de Ansoff contribuíram para que a escola de Carnegie propusesse um modelo similar, porém mais elaborado que o SWOT. Também nesse período se iniciam as discussões sobre "planejamento estratégico", entendendo, naquele momento, que estratégia organizacional "não passa de um esquema de objetivos e planos, que visam a obtenção dos objetivos previamente definidos". (ANTÓNIO, 2002, p. 5).

A análise SWOT foi sendo questionada, desenvolvendo-se e se transformando ao longo dos anos com base em três eixos: temporal, espacial e concorrencial (figura 2).



**FIGURA 2 – EIXOS DA ANÁLISE SWOT**

Fonte: António (2007, p. 5)

*Eixo temporal:* A idéia de tempo, portanto de movimento (dinâmica), foi trazida por Henry Mintzberg, em 1973. O autor menciona o jogo de poder existente em uma coligação de parceiros e questiona a postura estática da adequação, lembrando que as mudanças no cenário externo tornam as forças e fraquezas (internas) relativas no tempo e espaço. Isto justifica sua colocação de que a empresa deve pensar em termos de futuro ao planejar estratégias, ou seja, a partir do futuro planejar seu presente, lembrando sempre que o futuro não é mera continuação do presente.

*Eixo espacial:* Um questionamento relevante do modelo SWOT vem de Abell (1980), que introduz a idéia de segmentação (forças e fraquezas da empresa e ameaças externas devem ser estudadas para cada segmento). Para ele, este modelo só faz sentido a nível global para a empresa, se ela operar em um único mercado ou com apenas um produto.

*Eixo concorrencial:* Significa que os componentes da análise SWOT só podem ser medidos em relação ao concorrente. Esta observação, que leva à necessidade de a empresa conhecer não só as próprias, mas também as forças e fraquezas do concorrente, gerou a idéia de “vantagem competitiva”,

que se refere ao elemento ou elementos que simultaneamente pudessem destacar uma empresa em relação ao seu concorrente. A questão passou a ser, então, a escolha desses elementos.

O grupo de consultores do Boston Consulting Group (BCG) criou uma matriz para auxiliar nessa decisão, cujo conceito central “é o efeito de experiência (para além do efeito de experiência os instrumentos propostos por este grupo de consultores repousam sobre as noções do ciclo de vida da atividade econômica e do ciclo de vida financeiro)”. (António, 2002, p. 7). Assim, o foco de atenção seria o “custo”.

As diversas críticas à matriz do BCG ocorreram em face aos critérios nos quais se baseavam sua lógica: a posição concorrencial e a atratividade do setor. Esses dois critérios foram considerados insuficientes, com a justificativa de que

... a posição relativa do mercado não é necessariamente um bom indicador da posição concorrencial da empresa. Dito de outro modo, uma empresa que detenha uma pequena posição relativa do mercado pode revelar-se extremamente rentável. Do mesmo modo, a taxa de crescimento do setor de atividade não é necessariamente um indicador apropriado da atratividade da envolvente: as empresas podem ser rentáveis em setores de fraco crescimento. (ANTÓNIO, 2002, p. 7).

Uma outra crítica do autor explica que

... um concorrente pode ser menos experiente, e contudo ter custos mais reduzidos, graças aos fenômenos de deslocamento e acentuação da curva de experiência. O deslocamento permite obter custos de entrada inferiores, enquanto que a acentuação permite diminuir os custos mais rapidamente. Estes fenômenos podem ser possíveis através da utilização de uma tecnologia inovadora, ou(e) por uma política de deslocalização de produção, ou(e) por uma diminuição radical da gama, ou(e) pela redução dos ciclos temporais.” (ANTÓNIO, 2002, p. 7).

Essas críticas levaram o BCG a reconhecer que o custo não poderia ser considerado o único fator dominante para o sucesso de uma empresa.

O crescimento econômico dos anos 1960, portanto um maior volume de negócios, abrandou os problemas concorrenciais, mas o primeiro choque petrolífero, e conseqüentemente a queda da economia, faz com que as

empresas procurem outras formas de vantagem competitiva além dos custos, quais sejam: a qualidade e a inovação tecnológica. Frente a esse quadro, o BCG propõe uma segunda matriz para se enfrentar a competitividade; desta vez considerando as condições externas que afetam a empresa (o meio envolvente).

Partindo do mesmo pressuposto teórico, a corrente da tipologia do meio envolvente e a corrente da segmentação se unem, o que significa “a delimitação de entidades concorrenciais coerentes, para as quais a delimitação de fatores chave é homogênea”. (ANTÓNIO, 2002, p. 8). A consequência disso é a delimitação de domínios da atividade estratégica, cujos objetivos se resumem em escolhas de posicionamento produtos/mercados e de uma vantagem competitiva. Uma síntese dessa abordagem se encontra no estudo de Michael E. Porter, apresentada no subtópico a seguir.

Na corrida pela defesa de posicionamento, a década de 1980 é marcada pelo aparecimento e generalização de novas formas concorrenciais criativas e inovadoras, gerando a hipercompetição, em cujo cerne está a idéia de que seria impossível manter uma posição por muito tempo, devido à velocidade da evolução da concorrência e dos mercados.

Prahalad e Hamel, no final dos anos 1980, questionam a abordagem clássica de EO, propondo “a perseguição de uma nova visão (ambiciosa e de longo prazo), e o desenvolvimento baseado numa carteira de competências centrais” (ANTÓNIO, 2002, p. 9).

Procura-se, a seguir, compreender as abordagens de Michael Porter e Prahalad & Hamel a respeito da EO.

#### **2.1.1.1 A CONCEPÇÃO DE MICHAEL PORTER**

António (2002) observa que Michel Porter, em sua obra, delinea as modalidades de análise de um setor de atividade, buscando compreender os

contornos e aquilo que determina o jogo concorrencial no seio de uma indústria (ou setor de atividade), de modo a identificar os fatores-chave de sucesso e o binário rentabilidade/risco. Porter também propõe as estratégias genéricas (ou as grandes estratégias) que conduzem a uma posição dominante, remetendo-se a três formas de criação de valor: custos, diferenciação e focalização.

António (2002) lembra, ainda, que outro instrumento proposto por Porter, a cadeia de valor, “permite-nos compreender como uma empresa constrói a sua estratégia e a sua vantagem competitiva (no segmento da escolha de uma estratégia genérica), sem perder o controle e a coerência da cadeia de valor”. (ANTÓNIO, 2002, p. 8).

Com base no cenário empresarial dos anos 1970 e 1980, Porter (1999) realizou um estudo minucioso, com a colaboração de várias empresas de diversos segmentos, mostrando a importância em se distinguir “eficácia operacional” de “estratégia”, para que as empresas evitassem equívocos ao buscar posições competitivas sustentáveis.

Embora o autor não negue as melhorias operacionais resultantes das ferramentas e técnicas gerenciais, como gestão da qualidade total, *benchmarking*, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança, quando se busca produtividade, qualidade e velocidade; ele alerta que “aos poucos, de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. À medida que se desdobram para melhorar em todas as frentes, os gerentes se distanciam cada vez mais das posições competitivas viáveis”. (PORTER, 1999, p. 47).

Porter (1999) observa que a rentabilidade de uma empresa é resultado das contas entre os seus custos e o preço pago pelo cliente ao produto, ou serviço. Para superar o concorrente, a empresa costuma agir de três formas: agregando maior valor ao seu produto; mantendo um valor semelhante ao do concorrente a um preço mais baixo; ou, ao mesmo tempo, agregando valor ao produto e um preço mais baixo. Qualquer uma das situações demanda

diversas atividades que vão desde o planejamento/criação até a montagem de produtos acabados e treinamento de funcionários.

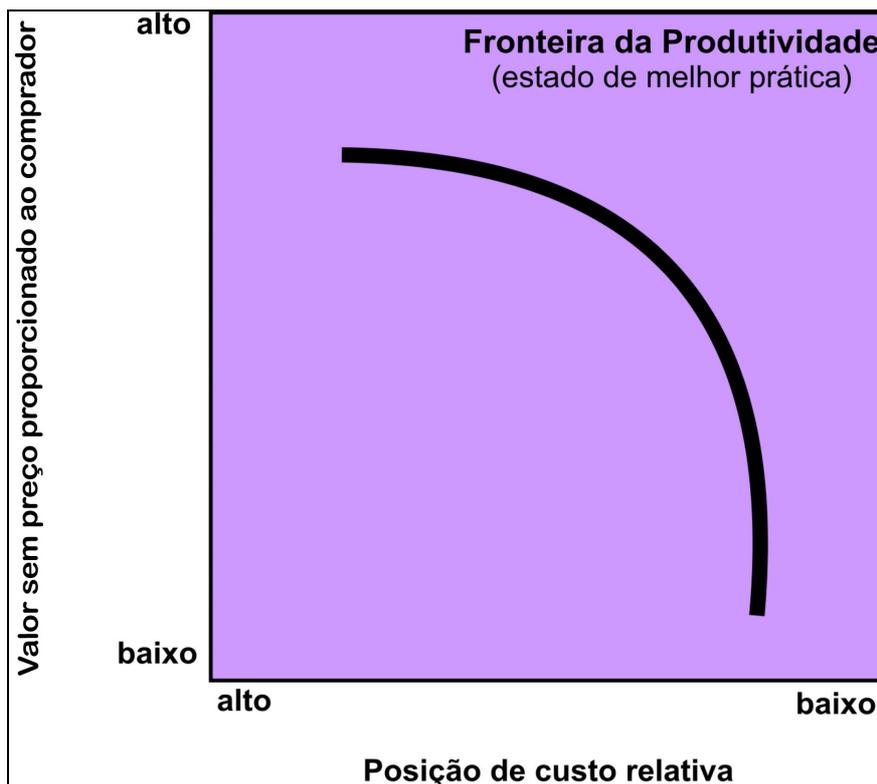
Para o autor,

os custos são gerados pelo desempenho das atividades e as vantagens de custo resultam do exercício de determinadas atividades de forma mais eficiente do que a dos concorrentes. Do mesmo modo, a diferenciação emana da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas (p. 47).

Porter (1999) esclarece que na *eficácia operacional* a preocupação das empresas é um melhor desempenho das atividades que o dos concorrentes, enquanto que *posicionamento estratégico* “significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais, ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente”. (p. 48). O autor coloca, ainda, que o bom desempenho das atividades não se refere apenas à eficiência, mas também às práticas pelas quais a empresa usa seus insumos, como, por exemplo, para reduzir defeitos nos produtos, ou para agilizar o desenvolvimento de melhores produtos.

Duas razões são apontadas pelo autor para demonstrar que eficácia operacional é insuficiente para que uma empresa, ou grupo empresarial, mantenha-se por um bom tempo em posição superior a do concorrente.

A primeira diz respeito à *fronteira da produtividade*, ou seja, a empresa tenta alcançar o valor máximo que “é capaz de proporcionar com o fornecimento de um certo produto ou serviço, a um dado custo, utilizando os melhores recursos disponíveis em termos de tecnologia, habilidade, técnica gerencial e insumos de terceiros”. (p. 49).



**FIGURA 3 – EFICÁCIA OPERACIONAL *VERSUS* POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

FONTE: PORTER (1999, P.48)

A questão é que a fronteira da produtividade se estende à medida que os concorrentes imitam as práticas bem sucedidas por determinada empresa, o que eleva o padrão para todos os concorrentes, e, embora movimento o mercado, dificulta a manutenção de uma posição superior alcançada em determinado momento.

A segunda razão trata-se da *convergência competitiva*, que está diretamente relacionada à fronteira da produtividade, pois

quanto mais praticam o benchmarking, mais as empresas se assemelham entre si. Quanto mais os rivais terceirizam as atividades para prestadores de serviços eficientes, em geral os mesmos, mais genéricas se tornam as atividades. À medida que os rivais emulam uns aos outros nas melhorias de qualidade, nas reduções dos ciclos e nas parcerias com os fornecedores, as estratégias se tornam convergentes e a competição se transforma numa série de corridas ao longo das mesmas trajetórias, em que ninguém ganha o grande prêmio. (PORTER, 1999, p. 52).

Porter (1999) acrescenta que “a competição baseada apenas na eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras de desgaste que terminam apenas com a limitação da competição” (p. 50).

Como resultado da eficácia operacional, o autor observa que muitas empresas obtiveram ganhos impressionantes durante uma década para, em seguida, enfrentarem um grande declínio de rentabilidade. Isto ocorre em razão da fronteira da produtividade (imitação) e da convergência competitiva (homogeneidade), ou seja, as ferramentas utilizadas pelos gerentes são inadequadas.

Nesse sentido, Porter (1999) observa que a saída para as empresas está no fato de “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um valioso conjunto de atividades” (p. 53). O autor exemplifica como um “nítido posicionamento estratégico” um conjunto de atividades da Ilkea, empresa sueca, varejista global de móveis, que focaliza jovens compradores que querem estilo e baixo custo. A Ilkea acrescenta serviços extras às atividades não disponíveis pelos concorrentes, como ampliação das horas de atendimento e creche, facilitando as compras em horários não usuais.

O autor define três fontes de posições estratégicas que muitas vezes se apresentam entrelaçadas.

- *Posicionamento baseado na variedade* – refere-se à produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor. Por exemplo, destacando um ou mais serviços entre os tantos realizados por empresas concorrentes. Este tipo de posicionamento é economicamente eficaz quando a empresa “é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas”. (p. 58). Embora o posicionamento baseado na variedade possa atender a um vasto número de clientes, para a maioria servirá apenas para atender a um subconjunto de suas necessidades. O autor exemplifica este tipo de posicionamento com o Vanguard Group “que proporciona um conjunto de alternativas de aplicações financeiras em ações

ordinárias, debêntures e fundos de investimento que oferecem desempenho previsível e baixo nível de despesas”. (p. 58).

- *Posicionamento baseado nas necessidades* – visa atender à maioria das necessidades de um determinado cliente. Essa modalidade de posicionamento segue o pensamento tradicional de ter como alvo um segmento de clientes, entre eles aqueles que buscam preços mais baixos, ou definidas características em um produto. Uma variante do posicionamento por necessidades, segundo o autor, diz respeito a um mesmo “cliente com diferentes necessidades, em diferentes ocasiões ou em diferentes tipos de transações” (p. 60). O autor chama a atenção para um ponto crítico do posicionamento por necessidades, alertando que

As diferenças de necessidades não se refletirão em posicionamentos significativos, a não ser que *também* se distinga o melhor conjunto de atividades para satisfazer-lhes. Se não fosse assim, todos os concorrentes seriam capazes de atender às mesmas necessidades e o posicionamento deixaria de ser exclusivo ou valioso. (p. 60).

Para esclarecer como funciona o posicionamento por necessidades, Porter compara duas instituições bancárias se posicionando de maneiras diferentes em relação aos clientes de “privating bank”. Enquanto a Bessener Trust Company atendia às necessidades de famílias com renda mínima de cinco milhões de dólares em ativos disponíveis para investimento, cujo objetivo seria a preservação de capital e a acumulação de riquezas, o Citybank destinava seus serviços a clientes, com ativos mínimos de duzentos e cinquenta mil dólares, que necessitavam de empréstimos para que pudessem realizar desde grandes operações hipotecárias até o financiamento de negócios.

Como observa o autor, “a mesma cadeia de valores é incapaz de satisfazer de forma rentável às demandas de ambos os grupos” (p. 61), portanto, como é fácil deduzir, cada um desses bancos realizava diferentes atividades para atender necessidades diferentes. Para os clientes da Bessener, o banco dispunha de um atendimento personalizado, oferecendo serviços, como gestão de investimentos financeiros e administração de imóveis, supervisão de investimentos em petróleo e gás e serviços de administração de cavalos de

corrida e aviões. Já o Citybank não dispunha de serviços personalizados para atender a seus clientes e os gerentes funcionavam como “emprestadores”. Para os demais serviços eram indicados outros especialistas.

- *Posicionamento baseado no acesso* – refere-se à segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso, que podem ser determinadas por razões geográficas, ou baseadas no porte do cliente. Nesse tipo de posicionamento, mesmo que as necessidades sejam semelhantes às referidas nos posicionamentos anteriores, as atividades são configuradas de modo diferente. Como exemplo, o autor cita a Carmike Cinemas, que só administrava o negócio em cidades com população inferior a duzentos mil habitantes. As pessoas de cidades com este número de habitantes mostram preferência por filmes como comédias, *westerns*, de ação e entretenimento familiar. O posicionamento por acesso, nesse caso, levou a um posicionamento por necessidades.

Pelo exposto, pode parecer que ao optar por um dos três posicionamentos, a empresa garante a vantagem sustentável frente a um mercado tão competitivo, mas, segundo Porter (1999), não é o bastante, pois “a posição estratégica sustentável exige opções excludentes”. (64).

Para garantir uma posição estratégica sustentável, as empresas precisam aprender a lidar com a imitação dos concorrentes, que, segundo o autor, pode acontecer de duas maneiras: uma, quando o concorrente se reposiciona como clone da empresa estabelecida para atingir outros tipos de cliente; outra, que o autor chama de vacilante, ocorre quando a empresa acrescenta às suas atividades atuais as características, serviços ou tecnologias de uma posição bem sucedida.

O autor explicita que para uma empresa se proteger desses imitadores, ela precisa exercer “opções excludentes” que “resultam da incompatibilidade das atividades. Em termos simples, significa que mais de alguma coisa implica sempre menos de outra”. (PORTER, 1999, p. 64). Como exemplo, o autor cita uma indústria de sabonetes que, ao optar por um produto “benigno para a pele,

livre de resíduos e com pH equilibrado”, escolheu as seguintes atividades: fazer propaganda em veículos especializados em medicina, enviar mala direta aos médicos, participar de conferências médicas e desenvolver pesquisas, o que levou a um processo mais lento e dispendioso para a fabricação do seu produto. Ela também, de início, distribuía o produto em drogarias e evitava promoções de preços. Com essa posição, portanto, a empresa deixa de atender a clientes que esperam hidratantes e desodorantes nos sabonetes e perde o grande potencial de vendas dos supermercados e das promoções de preços.

As opções excludentes, de acordo com o autor, evitam os imitadores:

- Pelas *inconsistências em imagem e reputação* – mudar um posicionamento, como por exemplo, um sabonete popular passar a sabonete medicinal não compensaria, pelo alto custo em reformular a imagem da empresa;
- Pelas *próprias atividades* – Ao se tornar especialista em prestar apenas serviço de lubrificação de automóveis (com diferentes equipamentos, diferentes comportamentos dos funcionários, diferentes habilidades), a empresa exclui os clientes com outras necessidades, ao mesmo tempo em que se distancia da empresa que oferece este junto a outros serviços do ramo e
- Pelas *limitações da coordenação e do controle internos* – A escolha por uma forma de competição evidencia as prioridades de uma empresa, enquanto aquelas que querem atender a tudo de todos “correm o risco de disseminar confusão nas fronteiras, pois os funcionários tentarão tomar decisões operacionais rotineiras sem um referencial inquestionável”. (p. 66).

O autor conclui que

As opções excludentes implícitas no posicionamento permeiam a competição e são essenciais na estratégia. Elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Afastam a vacilação e o reposicionamento, pois os concorrentes que se envolverem nessa abordagem solaparão suas estratégias e degradarão o valor das atuais atividades. (PORTER, 1999, 66).

Ao colocar em discussão conceitos como “fronteira da produtividade”, “posicionamento estratégico” e “opções excludentes”, Porter (1999) diferencia

“eficácia operacional” de “estratégia organizacional”, demonstrando que na primeira o importante é realizar bem todas as atividades, enquanto a estratégia organizacional exige que a empresa se especialize em determinadas atividades, de acordo com o posicionamento desejado.

Para o autor, “a essência da estratégia é escolher o que não fazer” (p. 68), pois diferente da eficácia operacional, pela qual a empresa procura atingir a excelência de atividades individuais; na estratégia organizacional, ao escolher um posicionamento, ela está também escolhendo as atividades a serem desempenhadas e a forma como estas se relacionam entre si. A vantagem competitiva depende, portanto, da combinação das atividades exigidas pela escolha de determinado posicionamento, ou seja, depende da “maneira como as atividades se compatibilizam e se reforçam...”. (p. 68).

O autor apresenta três tipos de compatibilidade, que podem ocorrer de maneira concomitante:

- De primeiro nível - *simples consistências* entre cada atividade (função) e a estratégia geral. Uma atividade resulta em outra, como se observa, por exemplo, na Vanguard, que quando volta suas atividades para uma estratégia de baixo custo, ocorre o seguinte: ao minimizar o giro de carteiras, dispensa os gestores de dinheiro com altas remunerações; ao distribuir os fundos diretamente, evita comissões a corretores; ao colocar a propaganda nas mãos de relações públicas e nas recomendações verbais, diminui custos com este tipo de atividade. Dessa forma, acumula vantagens competitivas.

- De segundo nível - *reforço mútuo das atividades* – pode ser observado quando, por exemplo, a Bic reforça a compatibilidade de simples consistência. Para atender a uma necessidade comum (um produto aceitável a baixo preço), além de projetar produtos de fácil fabricação, configurar as fábricas para o baixo custo, realizar compras agressivas para diminuir o custo da matéria-prima, fabricar os componentes reduzindo custos, a empresa também estimula o impulso de compras com mostruários de pontos de venda e constantes mudanças de embalagem, o que vem combinado à intensa propaganda na televisão.

- De terceiro nível – *otimização do esforço* – Essa forma de compatibilidade foi realizada, por exemplo, pela Gap, uma varejista de roupas informais, que ao perceber como ponto crítico da estratégia a disponibilidade de produtos nas lojas, que se resolveria com a manutenção desses produtos e o ressuprimento contínuo nos depósitos, ela optou por itens básicos em poucas cores, otimizando, assim, o ressuprimento.

Porter (1999) conclui que

A vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades. A compatibilidade entre as atividades acarreta substanciais reduções de custo ou aumento da diferenciação. Ademais, o valor competitivo das atividades individuais – ou habilidades, competências ou recursos associados – não podem ser desvinculados do sistema ou da estratégia. (p. 71).

#### **2.1.1.2 A CONCEPÇÃO DE PRAHALAD E HAMEL**

Contrários à idéia da “adaptação”, Prahalad e Hamel propõem a “intenção estratégica” que, de acordo com António (2002), coloca a empresa no centro da formulação da EO, transformando as regras do jogo concorrencial e criando novos espaços. O principal objetivo da EO não seria a adaptação às condições da concorrência, mas a sua transformação e renovação.

Para Prahalad e Hamel (2005) não existe posição exclusiva, ou seja, uma posição não pode ser mantida, nem defendida, “não existe algo como manter a liderança; a liderança precisa ser constantemente reinventada” (p. 20), pois “a liderança de mercado hoje certamente não significa a liderança de mercado amanhã” (p. 19). Os autores sugerem que as empresas pensem na resposta que dariam hoje e que resposta dariam daqui a cinco ou dez anos às mesmas perguntas, relativas aos clientes que se está servindo; aos canais usados para atingir os clientes; aos seus concorrentes; à base de sua vantagem competitiva; à origem de seus lucros; às habilidades ou capacidades que fazem de sua empresa uma empresa única e de que mercado de produtos finais a empresa participa.

Se quiserem estar na frente, as empresas precisam antever as diferentes necessidades do mercado que ocorrerão nesse período e a partir daí “reinventar seus setores” e “regenerar as estratégias específicas”.

As análises dos autores demonstram que o insucesso de algumas organizações está nas escolhas de suas gerências quando se propõem a efetuar mudanças para acompanhar as exigências do mercado. Para eles, falta a essas gerências clareza sobre dois pontos fundamentais: o que mudar e quando mudar. A “reestruturação e reengenharia” não bastam, a exemplo de empresas que buscaram a solução no *downsizing*, contribuindo para a diminuição de emprego no mundo sem resolver seus problemas.

Outros três exemplos de reestruturação que não impediram o fracasso das empresas na corrida competitiva também são lembrados. A Sears procurou melhorar sua tática de atrair clientes oferecendo-lhes modelos de máquinas de lavar mais baratos; a IBM criou um processo relâmpago de desenvolvimento de *mainframes* e a American e a United aperfeiçoaram a arte de administrar um sistema aéreo radial.

Para Prahalad e Hamel (2005), não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez. Por mais importantes que sejam essas tarefas, a empresa também precisa ser capaz de reavaliar e regenerar suas estratégias centrais, como também reinventar seu setor.

Os autores ainda questionam o momento dessa transformação, “se ela acontece tardiamente (em clima de crise) ou antecipadamente (em clima de tranquilidade e reflexão); se a agenda de transformações é determinada por concorrentes de maior visão do futuro, ou resulta de uma visão do futuro; se a transformação é espasmódica e brutal, ou contínua e tranqüila”. (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 24).

Os autores vêem a transformação organizacional como um desafio secundário. O desafio principal “é ser autor da transformação do setor” (p. 24), ou seja: “regenerar sua estratégia” e “reinventar seu setor”. Para que isto ocorra, os

autores colocam que, de forma abrangente, são necessários quatro elementos: (1) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente; (2) um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras; (3) habilidade de energizar a empresa de cima para baixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro e (4) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Para desenvolver estes quatro elementos, Prahalad e Hamel (2005) observam que as empresas precisam enxergar a EO de modo diferente do que vem sendo considerado pela maioria delas, ou seja, precisam reconhecer “o novo paradigma da estratégia” (p. 27). O desafio das empresas seria, portanto:

- desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro;
- penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros do mercado de amanhã;
- realizar uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros;
- criar metas que superem os limites e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível;
- ir além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si;
- superar as limitações de recursos por meio de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem de recursos;
- não competir apenas dentro da fronteira de produtos existentes, mas criar a estrutura dos setores futuros;
- competir pela liderança das competências essenciais (core competence) antes de competir pela liderança de produtos (conceber a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas);
- aprender com as falhas de produto no sentido de descobrir as origens das futuras demandas;
- perceber o tempo de preempção global, aproximar-se dos concorrentes em mercados mundiais críticos (ocupar previamente os mercados).

De acordo com os autores (2005), para a aplicação desse novo paradigma é necessário um “amalgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e

funcionários de toda a empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa ser ‘estratégico’”. ( PRAHALAD e HAMEL, p. 28).

Para sair da rotina da reestruturação e ir além dos programas de reengenharia, os autores advertem as empresas sobre as diversas e profundas revoluções: genética, de materiais, digital e principalmente da informação, que transformarão especialmente os seguintes setores: educação, assistência médica, transporte, bancos, indústria editorial, telecomunicações, indústria farmacêutica, varejo, entre outros. Essas transformações, obviamente, serão responsáveis por grandes oportunidades de negócios, cujos

... mercados surgirão em velocidades diferentes ao redor do mundo e qualquer empresa que espere estabelecer um papel de liderança terá que colaborar e aprender com os primeiros clientes, fornecedores de tecnologia e fornecedores de modo geral, independente de onde eles estejam. A distribuição global será necessária para captar as recompensas da liderança e amortizar totalmente os investimentos associados. (p. 31).

Para garantir espaço no futuro, as empresas devem também revolucionar seus setores, pois só obterão lucros “empresas que têm uma visão clara e premeditada da direção para onde pretendem levar os setores em que atuam e são capazes de orquestrar recursos dentro e fora da empresa para chegar lá primeiro”. (PRAHALAD e HAMEL, p. 32).

Os autores chamam a atenção para o significado que as transformações setoriais exercem na vida da sociedade, funcionando como marco e determinando estilos de vida, assim como os pioneiros na história industrial dos Estados Unidos: Deere, Eastman, Firestone, Bell, Edson, Watson, os irmãos Wright e Ford. Outros pioneirismos também são lembrados pelos autores: na Alemanha, as indústrias químicas, indústria de ferramentas e equipamentos e indústria automobilística; no Japão, as empresas que apareciam como concorrente mal sucedido transformaram-se em superpotência econômica com a redefinição de padrões de inovação e desempenho nas indústrias eletrônicas e automobilísticas.

Prahalad e Hamel (2005) destacam o papel dos gerentes seniores na diferenciação entre competir pelo presente e competir pelo futuro. “Competir pelo futuro exige não só a redefinição da estratégia organizacional, mas a redefinição do papel da alta gerência na criação da estratégia” (p. 34). Os autores acrescentam que avaliar as atuais competências e buscar novas competências faz parte desse papel, se as empresas quiserem competir

...pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma *ampla arena de oportunidades*, sejam elas sistemas de informações em domicílio, drogas fabricadas pela engenharia genética, serviços financeiros, materiais avançados, ou quaisquer outros. (p. 35).

Observou-se que enquanto Porter fala de escolhas entre atividades, Prahalad e Hamel falam de escolha e criação de competências (as competências essenciais), a partir do portfólio de recursos da empresa. Enquanto o primeiro está de olho no meio envolvente, buscando meios para o posicionamento, portanto no presente, os segundos estão preocupados em recriar setores com vistas a demandas e oportunidades futuras. Mintzberg faz críticas bastante significativas aos dois pontos de vista.

### **2.1.1.3 A CONCEPÇÃO DE MINTZBERG**

Em “Reflexão sobre o processo estratégico”, Mintzberg e Lampel (2007) retomam as idéias das “escolas”, do livro “Safári de Estratégia” de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, original de 1998, no qual comparam a EO a um elefante, afirmando que os estudiosos não conseguiram, ou não conseguem ver a EO por inteiro, tão ampla ela é, e por isso continuam ignorantes a seu respeito.

Os autores trazem os momentos e os autores mais significativos da história da EO nas últimas quatro décadas do século XX e a divide em dez escolas (do desenho, do planejamento, do posicionamento, de empreendedorismo, a cognitiva, da aprendizagem, do poder, cultural, ambiental e da configuração – tabela 1).

TABELA 1 (PARTE A) - DIMENSÕES DAS DEZ ESCOLAS

	DESENHO	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDOR	COGNITIVA
Fontes	P. Selznick (e talvez obras anteriores, como, por exemplo, de W.H. Newman), seguido de K.R. Andrews	H.I. Ansoff	Obras da Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten) e com destaque de M.E. Porter	J.A. Schumpeter, A.H. Cole e outros economistas	H.A. Simon e J.G. March
Disciplina base	Nenhuma (metáfora da arquitetura)	Algumas associações ao planeamento urbano, teoria dos sistemas e cibernética	Economia (organização industrial) e história militar	Nenhuma (embora obras iniciais venham de economistas)	Psicologia (cognitiva)
Campeões	Professores de Estudos de Casos (sobretudo na ou da Harvard University), amantes da liderança - nomeadamente nos Estados Unidos	Gestores "profissionais", MBA, especialistas empresariais (sobretudo em finanças), consultores e <i>controllers</i> governamentais - em especial em França e nos Estados Unidos	Como na escola do planeamento, especialistas empresariais particularmente analíticos, <i>boutiques</i> de consultoria e autores militares - particularmente nos Estados Unidos	Imprensa de negócios popular, individualistas, pequenos empresários por todo o lado, com mais força na América Latina e entre chineses da diáspora	Os que possuem um pendor psicológico - pessimistas de um lado, optimistas do outro
Mensagem pretendida	Adaptar-se	Formalizar	Analisar	Prever	Lidar com o assunto ou criar
Mensagem atingida	Pensar (a formação da estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer-se)	Centralizar (e rezar)	Preocupar-se (não sendo capaz de lidar com a situação)
Categoria da escola	Prescritiva	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva (algo prescritiva)	Descritiva
Homilia associada	«Olhe antes de saltar»	«Um remendo a tempo salva nove»	«Nada mais do que factos, minha senhora»	«Leve-nos ao seu líder»	«Vê-lo-ei quando acreditar»

FONTE: MINTZBERG E LAMPEL (2007, P 2/3)

TABELA 1 (PARTE B) - DIMENSÕES DAS DEZ ESCOLAS

	APRENDIZAGEM	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Fontes	C.E. Lindblom, R.M. Cyert e J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn e C.K. Prahalad e G. Hamel	G.T. Allison (micro), J. Pfeffer e G.R. Salancik, e W.G. Astley (macro)	E. Rhenman e R. Normann, na Suécia. Nenhuma outra fonte óbvia	M.T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência (e.g., D.S. Pugh e outros)	A.D. Chandler, grupo universitário McGill (H. Mintzberg, D. Miller e outros), R.E. Miles e C.C. Snow
Disciplina base	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas à teoria da aprendizagem na psicologia e educação). Teoria do caos em matemática	Ciência política	Antropologia	Biologia	História
Campeões	Pessoas inclinadas para a experimentação, ambiguidade, adaptabilidade - em especial no Japão e na Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração - especialmente em França	Pessoas que gostam do social, espiritual, colectivo - especialmente na Escandinávia e no Japão	Ecologia da população, alguns teóricos da organização, dissidentes e positivistas em geral - em especial nos países anglo-saxónicos	Integracionistas em geral, bem como agentes da mudança. Configuração - talvez mais popular nos Países Baixos. Transformação - muito popular nos Estados Unidos
Mensagem pretendida	Aprender	Promover	Coadunar-se	Reagir	Integrar, transformar
Mensagem atingida	Jogar (mais do que perseguir)	Reunir (mais do que partilhar)	Perpetuar (mais do que mudar)	Capitular (mais do que confrontar)	Encurvar-se (mais do que separar, adaptar)
Categoria da escola	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva e prescritiva
Homilia associada	«Se não conseguir à primeira, tente outra vez»	«Procure ser o número um»	«Uma maçã nunca cai longe da árvore»	«Depende»	«Tudo tem o seu tempo...»

FONTE: MINTZBERG E LAMPEL (2007, P 2/3)

Como já visto em António (2002), Mintzberg e Lampel (2007) também mostram que a transformação da estratégia não é linear, pois uma escola dá origem à outra, ou uma se contrapõe à outra e, ainda, por vezes, escolas se fundem.

Para Mintzberg e Lampel (2007), o conceito de EO de Porter associa duas “escolas”: a do posicionamento e a do poder. Na escola do posicionamento - um processo analítico -, dominante nos anos 1980,

...a estratégia resume-se a posições genéricas, selecionadas através de análises formalizadas de conjunturas industriais. O planejador torna-se desta forma analista. O que demonstrou ser lucrativo para ambos, consultores e acadêmicos, que puderam fincar os dentes em dados sólidos e promover as suas ‘verdades científicas’ em jornais e empresas. Esta literatura cresceu em todas as direções, para incluir grupos estratégicos, cadeias de valor, teorias do jogo e outras idéias - mas sempre de acordo com este pendur analítico. (p. 3).

Enquanto que na “escola do poder” - um processo de negociação -, parece haver duas orientações distintas: uma, de cunho político, envolvendo negociação, persuasão e confronto entre as pessoas que dividem o poder; e outra “que considera a organização uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e entre os seus parceiros em alianças, *joint-ventures* e outras relações de rede para negociar estratégias coletivas no seu próprio interesse”. (Mintzberg e Lampel, 2007, p. 4).

Os autores também criticam a forma como Porter concebe a EO, pois acreditam que ele descreve o processo estratégico como deliberado e dedutivo, não se limitando a desprezar a aprendizagem estratégica, mas também negando a sua existência.

Para justificar sua crítica, os autores recorrem à colocação de Porter no artigo “O que é estratégia?”, quando este diz que

Se a estratégia é alargada para incluir empregado e condições organizacionais, torna-se virtualmente tudo aquilo que a empresa faz e tudo aquilo em que consiste. Isto não só complica o assunto como torna obscura a cadeia de causalidade, que se estende do ambiente competitivo para a posição, atividades, competências dos empregados e organizações. (PORTER, 1997, apud: Mintzberg e Lampel, 2007, p.5).

Os autores não concordam com a idéia de que a EO não possa ser tudo aquilo que a empresa faz e aquilo em que consiste, e consideram que a colocação de Porter trata a EO como “uma cadeia de causalidade que se desfia numa única e só direção”. (MINTZBERG e LAMPEL, 2007, p. 5).

O problema da visão de Porter sobre EO, para os autores, está em ele defender que “para se ter sucesso e vender, os campeões devem defender as suas posições, erguendo barreiras em torno dos seus pontos de vista, enquanto desprezam ou negam outros”. (MINTZBERG e LAMPEL, 2007, p. 5). A questão seria a dificuldade de se olhar o todo complexo que é a EO e, assim, cada estudioso desse tema se atém em uma de suas partes; “retalham a realidade em função da sua própria conveniência, da mesma forma que os caçadores furtivos se apoderam dos dentes de marfim dos elefantes e deixam a carcaça apodrecer”. (MINTZBERG e LAMPEL, 2007, p. 6)

Já para abordar a visão de EO de Prahalad e Hamel, Mintzberg e Lampel (2007) se referem à ‘teoria do caos’, que para eles é um híbrido entre a “escola da aprendizagem” e a “escola ambiental”.

Na escola da aprendizagem – um processo emergente - “as estratégias são emergentes, os estrategos podem ser encontrados por toda a organização e a pretensa formulação e implementação entrecruzam-se”. (p. 5). Enquanto que a escola ambiental - um processo reativo - seria um misto entre a ‘teoria da contingência’ e a ‘teoria institucional’. A primeira “analisa as respostas esperadas de organizações confrontadas com certas condições ambientais e textos de ‘ecologia da população’ que reivindicam limites severos às opções estratégicas” (p. 6), e a segunda “se ocupa das pressões institucionais enfrentadas pelas organizações.” (p. 6). Os autores relacionam as exigências do ambiente no qual a empresa está inserida às “capacidades dinâmicas” abordadas por Prahalad e Hamel.

Quanto às competências essenciais, que Mintzberg e Lampel (2007) chamam de “competências nucleares”, estes as consideram um híbrido entre a “escola da aprendizagem” (mais prescritiva e orientada para a prática) e a “escola

cultural” (mais descritiva e virada para a pesquisa). E quanto à abordagem de liderança, Prahalad e Hamel se aproximariam da “escola cultural”, centrando-se em competências enraizadas na essência de uma organização (sua cultura), e que esta não seria a grande preocupação para teóricos cuja argumentação é baseada em recursos (escola do desenho), havendo aí, portanto, uma contradição.

Para Mintzberg e Lampel (2007), as teorias de Prahalad e Hamel são afetadas pelo fervor das tecnologias de informação que

declaram a teoria do caos como fonte da verdade. Isto porque observar, em investigação de campo, o que fazem determinadas organizações e retirar daí algum sentido é uma coisa, mas transformar uma generalidade num objeto de reverência é completamente diferente”. (MINTZBERG E LAMPEL, 2007, p. 8).

E acrescentam que algumas teorias se colocam como absolutamente inovadoras, esquecendo-se que

as escolas da estratégia representam uma linha de descendência que atravessa a história dessa área, mas poderá não ser uma descendência por substituição. A escola do desenho pode ser uma antepassada da escola do posicionamento, mas não está extinta. Escolas mais antigas contribuem para as mais recentes, de uma forma complicada e muitas vezes sub-reptícia. Continuam a sobreviver na prática, infiltrando novos enquadramentos, assumindo vários disfarces. (MINTZBERG e LAMPEL, 2007, p. 8).

Para Mintzberg e Lampel (2007), a teoria de Porter se enquadra entre as escolas prescritivas, cujos adeptos “tendem a adotar uma abordagem do conhecimento em função de um ‘crescimento gerido’” e a buscar formas de controlar as influências perturbadoras. Segundo os autores, embora seja uma teoria clara e coerente, o que facilita a transmissão e discussão de suas idéias, pode, ao mesmo tempo, “promover a esterilidade no pensamento e na sua aplicação”. (MINTZBERG e LAMPEL, 2007, p. 9).

Já a teoria de Prahalad e Hamel, que Mintzberg e Lampel associam mais às escolas descritivas, prefere um ‘crescimento mais natural’, ainda que introduza novidades à formação estratégica. Embora tenda a ser uma teoria completa e

rica, permitindo maior experimentação e inovação, pode gerar “várias contingências e múltiplas perspectivas que dificultam a sua aplicação”. (MINTZBERG E LAMPEL, 2007, p. 9).

Na visão de Mintzberg e Lampel (2007), a formação estratégica deve se preocupar mais em fazer perguntas do que em levantar hipóteses e em investir mais em melhorar a prática do que em buscar teorias mais claras. A formação estratégica deve ser olhada no seu todo, inclusive, claro, em suas contradições, pois ela necessita ao mesmo tempo de julgamento de valor e intuição; transformação e perpetuação; conhecimento intelectual e interação social; cooperação e conflitos; além disso, precisa de uma análise antes, uma programação depois e uma negociação durante.

### **2.1.2 COMPETIÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS**

Os resultados da extensa pesquisa coordenada por Barbosa (2005, p. 241), em 37 diferentes organizações que adotam a gestão de pessoas por competências, situadas em quatro estados brasileiros, apontaram para certa homogeneidade no que diz respeito ao conceito adotado para “competências”, seguindo a “noção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos”; o que remete a uma compreensão de “competências”, dentro das tradicionais concepções de recursos humanos, quanto às atividades baseadas em cargos e aos demais subsistemas.

Tal suposição parte da observação do autor ao mencionar que os dados analisados demonstram que a responsabilidade pela elaboração dos modelos nas empresas é dos dirigentes, ou de um grupo estratégico, com uma ação individual, ou em conjunto com setores, como o de Recursos Humanos, as gerências, ou consultorias externas. A preocupação com os resultados e o foco na competitividade parecem justificar essa centralização na cúpula das empresas.

Para Prahalad e Hamel (1995), ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais.

Para esses autores, como já foi dito, para competir pelo futuro, as empresas precisam definir e redefinir sua estratégia, o que, para eles, pressupõe conhecer as atuais competências, que “representam o acúmulo paciente e persistente de capital intelectual” (p. 35) e se perguntar quais novas competências precisam ser desenvolvidas e que modificações devem incorporar a sua definição de “mercados servidos”.

Os autores alertam que a competição pela competência “não é uma competição produto *versus* produto, ou mesmo negócio *versus* negócio. É empresa *versus* empresa (competição inter-empresas)” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 229), exigindo, então que as competências sejam consideradas diante de três medidas:

- A competição pelo futuro deve ser uma responsabilidade da corporação e não apenas dos chefes de cada unidade de negócios;
- Cabe à corporação reunir as competências que podem estar espalhadas por inúmeras unidades de negócios;
- Uma única unidade de negócios não pode ser sobrecarregada com a tarefa de desenvolver novas competências (desenvolver novas competências essenciais normalmente transcende a perspectiva de uma única unidade de negócios – tanto em termos de investimento necessário quanto de variedade de aplicações potenciais). (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 36/37).

Os autores exemplificam a importância de se olhar as competências em termos de corporação, dizendo que a Kodak foi a responsável por criar o Photo-CD, porque possuía as duas competências necessárias: em filmes químicos e imagens eletrônicas; enquanto a Canon só compreendia imagens eletrônicas e a Fuji só entendia de filmes.

Para discutir a “competição pela competência”, Prahalad e Hamel (2005) trazem o conceito de “competências essenciais” (ou competências específicas), que diz respeito tanto às habilidades, às capacidades (pessoais, da empresa, da corporação) como às tecnologias. Ou, seja, “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade e tecnologia isolada”. (p. 231). Os autores citam, como exemplo, a competência da Motorola em produção com tempo de ciclo rápido (diminuindo o tempo entre o pedido e o seu atendimento). Essa competência específica resulta da combinação entre o que os autores chamaram de “habilidades subjacentes”, como: disciplinas de projeto que maximizam os aspectos comuns de uma linha de produtos, produção flexível, sistema sofisticado de entradas de pedidos, gerência de estoque e gerência de fornecedores”. (PRAHALAD E HAMEL, 2005, p. 231).

Os autores sugerem três testes pelos quais deve passar uma competência para que ela seja considerada, de fato, essencial. São eles:

- *Valor percebido pelo cliente*: quando a competência oferece um benefício fundamental ao cliente. Por exemplo, o Know-how da Honda em motores é uma competência essencial, enquanto sua gerência de relações com os revendedores é uma capacidade secundária. Isso porque, mesmo que a experiência de um possível comprador em um seu revendedor seja importante para o processo de venda da Honda, isso não constitui um benefício principal ao cliente. Seriam poucos os clientes que escolheriam a Honda e não um de seus concorrentes apenas pela capacidade de seus revendedores, enquanto que produzir um dos melhores motores e transmissões do mundo proporciona benefícios valiosos, como: maior economia de combustível; aceleração instantânea; fácil rotação e menos ruído e vibração. O cliente perceberá esses benefícios, mas dificilmente compreenderá a competência que os tornou possível.

É importante lembrar que a relação entre a competência e o valor percebido pelo cliente às vezes não é direta, ou seja, “qualquer conjunto de habilidades que gere uma vantagem significativa em termos de custos para fornecimento

de um determinado benefício ao cliente também pode ser denominado competência essencial". (p. 234).

- *Diferenciação entre concorrentes*: trata-se da singularidade de uma competência, ou seja "uma capacidade competitivamente única", que não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes. "O *benchmarking* das competências de uma empresa em relação às competências dos concorrentes ajuda a evitar uma tendência natural de superestimar a singularidade de suas próprias capacidades". (p. 235).

- *Capacidade de expansão*: quando a competência é capaz de gerar novos produtos ou serviços, constituindo a base para entrada em novos mercados. Perceber a capacidade de expansão por uma determinada competência e trabalhar para isso significa que a gerência vai além de uma visão das capacidades da empresa centrada apenas no produto. Por exemplo, ao expandir sua competência em motores para motocicletas, carros, geradores e outros, a Honda multiplicou sua compreensão geral de engenharia de combustão, o que lhe permite estender a outros mercados uma competência desenvolvida em determinado mercado. "Em geral, quanto mais uma competência é usada, mais aprimorada e mais valiosa ela se torna." (p. 237).

Para esclarecer ainda mais o significado de competência essencial, os autores apontam o que não é uma competência essencial. Para eles, o "ativo" no sentido contábil da palavra não se trata de uma competência essencial, pois as competências essenciais não aparecem no balanço. Não podem ser consideradas competências essenciais, por exemplo, uma fábrica, canal de distribuição, marca ou patente, pois são coisas e não habilidades.

Para os autores,

... embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial provavelmente é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial. (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 237).

Eles explicam que fatores como: uma empresa ser beneficiada com uma licença de importação de um determinado produto; as fábricas de uma empresa se localizarem perto dos fornecedores de matéria-prima, ou em um lugar onde o custo de mão-de-obra seja baixo, não significam competências essenciais. Da mesma forma, também não pode ser considerado competência essencial o fato de um cliente preferir uma produção realizada em nível local (a preferência dos norte-americanos pelos produtos dos Estados Unidos), ou no exterior (a preferência mundial pelo champanhe francês).

Prahalad e Hamel (2005) se referem à gestão das competências, dizendo que

Uma competência essencial é exatamente o que está implícito no termo: uma aptidão, uma habilidade. Um negócio pode possuir, em relação aos concorrentes, inúmeras vantagens que não sejam baseadas em habilidades e aptidões. Isso não torna essas vantagens competitivas menos valiosas ou críticas para o sucesso, mas realmente significa que serão gerenciadas de uma forma bastante diferente do que as *competências de cada indivíduo*<sup>2</sup>. (p. 238).

Além disso, relacionado à integração vertical, os autores colocam que não pode ser considerado competência essencial o fato de a empresa fabricar o que vende. Para eles, “o que a empresa precisa buscar é o controle das competências específicas que mais contribuem para o valor percebido pelo cliente”. (p. 240). Eles explicam que a Nike, por exemplo, pode repassar para terceiros costurarem seus tênis famosos, o importante é que controlam suas competências em logística, qualidade, desenho, desenvolvimento de produtos, aprovação de patrocínio de atletas, distribuição e *merchandising*.

Os autores também chamam a atenção para o deslocamento da integração vertical para a *integração virtual*, alertando que no caso de coalizão, ou rede, cada empresa deve manter internamente algumas de suas competências essenciais que lhe imprimem singularidade frente aos seus clientes e oferecem oportunidades em novos mercados. Os autores afirmam que o fato de se compreender detalhadamente o que é e o que não é uma competência específica auxilia na decisão do que deve ou não ser terceirizado. “Contudo,

---

<sup>2</sup> Grifo nosso.

em nenhum caso a idéia de competência essencial deve dar margem à integração vertical no sentido de atividades não específicas”. (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 241).

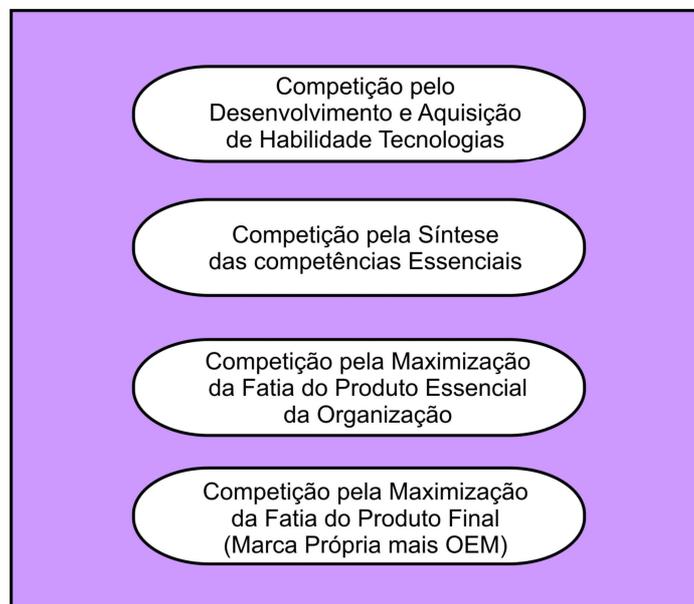
Quanto ao que os autores chamam de “herança histórica” das organizações (marcas, ativos, patentes, uma base bem instalada, infra-estrutura de distribuição, entre outros) eles entendem que as capacidades de uma empresa só podem ser visualizadas “quando se subtrai dos seus lucros o percentual derivado de sua herança histórica. A lucratividade restante mede a habilidade da empresa de gerenciar e explorar suas capacidades únicas”. (p. 239).

A preocupação dos autores é no sentido das grandes transformações no mercado. Se uma empresa se sentir confortável demais pelos lucros resultantes de sua herança histórica pode não se preocupar em identificar, atualizar, ampliar e renovar suas competências essenciais, correndo o risco de perder seu lugar de destaque e de possibilidades de novas conquistas, pois, como é sabido, as regras do mercado mudam e essas vantagens herdadas podem significar diferente amanhã do que significam hoje.

Ainda sobre as mudanças nas necessidades do mercado, os autores destacam “a mudança do valor das competências”, colocando que “ao longo do tempo, o que era uma competência essencial pode transformar-se em uma capacidade básica” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 241). Isto pode decorrer, por exemplo, de uma mudança estrutural drástica em um setor, como ocorreu com os fornecedores de equipamentos de defesa no final da Guerra fria. Suas grandes capacidades tecnológicas (habilidades especializadas para contratação baseada em protocolos específicos de licitações, ciclos de desenvolvimento longos, procedimentos contábeis específicos, adesão a diretrizes de segurança e outros) passam a valer menos e não avançam quando não têm serventia em outros mercados senão nos de equipamentos de defesa.

Competir pela competência pressupõe que a empresa saiba identificar, entre as suas competências, quais as essenciais e, dessa forma, utilizá-las da melhor forma possível para obter vantagens competitivas.

A competição pela competência pressiona as empresa a buscarem o desenvolvimento de novas competências, se quiserem continuar competindo. Os autores apresentam os níveis em que isso ocorre, como se observa na figura 4.



**FIGURA 4 – COMPETIÇÃO PELA COMPETÊNCIA**

**FONTE: PRAHALAD E HAMEL (2005, P.243)**

*Nível 1: Desenvolvimento e acesso às habilidades e tecnologias*

Nesse nível, as empresas de visão competem pelo acesso às habilidades individuais e tecnologias que compreendem uma competência mais genérica. Dependendo do ramo de atividade da empresa, isso pode incluir a busca por profissionais pioneiros e departamentos universitários por meio de pesquisas a longo prazo; por ações ou licenças de pequenas empresas ou, ainda, pela contratação anual dos melhores profissionais em finanças.

A alavancagem de recursos inclui também a capacidade em ter acesso e absorver habilidades e tecnologias externamente, como, por exemplo, importando conhecimento de outros países ou continentes, como fizeram os japoneses; ou trabalhando em parceria com empresas afins, em alianças estratégicas significativas. Segundo os autores, “se a meta é importar alguma coisa que esteja mais próxima de uma competência totalmente desenvolvida, e

não uma habilidade ou tecnologia específica, talvez seja necessário um relacionamento a longo prazo com um parceiro extremamente capaz.” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 244).

### *Nível 2: Competição pela síntese de competências*

Para os autores, nesse estágio de desenvolvimento de competências, a alavancagem não vem de empréstimos externos, mas “da reutilização de uma competência em várias aplicações.” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, P. 245). Os autores lembram que uma competência representa a síntese de uma variedade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento, e o essencial é a habilidade de harmonizar essa variedade, pois a integração é tão importante quanto a absorção ou a invenção. Os autores citam o caso de um produto da Kodak que lhe rendeu um Oscar, o Tele-Cine, que permite transferir uma imagem de um filme para formato digital, manipular essa imagem no computador e devolver a imagem ao filme sem distorções nos padrões de cores e sem perda de definição. Essa tecnologia é resultado da transformação de várias correntes científicas ou tecnológicas.

### *Nível 3: Competição pela fatia do produto essencial da organização*

Este nível de competição se refere ao que os autores chamam de *produtos essenciais da organização*<sup>3</sup> ou, no caso de serviços, *plataformas essenciais da organização*<sup>4</sup>. Esse produto ou plataforma essencial da organização seria um produto intermediário entre a competência essencial e o produto final. É o caso, por exemplo, de fabricantes de equipamentos originais que procuram vendê-los para outras empresas, até mesmo concorrentes. Os produtos essenciais da organização podem ser vendidos como componentes e, às vezes, são incorporados a produtos finais que serão vendidos com a marca de outra empresa. Um terço do que a Samsung fabrica, por exemplo, é vendido como componente de produtos de outras empresas ou com outras marcas.

Prahalad e Hamel (2005) alertam para o fato de que enquanto há restrições legais para a habilidade de criar monopólio de produtos finais, o mesmo não

---

<sup>3</sup> Grifo dos autores.

<sup>4</sup> Grifo dos autores.

acontece em relação à fatia do produto essencial da organização e, conseqüentemente, na fatia da competência essencial.

Quanto às empresas de serviços, os autores exemplificam com a Federal Express (FedEx), que criou um sistema de consultoria às empresas que precisavam gerenciar um problema logístico complicado. Dessa forma, ela não está vendendo o produto final, que seria a entrega de encomendas, mas um serviço intermediário.

*Nível 4: Competição pela Maximização da Fatia do produto final (marca própria mais OEM)*

Os autores discutem um problema levantado pelas empresas que vendem seus produtos essenciais aos concorrentes. Elas colocam em questão que essa prática pode comprometer seu diferencial competitivo. Prahalad e Hamel (2005) argumentam que “se o canal de distribuição da empresa for mais caro do que os canais alternativos, não há razão para manter o direito exclusivo sobre os produtos essenciais da empresa.” (PRAHALAD E HAMEL, 2005, p. 250). Além disso, se os produtos essenciais da organização estiverem sendo muito procurados pelas outras empresas, significa a liderança das suas competências essenciais.

Os autores colocam, ainda, que poucas empresas fazem a distinção entre fatia de competências essenciais, fatia de produtos essenciais e fatia da marca, e acrescentam que “quando a fatia da marca de uma empresa é significativamente maior do que sua fatia de produtos essenciais ou plataforma essencial, a empresa corre o risco de perder o controle do seu destino.” (p. 251). Os autores alertam para o fato de que se uma empresa for totalmente dependente de produtos essenciais de outra no seu produto final, e se por qualquer razão o fornecedor decidir suspender o fornecimento, “essa decisão pode ter conseqüências devastadoras sobre a competitividade daquela.” (p. 251).

Em outros casos, a dependência pode ser mútua, e, assim, os parceiros trabalham para proteger suas próprias competências essenciais, mantendo-se

atentos aos aspectos competitivos e colaborativos da parceria. A terceirização, então, não precisa resultar em esvaziamento. Assim, “ao decidir terceirizar seus componentes críticos, uma empresa deve considerar cuidadosamente as implicações competitivas a longo prazo e a natureza da dependência existente.” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 252).

Os autores lembram que todo esse tratamento dado às competências e aos produtos essenciais se relaciona à estratégia corporativa, que deve ser mais do que um amálgama de estratégias de unidades isoladas. Para eles, as competências essenciais precisam ser o foco da estratégia corporativa.

Prahalad e Hamel (2005) alertam para o papel das gerências nesse processo, como de diferenciar as competências que devem ser descartadas ou mantidas, assim como de ter consciência dos esforços de desenvolvimento de competências dos concorrentes e reconhecer que os concorrentes das competências da sua empresa talvez não sejam os mesmos concorrentes de seus produtos finais.

## **2.2 COMPETÊNCIAS**

Pela relevância que tem assumido no contexto organizacional, o tema competências vem, de forma conseqüente, suscitando reflexões no campo teórico. Sua aplicabilidade à realidade das empresas, bem como possíveis resultados a serem alcançados com a implementação da gestão de pessoas por competências têm sido vastamente debatidos. A discussão começa e se intensifica na própria conceituação do termo Competência.

Diferentes conceitos, e muitas vezes contraditórios, são propostos e apresentados na literatura. Tal fato ocorre porque, assim como foi possível observar quando se falou sobre Estratégia, as transformações em todos os campos da sociedade também afetam as relações empresariais, sejam elas internas ou das empresas com o meio envolvente. A evolução dessas relações vai influenciar na forma de se conceber competências.

Levando-se em conta a relevância, para este trabalho, de se esclarecer a abordagem sobre competências à qual se filia a gestão de pessoas por competências e considerando, também, que o termo competência pode ser encontrado se referindo a todos, ou a determinado recurso da empresa, é importante diferenciar o que está sendo entendido aqui como competência organizacional e como competência do indivíduo.

### **2.2.1 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Fleury e Fleury (2000) observam que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (RBV - *Resource Based View of the Firm*), composto pelo físico (infraestrutura), pelo financeiro, pelo intangível (marca, imagem etc), pelo organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e pelos recursos humanos.

Essa abordagem, conforme um de seus criadores, o Professor Jay Barney da Ohio State University, *“analisa os atributos desses recursos e competências e como eles podem ajudar as empresas a se diferenciar das demais e manter esse diferencial ao longo do tempo”*. (2004, p. 45-46). Nas raízes dessa abordagem, estão também os estudos e conceitos idealizados e publicados, em 1959, pela economista inglesa Edith Penrose, que desenvolveu uma teoria do crescimento da firma. Para a autora *“a firma é mais do que uma unidade administrativa: é uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”*. (1995, p. 9). A autora destaca o grupo gerencial, dentro desses recursos produtivos.

Fleury e Fleury (2000) relacionam estratégia a competências organizacionais quando propõem que a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento profundo das possibilidades estratégicas dadas por esse portfólio de recursos. A vantagem competitiva é, nessa perspectiva, derivada da exploração das oportunidades e tendências encontradas no mercado e nos competidores. A competitividade da organização é determinada pela inter-

relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Prahalad e Hamel (1990) observam que uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa, e destacam as “competências essenciais” (*core competence*). Os autores enfatizam que competência da organização seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

A habilidade e a capacidade não são vistas pelos autores como pertencentes apenas aos indivíduos, mas à empresa como um todo, no sentido de que a mobilização dos recursos a torna hábil ou não, capaz ou não de responder às demandas presentes e futuras previstas, na conquista competitiva do mercado e com possibilidades de avançar para mercados futuros. Essa capacidade estratégica resulta da combinação das “competências essenciais”, que, segundo os autores, mantêm o sucesso do negócio, sendo, portanto, a alma de uma organização. As competências essenciais obedecem a três critérios: a) oferecem reais benefícios aos consumidores, b) são difíceis de imitar e c) dão acesso a diferentes mercados.

Entende-se, portanto, que ao determinar suas competências essenciais, a empresa estaria também definindo sua EO.

Enquanto que Fleury e Fleury (2000) entendem que as competências da organização são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos essenciais ao sucesso do negócio, Prahalad e Hamel (2005) não diferenciam estratégia de competência organizacional, uma vez que esta já seria a estratégia ao transformar competências essenciais em produtos e serviços capazes de competir.

Considerando o ponto de vista de Prahalad e Hamel (1990, 2005), é possível distinguir:

- Competência do indivíduo: como talentos específicos que só podem ser considerados dentro dos demais recursos da empresa;
- Competências: como um portfólio, ou um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades da empresa como um todo;
- Competências essenciais: como as decisivas dentro das competências para garantir o sucesso do negócio e
- Competência da Organização (estratégia): como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços capazes de competir no mercado atual e com vistas a outros mercados, por antecipação de demandas e possibilidades futuras.

Zarifian (2001) também considera o indivíduo relacionado ao todo da organização, ao distinguir diversos conteúdos que configuram diferentes áreas de desenvolvimento de competências para as pessoas:

- a) Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- b) Competências técnicas: os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) Competências de serviço: busca aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor e
- e) Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Este trabalho de pesquisa teve como foco o nível de indivíduos específicos (gerentes) formando um grupo com uma tarefa específica: gerir um sistema de gestão de pessoas por competências. Antes, porém, de se falar das competências gerenciais e também da sua relação com a gestão de pessoas por competências, serão apresentadas as formas de se conceber competência do indivíduo, encontradas na literatura.

### 2.2.2 COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO

As “competências do indivíduo” é um dos temas mais usualmente tratado por estudiosos, consultores e empresários nesses últimos anos. Embora, como reforça Bitencourt (2001), o termo não seja novo, há grande variedade de abordagens sobre seu conceito e aplicabilidade e distintas formas de compreendê-lo. A autora assinala que a ênfase dada pelos vários autores pode centrar-se em diversos aspectos relacionados à competência do indivíduo, desde a “formação, comportamentos e resultados”, até “aptidão, ação e auto-desenvolvimento”. (BITENCOURT, 2001, p.27/29).

As diferentes abordagens da competência do indivíduo se configuram em três correntes distintas: Norte-americana, Européia (francesa-inglesa) e Sul-americana (brasileira), as quais constroem diferentes significados para a gestão de pessoas por competências, permitindo leituras “parciais” do tema e abrindo espaço para que este tipo de gestão seja compreendido de forma mais contextual e holística.

#### **Corrente norte-americana**

De acordo com Fleury (2002), o debate sobre competências entre psicólogos e administradores, nos Estados Unidos, praticamente tem início com a publicação, em 1973, do artigo de McClelland “*Testing for competence rather than intelligence*”. Segundo a concepção deste autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa em determinada situação. Para Mirabile (1997), essa definição diferenciava competência de aptidões, talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, e também de habilidades, como demonstração de um talento particular na prática; e de conhecimentos, como o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Fleury (2002) comenta que Richard Boyatzis, nos anos 1980, identificou, em dados de estudos realizados sobre competências gerenciais, um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem uma performance

superior. Os trabalhos de Spencer e Spencer (1993), Mirabile (1997) e McLangan (1997) marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência. (FLEURY, 2002, P. 53).

Nessa perspectiva, competência é entendida como algo do indivíduo que foi denominado de “estoque”, como aquilo que ele tem em termos de repertório individual. Tal conceito é gerador da concepção de competência individual defendida pela corrente norte-americana.

Portanto, para a *corrente norte-americana*, competência do indivíduo “é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que permite à pessoa performance superior em um trabalho ou situação”. (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER JR. & SPENCER, 1993).

### **Corrente européia**

Para Zarifian (1996), a concepção tradicional de competências (norte-americana) apega-se a uma análise objetiva dos postos de trabalho, o que delimita o foco do termo, atando-o a uma visão taylorista e burocrática da inserção do homem no mundo do trabalho. O autor direciona a “evolução” dessa concepção para uma “gestão da e pela competência”, pensando na combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise e avaliação da organização (resultados). Ele compreende as competências como a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento de atitude reflexiva sobre o trabalho, o que abre o entendimento desta nomenclatura para aspectos mais sociais. Isto implica em analisar as mutações sofridas pelo trabalho e sua forma de realização, inseridas num contexto mais amplo e histórico.

Enquanto que para Parry (1996), competência do indivíduo está relacionada a conhecimentos, *skills* e atitudes que afetam o trabalho - *performance* - e podem ser medidas contra parâmetros e melhoradas por meio de treinamento adequado, para Sandberg (1994), as competências são construídas a partir do significado do trabalho e não implicariam, assim, somente na aquisição de atributos. Ele entende como importante não só a competência que é

desenvolvida, mas como se dá o seu desenvolvimento e aplicação - a prática do trabalhador.

Zarifian (2001) acrescenta que a idéia de competência do indivíduo vem atrelada a envolvimento, autonomia e automobilização e, portanto, formar não pode ser sinônimo de adestramento para a realização de dada tarefa e nem se reduzir à simples transmissão de conhecimentos e informações.

Sobre essa idéia, Le Boterf (1995) propõe o deslocamento do foco em “estoque” de conhecimentos de dado indivíduo, para a forma como esse indivíduo mobiliza seu repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor ao meio social. O autor insiste no componente mobilizador da competência, quando afirma que as competências não são, elas mesmas, recursos na forma de saber agir, saber fazer ou atitudes, mas a mobilização orquestrando tais recursos. Essa mobilização é pertinente em dada situação, e cada situação é singular, mesmo que se possam fazer analogias a outras já vivenciadas. Nessa perspectiva, o exercício da competência passa por situações mentais complexas, esquemas de pensamento que permitem determinar (mais ou menos consciente e rapidamente) e realizar uma ação relativamente adequada e adaptada a dada circunstância.

A idéia de integrar, mobilizar e transferir recursos, defendida por Prahalad e Hamel (1990) aparece em Le Boterf (1995), quando este autor conceitua competência do indivíduo como um saber agir que envolve integrar, mobilizar e transferir recursos, conhecimentos e habilidades, com reconhecimento pelos outros, em dado contexto.

Como se pôde observar, a corrente européia defende que o saber do indivíduo só pode ser considerado competência quando exercido nas relações de trabalho, nas quais confronta os limites específicos da empresa.

Assim sendo, para a *corrente européia* (francesa/inglesa), competência do indivíduo “é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto,

marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc.” (SANDBERG, 1994; LE BOTERF, 1995; ZARIFIAN, 1996, 2001)

A gestão de pessoas por competências tem em sua base a concepção sobre competência do indivíduo da corrente européia, considerando, como lembra Barato (1998), que há uma multiplicidade de raízes norteando o pensamento sobre competências, mesmo na concepção européia, resultado da escola francesa (de educação sistemática) e da escola britânica (de raiz behaviorista). O conceito de gestão de pessoas por competências vem se desenvolvendo, sem dúvida, afetado por essa multiplicidade de raízes.

### **Corrente sul-americana (brasileira)**

Fleury e Fleury (2000) ao discutirem a idéia de “um saber agir” de Le Boterf (1995) acrescentam que esse saber agir deve agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo. “Isto pressupõe que a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada.” (p. 20/21). Esta concepção abrange a idéia de um processo que, pela sua amplitude, envolve a aprendizagem e a gestão do conhecimento (tabela 2).

**TABELA 2 – COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO**

<i>Saber agir</i>	=>	Saber o quê e o porquê faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	=>	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	=>	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	=>	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	=>	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	=>	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	=>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

Fonte: FLEURY & FLEURY (2000, p. 22)

Para a *corrente sul-americana (brasileira)*, competência do indivíduo se traduz, então, como “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY e FLEURY, 2000).

Considerando três regiões do “saber”: a) o *saber* (referente ao conhecimento/conceitos); b) o *saber fazer* (referente às habilidades/princípios) e c) o *saber agir* (relativo às atitudes/práticas), Bitencourt (2001) acredita que é a partir desses aspectos que se pode conceber a dimensão da apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). É nesse momento “que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização.” (p.35).

Pelos resultados de sua pesquisa por ocasião da elaboração de sua tese de doutorado, a autora reconheceu outros aspectos valorizados pelos sujeitos estudados (gerentes) que a levaram a definir competência do indivíduo como:

o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento da sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização da sociedade e a si próprio (auto-realização). (BITENCOURT, 2001, p.. 230).

Chama a atenção na concepção de Bitencourt (2001), a ênfase em auto-desenvolvimento e auto-realização, o que mostra a responsabilidade dos gerentes em também gerirem as competências que lhes são requeridas.

Uma contribuição muito significativa para se refletir sobre competência do indivíduo vem de Dutra (2001) sobre o conceito de “entrega”. Chamando atenção para as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com mais facilidade, o autor propõe que o processo de agregação de valor dos indivíduos à empresa seja traduzido pela sua contribuição efetiva ao patrimônio da organização, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao

longo do tempo, ainda que esse indivíduo saia da organização. O conceito de entrega, portanto, é perene, relacionado à mobilização das capacidades em determinado contexto e não somente a resultado. O resultado, por sua vez, é algo mensurável, pontual, com data para acontecer, influenciado por fatores como esforço e sorte.

Para Dutra (2004), ao se falar de competências do indivíduo é preciso considerar: (a) a influência recíproca entre competências individuais e competências organizacionais; (b) que as competências individuais devem ser pensadas como que atreladas às competências essenciais da empresa e (c) que ao conceito de competência devem ser incorporados os conceitos de complexidade e o de espaço ocupacional. Essa sua concepção está na base do conceito de gestão de pessoas por competências, desenvolvido pelo autor, e que será apresentado na seqüência deste trabalho.

Na tabela 3, Bitencourt (2001) apresenta as diversas concepções sobre competências do indivíduo, na qual pode ser observada uma concepção dando origem à outra, acrescentando, refutando ou criando novos significados. E o conceito continua em construção.

**TABELA 3 – CONCEPÇÕES SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.

Continua na próxima página...

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
6. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
7. Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
8. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir to significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
10. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
13. Durand (1998, p.3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito” <sup>8</sup> .	Formação e resultados
14. Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.	Ação e resultado.
15. Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> )”.	Aptidão, resultados, formação.
16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
17. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: 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”.	Ação e resultado.

Continua na próxima página...

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
18. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.
19. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
20. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
21. Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Fonte: BITENCOURT (2001, p. 27/28/29)

### 2.2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O termo “competências”, como pôde ser observado, aparece relacionado a indivíduos e a vários aspectos nos processos de gestão de pessoas. Além dos autores já citados, como Bitencourt (2001), quando fala da “relação entre a gestão de competências gerenciais e a aprendizagem organizacional”, outros autores também mostram diferentes aspectos ligados a competências, como: “a metodologia de construção do sistema de remuneração por competências” (HIPÓLITO, 2000); “a influência da gestão por competências na implementação da gestão estratégica de pessoas” (SILVA, 2003) e “as competências individuais requeridas, a modernidade organizacional e a satisfação no trabalho”. (SANT’ANNA, 2002).

É importante, de acordo com os autores, que as altas gerências saibam identificar tanto as habilidades e tecnologias que, em conjunto, definem uma competência essencial, assim como saber desmembrar uma competência

essencial “em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos”. (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 232). Com este domínio, os gerentes são capazes de diferenciar competências essenciais das não essenciais. Assim, os gestores podem concentrar sua atenção nas atividades que realmente contribuem para a prosperidade da corporação a longo prazo, já que é impossível dar atenção a tudo.

Quando se referem aos riscos advindos da rapidez com que ocorrem as transformações no mundo, Prahalad e Hamel (2005) advertem para a importância de os gerentes se anteciparem regenerando estratégias e reinventando setores. Tal postura facilitaria a vida dos gestores que precisam lidar com as mutações no conteúdo do trabalho, a que Zarifian (2001) denominou “eventos” - aquilo “que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, perturbando, assim, o desenrolar previsto do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem.” (p. 41). A continuidade do processo de produção, nesse sentido, depende de como os gestores se colocam em relação aos eventos, para poder confrontá-los. Três procedimentos, segundo o autor, podem auxiliar nesse confronto: (A) antes do evento – sua antecipação parcial, expectativa quanto à ocorrência; (B) durante o evento – intervenção ativa muitas vezes sob pressão e, (C) depois do evento – o debruçar-se reflexivo sobre o ocorrido para compreendê-lo melhor e evitar que ele volte a ocorrer. Nesse sentido, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, conforme propõe Dutra (2004), “permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões”. (DUTRA, 2004, p. 35).

A expectativa da empresa em relação aos gestores é de que ocorra a união de entrega e resultados, no sentido de que a entrega traga resultados, ou seja, agregue valor. Esse processo não depende apenas do que já se sistematizou sobre os papéis da gerência e as competências requeridas aos gestores (como se a relação fosse direta), mas de uma diversidade de fatores relacionados também às variáveis de cada empresa. “As práticas organizacionais voltadas à gestão de competências gerenciais e à aprendizagem organizacional devem ser construídas internamente em cada organização, respeitando a sua história,

experiência, cultura, enfim a sua identidade (especificidade)". (BITENCOURT, 2001, p. 230). Os trabalhos acadêmicos que buscam analisar experiências concretas dos gestores auxiliam na investigação dessas variáveis para que haja novas sistematizações e vice-versa, como ocorre em qualquer Ciência.

Quinn et al. (2003) desenvolveram um estudo observando oito diferentes papéis desempenhados pelos gestores do Século XX e as competências requeridas por esses papéis. O período é dividido em quatro fases, nas quais emergiram diferentes modelos de gestão para responderem às transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas no mundo e conseqüentemente nas organizações.

Os autores esclarecem que essa divisão em exatos 25 anos (tabela 4) tem um caráter didático, uma vez que a emergência de cada modelo de gestão ocorre aos poucos, como também as competências requeridas aos gerentes não mudam de uma hora para outra, ou mesmo não se extinguem, mas transformam-se, são substituídas, ou se somam.

Com base no trabalho de Quinn, entre outros; Adler (2002), ao investigar as competências mais requeridas dos gestores pelas maiores organizações da Bahia, observou que elas variam de setor para setor, sendo que os setores de comércio e serviço estão mais preocupados com competências cujos aspectos se voltam, sobretudo, para o mercado e a economia local, enquanto que as indústrias buscam competências dirigidas mais à análise crítica e responsabilidade social. O autor ainda alerta para outros fatores implicados na requisição de determinadas competências, como a formação cultural da organização, as diferenças entre as áreas internas, além do contexto regional, sócio-econômico e político, no qual a empresa está inserida.

**TABELA 4 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS MODELOS DE GESTÃO**

<b>Fases</b>	<b>Modelo</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Papéis</b>	<b>Competências-chave</b>	
1900-1925	Metas Racionais	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas.	Diretor	-Desenvolvimento e comunicação de uma visão -Estabelecimento de metas e objetivos -Planejamento e organização	
			Produtor	-Trabalho produtivo -Fomento de um ambiente de trabalho produtivo -gerenciamento do tempo e do estresse	
	Processos Internos		Monitor	-Monitoramento do desempenho individual -Gerenciamento do desempenho e processos coletivos -Análise de informações com pensamento crítico	
			Coordenador	-Gerenciamento de projetos -Planejamento do trabalho -Gerenciamento multidisciplinar	
1926-1950	Relações Humanas	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso.	Mentor	-Compreensão de si mesmo e dos outros -Comunicação eficaz -Desenvolvimento dos empregados	
			Facilitador	-Construção de equipes -Uso do processo decisório participativo -Administração de conflitos	
1951-1975	Sistemas Abertos		Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança.	Inovador	-Convívio com a mudança -Pensamento criativo -Gerenciamento da mudança
				Negociador	-Construção e manutenção de uma base de poder -Negociação de acordos e compromissos -Apresentação de idéias
1976-	Premissas Inclusivas	Não há um modelo único capaz de orientar os gerentes, portanto é preciso enxergar todos os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta.			

**FONTE: ADAPTADO DE QUINN ET AL. (2003)**

A questão da singularidade das organizações vem pontuando alguns trabalhos acadêmicos atuais, como o de Teixeira (2006), ao investigar especificamente as competências (definidas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) que seriam mais importantes para a gestão na Câmara dos Deputados, ou a pesquisa de Campos (2007), que procurou identificar as competências gerenciais necessárias aos pró-reitores da Universidade Federal

de Viçosa. Este último estudo também apontou a necessidade, compartilhada por este trabalho, em se investigar a percepção dos gestores a respeito das próprias competências em ação.

Menos vasta é a literatura que disponha aos gestores instrumentos de avaliação das próprias competências em ação. Nesse sentido, Lima (2007) propõe o AVALANCHE, um sistema *web* disponível pelo autor e aplicado em empresas por ocasião da sua pesquisa. Os resultados mostraram a falta de hábito dos gestores de se auto-avaliarem e comprovaram a necessidade de se disponibilizar instrumentos que lhes facilitem a autopercepção e a heteropercepção em relação às suas competências em ação e da adequação dessas às necessidades da empresa.

A visão da gerência sobre competências também é a preocupação do trabalho de King, Fowler e Zeithaml (2002). Considerando que competências pode tanto remeter a todos os recursos da empresa, quanto às habilidades e aos talentos individuais e, ainda, aos conhecimentos acumulados pelos indivíduos e pela organização, os autores perceberam que essa “falta de especificidade”, ou mesmo “ambigüidade” em relação ao conceito de competências pode gerar diferentes interpretações. A percepção individual sobre competências, sujeita a muita variação, poderia acontecer na gerência intermediária, provocando conseqüências graves à empresa, uma vez que, lembram os autores, “os gerentes de nível intermediário muitas vezes atuam como sinapses no cérebro das empresas, promovendo a ligação entre operários e gerentes de linha, e destes últimos com os executivos seniores”. (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002, p. 37).

Os autores também mencionam que pelo fato de ser função dos gerentes intermediários a conciliação de perspectivas estratégicas e questões relacionadas à sua implementação, eles podem ajudar a determinar a utilização das competências e essas competências afetam o desempenho da empresa. Entre os quatro aspectos - caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso – que, segundo os autores, auxiliam a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável, destaca-se “o consenso”, de

acordo com o instrumento de diagnóstico proposto por este trabalho de pesquisa.

Nesse sentido, King, Fowler e Zeithaml (2002) se propuseram a avaliar se os gerentes concordavam com a escolha e peso de determinadas competências como essenciais na busca de vantagem competitiva de sua empresa e, para isso, ouviram 200 gerentes em 17 empresas. Os resultados mostraram que o consenso sobre as competências estava relacionado a alto desempenho e a falta de consenso a baixo desempenho. Embora os resultados da pesquisa não tenham conseguido mostrar a relação direta entre o alto e baixo desempenho à maior ou menor vantagem competitiva, os autores observaram que

a anuência e a comunicação ajudam a gerar concordância a respeito das principais fontes de vantagem competitiva da empresa, a concentrar os esforços da organização e a aumentar a probabilidade de uma implementação ser bem-sucedida". (KING et al., 2002, p. 39).

Assim sendo, é preciso considerar a importância do consenso entre os gestores tanto a respeito da concepção que eles têm sobre competências, como se essa concepção se encontra alinhada ao modelo de gestão adotado pela sua empresa e, também, se as competências em ação respondem às reais necessidades da empresa, considerando sua especificidade e sua cultura.

Prahalad e Hamel (2005) advertem que há uma comunidade de pessoas dentro da empresa que são detentoras das competências essenciais da organização - os gestores -, enquanto Fernandes (2004) coloca que dentre os recursos constitutivos da competência organizacional, os "Recursos Humanos" é um dos mais complexos a serem mobilizados. Essa complexidade fica evidente quando se passa da teoria à prática da gestão de pessoas por competências, como poderá ser observado ao longo deste trabalho.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Fischer (2001) discute a passagem do uso da expressão “sistema de administração de RH” para “modelo de gestão de pessoas”, lembrando que na primeira, um conjunto de procedimentos procura ajustar o indivíduo a um estereótipo de eficiência já estabelecido pela empresa, ou seja, a pessoa é apenas paciente, recebendo a ação de ajuste comportamental da organização por meio da gestão de Recursos Humanos. Admite-se, portanto, que a organização é o único agente consciente na dinâmica complexa que se estabelece nas suas relações com as pessoas. Nesse contexto, não se considera que os indivíduos e grupos tenham consciência de seus interesses, “atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos”. (FISCHER, 2001, p. 14).

As diversas transformações que vêm ocorrendo de forma mais acelerada desde o final dos anos 1970, atingem, sem dúvida, as formas como as empresas gerem seus negócios, tanto no que diz respeito ao seu relacionamento com pessoas (funcionários, fornecedores, parceiros e outros colaboradores), como com o meio envolvente: a sociedade como um todo (responsabilidade social) e o universo mercadológico com suas novas demandas. Nesse contexto, as pessoas não são apenas pacientes, mas agentes fundamentais, dos quais a empresa depende para enfrentar a concorrência. Desse modo, “a área de Recursos Humanos perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano” (FISCHER, 2001, p. 17); o “sistema formal-instrumental” já não atende ao indivíduo consciente do seu papel dentro da empresa e nem à rapidez com que ocorrem as transformações no meio envolvente. No novo contexto, passa-se a gerir pessoas e não mais administrá-las, saindo do sistema formal-instrumental para uma condição real-comportamental, “da área ou sistema de administração para o modelo de gestão” (FISCHER, 2001, p. 17). Esse modelo seria o resultado da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que as práticas dos grupos e dos indivíduos incorporam ou reinventam a partir desse aparato formal.

O modelo pode abranger os procedimentos que a empresa adota para envolver os funcionários com suas definições estratégicas; a maneira pela qual estimula determinado tipo de relação com os clientes; ou a imagem que ela passa internamente sobre seus produtos, sobre o equipamento utilizado, sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre outros temas organizacionais de relevância. (FISCHER, 2001, p. 17).

Na concepção do autor, “modelos são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade”. (FISCHER, 2001, p. 17). O autor cita Zilbovicius<sup>5</sup>, para lembrar que as condições ambientais, gerais e locais farão com que cada empresa implemente práticas diversas ou específicas, porém sempre referidas a um dado modelo.

De acordo com Fischer (2001), o conceito de *modelo de gestão de pessoas*<sup>6</sup> refere-se a “um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade” (p. 18/19), funcionando como “moldes” e “peneiras” (P. B. WARR, 1988)<sup>7</sup>. Como moldes, estruturam as idéias sobre a problemática do relacionamento humano e, como peneiras, fazem passar ou restringem ações e decisões de todos os agentes envolvidos, atuando “com particular intensidade no imaginário de gerentes e especialistas, cujo ofício é tomar decisões sobre a gestão de pessoas e estimular um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais”. (FISCHER, 2001, p. 19).

No *modelo de gestão de pessoas*<sup>8</sup>, segundo o autor, estão compreendidos: a política, as práticas, os padrões de atitude, as ações e os instrumentos utilizados pela empresa para interferir no comportamento das pessoas e direcioná-lo no ambiente de trabalho. “Do ponto de vista empresarial, tais iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas dos próprios empregados” (FISCHER, 2001, p. 20). O autor observa que os sistemas de remuneração<sup>9</sup>,

---

<sup>5</sup> Zilbovicius, 1997 apud Fischer, 2001, p. 18.

<sup>6</sup> Grifo do autor

<sup>7</sup> P. B. War, 1988 apud Fischer, 2001, p. 18.

<sup>8</sup> Grifo do autor.

<sup>9</sup> HIPÓLITO, J. A. M. (2000, 2001; 2002; In: Dutra, J. S., 2001; In: Fleury, M.T.L. 2002 ) vem desenvolvendo um importante trabalho sobre a questão da avaliação e remuneração.

de gestão de carreiras, de avaliação de desempenho, de captação e demissão de pessoas também estão evidentemente presentes.

De acordo com Fischer, a configuração que o modelo de gestão de pessoas assume nos casos concretos depende tanto de fatores externos, pois está inserido numa dimensão mais ampla, em nível macrossocial, em um patamar de relações do trabalho da sociedade mais abrangente; como de fatores internos definidos pela cultura organizacional, que, ao mesmo tempo, estabelece limites e é pano de fundo para a atuação do modelo de gestão. (FISCHER, 2001, p. 21).

Embora esse estudo de Fischer seja de 2001 e, nos últimos anos, muitas empresas, inclusive no Brasil, tenham implantado, ou estejam em processo de implantação, do modelo de gestão de pessoas, continua valendo a colocação do autor - já que a literatura mostrou que é longo o processo de implementação - de que “o novo modelo ainda está em fase de implementação, e suas conseqüências ainda não são plenamente conhecidas” (p. 22). Junto a isso, o autor reconhece a dificuldade de se definir esse modelo em uma realidade específica.

Em relação ao Brasil, Dutra (2008) observa que após a intervenção estatal de 1964 e durante os próximos 30 anos, o paradigma taylorista/fordista era cultuado, nas idéias de racionalização, descrição de cargos, definição de remuneração justa, no dimensionamento do quadro etc, enquanto na Europa e nos Estados Unidos tal paradigma já era extremamente criticado.

No clima conturbado dos anos 1980 entre empresas e trabalhadores são valorizadas as competências de negociação que acontece basicamente em torno de questões legais e de remuneração, reforçando as competências valorizadas nos anos 1970. Embora comece a aparecer o discurso relacionado à gestão estratégica de pessoas, que já era uma preocupação na Europa e Estados Unidos; no Brasil, ela só se torna efetiva com a abertura da economia e a estabilidade econômica e política que ocorre a partir de 1994, quando a

pressão por maior competitividade atinge as empresas brasileiras de forma mais intensa.

É importante observar, então, nas palavras de Dutra (2008), que

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90. (DUTRA, 2008, p. 34).

Ruas (2005) coloca que “a utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre o conceito de competências” (p. 36), como atestam os estudos do próprio autor e também, entre outros, o de Dutra (2001, 2004); Fleury e Fleury (2001); Bitencourt (2001); Hipólito (2000).

Conforme já exposto, o termo “competências”, de maneira geral, pode se remeter tanto às competências do indivíduo, como às competências da organização, sendo que na gestão de pessoas por competências, a competência do indivíduo é considerada como um componente indissociável das competências da organização. Este pensamento, que se apóia, como já foi dito, na corrente *Resource Based View of the Firm* - RBV (Barney, 1991; 2004) e mais recentemente em Prahalad e Hamel (1990; 2005), procura atender às novas exigências na forma de gerir negócios, refletindo, obviamente, nas práticas relativas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração).

Nessa relação entre pessoa e empresa, como também já foi mencionado, a gestão de pessoas por competências pressupõe uma troca que acontece entre o que o indivíduo entrega à organização e o retorno da empresa ao indivíduo. Tal processo deve, ao mesmo tempo, agregar valor à empresa e ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2000), ocorrendo, assim, a Aprendizagem Organizacional. O conceito de Aprendizagem Organizacional permeou a revisão da literatura aqui apresentada, uma vez que não é possível falar de

gestão de pessoas por competências sem considerá-lo. Exatamente por essa relevância, percebeu-se a necessidade de maiores esclarecimentos do conceito. Para isso, recorreu-se, entre outros, ao estudo pormenorizado sobre o tema, de Claudia Simone Antonello.

### 2.3.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A respeito dos conceitos sobre Aprendizagem Organizacional (AO), Cohen e Sproul (1991, p.1) afirmam que são genéricos, referindo-se muitas vezes apenas à questão da mudança organizacional. Além disso, é difícil identificar um consenso entre os que trabalham nessa área sobre seus conceitos-chave e seus problemas.

Bitencourt (2001) apresenta na tabela 5, as principais correntes teóricas que tratam do tema.

**TABELA 5 – CONCEITOS E ÊNFASES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

<b>Autores</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
1. Peter Senge (1990, p. 11).	“Lugar onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.	Metanóia (mudança de mentalidade), 5 Disciplinas
2. Chris Argyris (1992, p. 132).	“Aprendizagem Organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre nossas intenções e o que de fato ocorreu”.	Rotinas Defensivas e Ciclos de Aprendizagem.
3. Gareth Morgan (1996, p. 84).	“Organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender”.	Organizações como cérebro e organização holográfica
4. David Garvin (1993, p. 80).	“Organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e <i>insights</i> ”.	Técnicas de Qualidade Total.
5. Daniel Kim (1993, p. 43).	“Aprendizagem Organizacional é definida como incremento na capacidade de tomar ações efetivas”.	Aprendizagem operacional e conceitual.
6. Peter Vaill (1996, s/n).	“Aprendizado organizacional é uma jornada exploratória que corrige seu curso à medida que prossegue”.	Liderança e cultura.
7. Marquardt (1996, p. 230 e p. 2).	“Organizações de Aprendizagem são empresas que estão continuamente se autotransformando utilizando tecnologia, empowerment, e expandindo o aprendizado para melhor se adaptarem e terem sucesso em um ambiente mutável”.	Estratégias de mudança e comprometimento.

Continua na próxima página...

<b>Autores</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
8. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77).	“A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know how</i> técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos”.	Apropriação e disseminação do conhecimento; conhecimento explícito e tácito.
9. Kolb ( <i>In</i> Starkey, 1997, p. 312).	“A capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e de dominá-las; essa capacidade é, portanto, a base da estratégia eficaz”.	Aprendizagem vivencial.
10. Swieringa e Wierdsma (1992, p. 28 e p. 162).	“Trata-se de uma organização edificada em torno de processos cooperativos, no qual as pessoas aprendem mediante a cooperação e cooperam para aprender coletivamente”.	Mudança organizacional, níveis de aprendizagem e competências.
11. DiBella e Nevis (1998, p. 4)	a) “A Aprendizagem Organizacional somente acontece tendo em vista uma série de condições”. b) “A Organização de Aprendizagem representa um estágio avançado de desenvolvimento organizacional”. c) “A aprendizagem é inata a todas as organizações e não existe uma melhor forma de fazer uma organização aprender”.	a) Perspectiva normativa; b) Perspectiva de desenvolvimento; c) Perspectiva de capacitação.
12. Easterby-Smith <i>et al.</i> (1999, p. 137)	“A Aprendizagem Organizacional necessariamente conduz a Organização de Aprendizagem e a Organização de Aprendizagem, por sua vez, resulta de um processo prévio de aprendizagem organizacional”.	Análise de autores reconhecidos, reflexões, sínteses, questionamentos.
13. Probst e Büchel (1994, p. 167)	“Aprendizagem Organizacional é a habilidade de uma instituição em descobrir erros e corrigi-los, mudando a base de conhecimento e valores para que novas habilidades em solucionar problemas e novas capacidades através da ação sejam possíveis”.	Conhecimentos, valores, mudança.

FONTE: BITENCOURT (2001, P. 49)

Observa-se que o foco dos autores ora se volta ao processo de aprendizagem organizacional (*Organization Learning*), ora ao produto da aprendizagem (*Learning Organization*).

Antonello (2005) esclarece que o conceito de AO,

embora vinculado às análises econômicas do desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias e programas de pesquisa e desenvolvimento, é revisitado a partir dos anos 1980, com ênfase na análise dos processos de transformação em organizações em ambiente mutável e inseridos no cenário econômico internacional. Desde o ponto de vista da teoria sobre mudança organizacional, o conceito de aprendizagem é valorizado por seu caráter dinâmico e integrador (p. 17).

Este trabalho se interessa pela AO como processo, que pressupõe mudança de atitude (transformação); ênfase no coletivo (idéia de grupo); inovação e conscientização (criação e reflexão) e aprofundamento e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática (ação). (BITENCOURT, 2001, p. 51). Para o funcionamento e eficácia da gestão de pessoas por competências, esses aspectos básicos do conceito de AO são fundamentais e se encontram estritamente relacionados.

Antonello (2005) coloca que no atual ambiente instável em que as organizações se encontram, e no esforço de realizarem mudanças, buscam novas estratégias de gestão (no caso deste trabalho, a gestão de pessoas por competências) esbarrando nos processos de implementação. A autora afirma que

as causas não estão baseadas na configuração das estratégias empregadas, mas na dificuldade da apropriação dos novos princípios e métodos pelo corpo gerencial. Além disso, a questão não é somente a velocidade de mudança, também envolve a frequência e a magnitude da mudança e a necessidade de aprender. (ANTONELLO, 2005, p. 17).

A autora discute seis focos da AO, cujos pontos estão diretamente relacionados à gestão de pessoas por competências, de acordo com sua sustentação teórica na idéia de “recursos” (Prahalad e Hamel) e na concepção de competência do indivíduo da corrente sul-americana (Fleury e Fleury, 2000). São eles:

- *Foco na socialização da aprendizagem individual:*

Kolb et al. (1990, p. 287) colocam que a AO ocorre nos ambientes em que os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência, destacando-se a importância do grupo no compartilhamento de experiências e conhecimentos nesse processo. Na mesma linha de pensamento, Araújo (1998) afirma que a AO é uma realização coletiva, viabilizada por meio do consenso e de cognições compartilhadas, e as organizações aprendem quando ajustam suas rotinas de comportamento em resposta a problemas de desempenho.

Fiol e Lyle (1985, p. 803) observam que à medida que a aprendizagem individual contribui para a organizacional, ocorre uma sinergia, mas o resultado é maior do que a soma das cognições individuais. Para Antonello (2005), esse fato se constitui num processo de aperfeiçoamento das ações por meio de uma ampliação e socialização do conhecimento. Assim, a mudança do comportamento organizacional reflete o resultado do processo da AO. A autora ressalta que “a organização possui uma capacidade de aprender que lhe é própria, sendo passível de se constituir como fonte e influência sobre os indivíduos que por ela passam e de sofrer influência dos seus integrantes” (p. 19).

Essa idéia vem ao encontro da concepção de competência do indivíduo, postulada pela corrente sul-americana, de um saber-agir, saber-fazer que mobilize conhecimentos, agregando, ao mesmo tempo, valor à empresa e ao indivíduo.

- *Foco em processo-sistema:*

Antonello (2005, p. 19) cita Glynn et al., (1992)<sup>10</sup> para dizer que a AO é pensada “como processo, por meio do qual as organizações entendem e gerenciam suas experiências”. Para Leithwood e col. (1995)<sup>11</sup>, na AO,

tal como ocorre com o desenvolvimento organizacional, é aplicado um conjunto de processos que facilitam a resolução sistemática de problemas que uma organização vai encontrando, ao mesmo tempo em que se vai aprendendo a antecipar futuras ações que incrementam o desenvolvimento da organização.” (LEITHWOOD e Col., apud ANTONELLO, 2005, p. 20).

Na visão de Pedler (1994), numa organização de aprendizagem, a fase complexa incorpora três aspectos de aprendizagem: adaptação a seu ambiente, aprendizagem oriunda de seus funcionários e contribuição à aprendizagem da comunidade ou contexto mais amplo dos quais fazem parte. Para Antonello (2005, p. 20), há falta de ênfase em flexibilidade, inovação e criatividade dentro da visão de sistema, e tais fatores vêm ficando cada vez

---

<sup>10</sup> Glynn et al., 1992 apud Antonello 2005, p. 20.

<sup>11</sup> Leithwood e col. Ibid., p. 20.

mais importantes para uma organização obter sucesso. O sistema pode ser entendido tanto como fechado (restrito ao ambiente interno), ou aberto (conhecimento adquirido tanto dentro como fora da organização).

Aprender com o meio externo, pode significar, também, perceber as demandas futuras e agir por antecipação (inovação, criatividade) como sugerem Prahalad e Hamel (2005).

*- Foco em cultura:*

Para este trabalho, é relevante a idéia de “memória coletiva” organizacional (Girod, 1955)<sup>12</sup>, de que conceber uma empresa como uma comunidade de AO implica que ela deve construir seu conhecimento a partir de sua memória coletiva organizacional, mediante adaptações progressivas de novas idéias ou propostas, partilhando os pressupostos e o intercâmbio de experiências. O que é reforçado por Jones (1996)<sup>13</sup>, quando diz que as competências da equipe estão vinculadas à aprendizagem efetiva. Uma abordagem de equipe habilita a aprendizagem e a motivação e isso gera a principal fonte de qualidade, inovação, serviço etc. (ANTONELLO, 2005, p. 21)

As duas colocações dos autores se relacionam, para efeito deste trabalho, à questão da entrega, que pressupõe, como já mencionado, que o aprendizado de um indivíduo permaneça na organização, mesmo que ele saia.

*- Foco em gerenciamento do conhecimento:*

O ponto relevante desse foco para este trabalho é a observação de Nonaka e Takeuchi (1977)<sup>14</sup> de que a chave para as organizações obterem mais conhecimento, é transformar conhecimento tácito em explícito, sendo que grande parte do conhecimento é criada por gerentes intermediários. Antonello (2005) valoriza a reunião social e o conhecimento local e pessoal como atributos essenciais aos gerentes.

---

<sup>12</sup> Girod, 1955 *ibid.*, p. 21.

<sup>13</sup> Jones, 1966 *ibid.*, p. 21

<sup>14</sup> Nonaka e Takeuchi, 1977 *ibid.*, p. 22-23.

Ainda sobre a importância dos gestores no processo de AO, Antonello (2005, p. 25) lembra Adler et al. (1999)<sup>15</sup>, para dizer que criar um ambiente de aprendizagem entre os indivíduos e a organização facilita a interação, de forma que o ato de fortalecer a base de conhecimento se torna a principal tarefa da administração.

Antonello (2005) observa que “só recentemente a AO tem sido essencialmente vinculada à criação de conhecimento” (p. 23). Citando Nonaka e Takeuchi (1977, p. 27)<sup>16</sup>, Antonello (2005) coloca que “cada vez é mais importante que o processo de aprendizagem passe para um nível mais alto, o qual, combinado com o desaprender organizacional, conduz à criação de conhecimento.” (p. 22).

A idéia de “desaprender” também aparece em Prahalad e Hamel (2005, p. 27), quando estes autores falam que as empresas precisam reconhecer o novo paradigma da estratégia, enfrentando o desafio de desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro.

- *Foco em melhoria contínua:*

A colocação de Hadgkin-son (2000)<sup>17</sup>, de que o processo contínuo relaciona a AO não simplesmente a produto e resultado, lembra o momento II, de “movimento” (António, 2002), já discutido neste trabalho, que está relacionado ao conceito de Prahalad e Hamel sobre EO.

Outra visão interessante para este trabalho é de Garvin (1993)<sup>18</sup>, ao dizer que as AOs podem ser vistas como algo qualificado a criar, adquirir e transferir conhecimento e depois modificar comportamentos para refletir sobre um novo conhecimento e novo *insight*. A mudança é integrada e ocorre de acordo com a forma com que o trabalho é empreendido. O autor assinala que os processos de aprendizagem podem ser mobilizados em torno de cinco grandes atividades: resolução sistemática dos problemas, experimentação com novos

---

<sup>15</sup> Adler et al., 1999 *ibid.*, p. 25.

<sup>16</sup> Nonaka e Takeuchi, 1977 *ibid.*, p.25

<sup>17</sup> Hadgkin-son, 2000 *ibid.*, p 24.

<sup>18</sup> Garvin, 1993 *ibid.* p. 24.

enfoques, aprendizagem com sua própria experiência e com a história passada, aprendizagem com a experiência e com as melhores práticas de outros, e transferência rápida e eficiente do conhecimento para toda a organização.

Esses enfoques podem ser reconhecidos em algumas das competências requeridas pelo SGPC da empresa estudada, conforme apresentado na seqüência deste trabalho.

Garvin (1993) observa que as organizações que consideram esses enfoques é resultado de um conjunto de atitudes, compromissos, processos e estratégias, cultivado num ambiente que é construído para favorecer os processos de aprendizagem, tempo para reflexão, visão partilhada, aprendizagem em equipe, autonomia e novo exercício de liderança, entre outros.

Esses aspectos que favorecem a AO são os mesmos que ajudam a garantir o sucesso da gestão de pessoas por competências.

- *Foco em inovação:*

Segundo Antonello (2005, p. 25), a inovação se relaciona à melhoria contínua, mas para competir em um mercado de aceleradas mudanças não basta resolver problemas ou processar informações, que terminam por conduzir à melhoria incremental. As organizações precisam adotar um ponto de vista mais revolucionário e realizar inovações, as quais requerem mudanças fundamentais.

Na mesma linha de pensamento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4)<sup>19</sup> fala de “inovação contínua”, que pressupõe a ligação entre o ambiente interno e externo, para que ocorra a vantagem competitiva. Nesse processo, segundo os autores, o conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de

---

<sup>19</sup> Nonaka e Takeuchi, 1997, *ibid.*, p. 25.

novas tecnologias e produtos. Ocorre algum tipo de conversão, e esse processo – de fora para dentro, e para fora novamente, sob forma de novos produtos, serviços ou sistemas – é a chave para se entender os motivos do sucesso das empresas japonesas. É exatamente essa dupla atividade interna e externa que abastece a inovação contínua dentro dessas empresas. A inovação contínua, por sua vez, leva à vantagem competitiva.

Essa forma de ver o processo de AO condiz com as bases teóricas da gestão de pessoas por competências, de acordo com o pensamento de Prahalad e Hamel a respeito de EO, que prevê o olhar para o futuro, no sentido de que as empresas devem observar as transformações por vir e antecipar-se a elas, reinventando setores e regenerando sua estratégia e, assim, poder atender, antes que os concorrentes, às demandas futuras.

Antonello (2005, p. 26) discute a idéia de inovação contínua, mostrando que nesse processo estão envolvidos fatores como:

- a. o comprometimento individual com a inovação, incluindo a autopercepção das pessoas envolvidas no processo e a disposição individual e da organização em efetuar mudanças. Segundo Van e cols. (1989)<sup>20</sup> “em circunstâncias de mudança essencial, a aprendizagem ocorre, quer ou não a gerência da organização o perceba, mas é de baixa qualidade e ineficiente na ausência de um controle e reflexão autoconscientes” (p. 391).
- b. A disposição individual e da organização em efetuar mudanças. O argumento a esse respeito vem de Ayas<sup>21</sup>, ao dizer que a natureza da aprendizagem e sua contribuição à inovação são influenciadas pela estrutura da organização, pelas práticas de comunicação e pelo contexto social, pois todos eles desempenham um papel crucial na efetividade do processamento de informação.

---

<sup>20</sup> Van e cols., 1989, p. 391 *ibid.*, p. 26.

<sup>21</sup> Ayas. (In: Easterby-Smith et al., 2000, p. 217-236) *ibid.*, p. 26.

Pelo exposto, percebe-se que é impossível obter sucesso com a gestão de pessoas por competências se não se levar em conta os fatores que, inter-relacionados, constituem a AO.

Dutra (2001), observando que muitas empresas têm conseguido obter bons resultados com novas propostas de gestão de pessoas, refere-se a alguns elementos comuns que podem ser adaptados a diferentes realidades organizacionais. O autor define conceitos e ferramentas fundamentais nesse processo, como é possível observar no tópico a seguir, quando é apresentado o modelo de gestão de pessoas elaborado por ele e no qual se baseou o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) do CPqD, empresa na qual foi testado o instrumento de diagnóstico proposto neste trabalho.

### 2.3.2 O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS ELABORADO POR DUTRA

Dentre as principais diferenças nos modos de gestão, em função das mudanças cada vez mais intensas e impactantes que, do ponto de vista das organizações, acabam influenciando diretamente a forma de gerir pessoas, Dutra (2001) ressalta as transformações “de – para”, no que tange à transformação na gestão de pessoas, como mostra a tabela 6.

**TABELA 6 – TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS**

(i)	perfil obediente	=>	Perfil empreendedor
(ii)	foco no cargo	=>	Foco no desenvolvimento
(iii)	ênfase na tecnologia, tarefas e racionalidade	=>	Ênfase nas pessoas como recurso para competitividade
(iv)	Ambiente estável	=>	Ambiente mutável, necessidade de adaptação a “eventos”
(v)	pouca flexibilidade e mínima exigência	=>	Multifuncionalidade e competências submetidas à objetivação constante

Fonte: adaptado de DUTRA (2001)

O contexto atual evidencia-se marcado por um incremento na autonomia funcional, maiores exigências quanto ao perfil dos empregados e, em conseqüência, aumento nas cobranças quanto a resultados mais facilmente mensuráveis e efetivos.

A sistemática de desenvolvimento de competências individuais integradas às competências organizacionais, e estas à estratégia, demanda uma administração eficaz, inclusive para que seja mantida a coerência nos processos de gestão dos recursos humanos.

Dutra (2004) percebeu que no afã da busca por um modelo de gestão que respondesse às necessidades da empresa moderna, muitas empresas se deixaram levar pela idéia inovadora da gestão de pessoas por competências, apenas como um modismo, sem se aterem aos detalhes dessa forma de gestão, levando-a ao fracasso. O perigo é tomar outros tipos de modelo como se fossem de gestão de pessoas por competências.

Para o autor, “o conceito de competência, quando compreendido em toda a sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão da gestão de pessoas na empresa moderna” (Idem).

## **BASES CONCEITUAIS**

Uma vez que o instrumento de diagnóstico proposto neste trabalho procurou identificar fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências, utilizando-se para isso da percepção dos gestores de um sistema de gestão, que tem por base o modelo de gestão proposto por Joel Souza Dutra, é fundamental que se conheçam as bases conceituais desse modelo, que são apresentadas no livro do autor: “Competências”: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna, de 2004. Optou-se pela descrição dos conceitos que se acreditam necessários para a melhor compreensão do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), em exercício na empresa CPqD, na qual se procedeu o estudo de caso para a aplicação do instrumento de diagnóstico aqui proposto.

O autor sistematizou um conjunto de experiências e contribuições desenvolvidas ao longo de 20 anos na busca de um modelo de gestão de pessoas que atendesse às necessidades da empresa moderna. A proposta do autor é de um “modelo de gestão de pessoas estratégico e integrado” que

“deve abranger um conjunto de conceitos e referências que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a.” (DUTRA, 2004, p. 55).

Para a elaboração do seu modelo de gestão, que empresta de Fischer (2002)<sup>22</sup> a caracterização de “articulado a competências”, Dutra (2004) observou, dentre as várias classificações para os processos de gestão de pessoas, que quanto à natureza de seus objetivos e parâmetros, “as questões relacionadas mais diretamente à gestão de pessoas estão inseridas nas categorias de movimentação, desenvolvimento e valorização” (p. 56/57).

A *movimentação*, cujo objetivo básico é oferecer suporte a toda ação de movimento das pessoas que se relacionam com a empresa, independente do seu vínculo empregatício, e compreende as seguintes práticas: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação de pessoas.

O *desenvolvimento* tem o objetivo de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização, cujas práticas são: capacitação, carreira e desempenho.

A *valorização* tem como objetivo criar parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa, e dizem respeito à remuneração, premiação e serviços e facilidades. Dutra observa, além desses processos, que há outros não ligados unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para sua efetividade, como:

*Informação*: todo o fluxo de mútua informação na relação entre empresa e pessoas, estruturado ou não;

*Comunicação*: canais e veículos de comunicação entre empresa e pessoas, entre as pessoas que mantêm relação de trabalho com a empresa e entre pessoas, empresa e comunidade;

---

<sup>22</sup> Fischer, 2002 apud Dutra, 2004, p. 56-57.

*Relações sindicais:* relação entre empresa, pessoas e sindicatos representativos dos trabalhadores (de natureza mais administrativo-financeira e legal, como: acordos, condições de trabalho, relações de emprego, organização do trabalho, arranjo físico do local e facilidades para o trabalho etc) e

*Relações com a comunidade:* conjunto de políticas práticas que balizam as relações entre empresa, pessoa e comunidade (incluindo as ações ligadas à responsabilidade social).

O autor também considera na concepção do seu modelo de gestão um conjunto de compromissos estabelecidos entre a empresa e as pessoas, que é materializado em políticas e práticas. Trata-se do contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a empresa, ao clima, às dinâmicas interpessoais e às dinâmicas intergrupais, além de compromissos relacionados à preservação da pessoa em termos biopsicossociais (sua integridade); à qualidade de vida no trabalho e à participação das pessoas nas decisões que possam afetar sua relação com a organização ou com o seu trabalho (p. 57).

O autor distingue a área funcional de gestão de pessoas da gestão de pessoas em si e esclarece seu interesse em focar os processos que caracterizam a gestão de pessoas pela organização, os quais se referem a (p. 58):

- os gestores: responsáveis pela articulação cotidiana entre a empresa e as pessoas e vice-versa;
- as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização: responsáveis pela gestão de seu desenvolvimento e carreira e pela negociação contínua das bases de sua relação com a organização;
- os dirigentes: responsáveis por estabelecer as políticas e definir os processos de gestão de pessoas pela organização e
- área funcional de gestão de pessoas: responsável pela articulação entre os processos de gestão entre si, sua articulação com a estratégia da organização e sua articulação com as expectativas e necessidades das pessoas.

Dutra reconhece o papel do gestor como fundamental em um modelo de gestão de pessoas. Para ele, “os gestores são os principais elos entre as pessoas e a organização, sem esquecer que eles são também pessoas geridas pela organização, atuando como agentes e pacientes desses processos” (p. 58). Nos seus trabalhos de intervenção, o autor levantou as seguintes expectativas em relação a um modelo de gestão:

- permitir ao gestor mapear as alternativas decisórias sobre as pessoas e os riscos de cada alternativa para a empresa, para a pessoa, para a equipe e para o próprio gestor;
- permitir ao gestor avaliar os desdobramentos da decisão tomada e garantir um processo contínuo de aprendizado quanto à gestão de pessoas.

Outros dois aspectos, que segundo o autor, devem ser muito valorizados no modelo de gestão de pessoas são:

- a carreira, que mostra as trajetórias, caminhos naturais dentro da empresa: como as pessoas são escolhidas e de onde elas vem e
- a remuneração, que mostra a lógica de valorização: quem é mais valorizado e por quê.

Um trabalho importante para entender o papel preponderante da remuneração na gestão de pessoas por competências é de Hipólito (2001). O autor, ao expandir o conceito de competência da corrente sul-americana, observa que os sistemas de recompensa têm exercido papel importante no processo de busca das organizações “por instrumentos capazes de estimular o desenvolvimento de competências que efetivamente contribuam à *geração de valor*<sup>23</sup> do ponto de vista da organização”. (HIPÓLITO, 2001, p. 89). Para o autor, a idéia de renovação, de quebra de paradigma, já trazida por Prahalad e Hamel (2005), está atrelada a novas formas de se administrar salários.

Segundo Hipólito (2001),

cabe às organizações construir sistemas de recompensa que, ao mesmo tempo em que se demonstrem flexíveis em acompanhar as mudanças ambientais, sinalizem com clareza para o que ela espera dos profissionais, de forma a possibilitar que o resultado das ações individuais concretizem-se na realização dos objetivos estratégicos da companhia (p. 93).

O autor chama a atenção para o conceito de competência e alerta que

a falta de uma boa compreensão do significado do termo vem levando a problemas em sua operacionalização para fins remuneratórios, seja em forma mais conservadora (utilizada em paralelo com cargos), seja na mais agressiva (focando exclusivamente os atributos individuais), tendo por principal dificuldade a clarificação da relação entre *competência e o valor*<sup>24</sup> que ela agrega à organização. (HIPÓLITO, 2001, p. 94).

Para Dutra (2004), a gestão de pessoas pressupõe tanto a compreensão do conceito de competência, como o de “complexidade” e “espaço ocupacional”. “Referências conceituais de competência, complexidade e espaço ocupacional, quando utilizados em conjunto, tem a capacidade de explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações bem sucedidas” (p. 14).

### **Complexidade**

Na concepção defendida pela corrente sul-americana, já mencionada, competência é “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY e FLEURY, 2000). A essa concepção, Dutra acrescenta a idéia de “entrega”, já mencionada, e procura responder às seguintes questões:

- Como mensurar a entrega e a agregação de valor da pessoa para a empresa, o negócio ou o meio em que se insere?
- Como estabelecer parâmetros para a valorização da pessoa em função da entrega?

---

<sup>23</sup> Grifo do autor.

<sup>24</sup> Grifo do autor.

- Como orientar as pessoas para que ampliem sua capacidade de agregar valor?

Partindo de suas observações (juntamente com as observações de sua equipe) dos conflitos existentes entre a expectativa das pessoas e o que a empresa lhe oferecia, o autor percebeu que o “cargo”<sup>25</sup> já não poderia ser a única referência em um modelo de gestão eficiente.

Nas práticas em empresas de modelos de gestão adaptados do sistema McBer<sup>26</sup>, o autor observou que “as gradações, nas empresas estudadas, apresentavam formatações diferentes, mas todas tinham em comum a tentativa de estabelecer padrões de complexidade” (p. 38). Segundo o autor, o conceito de complexidade vinha sendo usado (Hay e Hay/McBer), considerando que “pessoas em um mesmo nível de comando poderiam ter padrões de remuneração diferenciados em função da complexidade de suas posições” (p. 38). Dutra esclarece que “sempre houve por trás dessa proposta a premissa de que a agregação de valor estava vinculada ao nível de complexidade das atribuições e responsabilidades do cargo” (p. 38).

A Hay, de acordo com o autor, sempre usou o cargo para definir complexidade, utilizando os seguintes parâmetros: amplitude gerencial, conhecimentos técnicos, complexidade das atribuições (quanto menos estruturada, maior a complexidade) e complexidade das responsabilidades (medida em grau de autonomia decisória, de impacto nos resultados e de abrangência da decisão). Dutra (2004) esclarece que com “a falência do cargo como elemento de caracterização da contribuição da pessoa para a organização, algumas empresas começaram a contestar a eficiência dessa sistemática” (p. 38).

Para desenvolver métricas aplicáveis às pessoas, o autor investigou o trabalho de vários autores e percebeu que no lugar de cargo como referência, seria necessário criar outro termo “que explicasse o conjunto de atribuições e

---

<sup>25</sup> Dutra (2004) faz referência às posições de Lawler III (1990, 1992 e 1996) e de Zarifian (2001) sobre cargo.

<sup>26</sup> Ver Boulter (1992)

responsabilidades das pessoas dentro de uma organização” (p. 39). Assim, ele optou pela expressão “espaço ocupacional” e constatou que o espaço que as pessoas ocupam dentro da empresa é dinâmico, e que

a dinâmica do espaço ocupacional de uma pessoa na organização e sua demarcação em determinado momento são estabelecidas, de um lado, pelas necessidades da empresa, negócio ou meio ambiente, e, de outro, pela capacidade da pessoa em atender a essas necessidades. (p. 39).

A preocupação do autor está em discutir a mensuração da capacidade de a pessoa perceber as transformações no ambiente e suas novas exigências e, a partir daí, mobilizar adequadamente seu repertório e/ou buscar ampliá-lo.

Pensando na trajetória da pessoa dentro de determinado espectro de complexidade, o autor partiu da premissa “de que a realidade do mercado e/ou da organização estabelece naturalmente limitações de complexidade na qual a pessoa pode atuar (p. 40). Utilizando o conceito de complexidade de Le Boterf (2003, p. 37), como um conjunto de características objetivas de uma situação, as quais estão em processo contínuo de transformação, Dutra busca estabelecer “padrões estáveis no tempo, que possibilitem chegar a uma métrica perene e aplicável a diferentes realidades.” (p. 40). Segundo o autor, somente dessa forma seria possível estabelecer análises comparativas entre diferentes empresas, mercados e momentos históricos. Para ele, “complexidade é característica intrínseca de determinada realidade. Ela se liga ao fato de a situação exigir níveis diferentes de articulação de repertório de determinada pessoa” (p. 40).

Dutra (2004) esclarece, para que não se confunda dificuldade com complexidade, que esta última “não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa. Esse padrão de exigência é a base para a construção de nossas fitas métricas.” (p. 40/41). O autor procura estabelecer, para cada realidade organizacional e de trajetória de carreira, dimensões de complexidade que retratem esses padrões de exigência, como mostra a figura 5.

Eixo de desenvolvimento	Nível de atuação	Abrangência da atuação	Escopo de responsabilidade	Estruturação das atividades	Tratamento da informação	Autonomia e grau de supervisão
VI	Estratégica	Internacional	Organização	Baixo nível de padronização, estruturação e rotina	Decide/ Responde	Alto nível de autonomia
V						
IV		Nacional	Várias unidades de negócio		Participa da decisão	
III	Tática		Unidade de negócio		Analisa e Recomenda	
II		Regional	Área		Sistematiza/ Organiza	
I	Operacional	Local	Atividades	Alto nível de padronização, estruturação e rotina	Coleta	Baixo nível de autonomia

**FIGURA 5 – DIMENSÕES DE COMPLEXIDADE**

**FONTE: DUTRA (2004, P 41) – ELABORADO POR JOSÉ ANTÓNIO MONTEIRO HIPÓLITO**

Para Dutra (2004), o uso da complexidade da entrega, na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento, gera desdobramentos, como: a) *análise das pessoas a partir de sua individualidade* (as pessoas passam a ser observadas a partir de sua entrega. Quando não respondem à expectativa da empresa pode-se avaliar se a deficiência é delas ou da empresa; b) *análise das deficiências individuais* (usando-se como parâmetro a capacidade de entrega da pessoa, é possível detectar as razões da não-entrega e estabelecer com a pessoa um plano de ação para o seu desenvolvimento e aferir se ele foi, ou não efetivo; c) *análise da efetividade das ações de desenvolvimento* (a cumplicidade da pessoa em relação ao seu plano de desenvolvimento aumenta as chances de sucesso, que pode ser medido ao se analisar mudanças ou não na entrega da pessoa, permitindo, então, medir as ações de desenvolvimento e d) *adequação das ações de desenvolvimento* (centrar-se nos pontos fortes das pessoas).

O autor se refere também ao fator integrador do conceito de complexidade, quando alega que

O fato de, ao lidar com maior complexidade, a pessoa agregar valor à empresa, negócio ou meio aumenta seu valor. Essa valorização tem alta correlação com padrões remuneratórios. Infere-se, portanto, que, ao se desenvolver, a pessoa vale mais para a organização e para o mercado de trabalho. Pode-se da mesma forma, correlacionar desenvolvimento e remuneração. (p. 43).

O conceito de complexidade, segundo o autor, também pode ser empregado

em processos de escolha de pessoas de dentro ou de fora da organização, nas avaliações e nas definições de carreira. Com o mesmo referencial, portanto, pode-se simultaneamente integrar a gestão de pessoas em si com as estratégias empresariais. (p. 43).

Buscando a melhor forma de medir a complexidade, Dutra se apoiou nos trabalhos de diversos autores<sup>27</sup>. Jaques (1967, 1994) definiu a dimensão temporal em sete intervalos de tempo (0 a 3 meses; 3 a 12 meses; 1 a 2 anos; 2 a 5 anos; 5 a 10 anos; 10 a 20 anos e mais de 20 anos) indo desde o trabalhador do chão de fábrica até o *Chief Executive Office* - CEO de empresas de grande porte que atuam em vários países e com operações diversificadas, lembrando que quanto maior o tempo, mais elevado é o nível de abstração exigido para que a decisão tomada esteja correta e seja efetiva.

Os gestores participantes deste trabalho de pesquisa estão entre os seguintes extratos de complexidade:

- de 1 a 2 anos – gerentes de nível médio e tático, que respondem por um conjunto de processos e
- de 2 a 5 anos – gerentes seniores, que respondem por decisões estratégicas, geralmente posicionados como diretores (DUTRA, 2004, p. 44).

Mais dois trabalhos apoiaram a escolha de Dutra pela melhor maneira de se medir complexidade, o de Rowbottom e Billis (1987) e o de Stamp (1993). Dutra esclarece que os primeiros procuram associar a cada estrato definido por Jaques (1967,1994), a complexidade das responsabilidades da posição, enquanto o segundo procura definir os diferentes níveis de complexidade pelo processo de tomada de decisão, relacionando-os à maturidade do profissional. (DUTRA, 2004, p. 44).

---

<sup>27</sup> Dalton e Thompson (1993); Jaques (1967, 1994); Rowbottom e Billis (1987) e Stamp (1993).

<b>Nível de Complexidade</b>	<b>Trabalho requerido (Bills e Rowbottom)</b>	<b>Processo de tomada de decisão (Stamp e Stamp)</b>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização</li> <li>- Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade</li> </ul>	<p>Prever</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpreta e molda configurações de economias, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais</li> <li>- Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religioso</li> </ul>	<p>Revelar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade</li> <li>- Definir qual é a razão da existência de uma organização complexa</li> </ul>	<p>Tecer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreende relações entre diferentes sistemas</li> <li>- Identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização</li> <li>- Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida</li> </ul>	<p>Modelar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza idéias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações</li> <li>- Constrói modelos com base no que vê em diversas realidades</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos</li> <li>- Garantir o funcionamento pleno de um sistema</li> </ul>	<p>Conectar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examina cuidadosamente várias atividades na busca de idéias, tendências ou princípios que criem um todo coerente</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação</li> <li>- Identificar as necessidades de clientes específicos</li> </ul>	<p>Acumular</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados</li> </ul>	<p>Perceber</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece respostas diretas para tarefas imediatas</li> </ul>

**FIGURA 6 – COMPARAÇÃO ENTRE TRABALHO REQUERIDO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES PARA OS NÍVEIS DE TRABALHO**

**FONTE: DUTRA (2004, P 45-46) – ELABORADO POR RINOW (1998)**

As experiências práticas da gestão de pessoas em empresas nacionais e multinacionais possibilitaram a Dutra integrar os conceitos de complexidade e competência. Para o autor “o conceito de competência permite estabelecer o

que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais” (p. 46), enquanto “o conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização” (p. 46). O autor esclarece que ao associar os conceitos de complexidade e de competência, é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega, mantendo, assim,

relação consistente com as características da empresa e os elementos relevantes do mercado na qual ela está inserida. Essa relação permite maior atendimento às especificidades de cada uma das empresas e garante maior flexibilidade, gerando estratos alinhados às características e à cultura de cada uma das organizações. (DUTRA, 2004, P. 46).

Segue um exemplo do autor, mostrando os níveis de complexidade para a competência “gestão de processos de mudança”.

<b>Gestão de Processos de Mudança</b>	<b>Identifica a necessidade de mudanças para enfrentar os desafios do negócio. Desenvolve mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução.</b>
<b>Nível</b>	<b>ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>
<b>5</b>	A. Identifica tendências no ambiente de negócios, respondendo pelo sucesso e adequação dos processos de mudança da empresa às novas configurações ambientais. B. Responde pelo planejamento e gerenciamento dos processos de mudança estratégicos para a organização.
<b>4</b>	A. Identifica tendências de mudança no ambiente, respondendo pela adequação da unidade sob sua responsabilidade à nova configuração ambiental. B. Avalia tendências, impactos e diagnostica riscos estratégicos e operacionais dos processos de mudanças estabelecidos para a organização. C. Participa do planejamento e gerenciamento dos processos de mudanças estratégicos para a empresa.
<b>3</b>	A. Responde pela gestão dos processos de mudanças em sua área, assegurando sua efetiva implementação. B. Responde pela sinergia e adequação entre os processos de mudança existentes em sua área com os de outras áreas da empresa.
<b>2</b>	A. Monitora o “sentimento” da equipe sob sua responsabilidade no tocante ao andamento das mudanças existentes na empresa e, em caso de problemas, encaminha sugestões de ações corretivas. B. Transmite tranquilidade à sua equipe no que diz respeito às mudanças existentes na empresa.

Continua na próxima página...

1	<p>A. Identifica pontos passíveis de melhoria nas atividades sob sua coordenação.</p> <p>B. Alerta sua equipe para a necessidade de repensar/questionar constantemente o trabalho realizado.</p>
---	--

**FIGURA 7 – NÍVEIS DE COMPLEXIDADE PARA A COMPETÊNCIA GESTÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA**

Fonte: Dutra (2004, p. 49)

Além dos autores citados, Dutra também considerou os trabalhos de Dalton e Thompson (1993)<sup>28</sup> para a melhor compreensão do conceito de complexidade. Para estes autores, as pessoas passam de um estágio a outro, à medida que ganham experiência e formação e desenvolvem a disposição de efetuar transformações em sua vida, assumindo, então, atribuições e responsabilidades mais exigentes. Essa passagem implicaria, de acordo com estes autores, disposição e consciência das pessoas para mudarem a forma como percebem a realidade, as próprias expectativas e para realizar ajustes a um novo nível de pressão. Esses estágios são:

- aprendiz – desenvolve atividades estruturadas, com autonomia para inovar dentro de parâmetros preestabelecidos. Necessita de supervisão para conseguir entregar o que a organização espera dele;
- profissional independente – não precisa de supervisão para entregar o que a empresa espera dele. Responsabiliza-se por projetos, atua com profundidade em sua área e desenvolve credibilidade e reputação em torno da sua atuação;
- monitor ou integrador – desenvolve outras pessoas, lidera grupos, supervisiona projetos e pessoas. É referência técnica e funcional.
- diretor e estrategista - responsável pela direção estratégica da empresa ou negócio. Tem poder sobre as decisões internas e externas da organização, para obter recursos e aprovar projetos. Representa a empresa perante todos os níveis dentro da organização e diante de pessoas e instituições externas.

<sup>28</sup> Dalton e Thompson, 1993 apud Dutra, 2004.

Dutra (2004) afirma que

Empresas que incorporam esse referencial de complexidade associam as competências aos diferentes estágios, descrevendo cada uma delas nos quatro estágios de desenvolvimento. As competências são descritas de forma genérica e as entregas são caracterizadas dentro de cada estágio. Desse modo, tanto a empresa quanto a pessoa têm condições de identificar em que estágio se encontram e o que é necessário para ascender ao estágio seguinte. (DUTRA, 2004, p. 50).

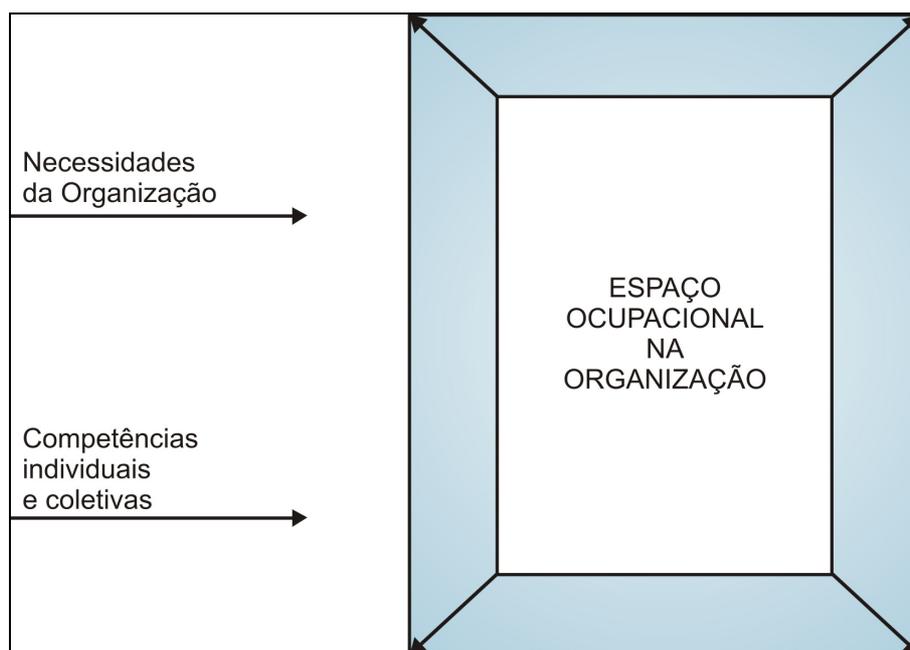
Na mesma linha de pensamento, Hipólito (2002) afirma que ao se assumir que quanto mais complexo o trabalho a ser desempenhado pelo profissional maior sua contribuição para a organização ocorre que

... enquanto as competências sinalizam para o que a empresa valoriza e quer estimular, traduzindo seus valores e direcionamento estratégico, a lógica de complexidade oferece consistência ao referencial, aproximando-o da lógica utilizada pelo mercado para o reconhecimento do valor dos profissionais” (p. 30).

### **Espaço Ocupacional**

A idéia de agregar valor, à empresa e a si, defendida por Dutra, está diretamente relacionada ao espaço ocupacional e este à remuneração. Espaço ocupacional, segundo o autor, é atualmente entendido como um conceito “que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega.” (p. 51).

O processo de ampliação do espaço ocupacional ocorre em função das necessidades da empresa, negócios ou meio, e da competência da pessoa em atendê-las, como ilustra a figura 8.



**FIGURA 8 – ESPAÇO OCUPACIONAL NA ORGANIZAÇÃO**

FONTE: DUTRA (2004, P. 51)

Segundo Dutra (2004), “é importante perceber a ampliação do espaço ocupacional como uma indicação do desenvolvimento da pessoa e de sua capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial” (p. 52).

Apoiado nos trabalhos de Dalton e Thompson (1993),<sup>29</sup> o autor pôde caracterizar degraus de complexidade (espaço ocupacional) que ele definiu como carreira. (Os eixos de carreira e seus desdobramentos podem ser observados no SGPC da empresa estudada).

A carreira é determinada pelo conjunto de atribuições e responsabilidades em outro patamar de complexidade. Para pensar sobre a forma como uma pessoa desenvolve a capacidade de lidar com maior complexidade, Dutra utilizou o trabalho de Stamp (1993)<sup>30</sup>, para quem esse desenvolvimento é resultado da capacidade de abstração, que significa ler com maior nitidez o contexto no qual se insere. Segundo Dutra (2004), a reflexão de Stamp mostra que uma pessoa “ao atuar em determinado nível de complexidade, pode transferir-se para outra

<sup>29</sup> Dalton e Thompson, 1993 apud Dutra, 2004.

<sup>30</sup> Stamp, 1993 *ibid.*, p. 51-53.

atividade profissional, mesmo que totalmente diferente da anterior, no mesmo nível de complexidade” (Dutra, 2004, p. 51). O que importa, portanto, no desenvolvimento da pessoa “não é o conjunto de conhecimentos e habilidades acumulados, e sim em que nível de complexidade ela consegue articulá-lo” (Dutra, 2004, p. 53).

Como é possível perceber, pelos conceitos de complexidade e espaço ocupacional e sua relação com competência, que o conceito de competência do indivíduo, postulado pela concepção de gestão de pessoas, de Dutra, não pode se sustentar apenas no que postula a abordagem da corrente norte-americana “de conhecimentos e habilidades acumulados”, assim como não se contenta com a abordagem européia de “colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc.”. O autor vai bem mais longe, quando discute a idéia de “agregar valor” - contribuição da corrente sul-americana - acrescentando toda uma reflexão de como deve ocorrer essa agregação.

De acordo com Dutra (2004), para o sucesso na concepção e implantação de um modelo de gestão de pessoas, é fundamental que os gestores nele envolvidos absorvam os conceitos sobre os quais o modelo se fundamenta. (p. 113). Assim sendo, a abordagem conceitual em que se baseia o conceito de competência e toda essa discussão de Dutra é muito relevante para este trabalho, uma vez que os sujeitos que responderam ao diagnóstico aqui proposto gerenciam um sistema de gestão baseado no modelo de gestão de pessoas concebido por ele.

Vale registrar, ainda, que Dutra observou, em suas experiências com empresas, a limitação de tempo para essa absorção quando da concepção e implantação do sistema, motivada pela quantidade de projetos em que os gestores estão envolvidos, tendo que priorizá-los de acordo com as pressões recebidas.

Ainda sobre a questão da limitação, uma outra, da metodologia do modelo, justifica a preocupação deste trabalho de pesquisa em disponibilizar um instrumento que possa diagnosticar, por meio da percepção dos gestores, fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências, principalmente os referentes aos resultados para a empresa e quanto à satisfação dos gestores. Trata-se do “aprimoramento contínuo do sistema”, de forma a, segundo Dutra (2004), “conduzir a empresa a diferentes patamares de gestão de pessoas e resultados tanto para a empresa quanto para as pessoas” (p. 112). O autor coloca que

A superação dessa limitação tem sido obtida com a maior proximidade dos grupos contrapartes e a transferência, para pessoas que assumem posições de gestão dentro das organizações, do aprendizado obtido com a concepção, implementação e revisão do sistema (DUTRA, 2004, p.112).

Para Hipólito (2002a), “sistemas de gestão por competências são exemplos de uma base a partir da qual se pode avaliar o desenvolvimento das pessoas e daí em diante, decidir sobre as ações de capacitação, carreira e remuneração” (p. 80).

Ao se propor um instrumento de avaliação de fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências, acredita-se poder contribuir também nesse sentido.

### 3 MÉTODO

Este trabalho se classifica como pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2006) tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (p. 43).

Segundo o autor, a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, a respeito de determinado fato, e é realizada, principalmente, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis a seu respeito (p, 43). Este tipo envolve levantamento bibliográfico e estudo de caso. (GIL, 2002, p. 43)

Yin (2005) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p. 32).

Para o autor:

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (p. 33).

Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser realizado a partir de um único, ou de vários casos e permite, além da utilização de fontes de evidência qualitativa do fenômeno, a inclusão de fontes de evidência quantitativa. O autor observa que “um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências” (p. 125).

O autor lembra que não se deve confundir “evidência qualitativa”, dentro do estudo de caso, com “pesquisa qualitativa”, pois esta última pressupõe observações detalhadas e minuciosas do mundo natural, pelo pesquisador, e a tentativa deste de evitar comprometimentos anteriores a qualquer modelo teórico.

Uma das questões sempre discutidas quando se trata do estudo de caso é a sua possibilidade, ou não, de permitir generalizações dos resultados obtidos. Alves-Mazzotti (2006), ao confrontar a posição de Robert Yin com a posição de Robert Stake, ambos renomados especialistas em estudo de caso, coloca que estes negam a possibilidade de se fazer generalizações estatísticas, mas afirmam que o estudo de caso permite, sim, generalizações. Enquanto Stake propõe a “generalização naturalística”, sugerindo que o leitor assuma a responsabilidade de definir para que populações e/ou contextos os resultados obtidos podem ser generalizados, Yin fala da “generalização analítica”, ou seja, a partir de um conjunto particular de resultados, o pesquisador pode gerar proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos, que é o procedimento deste trabalho de pesquisa.

Yin (2005, p. 34/35) define três tipos diferentes de estudos de caso utilizados para fins de pesquisa:

- a. causal ou explanatório: usados para explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
- b. descritivo: utilizado para descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre;
- c. exploratório: utilizado para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados.

Assim sendo, o estudo de caso aqui proposto enquadra-se no tipo exploratório, utilizando fontes de evidência qualitativa e quantitativa, com proposta de

generalização analítica, uma vez que pretende gerar proposições teóricas a serem aplicadas a outros contextos, conforme metodologia detalhada a seguir.

Entre as técnicas para se obter dados em um estudo de caso, Gil (2006, p. 128) apresenta o questionário, que serve para se obter dados sobre o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Sobre as perguntas do questionário, que podem ser abertas ou fechadas, Gil (2006, p 134 e 2002, p 116) observa que devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa, e levar em conta o sistema de referência do entrevistado, bem como o seu nível de informação; além disso, as perguntas devem considerar os procedimentos de tabulação e análise dos dados, e as perguntas abertas não devem sugerir respostas.

O questionário, de acordo com Barros e Lehfeld (1990, p. 75/76), pode ser composto de um ou mais tipos de perguntas, entre: *perguntas de fato* (relacionadas a dados objetivos, como idade, sexo etc); *perguntas de ação* (relativas ao comportamento e ações do presente e do passado); *perguntas de opinião* (para colher pontos de vista sobre determinado tema) e *perguntas de intenção* (relacionadas à pretensões futuras). Os autores alertam para a importância de um pré-teste do questionário, com o intuito de verificar o nível de compreensão das questões; as dúvidas a respeito do conteúdo e do preenchimento do formulário de perguntas, e se há necessidade de introdução ou supressão de perguntas.

Considerando-se as observações dos autores citados, procedeu-se a metodologia deste trabalho.

### **3.1 METODOLOGIA**

Para a realização deste trabalho de pesquisa foram utilizadas tanto fontes de evidência qualitativa quanto quantitativa, cujos dados foram coletados em pesquisa bibliográfica (fontes primárias e secundárias); documentos e na

aplicação do instrumento de diagnóstico na empresa onde se realizou o estudo de caso. Os resultados das três fontes foram cruzados durante a discussão.

Procedeu-se, então, a escolha de um caso específico de implementação da gestão de pessoas por competências, sobre o qual se levantou questões e alguns pressupostos (como sugere Eisenhardt, 1989, para trabalhos com estudo de caso) apresentados na Introdução deste trabalho.

Para a escolha da empresa na qual se realizou o estudo de caso, foi feita uma consulta prévia, em literatura especializada, visitas a organizações e contatos com profissionais, para identificar empresas dentro do Estado de São Paulo que implantaram, ou tentaram implantar esse modelo de gestão. Observou-se que na grande maioria dessas empresas a tentativa fracassou por diversos motivos, como resistências culturais, ação tímida ou incipiente da área de recursos humanos, implementação parcial do modelo e, principalmente, desarticulação entre o modelo e as estratégias da organização.

O caso que gerou maior interesse por parte deste trabalho foi a implementação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações – CPqD<sup>31</sup>, situado na cidade de Campinas-SP. Tal escolha se deu por ser esta uma empresa de excelência em seu ramo de negócio; contar com oito anos de experiência do modelo de gestão em questão e, principalmente, por oferecer uma complexidade estrutural que permitisse a investigação das variáveis encontradas no material bibliográfico a respeito do tema.

---

<sup>31</sup> No Brasil, o Setor de Telecomunicações, segundo Dutra (2000), “representa um duplo desafio: [...] a pressão da demanda pela expansão dos serviços já existentes”, devido ao próprio crescimento demográfico do país, e a “demanda por novos tipos de serviços decorrentes da rápida inovação técnica que caracteriza o setor” (Johnson et al., 1996, p. 98). Outra tendência é a convergência de tecnologias, que se traduz na fusão da telefonia, da computação, da televisão, entre outros. Johnson et al. (1996, p. 98) colocam a associação entre informática e telecomunicações como fator de aumento de complexidade do setor, pois ‘cria ampla gama de novos serviços’” (p. 167).

### **3.1.1 PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS**

Além dos dados bibliográficos, foram colhidos dados sobre a empresa e a estrutura do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC).

Por meio de pesquisa documental foram obtidos dados sobre a empresa no seu e em outros sites, assim como em registros fornecidos pela empresa. Dados sobre a estrutura do SGPC foram obtidos por meio de registros fornecidos pela empresa e por informações dadas por profissionais da área de Recursos Humanos.

Os dados sobre a empresa serviram para se conhecer o seu universo de atuação e sua relevância na área de telecomunicações.

Entre os dados sobre o SGPC, os mais relevantes para serem discutidos na relação com os outros dados foram: *a.* sobre a especificidade de trabalho de cada área interna da empresa e *b.* sobre as competências em ação.

Os dados sobre o perfil dos gestores, sobre suas concepções de EO e Competência Individual, e a sua percepção em relação ao SGPC e, especificamente, a respeito das competências em ação, foram coletados por meio da aplicação do instrumento de diagnóstico, apresentado em detalhes no próximo tópico.

## **4 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

A idéia de se construir um instrumento de diagnóstico de fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências foi motivada tanto pela pesquisa bibliográfica, quanto pelas constatações do pesquisador ao contatar informalmente empresas nas quais o modelo havia sido implantado, mas não estava atingindo os resultados esperados. Além disso, a experiência do pesquisador, atuando como profissional da área de administração, ajudou-o a formular questões que podem ser respondidas a partir da aplicação do instrumento detalhado a seguir.

### **4.1 CONCEPÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

Este instrumento de diagnóstico foi concebido com o objetivo de possibilitar a verificação e discussão sobre fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências. Partindo da coleta de informações em organizações que praticam o modelo, estas informações são confrontadas a dados bibliográficos e a dados documentais que permitam a confirmação ou negação de determinados pressupostos, conforme citados no subtópico 1.1 “Tema, Problema, Justificativa”, deste trabalho.

Para a construção do Instrumento, a princípio definiram-se as questões/temas que deveriam ser abordados e, em seguida, optou-se por organizar as questões em forma de questionário direcionado aos gestores. Na formulação das questões, procurou-se considerar os referidos pressupostos e, assim, atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos aqui postulados. Além disso, investigou-se o perfil dos gestores a quem se direcionava o questionário, a fim de verificar e ratificar a aderência dos mesmos, principalmente em relação ao tempo de envolvimento com o modelo implementado na empresa.

Na empresa onde foi realizado o estudo de caso, foi feita uma consulta prévia informal sobre os seguintes dados dos gestores: número de gestores por área

de atividade (Suporte, Comercial e Tecnológica, no caso do CPqD); anos trabalhados na empresa; sexo; faixa etária e nível de escolaridade.

Perguntas para se colher formalmente estes dados foram colocadas no instrumento de diagnóstico, em forma de “perguntas de fato” que, segundo Barros e Lehfeld (1990, p. 75/76), servem para colher dados sobre o perfil dos participantes da pesquisa.

Para se colher dados sobre a concepção dos gestores a respeito de EO e Competência Individual, sobre as competências em ação, sobre o nível de satisfação dos gestores com a gestão de pessoas por competências e sobre a contribuição deste para a melhoria dos resultados da empresa, optou-se por “perguntas de opinião” que, segundo Barros e Lehfeld (1990, p. 75/76), servem para colher pontos de vista sobre determinado tema. Foram feitas perguntas abertas para se colher dados sobre a concepção dos gestores a respeito de EO e Competência Individual, e perguntas fechadas para se colher dados a respeito dos demais itens.

Quanto às perguntas abertas, pensou-se inicialmente em oferecer como opções de escolha as concepções dos autores; no entanto, após reflexões, concluiu-se que dessa forma se estaria tirando a possibilidade de expressão do participante, ao lhe dar, como alternativa de resposta, somente as concepções já formuladas pelos autores. Além disso, buscava-se exclusivamente identificar o conhecimento acumulado que os gestores tinham desses conceitos. Face a isso, decidiu-se por duas perguntas abertas: “O que você entende por Estratégia Organizacional?” e “O que você entende por Competência Individual?”. Os dados coletados com essas perguntas serviriam para discutir o pressuposto 1 “As concepções sobre competência individual e sobre EO dos gestores devem responder a uma visão compartilhada das bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências”.

Para se colher dados sobre a percepção dos gestores a respeito das competências em ação foram feitas quatro perguntas: Com que regularidade lhe é requerida(o)? Com que regularidade você exerce? Quanto você utiliza da

sua capacidade na(o)? e Quanto você domina a(o). Estas perguntas pretenderam colher dados para embasar a discussão do pressuposto 2: “As competências individuais requeridas pela empresa devem ser dominadas e exercidas pelos gestores e estes devem utilizar o máximo de sua capacidade no exercício dessas competências”.

A comparação dos resultados obtidos (por área) com essas perguntas permitiria a discussão do pressuposto 3: “Cada área interna precisa privilegiar determinadas competências individuais, de acordo com sua especificidade, seus objetivos e necessidades”.

Para se conhecer o nível de satisfação dos gestores com a gestão de pessoas por competências e sobre a contribuição desse modelo de gestão à melhoria dos resultados da empresa optou-se por questionar os gestores colocando duas afirmativas, sendo que para cada uma delas eles deveriam assinalar uma, entre quatro alternativas de resposta.

Sobre a percepção dos gestores a respeito da ajuda da gestão de pessoas por competências na melhoria dos resultados da empresa, pensou-se, em um primeiro momento, na seguinte pergunta: “O sistema de gestão de pessoas por competências tem ajudado a melhorar a empresa?” Essa pergunta, no entanto, poderia gerar dúvidas, como, por exemplo, melhorar como? Em quê? Assim, optou-se pela afirmativa “O sistema de gestão de pessoas por competências tem ajudado a melhorar os resultados da empresa?”. Em relação à satisfação dos gestores com esse modelo de gestão, colocou-se a seguinte afirmativa: “Estou satisfeito com o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências da empresa”.

Os dados colhidos com as respostas às duas afirmativas serviriam de base à discussão dos pressupostos 4: “O modelo de gestão deve ajudar a melhorar os resultados da organização” e o 5: “O modelo de gestão deve possibilitar satisfação ao indivíduo”.

Para as opções de alternativas às perguntas fechadas relativas às competências em ação, inicialmente, pensou-se em utilizar somente escalas numéricas, organizadas em decis(10 em 10). No entanto, após discussões com a Estatística Profa. M. Sc. Luzia P. de Oliveira, chegou-se a escalas diferentes, considerando-se o teor da pergunta e o tipo de medição que ela suscitava, se freqüência, ou intensidade. Em ambos os casos, procurou-se chegar o mais próximo possível da intenção de resposta do participante, com possibilidades de mínimo, intermediário e máximo.

Para se medir a freqüência utilizou-se a escala conceitual (quase nunca; às vezes; quase sempre e sempre), e para se medir a intensidade, utilizou-se a escala numérica percentual com divisões em quartis (25 em 25), mais compactas e apropriadas para este tipo de questionário (0% a 25%; 26% a 50%; 51% a 75% e 76% a 100%).

Para as afirmativas a respeito da opinião dos gestores sobre a gestão de pessoas por competências: “O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências tem ajudado a melhorar os resultados da empresa” e “Estou satisfeito com o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências da Empresa”, foi utilizada escala para auferir o nível de concordância dos gestores (Discordo totalmente; Discordo; Concordo; Concordo totalmente).

### **Pré-Teste**

Para o estudo de caso, o instrumento foi submetido à avaliação da Estatística Profa. M. Sc. Luzia Pedroso de Oliveira e também a um pré-teste, realizado por quatro estudantes do 4º. ano e por quatro professores, todos de um curso de graduação em Administração e, também, por dois profissionais da área de Recursos Humanos do CPqD (onde se realizou o estudo de caso), para verificação do entendimento das perguntas.

Durante o pré-teste foram identificadas necessidades de correções no questionário. No item 1E - sobre a área de atuação dos gestores. A pergunta

original era “Em qual eixo de carreira está sua área?”. Ao se perceber que a pergunta gerava dúvidas, trocou-se para: “Indique em qual área você atua”.

As escalas também sofreram correções após o pré-teste. A escala inicial era “Nunca; Às vezes; Quase sempre; Sempre” e foi alterada para “Quase nunca; Às vezes; Quase sempre; Sempre”, pois constatou-se que a alternativa “Nunca” não foi respondida, e que esse fato poderia se repetir na aplicação definitiva.

As escalas numéricas também sofreram alterações. Inicialmente trabalhou-se com “0 a 24%; 25 a 50%; 51 a 75%, 76 a 100%”. A inclusão na mesma classe de 25 e 50% demonstrou influenciar as respostas, além das diferenças de amplitude numérica entre as classes. Assim, optou-se pela escala “0 a 25%; 26 a 50%; 51 a 75%, 76 a 100%”.

#### **4.2 METODOLOGIA UTILIZADA PARA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS COM O INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

Para se organizar e proceder à análise qualitativa e quantitativa dos dados obtidos com a aplicação do instrumento de diagnóstico, são propostas as seguintes ferramentas:

- Técnicas da “análise de conteúdo” para as perguntas abertas (pesquisa quantitativa e qualitativa) e
- Tabulação de dados para as perguntas de fato e para as perguntas fechadas (análise quantitativa).

##### **Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo (AC) foi sistematizada como método a partir dos anos 1920, tendo sofrido desde então várias transformações. Segundo Bardin (1977), serve, entre outros, à análise de perguntas abertas de questionários e é definida pela autora como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

As técnicas da AC podem ser aplicadas a um campo de conhecimento muito vasto: as comunicações. Embora, em um primeiro momento, a AC pretendesse servir às comunicações escritas, Godoy (1995) assegura que nada impede as linguagens não-verbais de tirarem proveito de suas técnicas, pois de acordo com Bardin (1977), essas técnicas ao serem transportadas para uma situação determinada vão definir os procedimentos. O analista adapta o jogo das operações analíticas à natureza do material e à questão que procura resolver. Outro aspecto importante levantado pela autora é sobre o fato de a AC procurar inferir conhecimentos que dizem respeito às condições de produção na qual o material lingüístico foi produzido (ou, eventualmente, recebido). Percebe-se que a AC considera, fundamentalmente, no processo de comunicação: o emissor, o receptor, a mensagem e as condições em que a mensagem foi produzida.

Sobre o emissor e as condições de produção dos seus enunciados, Silva et al. (2005) faz referência à Teoria das Representações Sociais (QUINTANEIRO et al., 2000, SÁ, 1995, SAWAIA, 1995, LEME, 1995), buscando esclarecer a influência recíproca entre os pensamentos, idéias, conceitos e ideologias do indivíduo e os da sociedade ou grupo social.

Transferindo para uma situação empresarial, ou seja, um grupo menor de atuação do indivíduo, é importante se refletir sobre essa reciprocidade, no sentido de se pensar o quanto a formulação de um conceito pelo indivíduo está impregnada do pensamento do grupo e vice-versa. Significa que ao se solicitar a formulação de um conceito, é preciso considerar os participantes da pesquisa na relação entre si, na relação com aquilo que a empresa representa para eles, na relação com o que o conceito representa para a empresa, na relação entre as áreas de atividade que eles representam; na relação com a própria prática do conceito que formularam; entre outros.

Ainda sobre a formulação de conceitos pelos indivíduos, especialmente sobre a relação entre a prática e o conceito, Silva et al. traz a Teoria da Ação, discutida por Alencar (2002), ao dizer que “tal teoria propõe que é possível analisar o que as pessoas pensam sobre determinados objetos, de acordo com a sua concepção sobre aquele objeto em determinado contexto”. (SILVA et al., 2005, P. 72). Os autores esclarecem que o mesmo objeto pode mudar de significado de acordo com os indivíduos que o conceituam, ou com a mudança de contexto por um mesmo indivíduo.

Na definição do *corpus*, a autora salienta três etapas básicas: a. *descrição* (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento); b. *Interpretação* (a significação concedida a estas características) e c. *A inferência* (o que conduziu a um determinado enunciado – causas ou antecedentes da mensagem - recorre ou não a indicadores quantitativos). Para tal, o analista trabalha com índices cuidadosamente postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos.

Entre os métodos de análise apresentados por Bardin (1997), interessa para este trabalho a “análise categorial”, ou “método das categorias”, que “toma em consideração a totalidade de um ‘texto’, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou ausência) de itens de sentido” (BARDIN, 1997, p. 37). Este método obedece ao princípio de objetividade e racionalidade por meio de números e percentagem, e permite a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. O critério utilizado para se recortar dos enunciados os elementos de significação (das respostas às perguntas abertas do instrumento de diagnóstico), foi o de “aproximação semântica”, que de acordo com Bardin (1997), refere-se ao uso de palavras, ou expressões relevantes para o significado do conceito no enunciado.

Na definição das categorias analíticas, Silva (2005), tomando por base a análise de conteúdo, apresenta três formas de procedimento: a. modelo aberto (as categorias vão sendo delineadas no curso da análise); b. modelo fechado (as categorias são decididas a *priori* pelo pesquisador e apoiadas em um ponto

de vista teórico submetido frequentemente à prova de realidade) e c. modelo misto (as categorias são selecionadas no início, mas podem ser modificadas pelo pesquisador no decorrer da análise).

As categorias para análise do material lingüístico coletado nas perguntas abertas deste instrumento de diagnóstico pertencem ao modelo fechado.

Sobre as duas funções da AC colocadas por Bardin (1977): a “heurística” (de enriquecer a busca exploratória e aumentar a possibilidade de descoberta) e a “administração da prova” (a qual parte de hipóteses sob a forma de questões ou afirmações provisórias em busca de confirmação ou negação), as duas perguntas abertas referidas pretendem colher dados que confirmem ou não um dos cinco pressupostos levantados nesta pesquisa.

Para a análise e discussão dos resultados obtidos com as perguntas abertas, propôs-se a fusão de pesquisa qualitativa com a quantitativa, lembrando, como ressalta Silva et al. (2005), ao citar Bardin (1994), que para a análise de conteúdo, na pesquisa quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na qualitativa é levada em consideração a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem. (SILVA, et. al, 2005, p. 74).

**Tabulação dos dados:** Os modelos como são tabulados os dados estão apresentados no final deste capítulo.

### **4.3 ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

O instrumento de diagnóstico, contendo questionário e confronto dos resultados com os pressupostos estabelecidos neste trabalho de pesquisa, está organizado em 6 seções, além do cabeçalho, tendo cada seção formato e objetivos específicos.

Questionário: Seção I, II, III, IV e V

Confronto dos resultados com os pressupostos: Seção VI

## Cabeçalho

**Questionário de Pesquisa - Gerencial - Empresa**

O cabeçalho destina-se à identificação do instrumento, contendo público alvo e nome da empresa.

### 4.3.1 SEÇÃO I

1 - Informações Pessoais		1A - Sexo		( ) Masculino		( ) Feminino	
1B - Idade	( ) Até 30 anos	( ) De 31 a 40 anos	( ) De 41 a 50 anos	( ) De 51 a 60 anos	( ) Acima de 61 anos		
1C - Formação Escolar	( ) 2o. Grau	( ) Superior	( ) MBA/Especialização	( ) Mestrado	( ) Doutorado		
1D - Tempo de trabalho na empresa	( ) Até 5 anos	( ) De 6 a 10 anos	( ) De 11 a 15 anos	( ) De 16 a 20 anos	( ) Acima de 21 anos		
1E - Indique em qual área você atua		( ) Área Suporte	( ) Área Comercial	( ) Área Tecnológica			

A seção I apresenta “perguntas de fato” (BARROS e LEHFELD, 1990), que servem para se coletar dados que permitam a identificação dos gestores participantes da pesquisa, e se referem a sexo, idade, formação escolar, tempo de trabalho e área de atuação na empresa. Dessa forma, é possível conhecer o perfil dos gestores, a sua participação por área, o que já indica a diferente disponibilidade e interesse por refletir sobre sua prática de gestão. Além disso, é possível conhecer os pontos de homogeneidade e heterogeneidade do grupo, a aptidão em responder as perguntas e a relação dos gestores com o modelo de gestão de pessoas por competências, em termos de tempo.

### 4.3.2 SEÇÃO II

2 - O que você entende por "Estratégia Organizacional" ?

As respostas à pergunta: “O que você entende por Estratégia Organizacional?” atendem a dois objetivos:

Objetivo 1. se as concepções dos gestores sobre Estratégia Organizacional (EO) estão alinhadas ao pensamento defendido por Prahalad e Hamel.

Objetivo 2: se há consenso entre os gestores sobre a concepção de EO.

Assim sendo, esta seção procura colher dados que permitam verificar a confirmação ou negação do pressuposto 1: *As concepções sobre competência individual e sobre EO dos gestores devem responder a uma visão compartilhada das bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências.*

Ao permitir aos gestores participantes a formulação de um conceito sobre EO, embora a pergunta não explicita expectativa de resposta vinculada ao que ele pratica na empresa, não há como negar que essa prática está constituindo o conceito, se considerarmos a Teoria da Ação (ALENCAR, 2002), ao propor que é possível analisar o que as pessoas pensam sobre determinados objetos, de acordo com a sua concepção sobre aquele objeto em determinado contexto.

A EO, como se sabe, é parte integrante e constitutiva do modelo de gestão de pessoas por competências, portanto objeto obrigatório, ao mesmo tempo, da prática e da reflexão dos gestores deste modelo. Por outro lado, ao receberem uma solicitação de preenchimento de um questionário no contexto de trabalho, cujas perguntas iniciais estão voltadas a situá-lo no ambiente da empresa, e

todo o restante se refere a outros componentes da gestão de pessoas por competências, a pergunta já vem articulada, mesmo que de forma implícita, à prática do gestor naquela empresa. Assim sendo, infere-se que, ao responder a pergunta, o gestor esteja formulando o conceito de EO relacionado à sua prática na empresa.

Partindo do princípio de que a gestão de pessoas por competências se fundamenta na teoria de Prahalad e Hamel (2005), ao se verificar se há consenso entre os gestores quanto às suas concepções sobre EO, espera-se que o conceito deles esteja alinhado às bases teóricas desse modelo de gestão. Ou seja, a concepção de EO dos gestores deve coincidir com a concepção de EO defendida por Prahalad e Hamel.

### **Critério para organização e análise dos dados da Seção II**

A proposta para organização e análise dos dados desta seção segue técnicas oferecidas pela análise de conteúdo (Bardin, 1977).

De acordo com o “modelo fechado” (Bardin, 1977), as quatro “categorias” de análise foram decididas *a priori* pelo pesquisador e apoiadas em pontos de vista teóricos, a saber:

Categoria 1: Prahalad e Hamel;

Categoria 2: Michel Porter;

Categoria 3: Planejamento estratégico e

Categoria 4: Não identificada

Os recortes dos enunciados formulados pelos gestores participantes obedeceram ao critério de “aproximação semântica” (Bardin, 1977), recortando-se, portanto, dos enunciados dos gestores, palavras, ou expressões que os aproximassem de uma das quatro categorias.

A opção por se colocar como categoria de análise a concepção de EO de Michel Porter e de Planejamento Estratégico se deu pelo fato de, como já

apontado na revisão da literatura, esses dois pensamentos estão fortemente arraigados no comportamento empresarial.

### **Categoria 1: Prahalad e Hamel**

Considerou-se na constituição desta categoria:

a. os achados teóricos sobre a concepção de Prahalad e Hamel sobre EO, resumida como:

*Busca criativa e infindável de alavancagem de recursos (com foco nas competências essenciais), cujo resultado tenha seu valor percebido pelo cliente e seja competitivamente único e capaz de gerar novos produtos.*

b. Que na EO, para Prahalad e Hamel, é fundamental se distinguir duas capacidades da empresa:

*de reinventar seus setores e regenerar as estratégias específicas e de combinar, misturar, integrar recursos em produtos e serviços que a torne capaz de competir.*

c. que a concepção de Prahalad e Hamel sobre EO está vinculada ao Movimento II – MOVIMENTO (intenção estratégica) - (António, 2002), que entende:

*A Estratégia Organizacional centrada na intenção e movimento, voltada principalmente à transformação permanente tanto na forma de competir, como da própria empresa.*

### **Categoria 2: Michel Porter**

Considerou-se na constituição desta categoria:

a: A concepção sobre EO, de Michael Porter, que se resume em:

*Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si.*

b. o fato de Michel Porter entender que:

*A empresa deve escolher, de forma deliberada, um conjunto de diferentes atividades em relação aos rivais para proporcionar um mix único de valores, o que exige criatividade e insight. Para o êxito da EO, deve haver o bom desempenho de muitas atividades (e não apenas de umas poucas) e haver integração entre elas.*

c. que concepção de Michael Porter sobre EO está vinculada ao Momento I – POSICIONAMENTO (adequação estratégica) - (António, 2002), segundo o qual:

*A estratégia Organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente para deste modo adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa.*

### **Categoria 3: Planeamento estratégico**

Considerou-se na constituição desta categoria a definição de Planeamento Estratégico de António (2002, p. 5), como:

*Um esquema de objetivos e planos que visam à obtenção dos objetivos previamente definidos.*

### **Categoria 4: Não identificada**

Considerou-se pertencente a esta categoria, as respostas dos gestores participantes, nas quais não se encontraram palavras ou expressões que pudessem aproximá-las semanticamente dos enunciados de qualquer uma das outras 3 categorias.

Os dados colhidos na *pergunta de fato*, 1E – área de atuação, permitem a identificação dos gestores por área, o que garante a possibilidade de comparação entre os dados das diferentes áreas de atividade da empresa.

A organização dos dados por área, das Seções II e III, permite verificar se há consenso tanto dentro da área, como entre todos os gestores da empresa. Assim, pode-se também considerar na discussão dos resultados as áreas mais, ou menos, identificadas com as bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências; da mesma maneira como é possível verificar com que outra corrente teórica a maioria dos gestores (por área e no todo) se identifica.

#### 4.4 Seção III

3 - O que você entende por "Competência Individual" ?

A pergunta: “O que você entende por Competência Individual?” procura atender a dois objetivos:

Objetivo 1: verificar se os gestores compreendem Competência Individual conforme a concepção sul-americana, que faz parte da teoria que embasa a gestão de pessoas por competências.

Objetivo 2: verificar se há consenso entre os gestores quanto à concepção sobre Competência Individual.

Da mesma forma que a Seção II, a Seção III serve para verificar se se confirma ou não o pressuposto 1: *As concepções sobre competência individual e sobre EO dos gestores devem responder a uma visão compartilhada das bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências.*

Cabe aqui também a colocação feita na Seção II, a respeito da Teoria da Ação, para se referir à resposta dos gestores: se ao formularem o conceito de Competência Individual estariam, ou não, vinculando-o à sua prática na empresa. Inferiu-se que sim, pois assim como a EO, a Competência Individual é parte constitutiva da gestão de pessoas por competências.

A formulação do conceito de Competência Individual permite ao gestor participante refletir sobre a sua atuação na empresa em termos de entrega e reciprocidade e, conseqüentemente, sobre a aprendizagem organizacional que ocorre ali (DUTRA, 2004, BITENCOURT, 2001, ANTONELLO, 2005), ou seja, o que individualmente ele está entregando à empresa e o que está recebendo em troca. Quais valores ele está agregando a si e à empresa. (FLEURY e FLEURY, 2000). Estes aspectos devem estar na base do conceito de competência individual, de acordo com a proposta da gestão de pessoas por competências.

Um outro aspecto importante que as Seções II e III permitem levantar, é se os gestores participantes, ao formularem os conceitos de EO e/ou de Competência Individual, consideram que a gestão de pessoas por competência está fundamentada na articulação desses dois conceitos/práticas.

Como foi possível verificar, são encontradas na literatura três correntes de pensamento a respeito do conceito de competência individual: a norte-americana, a européia e a sul-americana (brasileira). Estas três concepções serviram como definição de três entre as quatro categorias utilizadas na organização e análise dos dados colhidos nesta seção.

### **Critério para organização e análise dos dados da Seção III**

Da mesma forma como ocorreu na Seção II, a proposta para organização e análise dos dados segue técnicas encontradas na análise de conteúdo.

As quatro categorias que permitem a análise também pertencem ao “modelo fechado” e foram decididas a *priori* pelo pesquisador e apoiadas em pontos de vista teóricos, a saber:

### **Categoria 1: Norte-americana**

*É o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação.* (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER JR. & SPENCER, 1993)

### **Categoria 2: Européia (francesa e inglesa)**

*É colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc.* (SANDBERG, 1994; LE BOTERF, 1995; ZARIFIAN, 1996).

### **Categoria 3: Sul-americana (brasileira)**

*Um saber-agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.* (FLEURY & FLEURY, 2000 e DUTRA, 2004).

### **Categoria 4: Não identificada**

Considerou-se pertencente a esta categoria, as respostas dos gestores participantes, nas quais não se encontraram palavras ou expressões que pudessem aproximá-las semanticamente dos enunciados de qualquer uma das outras 3 categorias.

Como ocorreu na Seção II, aqui também os recortes dos enunciados formulados pelos gestores participantes obedeceram ao critério de “aproximação semântica”, recortando-se, portanto, das respostas dos gestores,

palavras, ou expressões que as aproximassem semanticamente dos enunciados de uma das quatro categorias.

A identificação dos gestores por área foi permitida pelas respostas à *pergunta de fato*: 1E – área de atuação.

#### **4.5 Seção IV**

A seção IV é subdividida em 4 subseções, e tem por objetivo identificar o requerimento, o exercício, o domínio e o uso das capacidades nas competências em ação, pelos gestores.

Os dados colhidos nesta sessão permitem a confirmação, ou negação do pressuposto P2: *As competências individuais requeridas pela empresa devem ser dominadas e exercidas pelos gestores e estes devem utilizar o máximo de sua capacidade no exercício dessas competências.*

A possibilidade de se comparar os dados colhidos em diferentes áreas, permitido pela identificação da área pelo gestor participante na *pergunta de fato*, 1E – área de atuação, contribui para a discussão do pressuposto 3: *Cada área interna precisa privilegiar determinadas competências individuais, de acordo com sua especificidade, seus objetivos e necessidades.*

Os dados colhidos nesta Seção permitem verificar se as competências em ação, reconhecidas até então pela empresa como as mais adequadas às suas necessidades no enfrentamento da concorrência, estão de fato correspondendo às suas necessidades atuais.

Este instrumento de diagnóstico pode ser aplicado em qualquer empresa que utilize o modelo de gestão de pessoas por competências, sendo que as competências em ação, ou seja, aquelas definidas como as mais adequadas às necessidades da empresa por ocasião da implementação do modelo, podem variar de uma empresa para outra. Assim, nas subseções, a seguir, o questionário é preenchido com as competências em ação daquela determinada empresa.

### 4.5.1 SUBSEÇÃO I

4.1 - Com que regularidade lhe é requerida(o)?				
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre

A subseção I coleta informações sobre a regularidade com que cada competência individual é requerida aos gestores na sua rotina de trabalho na empresa. Para cada competência, o gestor deve assinalar uma das quatro alternativas de resposta: quase nunca; às vezes; quase sempre e sempre.

As percepções dos gestores sobre quais competências individuais lhes são mais requeridas podem fornecer dados para a discussão dos seguintes aspectos:

- a. Verificar se as competências individuais escolhidas por ocasião da implementação da gestão de pessoas por competências ainda continuam atendendo às necessidades atuais da empresa.

Essa constatação pode auxiliar os gestores e a empresa a pensarem na possibilidade de manter ou descartar competências, como em desenvolver novas competências (BITENCOURT, 2001; MOURA E BITENCOURT, 2006).

- b. Permite aos gestores avaliarem se o fato de determinada competência individual ser mais, ou menos, requerida tem a ver com as necessidades oriundas da atividade na empresa, das necessidades práticas da sua área de atuação, ou da cultura e política da empresa.

Conhecendo esses fatores, tanto gestores, como empresa, pode se posicionar no sentido de encontrar formas de ir adaptando o modelo de gestão implementado à realidade da empresa, considerando seus reais objetivos e interesses (DUTRA, 2004; ANTONELLO, 2005). Se, por exemplo, entre as competências em ação houver alguma que atende aos propósitos do modelo

de gestão de pessoas por competências e, a princípio, também atenderia às necessidades da empresa, mas não está sendo requerida, é fundamental para a continuidade e efetividade do modelo, que as causas dessa discrepância sejam analisadas.

A conduta deve ser a mesma ao se tratar das especificidades de cada área interna da empresa, pois de acordo com a função que lhe cabe, pode ocorrer prevalência de uma em detrimento de outra competência em ação.

#### 4.5.2 SUBSEÇÃO II

4.2 - Com que regularidade você exerce?	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre

A subseção II tem por objetivo identificar com que regularidade os gestores exercem cada competência individual na sua rotina de trabalho na empresa. Para cada competência, o gestor deve assinalar uma entre as quatro alternativas de resposta: quase nunca; às vezes; quase sempre e sempre.

O exercício de competências individuais significa que determinada competência foi requerida e está sendo exercida pelo(s) gestor(es).

A percepção dos gestores sobre a compatibilidade, ou não, entre determinada competência ser requerida e exercida é importante porque pode sinalizar:

- a. de quem é a responsabilidade, no caso de incompatibilidade entre o que é requerido e o que é exercido.

Dessa forma, gestores e empresa devem avaliar se a questão está relacionada ao fator “entrega” (DUTRA, 2004), por parte dos gestores, ou à falta de disponibilidade de meios (espaço, materiais, equipamentos e outros) por parte

da empresa, ou mesmo, se é motivada por interesses desta (políticos, culturais etc) (DUTRA, 2004; ANTONELLO, 2005).

b. Se há alguma diferença marcante ente os resultados de cada área.

Diferença nos resultados entre as áreas pode estar relacionada às necessidades específicas de cada área, pela função que desempenha na empresa.

### 4.5.3 SUBSEÇÃO III

4.3-Quanto você utiliza da sua capacidade na(o)?	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%

A subseção III tem por objetivo identificar o quanto o participante utiliza da sua capacidade no exercício das competências individuais. São oferecidas quatro alternativas de resposta (0% a 25%; 26% a 50%; 51% a 75% e 76% a 100%), das quais o gestor participante deve assinalar uma.

O uso da capacidade está relacionado tanto ao espaço dado pela empresa para que a “entrega” aconteça, quanto ao empenho do gestor em realizá-la. Ao responderem a esta pergunta, os gestores podem refletir esses dois aspectos: se estão ocupando o espaço disponível (ou criando novos espaços); ou se se sentem cerceados a ponto de não encontrarem espaço para utilizar (e desenvolver) aquilo que se julga capaz em determinada competência (DUTRA, 2004; ANTONELLO, 2005).

#### 4.5.4 SUBSEÇÃO IV

4.4 - Quanto você domina a(o)?				
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%
	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%

A subseção IV tem por objetivo identificar o quanto os gestores dominam de cada competência individual. São oferecidas quatro alternativas de resposta (0% a 25%; 26% a 50%; 51% a 75% e 76% a 100%), as quais eles devem escolher uma.

O domínio das competências se refere à desenvoltura dos gestores em executar determinada competência individual. Perceber-se capaz, ou não, para essa execução, pode auxiliar os gestores no sentido da busca pelo melhor desempenho. Quanto mais ele dominar a competência que lhe é requerida, maior será sua capacidade de entrega, o que lhe permitirá maior satisfação, pois estará, ao mesmo tempo, agregando valor a si e à empresa no processo de mútua aprendizagem. (FLEURY e FLEURY, 2000; BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2004; ANTONELLO, 2005).

Por outro lado, ao conhecer quais competências individuais seus gestores dominam mais, ou menos, a empresa pode lhes oferecer oportunidades no sentido de melhor capacitá-los nas competências em defasagem, como aproveitar ainda mais as competências individuais bem dominadas. É importante mencionar que a melhor oportunidade (sem desconsiderar os treinamentos) é o próprio exercício da competência. O esforço, portanto, deve ser mútuo.

#### **Critérios de organização e análise dos dados da Seção IV**

- tabulação por área de atividade (os modelos das tabelas são apresentados na seqüência deste capítulo).

Para a comparação entre as áreas durante as análises, além dos dados coletados na literatura, há necessidade de se utilizar os dados sobre a função de cada área, o que aquela função representa para a empresa e na relação com as demais áreas.

#### 4.6 SEÇÃO V

Os dados coletados nesta seção permitem a discussão dos pressupostos: 4 - *O modelo de gestão deve ajudar a melhorar os resultados da organização* e 5 - *O modelo de gestão deve possibilitar satisfação ao indivíduo*.

A seção V é dividida em 2 subseções: subseção I e subseção II.

##### 4.6.1 SUBSEÇÃO I

5.1 - O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências tem ajudado a melhorar os resultados da empresa.	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	--	-----------------------------------	-----------------------------------	--

A subseção I coleta dados sobre a percepção dos gestores a respeito da contribuição do modelo de gestão de pessoas por competências à melhoria dos resultados da empresa. São dadas 4 alternativas de resposta (discordo totalmente; discordo; concordo; concordo totalmente), das quais o gestor participante deve escolher uma.

Para melhorar resultados, de acordo com as bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências, é importante lembrar que competências devem estar articuladas a EO (BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2004, PRAHALAD E HAMEL, 2005), assim como gestores e empresa precisam se preocupar em regenerar estratégias e reinventar seus setores, a partir, inclusive, de demandas e perspectivas futuras. (PRAHALAD e HAMEL, 2005).

Melhores resultados também estão vinculados à aprendizagem organizacional (BITENCOURT, 2001; ANTONELLO, 2005), pois o valor agregado à empresa,

como é esperado com a implantação desse modelo de gestão, torna-se materialmente visível nos resultados.

#### 4.6.2 SUBSEÇÃO II

5.2 - Estou satisfeito com o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências da empresa.	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
--	--	-----------------------------------	-----------------------------------	--

A subseção II coleta dados sobre a percepção dos gestores a respeito da contribuição do modelo de gestão de pessoas por competências à melhoria dos resultados da empresa. São dadas 4 alternativas de resposta (discordo totalmente; discordo; concordo; concordo totalmente), das quais o gestor participante deve escolher uma.

A satisfação dos gestores e a contribuição aos resultados da empresa encontram-se atreladas, quando se fala do modelo em questão. Volta-se, portanto, à aprendizagem organizacional (BITENCOURT, 2001; ANTONELLO, 2005), à questão da “entrega” (DUTRA; 2004) e aos fatores que poderiam interferir na efetividade do modelo.

A opção da empresa pelo modelo de gestão de pessoas por competências ocorre exatamente para que ela possa enfrentar os desafios presentes e futuros, aumentando, assim, sua capacidade de competir. O empenho dos gestores, então, dá-se também nesse sentido; o que significa que agregar valor a si e à empresa (FLEURY e FLEURY, 2000) é perceberem seu trabalho individual e do grupo refletido nos resultados da empresa com a implementação do modelo. Nesse sentido, o instrumento de diagnóstico aqui proposto pode ajudar a empresa a perceber os fatores que estão influenciando na efetividade desse modelo de gestão.

#### 4.7 SEÇÃO VI

A seção VI refere-se à confrontação dos resultados obtidos na aplicação do instrumento de diagnóstico com os pressupostos estabelecidos, permitindo, assim, uma espécie de resumo de toda a discussão dos dados.

Os pressupostos são:

*P1 - As concepções sobre competência individual e sobre EO dos gestores devem responder a uma visão compartilhada das bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências.*

*P2 - As competências individuais requeridas pela empresa devem ser dominadas e exercidas pelos gestores e estes devem utilizar o máximo de sua capacidade no exercício dessas competências.*

*P3 - Cada área interna precisa privilegiar determinadas competências individuais, de acordo com sua especificidade, seus objetivos e necessidades.*

*P4 - O modelo de gestão deve ajudar a melhorar os resultados da organização.*

*P5 - O modelo de gestão deve possibilitar satisfação ao indivíduo.*

#### **4.8 INSTRUMENTO ELETRÔNICO DE COLETA DE DADOS POR MEIO DA WEB**

Visando a desburocratização, agilidade e segurança nas informações, foi desenvolvido um sistema eletrônico por Francisco Felisberto dos Reis e Romeu do Prado Zini Neto, alunos do último ano do curso de graduação em Ciência da Computação do UNIPINHAL, supervisionados pela Profa. Dra. Patrícia A. Z. Aceti.

O questionário para coleta de dados que compõe o instrumento de diagnóstico, foi transformado em formulário eletrônico que é respondido por meio da web, utilizando-se do *link* próprio pra esse fim e enviado aos gestores por e-mail.

O formulário eletrônico é composto de seis telas com duração média de cinco minutos para o preenchimento. O software contém um dispositivo que proíbe a participação em duplicidade. No final deste capítulo são apresentados detalhes técnicos do *software*. As telas são apresentadas abaixo:

## 4.9 TELAS DO SISTEMA WEB PARA COLETA DE DADOS

É apresentado, a seguir, o conjunto de telas que compõem o sistema WEB para a coleta de dados dos participantes da pesquisa.

### Tela 1

A primeira tela destina-se a coleta de dados e informações pessoais do participante. Envolve os seguintes temas: sexo, idade, formação escolar, tempo de trabalho e área de atuação na empresa. Para cada tema são oferecidas alternativas de respostas, e o participante deve escolher a mais adequada ao seu caso.

1 - Informações Pessoais	
1A – Sexo	<input type="text"/>
1B – Idade	<input type="text"/>
1C - Formação Escolar	<input type="text"/>
1D - Tempo de trabalho na empresa	<input type="text"/>
1E - Indique em qual área você atua	<input type="text"/>

### Tela 2

A segunda tela refere-se à pergunta sobre a regularidade com que cada competência individual é requerida do participante na rotina de trabalho na empresa. Para cada competência, o participante deve responder à pergunta com uma das seguintes alternativas de resposta: quase nunca, às vezes, quase sempre, sempre.

2 – Na sua rotina atual de trabalho na empresa:	
<u>2.1 - Com que regularidade lhe é requerida(o)?</u>	
2.1.1-A Liderança e Trabalho em Equipe	<input type="text"/>
2.1.2-A Orientação Estratégica	<input type="text"/>
2.1.3-A Gestão de Processos de Mudanças	<input type="text"/>
2.1.4-A Articulação Interna e Externa	<input type="text"/>

2.1.5-A Resolução de Problemas	<input type="text"/>
2.1.6-A Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos	<input type="text"/>
2.1.7-A Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	<input type="text"/>
2.1.8-O Impacto das Decisões na Organização	<input type="text"/>

### Tela 3

A terceira tela refere-se à pergunta sobre a regularidade com que cada competência individual é exercida pelo participante na rotina de trabalho na empresa. Para cada competência, o participante deve responder à pergunta com uma das seguintes alternativas: quase nunca, às vezes, quase sempre, sempre.

2 – Na sua rotina atual de trabalho na empresa:	
<b>2.2 - Com que regularidade você exerce?</b>	
2.2.1-A Liderança e Trabalho em Equipe	<input type="text"/>
2.2.2-A Orientação Estratégica	<input type="text"/>
2.2.3-A Gestão de Processos de Mudanças	<input type="text"/>
2.2.4-A Articulação Interna e Externa	<input type="text"/>
2.2.5-A Resolução de Problemas	<input type="text"/>
2.2.6-A Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos	<input type="text"/>
2.2.7-A Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	<input type="text"/>
2.2.8-O Impacto das Decisões na Organização	<input type="text"/>

### Tela 4

A quarta tela refere-se à pergunta sobre a utilização das capacidades do participante em cada competência individual, na sua rotina de trabalho na empresa. Para cada competência, o participante deve responder à pergunta com uma das seguintes alternativas de resposta: 0 a 25%; 26 a 50%; 51 a 75%; 76 a 100%.

2 – Na sua rotina atual de trabalho na empresa:	
<u>2.3 - Quanto você utiliza da sua capacidade na(o)?</u>	
2.3.1-Liderança e Trabalho em Equipe	<input type="text"/>
2.3.2-Orientação Estratégica	<input type="text"/>
2.3.3-Gestão de Processos de Mudanças	<input type="text"/>
2.3.4-Articulação Interna e Externa	<input type="text"/>
2.3.5-Resolução de Problemas	<input type="text"/>
2.3.6-Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos	<input type="text"/>
2.3.7-Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	<input type="text"/>
2.3.8-Impacto das Decisões na Organização	<input type="text"/>

### Tela 5

A quinta tela refere-se à pergunta sobre o quanto o participante domina cada competência individual. Para cada competência, o participante deve responder à pergunta com uma das seguintes alternativas de resposta: 0 a 25%; 26 a 50%; 51 a 75%; 76 a 100%.

<u>2.4 - Quanto você domina a(o)?</u>	
2.4.1-Liderança e Trabalho em Equipe	<input type="text"/>
2.4.2-Orientação Estratégica	<input type="text"/>
2.4.3-Gestão de Processos de Mudanças	<input type="text"/>
2.4.4-Articulação Interna e Externa	<input type="text"/>
2.4.5-Resolução de Problemas	<input type="text"/>
2.4.6-Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos	<input type="text"/>
2.4.7-Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	<input type="text"/>
2.4.8-Impacto das Decisões na Organização	<input type="text"/>

### Tela 6

A sexta e última tela contém perguntas sobre a contribuição da gestão de pessoas por competências aos resultados da empresa, e sobre a satisfação do

participante com esse modelo de gestão. Para ambas as perguntas, o participante deve optar por uma das seguintes alternativas de resposta: discordo, discordo totalmente, concordo, concordo totalmente.

Na sexta tela são apresentadas também as perguntas: o que você entende por “Estratégia Organizacional”? e o que você entende por “Competência Individual”? Para cada uma das perguntas, o participante deve escrever suas respostas nos espaços reservados na tela para esse fim.

<b>3 - Sobre o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências da empresa:</b>	
3.1 - O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências tem ajudado a melhorar os resultados da empresa	<input type="text"/>
3.2 - Estou satisfeito com o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências da empresa	<input type="text"/>
<b>4 - O que você entende por "Estratégia Organizacional" ?</b>	
Digite Aqui Sua Resposta Para a Pergunta 4.	
<input type="text"/>	
<b>5 - O que você entende por "Competência Individual" ?</b>	
Digite Aqui Sua Resposta Para a Pergunta 5.	
<input type="text"/>	

#### 4.10 TABULAÇÃO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados são armazenados num banco de dados eletrônico e tabulados, a fim de gerarem as informações para análise dos resultados. A apresentação dos resultados é feita conforme demonstrado abaixo:

##### 4.10.1 CONCEPÇÃO SOBRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Os dados consolidados do grupo de participantes, de uma determinada área, sobre a concepção de EO, são organizados e apresentados na tabela abaixo, permitindo visualizar e comparar os resultados.

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Aproximação semântica</b>
Prahalad e Hamel			
Michel Porter			
Planejamento estratégico			
Não identificada			

#### **4.10.2 CONCEPÇÃO SOBRE COMPETÊNCIA INDIVIDUAL**

Os dados consolidados do grupo de participantes, de uma determinada área, sobre a concepção de competência individual, são organizados e apresentados na tabela abaixo, permitindo visualizar e comparar os resultados.

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Aproximação semântica</b>
Norte-americana			
Européia			
Sul-americana			
Não identificada			

#### **4.11 FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELATIVOS ÀS COMPETÊNCIAS EM AÇÃO**

Os resultados são apresentados individualmente e de forma comparativa, por meio de tabelas e gráficos. As tabelas são usadas com o objetivo de apresentar numericamente os dados obtidos, possibilitando comparações e análises. Alguns exemplos de tabelas são apresentados abaixo.

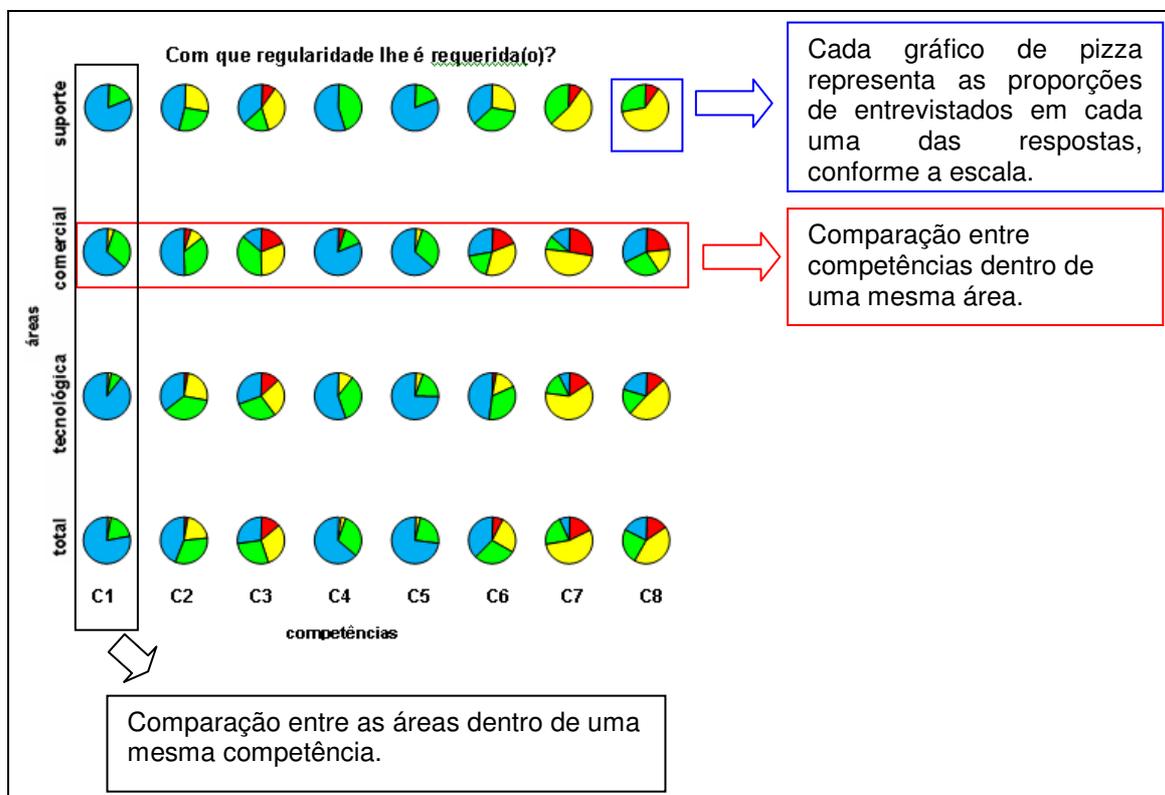
**Exemplo de tabela mostrando os resultados por áreas e competências  
(Requeridas e Exercidas)**

ÁREAS/COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		COMPETÊNCIAS GERENCIAIS							
		Liderança e trabalho em Equipe	Orientação Estratégica	Gestão de Processo de Mudança	Articulação de Interna e Externa	Resolução de Problemas	Gestão de Recursos, Transf. e Absorção de Conhecimentos	Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	Impacto das Decisões na Organização
ÁREA DE SUPORTE	Quase Nunca								
	Às Vezes								
	Quase Sempre								
	Sempre								
	<b>Total</b>								
ÁREA COMERCIAL	Quase Nunca								
	Às Vezes								
	Quase Sempre								
	Sempre								
	<b>Total</b>								
ÁREA TECNOLÓGICA	Quase Nunca								
	Às Vezes								
	Quase Sempre								
	Sempre								
	<b>Total</b>								
TOTAL	Quase Nunca								
	Às Vezes								
	Quase Sempre								
	Sempre								
	<b>Total</b>								

**Exemplo de tabela mostrando os resultados por área e competências  
(Capacidade e domínio)**

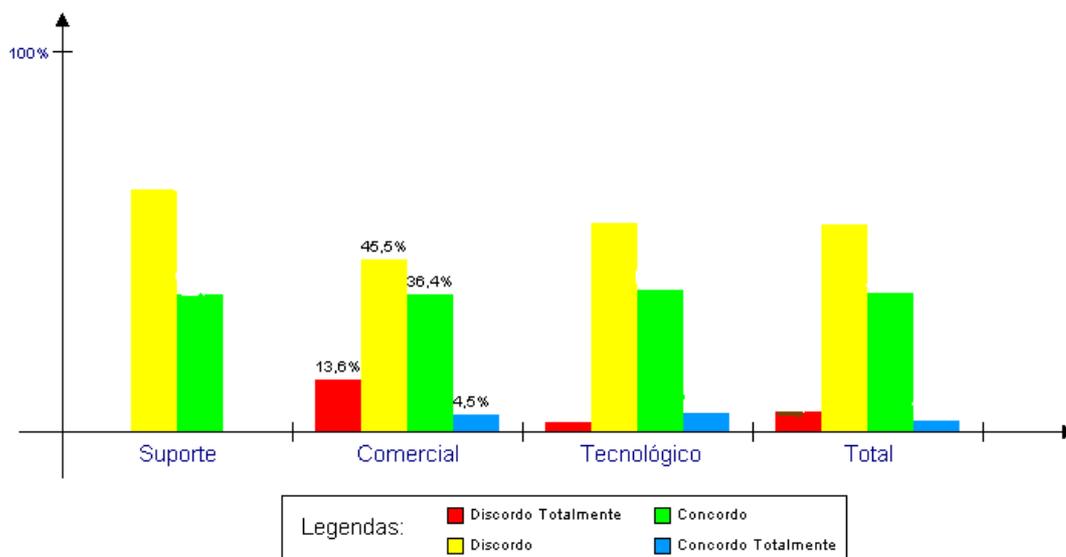
ÁREAS/COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		COMPETÊNCIAS GERENCIAIS							
		Liderança e trabalho em Equipe	Orientação Estratégica	Gestão de Processo de Mudança	Articulação de Interna e Externa	Resolução de Problemas	Gestão de Recursos, Transf. e Absorção de Conhecimentos	Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	Impacto das Decisões na Organização
ÁREA DE SUPORTE	0 a 25%								
	26 a 50%								
	51 a 75%								
	76 a 100%								
	<b>Total</b>								
ÁREA COMERCIAL	0 a 25%								
	26 a 50%								
	51 a 75%								
	76 a 100%								
	<b>Total</b>								
ÁREA TECNOLÓGICA	0 a 25%								
	26 a 50%								
	51 a 75%								
	76 a 100%								
	<b>Total</b>								
TOTAL	0 a 25%								
	26 a 50%								
	51 a 75%								
	76 a 100%								
	<b>Total</b>								

Os gráficos são utilizados visando apresentar, por meio de imagens, os dados obtidos, destacando e ressaltando em cores as diferenças de grandeza. A figura, a seguir, apresenta a forma de representação gráfica dos resultados.



#### 4.12 FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELATIVOS À PERCEPÇÃO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA GPC À EMPRESA E À SATISFAÇÃO DOS GESTORES

Os resultados sobre a percepção dos participantes a respeito da contribuição da gestão de pessoas por competências à melhoria dos resultados da empresa, e sobre a satisfação deles com a GPC, são apresentados em gráficos de barras, contendo os percentuais de respostas e organizados por área. Segue um exemplo do gráfico.



#### 4.13 SISTEMA ELETRÔNICO PARA COLETA, TABULAÇÃO E GERAÇÃO DE RESULTADOS ANALÍTICOS

O sistema eletrônico é composto de software com dois aplicativos que contêm um questionário de pesquisa de campo que coleta dados do usuário por meio de um aplicativo WEB, desenvolvido em XHTML STRICT, seguindo as padronizações estabelecidas pelo órgão W3C, utilizando, ainda, JavaScript para a validação dos dados do formulário e PHP para a coleta e armazenamento dos dados em um Banco de Dados MySQL, para posterior recuperação e exibição desses dados em forma gráfica, por meio do uso de um aplicativo gerador de gráficos desenvolvido com a linguagem de programação Java. O Formulário foi desenvolvido e testado sobre um servidor apache instalado em uma máquina local, prontamente configurado para exibir páginas em linguagem PHP e acessar um banco e dados MySQL, enquanto que o aplicativo foi desenvolvido e testado com o auxílio do ambiente de desenvolvimento integrado eclipse. São utilizadas as ferramentas: HTML STRICT, JavaScript, PHP, MySQL, Java, Servidor Apache, IDE Eclipse.

##### 4.13.1 APLICATIVO WEB

É um formulário disponibilizado por um servidor de internet que é acessado por usuários anteriormente selecionados para pesquisa. Por meio de um software

navegador de internet, coleta dados do usuário para o armazenamento em um banco de dados anteriormente configurado no servidor de internet. São utilizadas as ferramentas XHTML STRICT para o desenvolvimento da página e formulário, PHP para a coleta e armazenamento dos dados no banco de dados, JavaScript para a validação dos dados que estão sendo inseridos pelo usuário e MySQL para o armazenamento dos dados no servidor de internet. É usado o servidor apache, configurado para utilizar a linguagem de hipertexto PHP, a linguagem de script interpretada JavaScript e acessar o banco de dados MySQL. O Formulário contém cores e design agradáveis ao usuário. É dividido em partes para não exaurir o usuário com excesso de informações; é portátil em qualquer navegador de internet da escolha do usuário; é protegido, não permitindo ao usuário múltiplas adições de pesquisa no banco de dados.

#### **4.13.2 APLICATIVO GERADOR DE GRÁFICOS**

É um aplicativo de sistema que poderá ser instalado e utilizado pelo usuário em seu computador pessoal para a recuperação dos dados armazenados no banco de dados e posterior exibição dos resultados em formas gráficas, escolhidas anteriormente conforme as necessidades do usuário. São utilizados: linguagem de programação Java; servidor Apache; banco de dados MySQL e o ambiente de desenvolvimento integrado Eclipse. É usado o ambiente de desenvolvimento servidor Apache, configurado para disponibilizar o banco de dados MySQL para aplicação desenvolvida com a linguagem de programação Java, sobre o ambiente de desenvolvimento integrado Eclipse. O aplicativo gerador de gráficos é de fácil utilização. Gera tabelas e gráficos demonstrativos dos resultados, que podem ser manipulados sem esforço pelos usuários, facilitando a análise.

## 5 ESTUDO DE CASO

Para a realização deste trabalho foi estudado o caso de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na empresa CPqD - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações, apresentada a seguir. O estudo de caso foi realizado com a aplicação do instrumento de diagnóstico descrito no capítulo anterior.

Os dados utilizados neste trabalho, referentes ao CPqD e ao seu sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC), foram fornecidos pela gerência de recursos humanos e sua equipe, por meio de documentos, visitas e contatos pessoais.

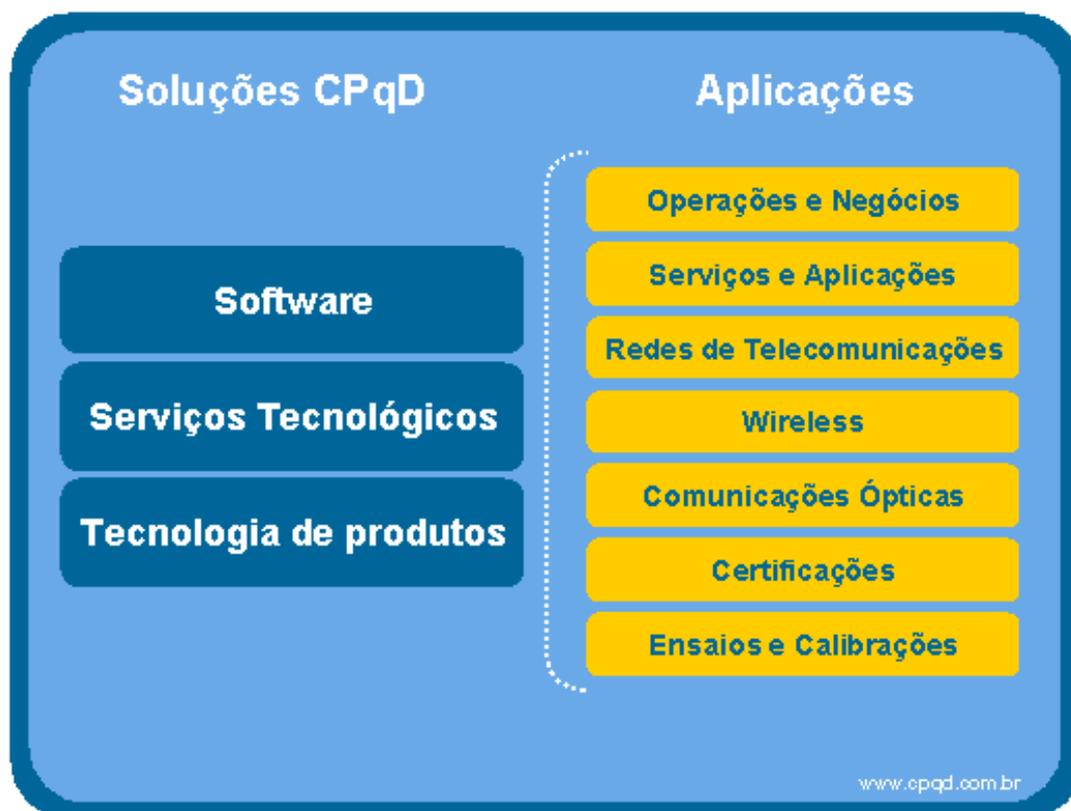
### 5.1 CPqD – EMPRESA SELECIONADA PARA O ESTUDO DE CASO

Com sua própria história, única, o caso é uma entidade complexa operando dentro de vários contextos – físico, econômico, ético, estético e outros. O caso é singular, mas tem subunidades, diferentes grupos, situações, enfim, uma concatenação de domínios que não são apreendidos com facilidade. A compreensão holística do caso exige o exame dessas complexidades. (ALVES-MAZZOTTI, p. 647).

O CPqD - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações, situado na cidade de Campinas, estado de São Paulo, Brasil, foi criado em 1976, por decisão da Companhia Brasileira de Telecomunicações, a TELEBRÁS (hoje extinta) para suprir carências do setor. Em julho de 1998, com a privatização da estatal, o centro tornou-se fundação de direito privado, auto-sustentável, sem fins lucrativos. Dedicou-se, nos seus primeiros anos, prioritariamente às tecnologias emergentes, pesquisando, desenvolvendo e transferindo para a indústria diversos produtos com tecnologias de ponta.

Constituído por profissionais qualificados em diversas áreas do conhecimento, o CPqD vem, ao longo desses trinta anos, desempenhando um papel estratégico no setor das telecomunicações, contribuindo de forma efetiva para a criação de uma “inteligência nacional”, com inovação e soluções tecnológicas

em telecomunicações e tecnologia da informação. Entre seus serviços, oferece treinamento, consultoria, ensaios laboratoriais, serviço de desenvolvimento tecnológico, certificação, laboratórios e redes de telecomunicações (figura 9).



**FIGURA 9 – NEGÓCIOS DO CPqD**

FONTE: WWW.CPQD.COM.BR

O CPqD trabalha na geração, exploração e difusão de tecnologias que aceleram a integração de pessoas, empresas e instituições. Para tanto, desenvolve soluções personalizadas, suprimindo as necessidades de organizações de distintos setores da economia. Existe sempre uma solução CPqD nas operadoras de telefonia fixa e celulares e nas principais empresas do setor público, de energia e financeiro.

Com a *missão* de gerar, explorar e difundir tecnologias que agreguem valor e competitividade aos negócios dos clientes e que contribuam para o desenvolvimento, progresso e bem-estar da sociedade, e defendendo os *valores* ligados à inovação, excelência, respeito, dinamismo e parceria, o CPqD conquistou diversos clientes. Buscando se superar sempre, este centro

desenvolve e fornece soluções de alta tecnologia, com o objetivo de atender e antever as necessidades desses clientes. Assim sendo, pesquisa e elabora tecnologias emergentes, gerando novas tecnologias, necessárias ao desempenho das operações, em diferentes mercados, dentre eles:

*Telecomunicações:* Amazônia Celular, AT&T, Brasil Telecom, Claro, CTBC Telecom, Embratel, GVT, Oi, Sercomtel, Star One, Telefônica, Telemar, Telemig Celular, TIM, Vésper, Vivo.

*Setor Elétrico:* ANEEL, Bandeirante, CEEE, CEB, CELG, CEMIG, COELBA, CPFL, Elektro, Eletropaulo, Furnas, Light, ONS.

*Administração Pública:* Anatel, Ministério da Ciência e Tecnologia, Ministério da Saúde, Ministério das Comunicações, Ministério de Minas e Energia, Prefeitura da Cidade de São Paulo, Prefeitura da Estância de Atibaia, Prefeitura do Município de Campinas, Prefeitura do Município de Campos, Prefeitura do Município de Itatiba, Prefeitura Municipal de Fortaleza, Prefeitura Municipal de Guarulhos.

*Clientes Corporativos:* American Express, Banco Bradesco, Banco de Brasília, Banco do Brasil, Banco Nossa Caixa, Banco Sudameris, Caixa Econômica Federal, Companhia Vale do Rio Doce, Dataprev, FIAT, Infraero, Petrobrás, Primesys Redecard, UNIBANCO, Visanet.

Tendo como *visão* ser competitivo e referência em nível mundial, em 2000, o CPqD passa a participar mais fortemente do mercado internacional, estabelecendo-se no Vale do Silício (EUA), com uma estrutura operacional independente da brasileira, consagrando-se como um dos principais provedores de soluções de tecnologia de convergência e ocupando uma posição de destaque no cenário global das inovações tecnológicas.

Nos últimos anos, cresceu o número de empresas que atuam em mercados estratégicos, como os de telecomunicações, informática e automação industrial. Foi inspirado nesta realidade que o CPqD criou o primeiro Centro Empresarial Tecnológico de Campinas - o *Polis de Tecnologia*.

Com localização privilegiada, excelentes instalações, laboratórios de pesquisa únicos no país, infra-estrutura moderna e eficiente gerenciamento, o Polis de Tecnologia é uma ótima alternativa para empresas que desejam se instalar na região. O empreendimento é altamente atraente para as empresas que operam com alta tecnologia, principalmente devido à interação com o ambiente tecnológico que circunda o Polis.

Dentre as várias atratividades, o Polis de Tecnologia conta com um auditório com capacidade para 240 pessoas e dois anfiteatros com capacidade para 70 pessoas cada um. Oferece, ainda, serviços de restaurante, lanchonete, coffee break, bancos, correio, entrega de encomendas, reprografia, venda de passagens aéreas e rodoviárias, transporte e locação de veículos. O complexo conta também com um clube social, que oferece toda a infra-estrutura para a prática de esporte e lazer.

Consolidando sua vocação como parceiro tecnológico preferencial, o CPqD oferece todo o apoio necessário às empresas que queiram se fixar no Polis de Tecnologia.

No intuito de atender a outras regiões, foi inaugurado em Fortaleza, CE, em novembro de 2001, o Instituto Atlântico, uma organização de pesquisa e desenvolvimento que compartilha com as regiões Norte e Nordeste o conhecimento e a experiência acumulados pelo CPqD nos seus trinta anos de existência, fortalecendo sua missão estratégica de difundir novas tecnologias. É também uma oportunidade de gerar um efeito multiplicador que permitirá o surgimento de um novo pólo tecnológico naquelas regiões brasileiras.

O Instituto Atlântico possui ações nas áreas de gerência de redes, comunicações ópticas, sistemas sem fio (wireless) de acesso à Internet, soluções de software aplicadas a negócios e operações, entre outros.

O modelo de negócio do CPqD envolve também a comercialização de tecnologias de produtos, sistemas de software e serviços, diretamente ao mercado, tanto por meio de representantes, como por participação acionária

em organizações de base tecnológica, tais como: Clear Tech; CPqD USA; Trópico Pactec – Produtos de Alto Desafio Tecnológico Ltda.

O CPqD acredita no trabalho em parcerias, pois reconhece que a troca de conhecimento é fundamental para o desenvolvimento das novas tecnologias. Como gerador e difusor de soluções que agregam valor e competitividade aos seus clientes, ele incentiva a aproximação com diversos centros promotores do conhecimento tecnológico e realiza acordos nacionais e internacionais de cooperação em P&D.

Entre esses projetos em parcerias, podem ser destacados:

Projeto CONVERTE - Em parceria com a empresa Trópico, desenvolve tecnologias para redes convergentes de próxima geração;

SBTVD - Sistema Brasileiro de TV Digital - Tem a missão de definir o novo sistema brasileiro de TV digital e

GIGA - Rede Experimental de Alta Velocidade - Junto com diversas outras instituições de pesquisa, desenvolve tecnologias para redes ópticas de alta velocidade.

Sempre em busca da inovação e da excelência tecnológica, O CPqD investe na melhoria contínua de seus processos e do seu sistema de gestão, objetivando a satisfação das expectativas dos seus clientes e da sociedade brasileira. Para isso, tem como princípio geral de seu *código de conduta* “construir um CPqD longo e com ênfase na produtividade, na qualidade, na conformidade com a lei e nos benefícios para a sociedade, pautando-se pelos princípios da não discriminação de qualquer natureza, pelo respeito à dignidade e direitos humanos, pela sensibilidade às necessidades dos clientes, pela preservação do meio ambiente e pelo compromisso ético. Assim sendo, o CPqD investe numa relação harmoniosa com seu corpo funcional, com a comunidade local, com a comunidade científica e tecnológica e com o meio ambiente.

Suas atividades em relação à responsabilidade ambiental se constituem em atuar na prevenção da poluição; atender à legislação e às normas ambientais aplicáveis; promover o uso racional de recursos naturais; tratar de forma adequada o descarte de materiais poluentes e promover a conscientização e o envolvimento de seus funcionários e prestadores de serviços no sentido de se comprometerem com o meio ambiente.

Com aproximadamente 1.200 profissionais altamente especializados, dos quais 84% com formação em nível superior e grande parte com cursos de pós-graduação, o CPqD detém um alto potencial criativo e intelectual.

A empresa valoriza a diversidade de seus colaboradores, buscando atrair talentos humanos independentemente de raça, credo, sexo ou deficiência. Em condições de igualdade (competências requeridas), o CPqD dá preferência a deficientes físicos, para qualquer vaga disponibilizada. Sua estrutura está organizada em 05 (cinco) níveis hierárquicos: Presidência, Vice-Presidência, Diretoria, Gerência e Execução.

Como foi possível observar pelo exposto, o CPqD, de olho no futuro, investe fortemente na busca de novos negócios em diversos mercados, tais como: energia, financeiro, governo, que contemplem as múltiplas áreas do conhecimento tecnológico. Nesse sentido, tem como um de seus objetivos estratégicos conseguir a perfeita integração de sua capacitação com as necessidades desses novos mercados.

Para atender a seus objetivos estratégicos e à sua realidade, caracterizada pelo processo de transformação de empresa pública em uma fundação privada, pela ampliação das alternativas de negócios e de mercados e pela aceleração da internacionalização de suas atividades, o CPqD implantou o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC).

## **5.2 SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS (SGPC)**

O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), doravante apenas SGPC, foi desenvolvido e implantado pelo CPqD durante o ano de 1999. Desde então, o sistema vem recebendo aperfeiçoamento, adequações e novas ferramentas. Para o seu desenvolvimento e implementação foram criados quatro grupos internos de funcionários, com funções e responsabilidades específicas, previamente definidas (figura 10).

Grupo 1 - de coordenação, formado por profissionais da área de recursos humanos e por uma consultoria contratada especialmente para atuar na construção do sistema. Esse grupo tinha duas responsabilidades principais: a) apontar o referencial conceitual e metodológico e potencializar a produção dos demais grupos e b) fornecer suporte para as atividades dos demais grupos.

Grupo 2 - corpo diretivo, cujas responsabilidades eram: a) fornecer expectativas em relação ao SGPC e b) estabelecer os parâmetros básicos do SGPC.

Grupo 3 – de modelagem, composto por gerentes previamente selecionados, cuja responsabilidade era modelar e implementar o SGPC.

Grupo 4 – de consulta, formado por vários subgrupos compostos por gerentes e funcionários previamente selecionados, com o objetivo de fornecer expectativas em relação ao SGPC.



**FIGURA 10 – CONSTRUÇÃO DO SGPC**

FONTE: CPqD

O SGPC está estruturado em três áreas de trabalho: Tecnológica, Comercial e Suporte, e em dois grupos de eixos de carreira: eixos profissionais e eixo gerencial (figura 11). Cada área é responsável por diferentes atividades, a saber:

*Tecnológica* - abrange posições voltadas ao desenvolvimento, uso ou incorporação de tecnologias que viabilizem a obtenção de soluções para os clientes internos e externos, ou que conduzam ao aprimoramento de processos e produtos, a partir de análise e investigação técnica/ tecnológica. É a área responsável pelas atividades-fim, como, por exemplo, o desenvolvimento de pesquisa, softwares, entre outros.

*Comercial* - envolve posições ligadas ao atendimento e serviço ao cliente, bem como ao posicionamento da empresa e de seus produtos no mercado. Como, por exemplo, vendas corporativas, gestão de contas, entre outras.

*Suporte* - engloba posições voltadas ao apoio à gestão ou à sistematização de informações para a tomada de decisão gerencial. Nesta área se encontram departamentos como: Jurídico, Financeiro, Recursos Humanos, Serviços

Administrativos, entre outros. São consideradas atividades ‘meio’ e não ‘fim’ da organização.

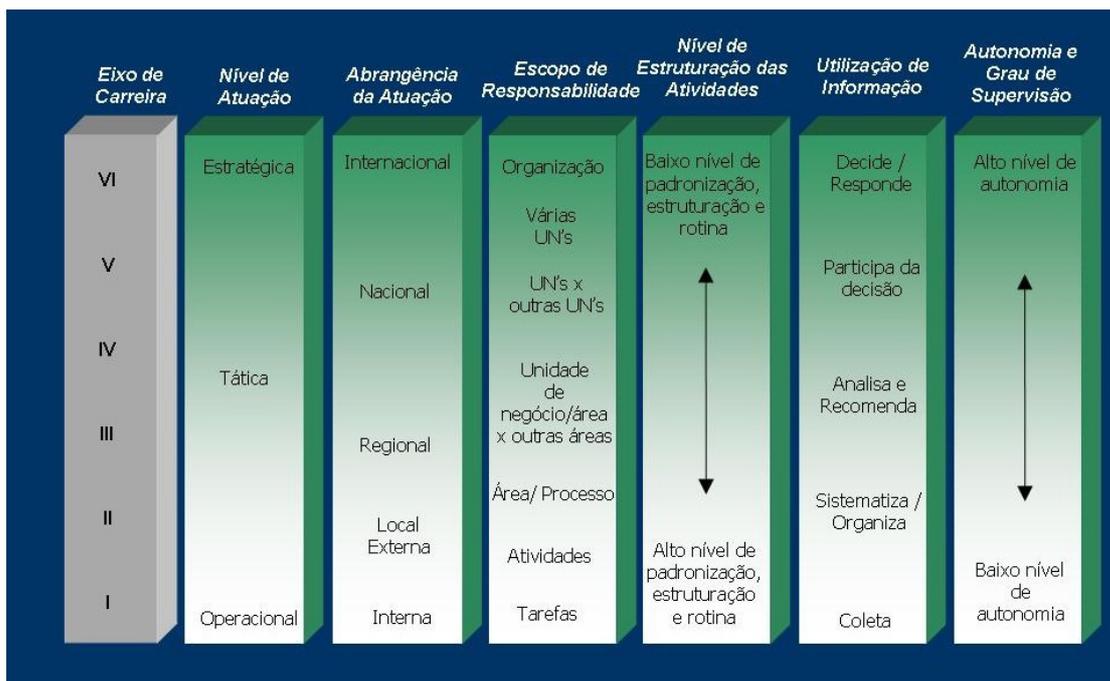
O *Eixo gerencial*, de preponderante interesse deste trabalho de pesquisa, contempla posições que envolvam a gestão de pessoas e recursos e sua mobilização de forma eficiente para atingir os objetivos e resultados determinados pela organização.

Tecnológico			Comercial			Suporte		
G4			G4			G4		
G3	T6		G3	C4		G3		
G2	T5		G2	C3		G2	S6	
	T4		G1	C2		G1	S5	
				C1			S4	
	T3						S3	
	T2						S2	
	T1						S1	

**FIGURA 11 – EIXOS DE CARREIRA DO SGPC**

FONTE: CPqD

Os eixos são divididos em níveis, caracterizados pelo grau de complexidade das atribuições e responsabilidades. Foram definidas seis dimensões (figura 12) para medir e diferenciar o grau de complexidade das atribuições e as responsabilidades de cada eixo: a) nível de atuação; b) abrangência da atuação; c) escopo de responsabilidade; d) nível de estruturação das atividades; e) utilização de informação e f) autonomia e grau de supervisão.



**FIGURA 12 - NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DOS EIXOS DE CARREIRA**

**FONTE: CPQD**

As atribuições detalhadas são agrupadas em áreas de competências que traduzem os resultados esperados para cada nível de complexidade (*outputs*). Assim, cada eixo se orienta pelo conjunto de oito competências comuns.

*Competências dos eixos profissionais:* articulação interna e externa, aprimoramento de processo/produtos e participação em projetos; gestão de prazos e recursos; impacto nas decisões da organização, resolução de problemas; trabalho em equipe e liderança; transferência e absorção de conhecimentos; utilização de dados e informações.

*Competências do eixo gerencial (figura 13):*

- orientação estratégica;
- liderança e trabalho em equipe;
- gestão de recursos e transferência e absorção de conhecimentos;
- gestão de processos de mudança;
- articulação interna e externa;
- impacto das decisões na organização;
- definição de políticas e instrumentos de gestão e
- resolução de problemas.



**FIGURA 13 – COMPETÊNCIAS DO EIXO GERENCIAL**

**FONTE: CPQD**

*Orientação estratégica:* tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage. Identifica tendências no ambiente de negócios da empresa. Traduz as tendências em planos de ação concretos, potencializando os pontos fortes e identificando oportunidades de melhoria.

*Liderança e trabalho em equipe:* diz respeito à mobilização de sua equipe, visando o atingimento das metas estabelecidas e o contínuo crescimento/capacitação dos indivíduos que compõem o grupo. Auxilia os colaboradores na conscientização sobre a importância de sua área de atividades, responsabilidades e contribuições esperadas. Dá o exemplo, assumindo riscos calculados e quebrando os paradigmas que não farão sentido para a empresa no futuro.

*Gestão de recursos e transferência e absorção de conhecimentos:* está atrelado à dimensão dos recursos humanos, materiais e financeiros que utiliza para viabilizar o atingimento dos resultados. Procura identificar e antecipar as

necessidades de orientação e apoio dos profissionais com quem interage; acompanhando, capacitando, ouvindo e informando sobre as necessidades da organização e as oportunidades existentes e, também, estimulando a troca de informações entre as pessoas.

*Gestão de processos de mudança:* identifica a necessidade de mudanças para enfrentar os desafios do negócio. Desenvolve mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, tendo participação no planejamento ou execução de atividades componentes do mesmo.

*Articulação interna e externa:* envolve a construção, utilização e gerenciamento de redes de relacionamento na busca de maximização dos resultados para a organização e seus parceiros. Inclui a prospecção e sistematização de tendências, identificação de oportunidades e proposição de soluções dentro de seu escopo de atuação.

*Impacto das decisões na organização:* está relacionado às conseqüências de suas decisões sobre os resultados da empresa/unidade e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

*Definição de políticas e instrumentos de gestão:* está atrelado à responsabilidade pela definição de políticas e instrumentos de gestão, para viabilizar o atingimento de resultados.

*Resolução de problemas:* engloba a identificação de problemas emergentes e a responsabilidade pelo encaminhamento de decisões/ações destinadas ao seu equacionamento.

Nos eixos profissionais, cada competência tem um peso em relação às demais dentro e entre os eixos, de acordo com sua importância relativa e às características de cada eixo.

O peso atribuído às competências gerenciais é o mesmo nas três áreas de atividade: tecnológica, comercial e suporte (tabela 7).

**TABELA 7 - PESOS DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>ÁREA TECNOLÓGICA</b>	<b>ÁREA COMERCIAL</b>	<b>ÁREA SUPORTE</b>
Orientação estratégica	20	20	20
Liderança e trabalho em equipe	10	10	10
Gestão de recursos e transferência e absorção de conhecimentos;	10	10	10
Gestão de processos de mudança	20	20	20
Articulação interna e externa	10	10	10
Impacto das decisões na organização	10	10	10
Definição de políticas e instrumentos de gestão	5	5	5
Resolução de problemas	15	15	15
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

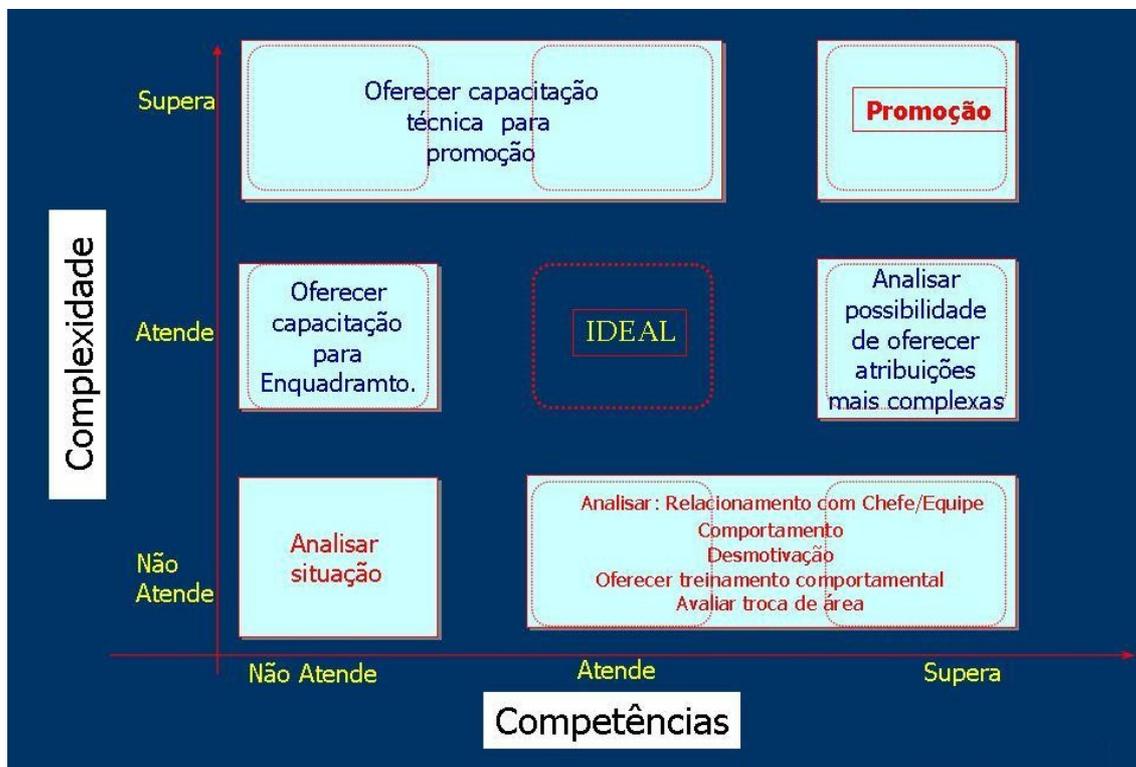
Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados cedidos pelo CPqD

Cada competência é dividida em faixas que são compostas de atribuições e responsabilidades. Define-se também os requisitos necessários para obter os resultados, de forma a manter a correlação entre o que é cobrado e o que é necessário para a entrega.

Os gestores são avaliados por instrumento criado a partir do detalhamento das atribuições e requisitos de acesso para cada nível. Cada gestor é avaliado em termos de atendimento, superação ou não dos requisitos de *inputs* e *outputs*. O resultado da avaliação enquadra o avaliado em um dos vários conceitos, quais sejam: Performance Global Deficiente, Parcialmente Apropriada, Global Apropriada, Parcialmente Excepcional, Global Excepcional. Os resultados permitem visualizar o posicionamento de cada profissional no seu nível, vislumbrando ações.

Existe uma matriz de enquadramento que relaciona atribuições e responsabilidades com requisitos de acesso preestabelecidos para cada faixa de carreira. Os resultados do avaliado e seu enquadramento nessa matriz levam a ações que envolvem

remanejamento, capacitação, mérito e promoção. A figura 14 demonstra a matriz de avaliação e as ações da empresa sobre os empregados de acordo com o resultado da avaliação.



**FIGURA 14 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO**

Fonte: CPqD

Não há uma periodicidade definida para a realização das avaliações dos gestores. Ela é realizada tantas vezes quanto forem necessárias. Tem sido realizada em média a cada dois anos.

### 5.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Em 21 de novembro de 2007, foi enviado um e-mail aos gestores, com carta de apresentação do instrumento de diagnóstico, assinada pelo Gerente de Recursos Humanos e pelo Diretor de Administração do CPqD, informando o objetivo e importância da pesquisa para aquela empresa.

Até o dia 13 de dezembro, 35 gestores haviam respondido ao diagnóstico, sendo 8 (73%) gestores da área de Suporte, 8 (27%) da Comercial e 19 (28%)

da Tecnológica. Em 14 de dezembro, o Gerente de Recursos Humanos enviou um novo e-mail, apresentando um resumo das participações dos gestores e solicitando novas participações.

Em 07 de janeiro de 2008, totalizaram-se 52 participações. Nessa data, o Gerente de Recursos Humanos enviou uma nova mensagem, informando os dados atualizados de participação e a proximidade do encerramento da pesquisa. Em 10 de janeiro, totalizaram-se 63 participações, e o Gerente de Recursos Humanos enviou a última mensagem, informando que a pesquisa se encerraria no dia 14 de janeiro.

Em 14 de janeiro, pela manhã, o pesquisador deste trabalho enviou uma mensagem de agradecimento a todos os gestores participantes, ressaltando que a pesquisa se encerraria naquele dia, às 19h.

A pesquisa encerrou-se, então, no dia 14 de janeiro – Segunda-feira, às 19h, com os 73 participantes.

Durante o período de aplicação do instrumento foi realizado acompanhamento diário do número de participações.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme já mencionado, o questionário em formato de formulário eletrônico foi enviado a todos os gestores das áreas Comercial, Suporte, Tecnológica, por meio de um *link* e por e-mail, pela gerência de recursos humanos do CPqD.

### 6.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS NAS SEÇÕES I, II E III DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Esta seção coletou dados sobre o perfil dos gestores e sobre as suas concepções a respeito de Estratégia Organizacional e Competências do Indivíduo.

#### 6.1.1 PERFIL DOS GESTORES PARTICIPANTES

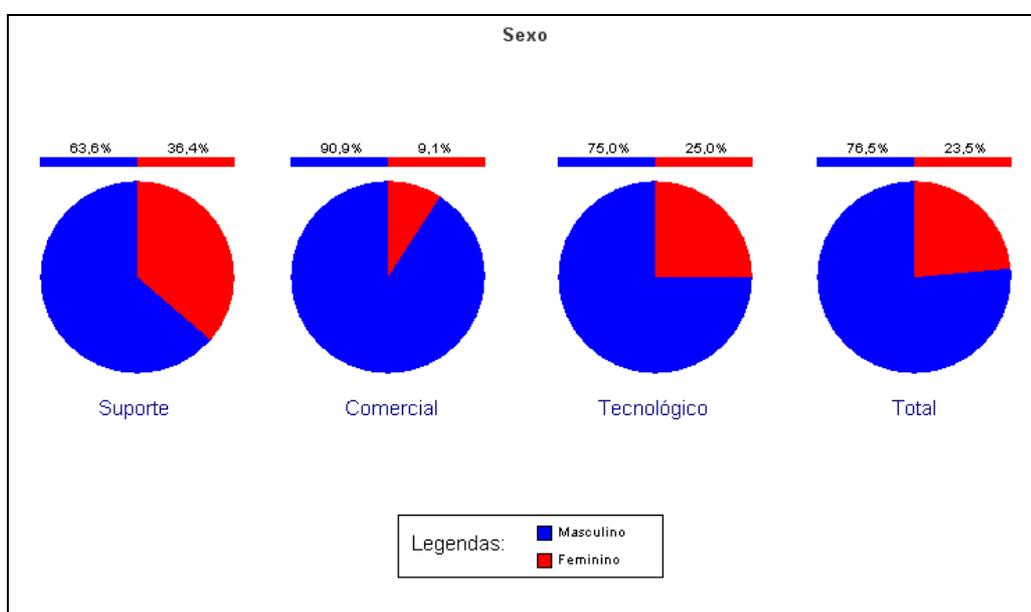
Dentro do total de 108 gestores, 73 participaram da pesquisa, sendo 40 da área tecnológica; 22 da área Comercial e 11 da área Suporte.

*Área Tecnológica:* A maioria dos gestores são homens (75%) para 25% de mulheres. Grande parte desses gestores (42,5%) tem MBA - *Master in Business Administration* (especialização); 25,5% têm mestrado; 12,5% doutorado e 22,5%, apenas curso superior. A maioria tem entre 41 a 50 anos (57,5%), seguido de 22,5% entre 51 a 60 anos; 15% entre 31 a 40 anos e 5% acima de 60 anos. A maioria dos gestores trabalha no CPqD há mais de 21 anos (52,5%), seguida de 20% entre 6 e 10 anos, 12,5% entre 16 e 20 anos, 10% com menos de 5 anos de casa e 5% entre 11 a 16 anos.

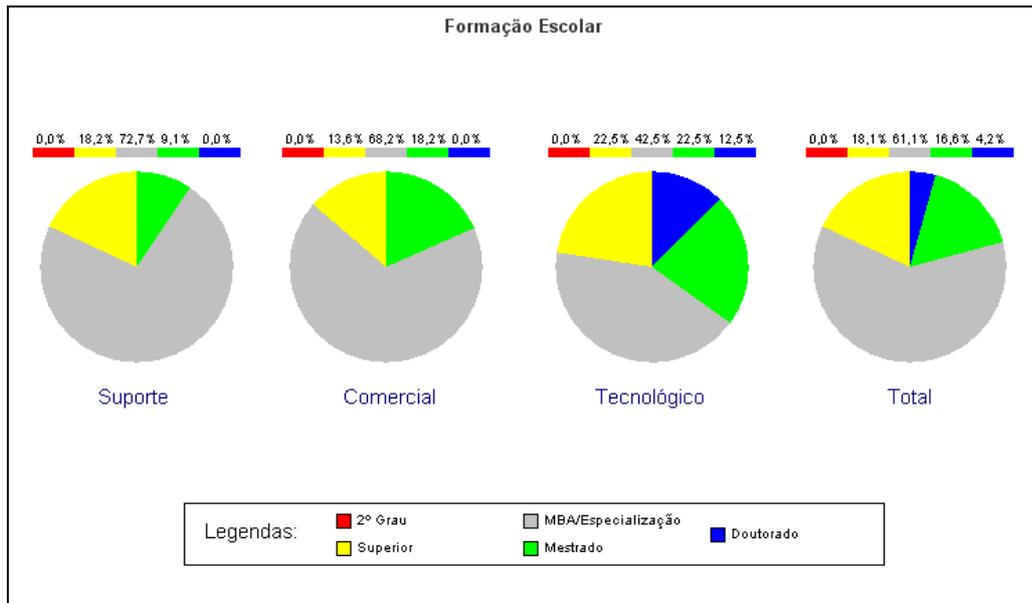
*Área Comercial:* A maioria dos gestores são homens (90,9%) para 9,1% de mulheres. Todos têm curso superior, a maioria tem MBA (68,2%); 18,2% mestrado e 13,6% doutorado. A maioria tem entre 41 e 50 anos (59%), acompanhada de 27,3% entre 51 e 60 anos, 9,1% de 31 a 40 anos e 4,5% acima de 60 anos. Grande parte desses gestores está no CPqD há mais de 21

anos (45,5%), seguida por 27,3% de 6 a 10 anos, 13,6% com menos de 5 anos de casa, 9,1% entre 16 e 21 anos e 4,5% entre 11 e 16 anos.

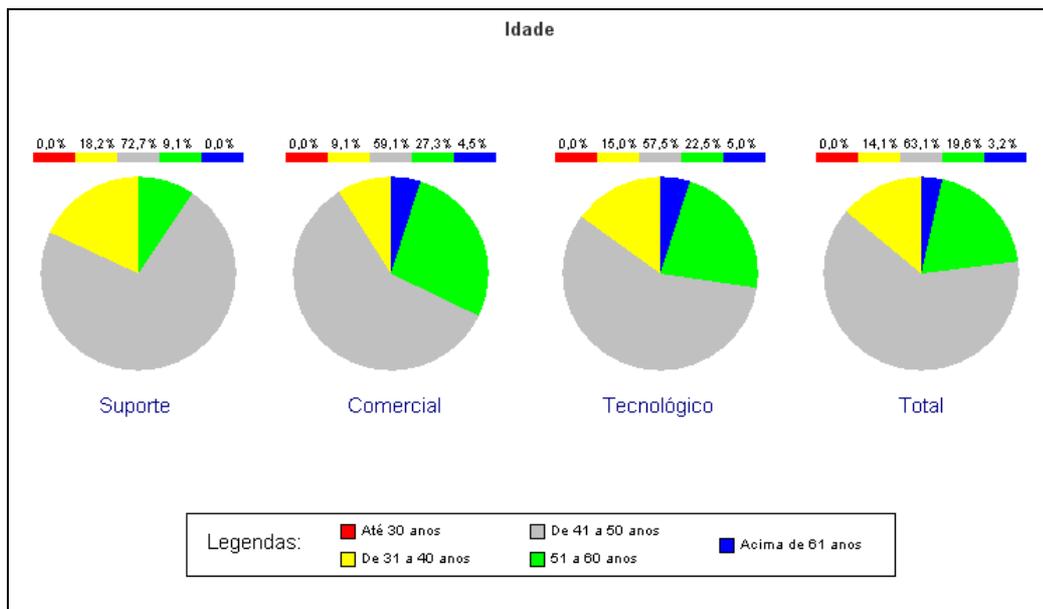
*Área Suporte:* A maioria dos gestores são homens (63,6%) para 34,4% de mulheres. Todos têm curso superior, sendo que a maioria tem MBA (72,7%), 9,1% mestrado. A maioria dos gestores tem entre 41 a 50 anos (72,7%), acompanhada de 18,2% entre 31 e 40 anos e 9,1% entre 51 a 60 anos. 36,4% dos gestores está no CPqD há mais de 21 anos e outros 36,4% entre 6 e 10 anos, 18,2% tem entre 16 a 20 anos de casa e 9,1% tem menos de 5 anos.



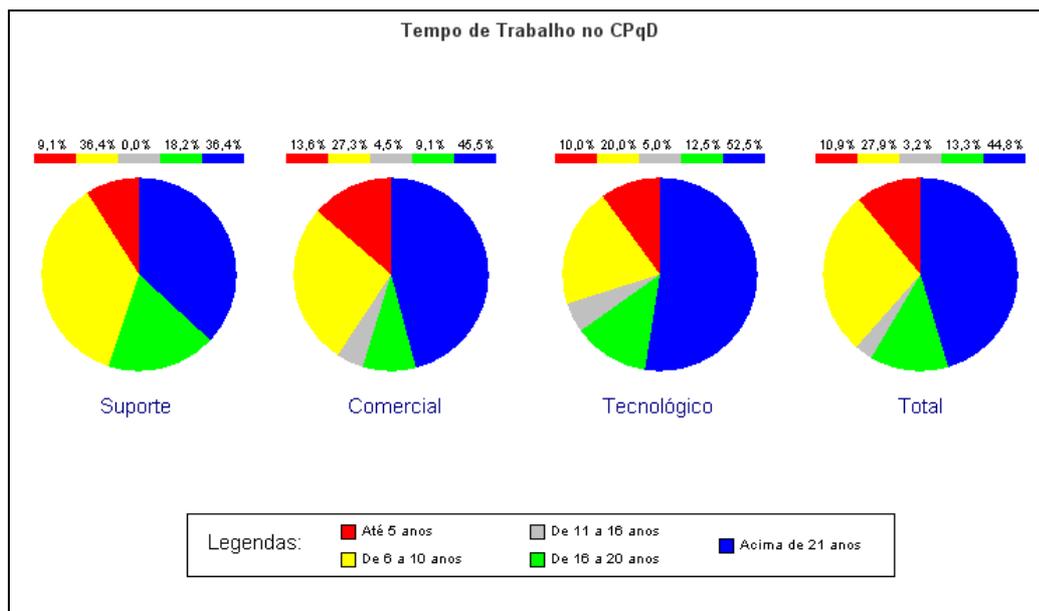
**Figura 15 - Divisão, por sexo, dos gestores participantes de cada área**



**Figura 16 – Formação escolar, por área, dos gestores participantes**



**Figura 17 – Divisão, por idade, dos gestores participantes de cada área**



**Figura 18 – Tempo de trabalho, no CPqD, dos gestores participantes de cada área.**

Como é possível perceber, a maioria dos gestores são homens; o grau mínimo de escolaridade é curso superior e a grande maioria tem MBA. A faixa etária predominante é de 41 a 50 anos.

É interessante observar que a maioria dos gestores (89%) está no CPqD há mais de 6 anos, o que significa que esses gestores vêm acompanhando o SGPC desde seu início.

### 6.1.2 PERGUNTA 1 - O QUE VOCÊ ENTENDE POR ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL?

Ao se fazer a pergunta tinha-se dois objetivos:

Objetivo 1. se as concepções dos gestores sobre Estratégia Organizacional (EO) estavam alinhadas ao pensamento defendido por Prahalad e Hamel.

Esses autores concebem a EO como resultado da sua combinação com as Competências; estas entendidas como portfólio de recursos (RBV). Essa linha de pensamento está na base do modelo de gestão de pessoas por

competências e, portanto, servindo também de base ao SGPC implementado pelo CPqD.

Objetivo 2: se há consenso entre os gestores sobre a concepção de EO.

### 6.1.3 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PERGUNTA 1

Para se atingir o objetivo 1, considerou-se para análise dos dados:

a. os achados teóricos sobre a concepção de Prahalad e Hamel sobre EO, resumida como:

*Busca criativa e infindável de alavancagem de recursos (com foco nas competências essenciais), cujo resultado tenha seu valor percebido pelo cliente e seja competitivamente único e capaz de gerar novos produtos.*

b. que na EO, para Prahalad e Hamel, é fundamental se distinguir duas capacidades da empresa:

*de reinventar seus setores e regenerar as estratégias específicas e de combinar, misturar, integrar recursos em produtos e serviços que a torne capaz de competir.*

c. que a concepção de Prahalad e Hamel sobre EO está vinculada ao Movimento II – MOVIMENTO (intenção estratégica) - (António, 2002), que entende:

*A Estratégia Organizacional centrada na intenção e movimento, voltada principalmente à transformação permanente tanto na forma de competir, como da própria empresa.*

Para se atingir o objetivo 2, considerou-se mais dois parâmetros para análise dos dados: a concepção sobre EO, de Michael Porter (bastante presente na

literatura e na área empresarial como um todo), e a definição de planejamento estratégico.

A concepção sobre EO, de Michael Porter, resume-se em:

*Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si.*

*A empresa deve escolher, de forma deliberada, um conjunto de diferentes atividades em relação aos rivais para proporcionar um mix único de valores, o que exige criatividade e insight. Para o êxito da EO, deve haver o bom desempenho de muitas atividades (e não apenas de umas poucas) e haver integração entre elas.*

A concepção de Michael Porter sobre EO está vinculada ao Momento I – POSICIONAMENTO (adequação estratégica) - (António, 2002), segundo o qual:

*A estratégia Organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente para deste modo adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa.*

Considerou-se, também, para a discussão dos resultados a definição de Planejamento Estratégico: que, segundo António (2002, p. 5), surgiu nos anos 1970, e entende EO como: “um esquema de objetivos e planos que visam à obtenção dos objetivos previamente definidos.”

O “planejamento estratégico” e a teoria de Michael Porter sobre EO foram considerados como pertencentes ao modelo clássico de gestão e a teoria de Prahalad e Hamel, como inovadora, a qual se encontra na base do SGPC implantado pela empresa.

### 6.1.3.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PERGUNTA 1

**Tabela 8 - Concepção sobre EO – ÁREA TECNOLÓGICA (40 gestores participantes)**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Aproximação semântica</b>
Prahalad e Hamel	7	17,5%	“caminho a ser perseguido”, “comportamento em relação ao ambiente, no presente e futuro”; “constante pensamento inovador”; “a organização se preparando para demandas futuras”; “crescimento contínuo”; “lidar com as condições de mudança”; “perspectivas a longo prazo”; “portfólio de produtos”
Michel Porter	8	20%	“posicionamento adotado pela empresa”; “avaliação do cenário atual”; “atuação por um determinado período”; “sustentação e perenidade da empresa”; “determinados objetivos em determinados prazos”
Planejamento estratégico	21	52,5%	“regras”, “premissas”, “diretrizes”, “ações”, “medidas”, “política”, “orientações” e “formas”, da expressão “para que a empresa alcance objetivos definidos” ou “para que a empresa alcance os resultados esperados”
Não identificada	4	10%	“estratégia é a estratégia da empresa”

**Tabela 9 - concepção sobre EO – ÁREA COMERCIAL (21 gestores participantes)**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Aproximação semântica</b>
Prahalad e Hamel	5	24%	“cenário dinâmico e competitivo”; “ações a longo prazo”; “evolução da empresa”; “foco no caminho”
Michel Porter	0	0,0%	Nenhuma
Planejamento estratégico	15	71%	“procedimentos, meios, formas, planos, ações, diretrizes, políticas, definições, conceitos, maneira, orientações, direção, posição balizada, planos táticos”, acompanhados das expressões “para que a empresa atinja os resultados esperados”, ou “para que a empresa alcance seus objetivos”
Não identificada	1	5%	“valor e missão”

**Tabela 10 – Concepção sobre EO – ÁREA SUPORTE (11 gestores participantes)**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Aproximação semântica</b>
Prahalad e Hamel	4	36,5%	“visão de futuro”, “traçar caminho”, “preparar-se para mudanças e transições”, “ambiente mutável”, “processo contínuo e interminável de construção”
Michel Porter	0	0,0%	Nenhuma
Planejamento estratégico	5	45,5%	“formas”, “meios”, “direcionamento”, “maneira pela qual”, acompanhados das expressões “para que a empresa atinja os resultados esperados”, ou “para que a empresa alcance seus objetivos”
Não identificada	2	18%	“Estratégia é a estratégia da empresa”

Os resultados mostraram:

- a. que a maioria dos gestores não estão identificados com a concepção de Prahalad e Hamel sobre EO;
- b. que houve diferença entre as áreas quanto ao número de gestores identificados com essa concepção e
- c. que o maior consenso entre os gestores ocorreu em relação ao modelo clássico de EO.

Constatar que não há consenso entre os gestores quanto ao pensamento de Prahalad e Hamel, base do novo modelo, mas, ao contrário, que a percepção dos gestores converge para o modelo clássico de gestão, pode significar que oito anos de implementação do novo modelo foram insuficientes para que todos os gestores assimilassem a nova concepção de EO. Pode significar, também, que o modelo está sendo seguido por apenas parte dos gestores. Ou, ainda, que haja mesmo contradição entre o que os gestores pensam e o que

eles praticam. Como observaram Mintzberg e Lampel (2007), em relação à passagem de uma escola para outra; idéias de modelos antigos sobrevivem na prática, assumindo vários disfarces.

Os autores também observam, em relação à teoria de Prahalad e Hamel, que embora ela permita maior experimentação e inovação, torna-se de difícil aplicação, o que pode ser observado em algumas tarefas que a empresa deve realizar para entrar no “novo paradigma da estratégia” - competir pelo futuro -, como por exemplo, *desaprender grande parte de seu passado*. Fragmentos dos discursos dos gestores mostram que eles ainda permanecem arraigados ao modelo clássico de gestão: “diretrizes da organização que direcionam o planejamento das atividades”; “metas dentro da proposta de negócios da empresa”; “medidas direcionadas a resultados corporativos, orientadas por um planejamento empresarial”; “a forma como a empresa quer ser vista pelo mercado e seus usuários”; “o que a empresa utiliza para atingir suas metas, como receita, capacitação tecnológica, posicionamento de mercado”; “garantir a sustentação e perenidade da empresa”.

A idéia de poder, de acordo com a escola do Poder, que Mintzberg e Lampel (2007) relacionam ao pensamento de Michael Porter, aparece nas seguintes falas: “... cumprimento da missão e o atingimento da visão definidos pela alta direção”; “conjunto de diretrizes e políticas expressas pela alta administração”; “orientação estratégica corporativa que emana das instâncias superiores”. O discurso dos gestores não mostrou preocupação com outros aspectos levantados por Prahalad e Hamel, como “criar metas que superem os limites”. As “metas” apareceram sempre relacionadas a “objetivos definidos”, ou a “resultados esperados”. Também não puderam ser identificadas referências à “alavancagem de recursos”; nem menção a “setores futuros”, “origens das futuras demandas”, ou “tempo de preempção global”.

Quanto ao papel dos gestores no exercício da EO, como é lembrado por Prahalad e Hamel (2005), quando eles dizem que “competir pelo futuro exige não só a redefinição da estratégia organizacional, mas a redefinição do papel da alta gerência na criação da estratégia”, apenas 5 gestores mencionaram a

importância da atuação dos colaboradores: “diretrizes que geram ações que cabe a todos viabilizarem”; “ter uma estratégia onde todos da organização sejam responsáveis pela sua realização”; “absorção dos conhecimentos e empenho de seus colaboradores”; “organizar as equipes, dividindo o trabalho, definindo responsabilidades”; “ações que devem ser incorporadas por todos que participam da organização”. Apenas 1 fez referência direta ao gestor com “caminho que a empresa deveria seguir após discussão com todos os gestores”.

É possível inferir, portanto, que as decisões não estão nas mãos dos gestores, como propõe a base teórica do SGPC. A distância entre o discurso dos gestores e a concepção base do modelo de gestão implantado na empresa aparece também no fato de que, dos 72 gestores, apenas 3 relacionaram estratégia a competências, sendo que essa relação é fundadora do modelo de gestão de pessoas por competências.

Também apareceram nos discursos dos gestores momentos em que se percebem sinais das duas teorias, a clássica e a de Prahalad e Hamel, como no caso de “ações voltadas para as melhorias de processos internos, posicionamento de mercado, inovação”, confirmando tanto o que António (2002) quanto Mintzberg e Lampel (2007) falam sobre a passagem de um modelo de gestão a outro: não ocorre de forma linear e as características de ambos os modelos podem se unir até mesmo na contradição.

Mintzberg e Lampel (2007) também se referem à maior clareza do modelo clássico de gestão do qual se aproxima Michael Porter, em relação ao modelo inovador de Prahalad e Hamel. De fato, não houve referência pelos gestores a “competências essenciais”, “oportunidades futuras”, “renovação de setores” ou preocupação com o “movimento constante da estratégia”. Para se ter uma idéia mais exata sobre a prática de EO dos gestores em relação às suas preocupações com as exigências e oportunidades futuras do mercado, como sugere o modelo de gestão implementado, seria necessário saber se a empresa está investindo nesse tipo de pesquisa e se tem criado e experimentado produtos revolucionários, antecipando-se, assim, aos

concorrentes. O que pode sugerir pesquisas futuras, que ajudarão a entender, na prática, a questão sobre futuridade trazida pelo modelo.

Chama a atenção o fato de os gestores falarem da estratégia de modo geral, poucas vezes se referindo à sua prática na empresa. Isso pode ter ocorrido tanto pelo teor da pergunta, que permitiu esse tipo de resposta, como pode refletir um descompasso entre a teoria e a prática, ou seja, ainda não enxergam sua prática dentro da teoria base do modelo de gestão em exercício. Ou, realmente, ainda estão praticando a EO dentro do modelo clássico de gestão. Embora a pergunta apresente essa limitação, foi possível observar, de acordo com os objetivos deste estudo, que os gestores, na sua grande maioria, não estão entendendo EO da mesma maneira que a teoria base do SGPC implantado na empresa.

Os resultados também mostraram diferença entre as concepções dos gestores de cada área de atividade. A área Tecnológica foi a que mais se identificou com o modelo clássico de gestão (72,5%). Essa área “abrange posições voltadas ao desenvolvimento, uso ou incorporação de tecnologias que viabilizem a obtenção de soluções para os clientes internos e externos, ou que conduzam ao aprimoramento de processos e produtos, a partir de análise e investigação técnica/tecnológica”. É a área responsável pelas atividades-fim, como, por exemplo, o desenvolvimento de pesquisas e softwares.

A atenção ao tempo de preempção global e o fato de se antecipar ao futuro são dois aspectos de extrema relevância na teoria base do modelo de gestão de pessoas por competências. Sabe-se que as tecnologias de comunicação estão entre as que mais rapidamente avançam; portanto, para uma empresa de telecomunicação, como a pesquisada, não basta incorporar tecnologias existentes, mas ela própria deve gerar novas tecnologias antecipando-se às necessidades futuras dos clientes, não só aprimorando produtos, mas criando novos. Ao conceber a EO dentro do modelo clássico de gestão, a empresa procura defender sua posição no mercado, mas não compete pelo futuro.

Seguindo a Tecnológica, a área Comercial teve 71% dos seus gestores identificados com a idéia de “planejamento estratégico”. A própria concepção da área pela empresa mostra seu vínculo com o modelo clássico de gestão, quando diz que ela “envolve posições ligadas ao atendimento e serviço ao cliente, bem como ao posicionamento da empresa e de seus produtos no mercado”. Abrange as vendas corporativas, gestão de contas etc. A área Comercial, portanto, é responsável pela relação do meio interno com o meio externo, assim como reflete a política da empresa. Se a sua concepção de estratégia ainda está vinculada ao modelo clássico de gestão, quer dizer que a empresa conduz seu negócio dentro de “objetivos definidos” e não rompe paradigmas. Isso significa que ela não “penetra na nuvem de incerteza para desenvolver a capacidade de prever os paradeiros do mercado de amanhã” e não “cria metas que superem os limites e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível”, como propõe o modelo de gestão inovador.

Embora o número de gestores participantes da área Suporte seja bem menor que os das outras duas, é relevante que 100% (11 gestores) responderam ao questionário, o que demonstra interesse por esse tipo de reflexão. Nesta área se encontram o departamento jurídico, financeiro e Recursos Humanos. Entre as três áreas, esta foi a mais identificada com a teoria base do modelo de gestão de pessoas por competências. Esta área “engloba posições voltadas ao apoio à gestão ou à sistematização de informações para a tomada de decisão gerencial”.

É possível inferir, pelos resultados, que ao lidar com as informações necessárias às outras áreas, o Suporte tenha uma maior percepção dos movimentos do mercado, inclusive antecipando oportunidades e necessidades. Entretanto, essa percepção parece não influenciar nas decisões da área Tecnológica e Comercial, havendo, assim, um descompasso entre a área Suporte e as demais. Pode ser, também, que o não aproveitamento das informações da área Suporte pelas outras áreas esteja ocorrendo por questões relacionadas ao poder decisório da empresa, que, conforme o discurso dos gestores, pertence a instâncias superiores.

Retomando King, Fowler e Zeithaml (2002, p. 39), quando eles dizem que “a anuência e a comunicação ajudam a gerar concordância a respeito das principais fontes de vantagem competitiva da empresa, a concentrar os esforços da organização e a aumentar a probabilidade de uma implementação ser bem sucedida”, é possível dizer que o SGPC está sendo prejudicado ou pela falta de anuência das áreas Tecnológica e Comercial às informações da área Suporte, ou a comunicação entre as áreas está truncada, ou, ainda, mesmo sabendo das imposições do mercado, necessidades e oportunidades futuras, os gestores não têm a anuência das instâncias superiores para agir. Além disso, há a questão do consenso, trazida também por King, Fowler e Zeithaml (2002), que observaram o consenso relacionado a alto desempenho, e a falta de consenso a baixo desempenho.

Comparando os resultados com a evolução histórica dos modelos de gestão apresentados por Quinn (2003), observa-se que o termo “estabelecimento de metas e objetivos”, que apareceu com frequência no discurso dos gestores, está relacionado à fase de 1900-1925, das “metas racionais”, cuja ênfase é a “explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas”, e o papel do gestor é de “diretor”. Tal constatação também demonstra e confirma a maior proximidade dos gestores do CPqD com a concepção clássica representada por Porter.

#### **6.1.4 PERGUNTA 2 - O QUE VOCÊ ENTENDE POR COMPETÊNCIA INDIVIDUAL?**

A pergunta teve dois objetivos:

Objetivo 1: verificar se os gestores entrevistados compreendem Competência Individual conforme a concepção Sul-americana.

(Considerando que o modelo de gestão de pessoas por competências implantado no CPqD, toma como base essa concepção).

Objetivo 2: verificar se há consenso entre os gestores quanto à concepção sobre Competência Individual.

#### 6.1.4.1 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PERGUNTA 2

Embora não haja um conceito unânime sobre Competências do Indivíduo, uma vez que cada concepção privilegia determinadas características, e cada situação, de acordo com o assunto ou tema abordado, escolhe uma concepção, há 3 concepções correntes na literatura.

Para se atingir o objetivo 1, as respostas dos gestores foram comparadas à concepção Sul-americana sobre competências do indivíduo.

- Concepção Sul-americana (brasileira): “Um saber-agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (Fleury & Fleury e Dutra).

Para se atingir o objetivo 2, considerou-se como parâmetro as outras duas concepções sobre competências do indivíduo:

- Concepção Norte-americana: “É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação” (McClelland, Boyatzis, Spencer Jr. & Spencer)

- Concepção Européia (francesa e inglesa): É colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. (Sandberg; Le Boterf; Zarifian)

#### 6.1.4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PERGUNTA 2

**Tabela 11 – Concepção sobre Competência Individual – Área TECNOLÓGICA (40 gestores participantes)**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Aproximação semântica</b>
Norte-americana	19	47,5%	“talentos”, “informações adquiridas”, “qualificações”, “conhecimentos”, “perfil”, “habilidades técnicas”, “comportamentos e atitudes”, “capacitação”, “atributos”, acompanhados de expressões, como: “do indivíduo”, “para cumprir atividades”.
Europeia	13	32,5%	“conjunto de atributos”, “capacitação”, “atividades específicas”, “conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos”, “capacidade”, “características”, acompanhados de expressões, como: “para resolver problemas no campo profissional”, “para exercer bem uma atividade profissional”, “utilizado como recurso no trabalho”, “para a realização de tarefas com qualidade”, para a realização de um dado papel”.
Sul-americana	7	17,5%	“interagir, colaborar”, gerir, transferir e absorver conhecimentos”, “prática do potencial para atingir resultados comuns entre indivíduo e organização”, “saber-fazer”, “atitudes alinhadas à estratégia organizacional”.
Não identificada	1	2,5%	“competência é a competência”.

**Tabela 12 – Concepção sobre Competência Individual - Área COMERCIAL (22 gestores participantes)**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Aproximação semântica</b>
Norte-americana	7	32%	“Atributos”, “conhecimentos”, “conjunto de habilidades específicas”, “conhecimentos e valores”, “qualificações”, acompanhados da expressão “do indivíduo e relacionados ao trabalho”.
Europeia	8	36%	“formação”, habilidade, experiência”; “conhecimento técnico”, “capacitação”, acompanhados de expressões, como: usadas para desempenhar funções”, usadas para atingir objetivos empresariais”, “usadas para executar bem ações no trabalho”.
Sul-americana	6	27%	“capacidade de catalisar contribuições efetivas”, “colocar em prática seu potencial”, acompanhadas de expressões, como: para agregar valor ao indivíduo e à organização”, “para fazer diferença na organização”, “para gerir, transferir e absorver conhecimentos”.
Não identificada	1	5%	“competência é a competência”.

**Tabela 13 – Concepção sobre Competência Individual – Área SUPORTE  
(11 gestores participantes)**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Aproximação semântica</b>
Norte-americana	1	9%	“capacidade, habilidade característica do indivíduo”.
Européia	4	36%	“capacidade”, “habilidade”, acompanhados das expressões: para assumir papéis na empresa”, “colocados em ação na empresa”, “para resolver assuntos”.
Sul-americana	6	55%	“agregar valor à carreira”, “auxiliar a empresa na sua estratégia organizacional”, “atributos explorados, mobilizados e integrados, agregando valor à empresa e ao indivíduo”.
Não identificada	0	0%	Nenhuma

Quanto ao objetivo 1 (verificar se os gestores entrevistados compreendem Competência Individual conforme a concepção Sul-americana), pode-se perceber que a área mais identificada com essa concepção foi a Suporte (55%), embora tenha havido um número relevante nesta área que compreendem Competência Individual de acordo com a Concepção Européia (36%).

A área Tecnológica foi a que menos se mostrou identificada com a concepção Sul-americana (17,5%), enquanto a área Comercial mostrou-se bem dividida entre as três concepções, embora seu número de gestores identificados com a concepção Norte-americana (32%) e Européia (36%) tenha sido maior que com a Sul-americana (27%).

Assim sendo, foi possível verificar que em relação ao total dos gestores que responderam à pergunta, 71% se dividiu entre as concepções Norte-americana (37%) e Européia (34%), restando apenas 26% que compreendeu a Competência Individual de acordo com a concepção Sul-americana. 2% não se enquadrou em nenhuma das concepções.

Quanto ao objetivo 2 (verificar se há consenso entre os gestores quanto à concepção sobre Competência individual), observa-se, portanto, que não há consenso entre os gestores quanto ao que eles entendem como Competência Individual.

Pôde-se verificar em relação às respostas às duas perguntas da entrevista que:

- a área mais identificada às bases do modelo de gestão de pessoas por competências é a Suporte;
- a área menos identificada às bases do modelo de gestão de pessoas por competências é a Tecnológica e
- que não houve consenso entre os gestores em relação à concepção de EO, nem em relação à concepção de Competência Individual.

De acordo com Dutra (2004, p.35) “a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões”. Assim sendo, o fato de a maior parte dos gestores conceberem competências individuais desagregadas da estratégia organizacional, dos demais recursos da empresa e não se perceberem agregando valor a si e à empresa, pode afastá-los dos processos políticos e decisórios da empresa.

## **6.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS NAS SEÇÕES IV E V DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

O questionário contém perguntas com alternativas de respostas sobre: (1) a rotina de trabalho no CPqD e (2) sobre o SGPC.

### **6.2.1 SOBRE A ROTINA DE TRABALHO DOS GESTORES**

Foram feitas 4 perguntas a respeito das competências, com 4 alternativas de respostas para cada uma das 8 competências seguintes:

C1. A liderança e trabalho em equipe

C2. A orientação estratégica

C3. A gestão de processo de mudança

C4. A articulação interna e externa

C5. Resolução de problemas

C6. Gestão de recursos e transferência e absorção de conhecimentos

C7. A definição de políticas e instrumentos de gestão

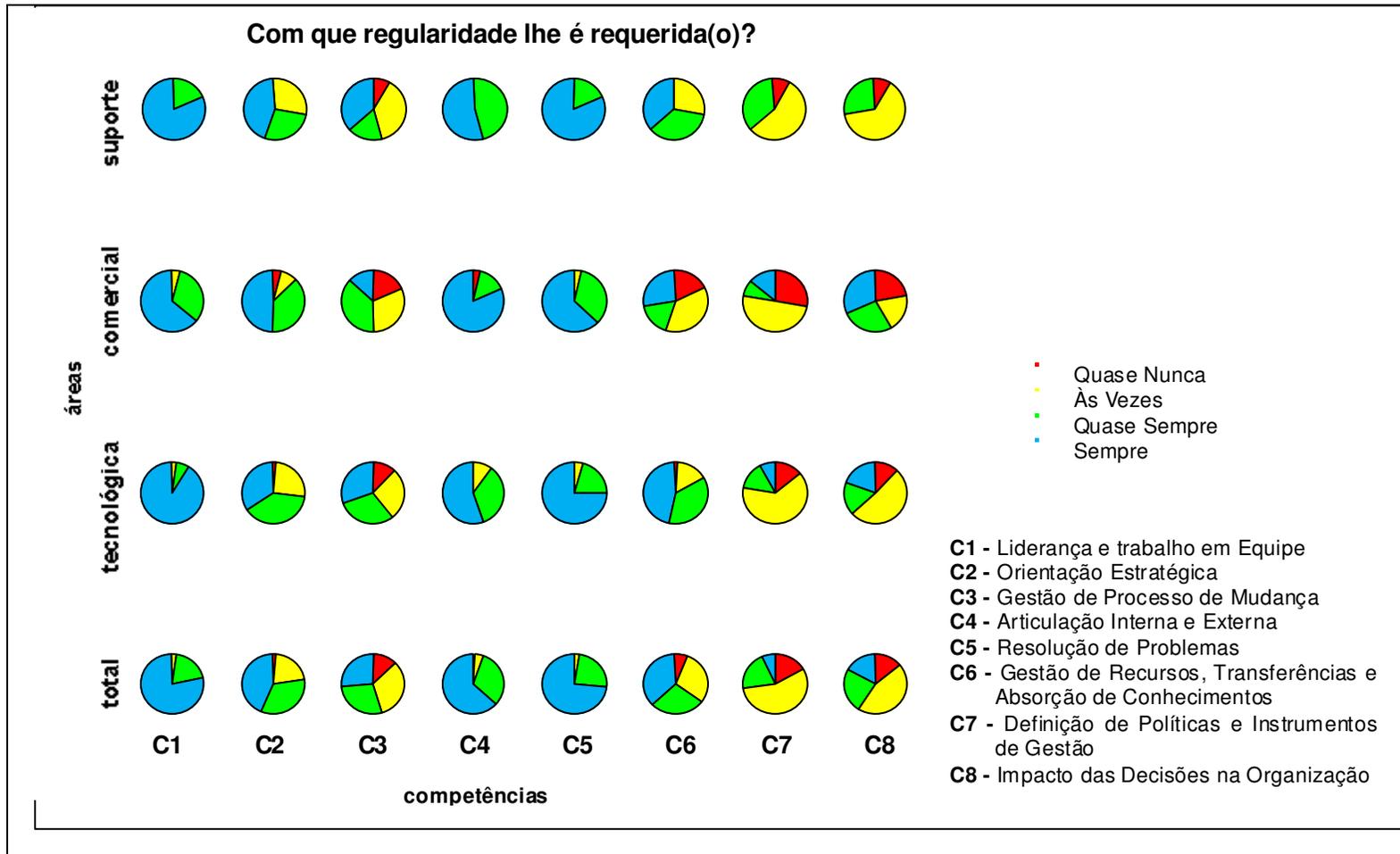
C8. O impacto das decisões na organização

Os resultados são apresentados em 2 formas: tabela e figura.

Para melhor visualização dos resultados das perguntas 1 e 2, representados nas figuras 15 e 16, adotou-se as seguintes cores:

cor azul	=> sempre
cor verde	=> quase sempre
cor amarela	=> às vezes
cor vermelha	=> quase nunca





**FIGURA 19 – COM QUE REGULARIDADE AS COMPETÊNCIAS SÃO REQUERIDAS AOS GESTORES**

Os resultados mostraram que:

- a. As competências mais requeridas aos gestores das três áreas, Comercial, Suporte e Tecnológica, foram: “A liderança e trabalho em equipe” (a mais requerida entre todas – C1); “A articulação interna e externa” (C4) e “A resolução de problemas” (C5). Observa-se que “A articulação externa e interna” se destaca na área Comercial.

O fato de se sobressair a C1 “a liderança e trabalho em equipe” mostra a importância do papel dos gestores para que ocorra a aprendizagem organizacional. Esta competência se refere ao “contínuo crescimento/capacitação dos indivíduos que compõem o grupo” e à “conscientização dos colaboradores sobre a importância de sua área de atividades, responsabilidades e contribuições esperadas”. A relação entre esses dois fatores remete ao conceito sul-americano de competência, no que diz respeito a “um saber agir responsável e reconhecido que agregue valor econômico à organização e social ao indivíduo”.

“A Articulação interna e externa” está diretamente relacionada à estratégia da empresa, com base na concepção de EO que respalda o SGPC, pois “inclui a prospecção e sistematização de tendências, identificação de oportunidades e proposição de soluções dentro de seu escopo de atuação”. O fato de esta competência também “envolver a construção, utilização e gerenciamento de redes de relacionamento na busca de maximização dos resultados para a organização e seus parceiros”, justifica que ela seja a mais requerida na área Comercial. Esta área “envolve o atendimento e serviço ao cliente, bem como ao posicionamento da empresa e de seus produtos no mercado”.

Chama a atenção o fato da área Comercial se referir a “posicionamento no mercado”, já que “posicionamento” se aproxima mais ao modelo clássico de gestão, do que ao modelo de gestão inovador que está na base do SGPC.

Uma vez que a competência “A resolução de problemas” “engloba a identificação de problemas emergentes”, pode-se inferir que ao ser bastante

requerida, a empresa procura se antecipar aos problemas, como sugere Prahalad e Hamel (2005).

- b. As competências “A orientação estratégica” (C2) e “Gestão de recursos e transferência e absorção de conhecimentos” (C6) também foram bastante requeridas, embora menos do que as citadas anteriormente. Destaca-se a requisição da C2 para a área Comercial e a requisição da C6 para a área suporte e tecnológica.

“A orientação estratégica”, ao enfatizar “os valores, missão e visão da empresa”, lembra a aproximação que Mintzberg e Lampel (2007) fazem entre a abordagem de liderança de Prahalad e Hamel e a “escola cultural”, que é centrada em competências enraizadas na essência de uma organização (sua cultura). Ao procurar “identificar tendências no ambiente de negócios da empresa e traduzir essas tendências em planos de ação concretos, potencializando os pontos fortes e identificando oportunidades de melhoria”, observa-se que “os pontos fortes” e “as oportunidades de melhoria” podem tanto se relacionar à teoria de Michael Porter (tendências no ambiente) ou à análise SWOT (pontos fortes e oportunidades), no sentido de a empresa se posicionar de acordo com o momento presente; como às “competências essenciais” e “oportunidades futuras”, de acordo com Prahalad e Hamel. A “estratégia”, portanto, vai depender de que linha teórica a orienta.

A “Gestão de recursos e transferência e absorção de conhecimentos” é uma competência alinhada à teoria base do modelo de gestão implantado no CPqD (Prahalad e Hamel). A idéia que essa competência traz de “identificar e antecipar as necessidades de orientação e apoio dos profissionais, acompanhando, capacitando, ouvindo e informando sobre as necessidades da organização e as oportunidades existentes” remete à preocupação que os gestores devem ter em se antecipar a uma possível crise. Entretanto, a relação entre o mundo interno e externo da empresa não parece alinhada à teoria base do modelo de gestão de pessoas por competências, uma vez que o termo “oportunidades existentes” não sugere o movimento esperado por Prahalad e Hamel, no sentido de que não avança em direção ao futuro. Positivamente,

essa competência procura “estimular a troca de informações entre as pessoas”, o que está relacionado à aprendizagem organizacional, favorecendo a organização e o indivíduo.

Era de se esperar que essa competência aparecesse com destaque, na área Tecnológica e na Suporte. A função da Tecnológica abrange “o desenvolvimento, uso ou incorporação de tecnologias que viabilizem a obtenção de soluções para os clientes internos e externos, ou que conduzam ao aprimoramento de processos e produtos”. Ao requerer essa competência, o sistema se alinha à sua base teórica, pois se trata de colocar em prática as “competências essenciais” de Prahalad e Hamel. Para a área Suporte, esta competência também é importante, já que entre as funções desta área está “o apoio à sistematização de informações”. Observa-se a relação estreita entre essas duas áreas.

c. A competência “A gestão de processo de mudança” (C3), considerando-se a proporção de respostas com “sempre” mais “quase sempre”, também aparece como bastante requerida para as três áreas, mostrando que o sistema de gestão implementado busca o envolvimento de todas as áreas na tarefa de “identificar necessidades de mudanças para enfrentar os desafios do negócio”, como pede essa competência. Esse envolvimento compartilhado por todos os gestores está na base da teoria que sustenta o modelo de gestão de pessoas por competências.

Na área Suporte e Tecnológica, a C3 aparece ainda mais requerida que na área Comercial, o que se justifica pelo fato de o Suporte ser responsável pela sistematização de informações, auxiliando na tomada de decisão dos gestores das três áreas. A C3 é fundamental para a área tecnológica, pois esta é a responsável pelo desenvolvimento dos serviços oferecidos pela empresa (pesquisas, *softwares* entre outros).

d. A competência “A definição de políticas e Instrumentos de Gestão” (C7) aparece como menos requerida às três áreas, o que pode significar um desajuste ao modelo de gestão de pessoas por competências, pois esta

competência seria fundamental, já que no modelo, a responsabilidade sobre as escolhas e decisões da empresa deve caber também aos gerentes.

- e. A competência “O impacto das decisões na Organização” (C8) é a menos requerida à área Suporte, é bastante requerida na área Comercial e não tão requerida na área tecnológica, enquanto “A definição de políticas e instrumentos de gestão” (C7) é a menos requerida nas três áreas.

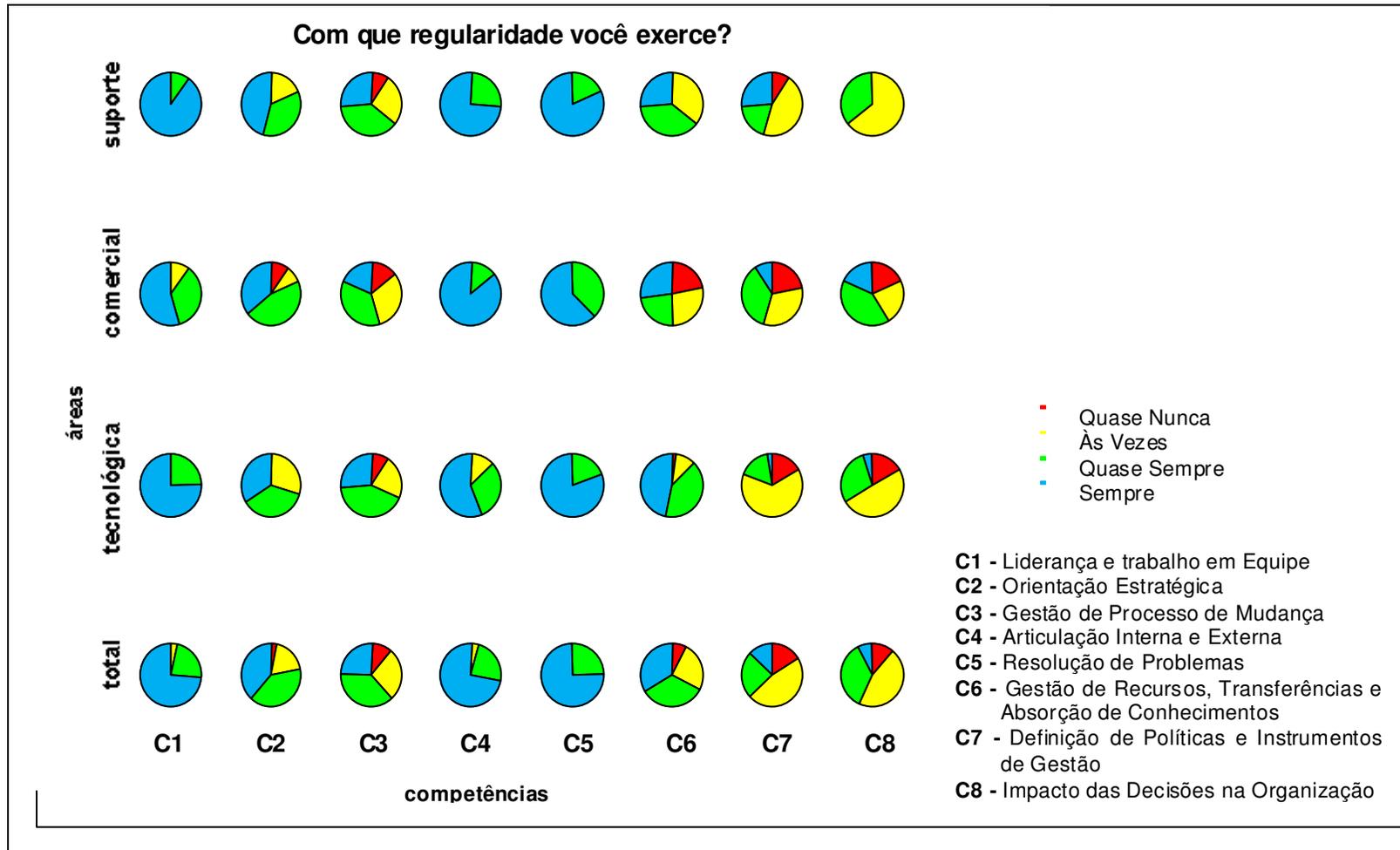
Quando se discutiu os dados sobre a concepção de EO dos gestores observou-se que estes não se colocaram como atuantes na política e decisões da empresa, o que é confirmado pela percepção dos gestores de que a C8 e, principalmente, a C7 lhes sejam pouco requeridas.

Chama a atenção, também, a questão dos diferentes pesos (5,10,15 e 20) dados às competências. A C2 “A orientação estratégica” e a C3 “A gestão de processo de mudança” têm o maior peso (20) e, embora bastante requeridas, não aparecem como as mais requeridas, como seria então de se supor.

A C7 “A definição de políticas e instrumentos de gestão” tem o menor peso (5) e aparece como a menos requerida nas três áreas, confirmando mais uma vez o que se espera dos gestores em relação ao poder de decisão. O fato dos gestores serem pouco requeridos na tomada de decisão está em desacordo com as bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências, aproximando-se mais do modelo clássico de gestão e à escola do poder de Mintzberg.

Também chama a atenção o fato de que, embora cada área desempenhe diferentes funções, o peso das competências seja o mesmo para as três áreas.





**FIGURA 20 – COM QUE REGULARIDADE OS GESTORES EXERCEM AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS**

Os resultados apontaram que:

- a. Houve grande semelhança, em relação às três áreas, entre o que é requerido e o que é exercido em termos de competências.
- b. A C7 “Definição de políticas e instrumentos de gestão” é “sempre” mais exercida que requerida, na área suporte, e “quase sempre” mais exercida que requerida na área comercial.
- c. A C8 “Impacto nas decisões da organização” é “sempre” mais requerida que exercida, na área tecnológica.

Se por um lado, os gestores da área Suporte e Comercial parece se esforçarem para participar mais da política e das decisões da empresa, os gestores da área tecnológica, ao contrário, exercem menos do que lhes é dado participar. Isso pode ocorrer pela diferença nas funções de cada área. A área Comercial lida com as informações oriundas da relação serviços/mercado, tendo, portanto, noção da situação da empresa junto aos clientes. A área Suporte sistematiza informações para a tomada de decisão dos gestores, enquanto a Tecnológica executa os serviços. O modelo de gestão implementado pede que o poder de decisão seja dividido entre todos os gestores.

Para melhor visualização dos resultados referentes às perguntas 3 e 4, a seguir, demonstrados nas figuras 17 e 18, foram adotadas as seguintes cores:

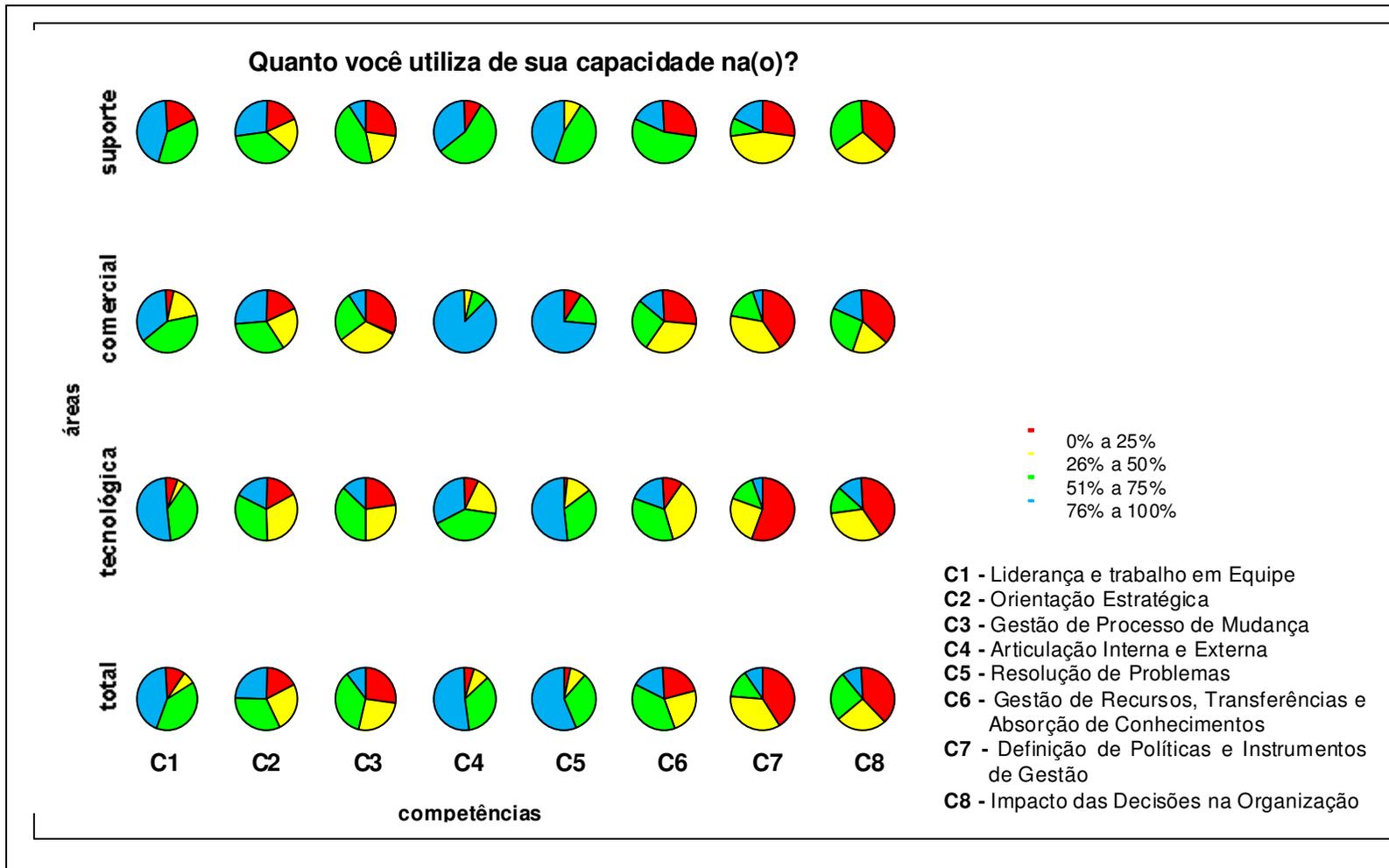
cor azul                   => 76 a 100%

cor verde                   => 51 a 75%

cor amarela               => 26 a 50%

cor vermelha              => 0 a 25%





**FIGURA 21 – QUANTO OS GESTORES UTILIZAM DA SUA CAPACIDADE**

Os resultados mostraram que:

- a. A C5 “Resolução de problemas” foi apontada pelos gestores das três áreas como a competência na qual mais utilizam das suas capacidades durante a rotina de trabalho, seguidas da C1 “Liderança e trabalho em equipe” e C4 “articulação interna e externa”. Esta última teve grande destaque positivo na área comercial.

Observa-se que há uma entrega das capacidades dos gestores para identificar problemas emergentes e se responsabilizarem pelo seu encaminhamento, assim como mobilizar a equipe no atendimento às necessidades da empresa e ao contínuo crescimento/capacitação dos indivíduos que compõem o grupo, como pedem as C5 e C1. Essa entrega das capacidades ocorre também no sentido dos gerentes buscarem a maximização dos resultados para a organização e seus parceiros, como pede a C4. Esta competência, “articulação interna e externa” está diretamente relacionada à idéia inovadora do modelo de gestão em exercício, uma vez que inclui a prospecção e sistematização de tendências do mercado e a identificação de oportunidades, o que pode ser aproveitado no sentido de futuridade. Também fica claro o conceito de entrega postulado por Dutra.

- b. Na C2 “Orientação estratégica” e na C3 “Gestão de processo de mudança” os gestores perceberam uma utilização média das suas capacidades, destacando-se a área comercial, na qual aparece o menor uso das capacidades na C3.

De acordo com a teoria base do modelo de gestão em exercício, em relação à C2 e C3, esperava-se que os gestores utilizassem potencialmente suas capacidades, uma vez que na orientação estratégica eles devem identificar as tendências do mercado e traduzi-las em planos e ações concretas. Seria necessária uma investigação que apurasse as razões, pelas quais os gestores utilizam mais suas capacidades na prospecção e sistematização de tendências do mercado, do que conseguem traduzir essa percepção em planos e ações. A C2 está diretamente relacionada à C3, pois as ações não realizadas, ou não

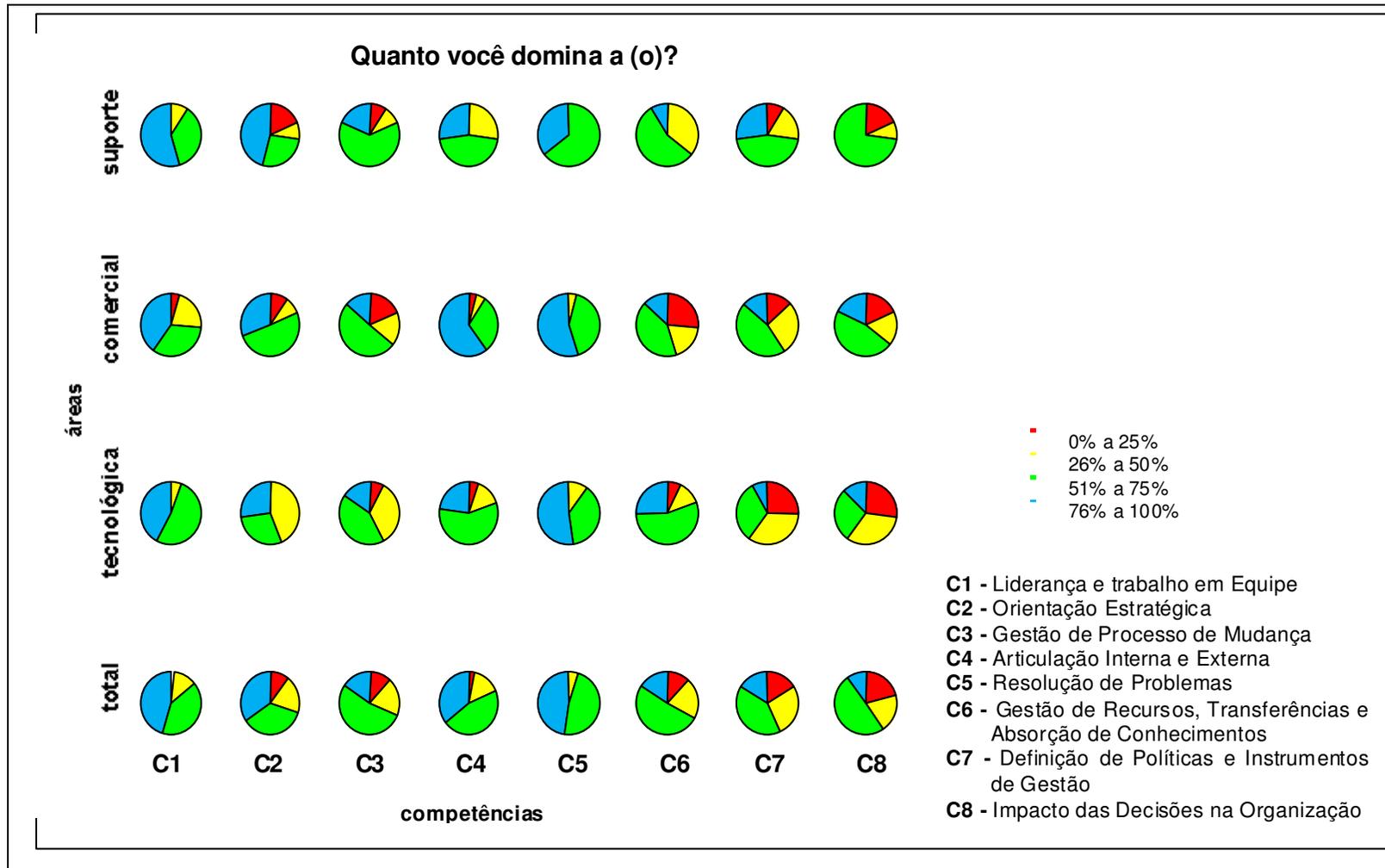
realizadas a contento, também incluem as decisões a serem tomadas em processos de mudança.

A aprendizagem organizacional supõe que a reflexão se dê nos erros e acertos de ações concretas. Se os gestores não agem, ou têm pouca possibilidade de agir sobre o que percebem, essa aprendizagem fica comprometida.

c. Na C7 “Definição de políticas e instrumentos de gestão” e na C8 “Impacto das decisões na organização” os gestores das três áreas apontaram como de menor uso de suas capacidades. Além dessas competências, a C6 “Gestão de recursos, transferência e absorção de conhecimentos” é apontada como a de menor uso das capacidades, apenas pelos gestores da área comercial.

A C7 e a C8 também estão diretamente relacionadas, pois o fato de os gestores utilizarem pouco de sua capacidade nessas duas competências significa que sua capacidade de definir políticas e instrumentos de gestão está sendo pouco utilizada pela empresa e, dessa forma, não decidem, ou influenciam pouco, nas decisões da organização. Como consequência, não podem ser considerados responsáveis pelo impacto das decisões, as quais raramente são tomadas por eles, conforme mostram os resultados.





**FIGURA 22 – QUANTO OS GESTORES DOMINAM DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS**

Os resultados mostraram que:

- a. A C5 “Resolução de problemas” foi indicada pelos gestores como a competência que eles mais dominam. Isso é mais evidente na área Comercial, seguida da área Tecnológica e depois a de Suporte.

De acordo com as funções de cada área, era de se esperar que os gestores da área Comercial, por lidar diretamente com clientes e indiretamente com as constantes mudanças do mercado e com a concorrência, necessitassem de grande domínio dessa competência.

- b. A C1 “Liderança e trabalho em equipe” é apontada pelos gestores das três áreas como a segunda que eles mais dominam. Na área Comercial, entretanto, os resultados mostram um menor domínio dessa competência pelos gestores, em relação à área Suporte e Tecnológica. Já a C4 “Articulação interna e externa” é apontada pelos gestores da área Comercial como a que eles mais dominam. Não ocorrendo esse mesmo domínio nas áreas Suporte e Tecnológica.

O maior domínio da C1 pela área Suporte e Tecnológica em relação à área Comercial pode ser justificado pela exigência de liderança diferenciada entre as áreas. Na Suporte e Tecnológica, supõe-se uma maior dependência entre as atividades exercidas pelos funcionários, necessitando, assim, da presença mais constante do gestor para garantir que uma atividade complete a outra. Ele funciona como um elo entre as atividades. Enquanto que a área Comercial, exatamente por lidar diretamente com o cliente e com o mercado, requer de seus gestores uma maior compreensão das necessidades externas, para que possam articulá-las com o que a empresa oferece e venha a oferecer.

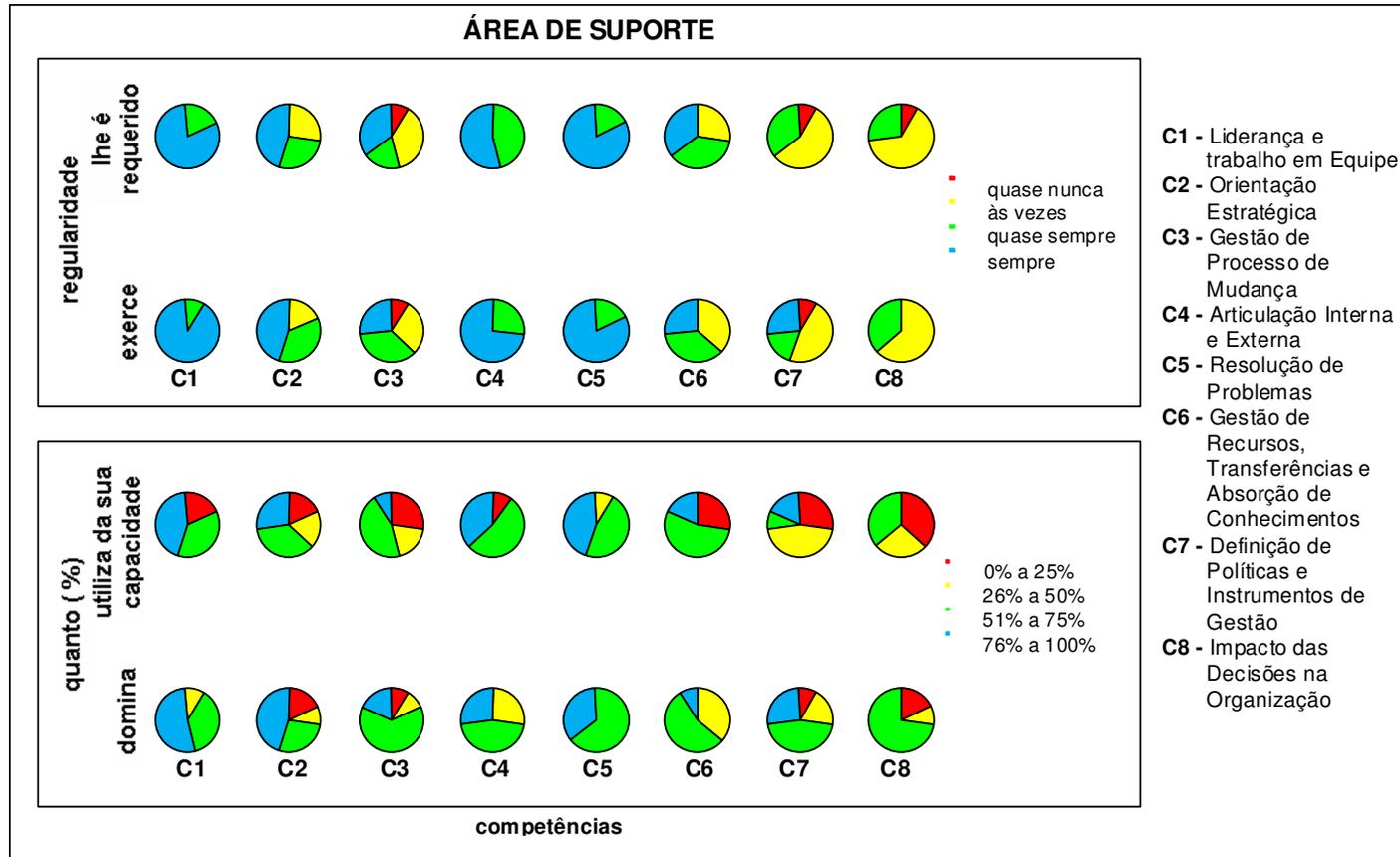
- c. A C7 “Definição de políticas e instrumentos de gestão” e C8 “Impacto das decisões na organização” foram apontadas como de menor domínio pelos gestores das três áreas, acrescentando-se que o menor domínio dessa competência aparece na área Tecnológica.

A questão sobre o poder de decisão dos gestores já foi abordada; se não lhes são requeridas, se não exercitam, é evidente que teriam o menor domínio sobre a C7 e C8.

d. A C2 “Orientação estratégica” e a C3 “Gestão de processo de mudança” são apontadas pelos gestores como de domínio médio, nas três áreas. Enquanto que a C6 “Gestão de recursos, transferência e absorção de conhecimentos” foi apontada como de grande domínio pelos gestores da área Tecnológica, seguida pela área Suporte e, por último, a área Comercial.

O grande domínio dos gestores da área Tecnológica na Gestão de recursos, transferência e absorção de conhecimentos era de se esperar, pois como já foi dito, nesta área ocorre interdependência entre as atividades, além do que, é a área que transforma as necessidades do mercado em serviços ao cliente.

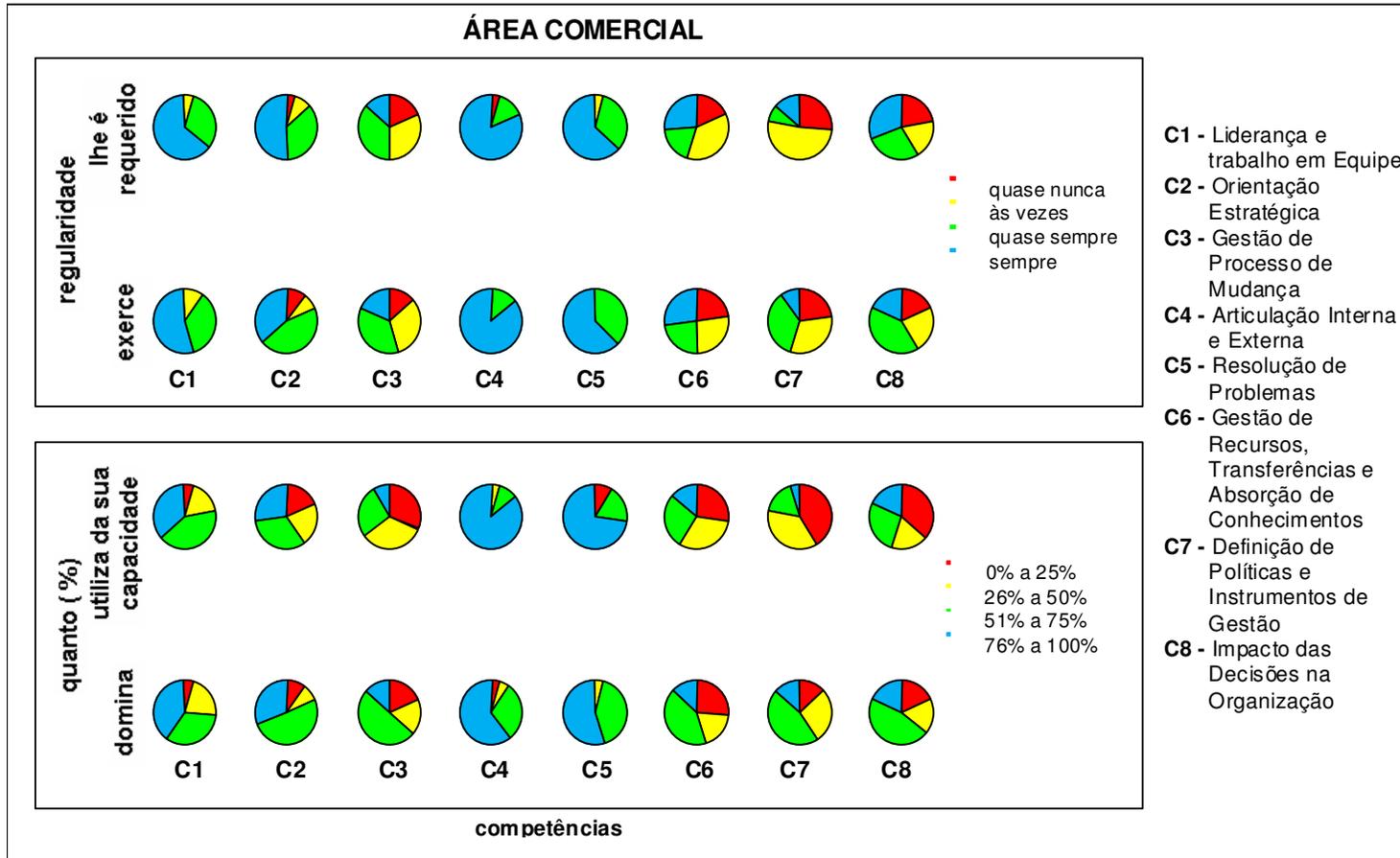
6.2.1.5 COMPARAÇÃO ENTRE RESULTADOS



**FIGURA 23 - COMPARAÇÃO ENTRE A REQUISIÇÃO E O EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS, E ENTRE O DOMÍNIO E A UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE (ÁREA SUPORTE)**

Como se observa na figura 19, houve bastante semelhança entre o que é requerido e o que os gestores exercem. A diferença maior aparece em relação à C4 “Articulação Interna e externa”, a C7 “Definição de políticas e instrumentos de gestão” e a C8 “Impacto das decisões na organização”, que aparecem como mais exercidas que requeridas.

Quanto ao domínio das competências e a utilização das capacidades dos gestores, a diferença é maior. De modo geral, os gestores dessa área se percebem mais dominando as competências do que utilizando sua capacidade para exercê-las.

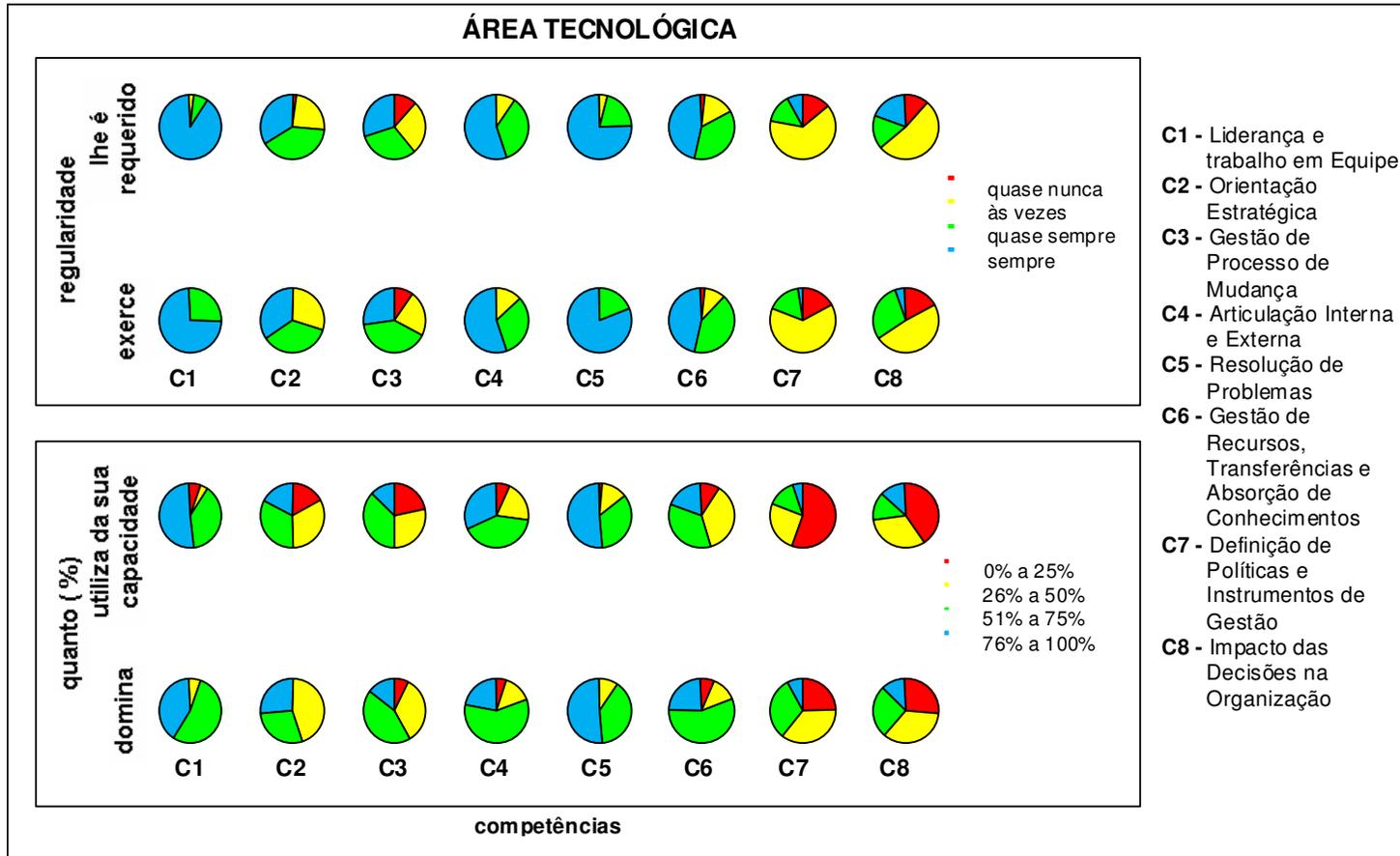


- C1** - Liderança e trabalho em Equipe
- C2** - Orientação Estratégica
- C3** - Gestão de Processo de Mudança
- C4** - Articulação Interna e Externa
- C5** - Resolução de Problemas
- C6** - Gestão de Recursos, Transferências e Absorção de Conhecimentos
- C7** - Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão
- C8** - Impacto das Decisões na Organização

**FIGURA 24 - COMPARAÇÃO ENTRE A REQUISIÇÃO E O EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS E ENTRE O DOMÍNIO E A UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE (ÁREA COMERCIAL)**

Nessa área, a diferença entre o que é requerido e o que é exercido também é bem pequena, destacando-se a C1 “Liderança e trabalho em equipe”, a C2 “Orientação estratégica” e a C8 “Impacto das decisões na organização”, um pouco mais requeridas que exercidas, e a C7 “Definição de políticas e instrumentos de gestão”, mais exercida que requerida.

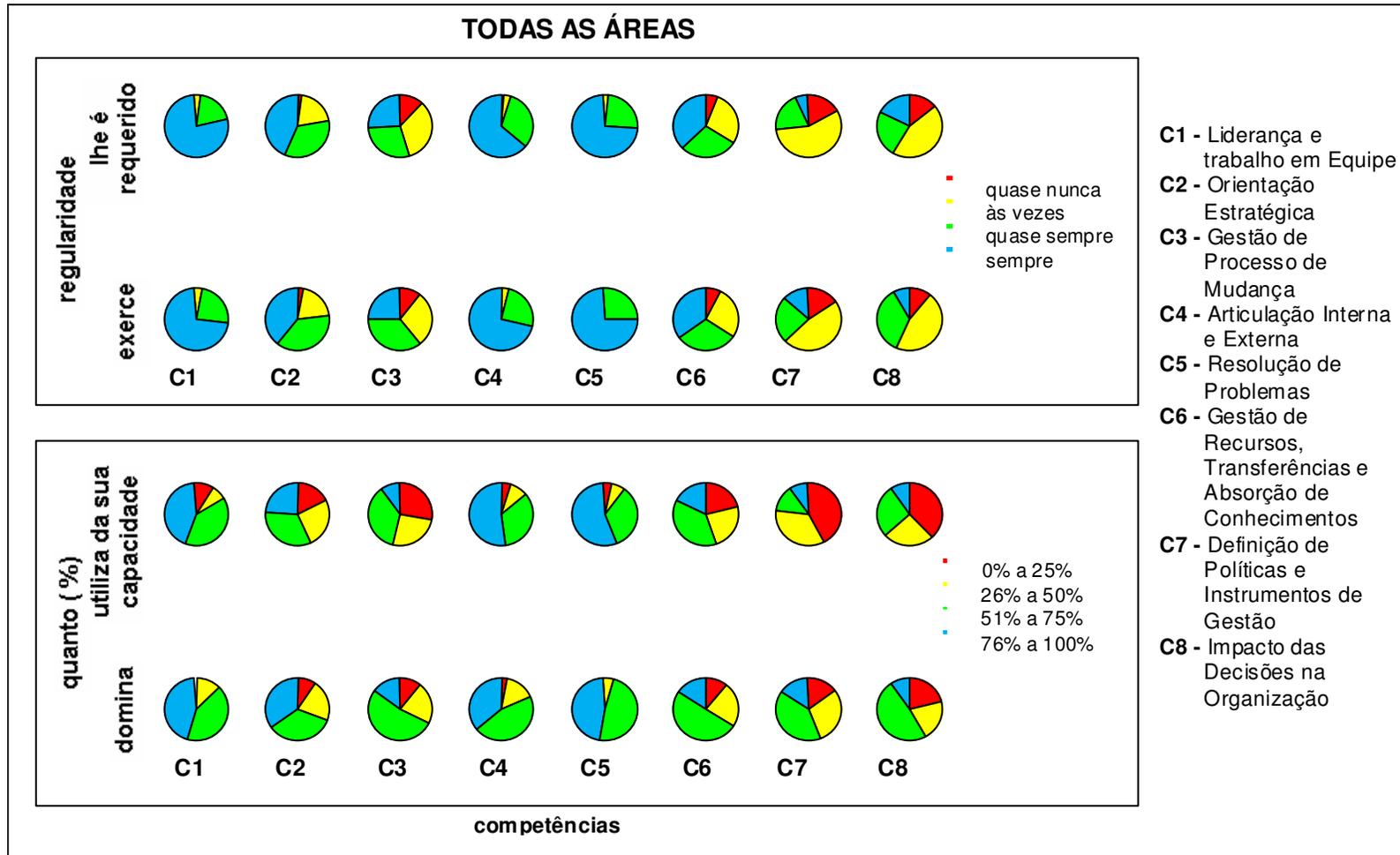
Quanto à diferença entre o que os gestores dominam e o quanto utilizam da sua capacidade, a diferença é maior. Exceto a C1 “Liderança e trabalho em equipe” e a C5 “Resolução de problemas”, em que as duas modalidades se equiparam nas demais competências, os gestores se percebem mais dominando do que utilizando sua capacidade.



**FIGURA 25 - COMPARAÇÃO ENTRE A REQUISIÇÃO E O EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS, E ENTRE O DOMÍNIO E A UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE (ÁREA TECNOLÓGICA)**

Nessa área, apenas duas competências aparecem com diferença entre as modalidades; a C1 “Liderança e trabalho em equipe” e a C8 “Impacto das decisões na organização” são percebidas pelos gestores como um pouco mais requeridas do que exercidas.

Quanto ao domínio e à utilização de sua capacidade, os gestores se percebem dominando mais do que utilizando sua capacidade nas seguintes competências: C2 “Orientação estratégica”, C3 “Gestão de processo de mudança”, C6 “Gestão de recursos, transferências e absorção de conhecimentos”, C7 “Definição de políticas e instrumentos de gestão” e C8 “Impacto das decisões na organização”.



**FIGURA 26 - COMPARAÇÃO ENTRE A REQUISIÇÃO E O EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS, E ENTRE O DOMÍNIO E A UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE (EM TODAS AS ÁREAS)**

Sobre o que é requerido e o que é exercido, observa-se grande semelhança, com um pequeno destaque para as competências C4 “Articulação Interna e Externa”, pouco mais exercida do que requerida, e C8 “Impacto das decisões na organização”, bem pouco mais requerida do que exercida.

Já sobre a relação entre quanto os gestores dominam e quanto utilizam de sua capacidade, as diferenças são bem maiores. Exceto a C4 “Articulação interna e externa” e C5 “Resolução de problemas”, que os gestores se percebem utilizando mais sua capacidade do que dominando, nas demais aparece mais domínio do que utilização da capacidade; com maior destaque, nesse sentido, para a C7 “Definição de políticas e instrumentos de gestão” e C8 “Impacto das decisões na organização”.

Assim sendo, volta-se à questão da aprendizagem organizacional, pois se a capacidade dos gestores não estiver sendo aproveitada ao máximo, perde-se a oportunidade de agregar valor ao indivíduo e à empresa. Em relação à C7 e C8, novamente aparecem as relações de poder, quando os gestores se percebem podendo contribuir mais na definição de políticas da empresa e, portanto, participar das decisões da organização, podendo se frustrar em não serem tão bem aproveitados em suas capacidades.

### **6.2.2 PERGUNTAS SOBRE O SGPC**

Foram dadas 2 afirmativas, com 4 alternativas de respostas para cada uma (discordo totalmente; discordo; concordo; concordo totalmente).

Para melhor visualização dos resultados adotaram-se as seguintes cores:

cor azul                   => concordo totalmente

cor verde                 => concordo

cor amarela             => discordo

cor vermelha           => discordo totalmente

### 6.2.2.1 AFIRMATIVA 1 - O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS TEM AJUDADO A MELHORAR OS RESULTADOS DO CPqD.

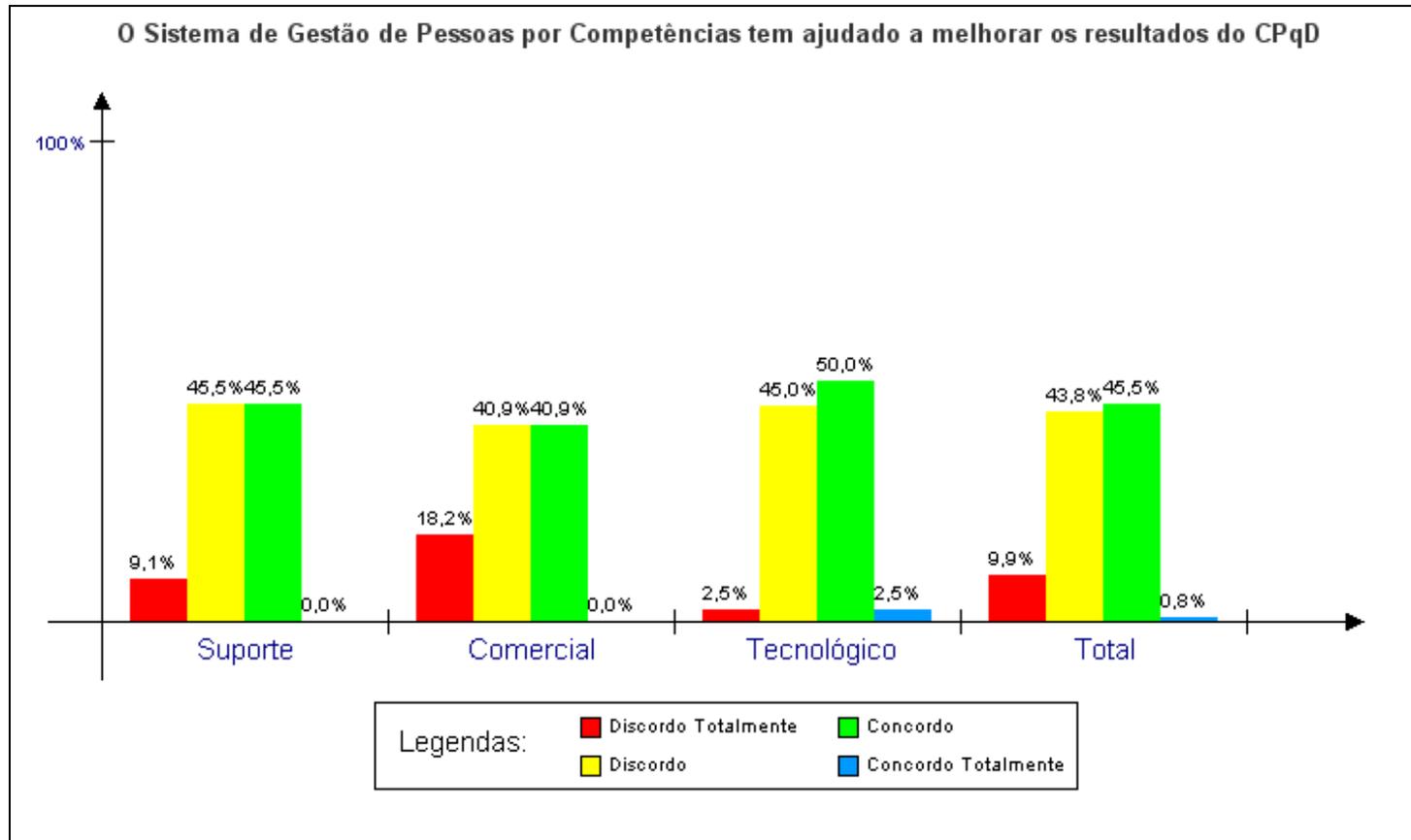


FIGURA 27 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS PELA EMPRESA COM O SGPC

A maioria (53,7%) dos gestores participantes respondeu que discordam dessa afirmativa. Na área Comercial essa visão é mais marcante, visto que 59,1% dos gestores dessa área apontaram discordar da afirmativa. A menor discordância aparece na área Tecnológica (47,5%).

A visão da área Comercial, por lidar diretamente com o cliente e com a situação da empresa no mercado, é fundamental para que a empresa opere as mudanças necessárias e possa buscar inovações para melhor satisfazer o cliente e, assim, aumentar seu poder de competição no mercado.

A diferença no percentual entre a área Tecnológica e a área Comercial também chama a atenção, pois mostra que a percepção das duas áreas não é a mesma. Essa discrepância pode estar sinalizando falta de comunicação entre as áreas, ou outros descompassos que prejudicam o aproveitamento, pela área Tecnológica, daquilo que é percebido, em termos de necessidades do cliente e do mercado, pela área Comercial.

Embora tenha havido diferença nos percentuais; de modo geral, os resultados apontaram que a maioria dos gestores acredita que o SGPC não tem ajudado a melhorar os resultados da empresa.

### 6.2.2.2 AFIRMATIVA 2 - ESTOU SATISFEITO COM O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DO CPqD.

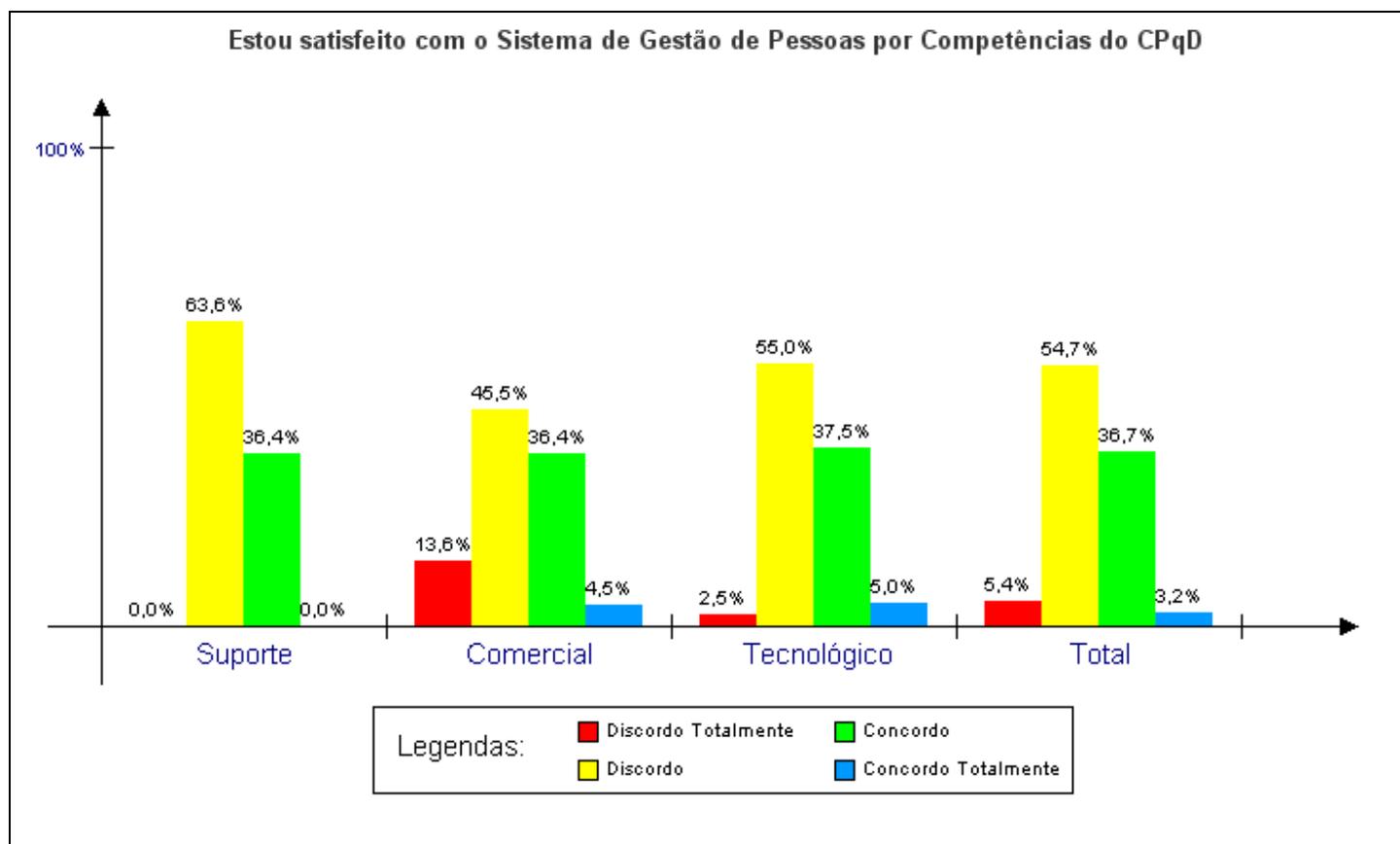


FIGURA 28 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS GESTORES COM O SGPC

Pode-se considerar, pelos resultados, que o nível de satisfação com o SGPC, entre os gestores, aproximou-se do consenso, sendo que a maioria (60,1%) respondeu que discorda da afirmativa. Na área Suporte, essa visão é mais marcante, visto que 63,6% dos gestores discordam da afirmativa. Na área Comercial e área Tecnológica, os percentuais de discordância dos gestores em relação à afirmativa são de 59,1% e 57,5% respectivamente.

Percebeu-se, pelos dados, que a concepção da maioria dos gestores a respeito do conceito de EO e Competências não se alinhou à base teórica do modelo; Outro fator que pode estar interferindo na satisfação dos gestores é o fato de serem pouco requeridos a participar da definição de políticas e instrumentos de gestão e, conseqüentemente, das decisões da organização. Além disso, a maioria dos gestores também percebeu que o SGPC não tem ajudado a melhorar os resultados da empresa. Tudo isso, evidentemente, gera insatisfação.

### **6.3 CONFRONTO COM OS PRESSUPOSTOS ESTABELECIDOS – REFERENTE À SEÇÃO VI DO DIAGNÓSTICO**

*P1 - P1 - As concepções sobre competência individual e sobre EO dos gestores devem responder a uma visão compartilhada das bases teóricas do modelo de gestão de pessoas por competências..*

Os resultados mostraram que a maioria dos gestores não compartilha suas concepções sobre estratégia organizacional, nem sobre competência individual com as bases teóricas do novo modelo implementado.

*P2 – As competências individuais requeridas pela empresa devem ser dominadas e exercidas pelos gestores e estes devem utilizar o máximo de sua capacidade no exercício dessas competências.*

Pode-se considerar que houve, de modo geral, compatibilidade entre o que é requerido e o que é exercido pelos gestores das três áreas. A maior diferença apareceu em relação ao que os gestores dominam e a capacidade que eles

investem nas competências. Em 6 das 8 competências, eles se percebem mais dominando do que exercendo sua capacidade. Destacaram-se, nesse sentido, a C7 “Definição de políticas e instrumentos de gestão” e C8 “Impacto das decisões na organização”.

*P3 - Cada área interna precisa privilegiar determinadas competências individuais, de acordo com sua especificidade, seus objetivos e necessidades.*

Foi possível inferir que as diferenças entre o exercício das competências, de uma área para outra, podem ter ocorrido em respeito à especificidade, objetivos e necessidades de cada área, como foi discutido. Por outro lado, essas diferenças não são consideradas quando o SGPC não diferencia os pesos dados às competências de acordo com a área.

*P4 - O modelo deve ajudar a melhorar os resultados da organização.*

Como se pode perceber nos dados, os gestores se mostraram divididos quanto à possibilidade de o SGPC favorecer os resultados da empresa. Pouco mais da metade (53,7%) acredita que não. É importante frisar que na área Comercial a percentagem dos que não acreditam que o sistema está favorecendo os resultados da empresa foi a maior (59,1%), e na área Tecnológica, a menor (47,5%).

*P5 – O modelo de gestão deve possibilitar satisfação ao indivíduo.*

A maioria dos gestores (60,1%) não se mostrou satisfeita com o SGPC, sendo que o índice de insatisfação foi menor na área Tecnológica (57,5%) em relação à área Suporte (63,6%).

## 7 CONCLUSÕES

### **SOBRE OS RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO NA EMPRESA CPQD**

Um sistema é composto de partes que devem funcionar harmoniosamente para não comprometer todo o sistema. Observando os resultados, é possível inferir que o SGPC não está funcionando integralmente, pelas seguintes razões:

- não há consenso entre os gestores sobre o conceito de estratégia organizacional e competência do indivíduo;
- as concepções da maioria dos gestores sobre estratégia organizacional e competência individual não estão alinhadas às bases teóricas da gestão de pessoas por competências;
- embora algumas áreas, pelas suas particularidades, exercitem mais uma ou outra competência, não justifica o fato de existirem no sistema duas, das oito competências, muito pouco requeridas em todas as áreas, a C7 e a C8;
- a discrepância entre a intenção do sistema em promover a aprendizagem organizacional e o fato de aparecerem como pouco requeridas as competências relacionadas ao poder de decisão dos gestores é um fator que pode estar ligado ao alto índice de insatisfação com o sistema.

Retomando-se o objetivo geral deste trabalho de propor um instrumento de diagnóstico de fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências, observou-se que:

*Fator 1 – as bases teóricas do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) não estão totalmente claras para os gestores.*

As concepções sobre o conceito de EO, da maioria, não se alinha à concepção de Prahalad e Hamel, que está na base dos conceitos que apóiam a gestão de pessoas por competências, como também a percepção da maioria dos gestores sobre o conceito de Competência do Indivíduo não está de acordo com a concepção Sul-americana.

*Fator 2 – o processo de transição de um modelo para outro é longo e não linear.*

As bases teóricas do modelo clássico de gestão ainda permanecem arraigadas às concepções de EO e de Competência do Indivíduo dos gestores após oito anos de implantação do novo modelo.

A concepção da maioria dos gestores sobre EO ficou entre a concepção de Michael Porter, na qual “EO pressupõe uma adaptação ao meio envolvente para deste modo adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa”, e de Planejamento Estratégico, segundo o qual, EO “é um esquema de objetivos e planos que visam a obtenção dos objetivos previamente definidos”. Enquanto a concepção sobre Competência do Indivíduo da maioria dos gestores ficou entre a concepção da corrente norte-americana e da corrente européia.

Chama a atenção que a idéia de entrega, defendida por Dutra, possa ficar comprometida quando se domina mais uma competência do que se usam as capacidades para exercê-la.

*Fator 3 – a necessidade de reflexão constante sobre a articulação entre EO e competências.*

Para Bitencourt (2006, p. 1),

“A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais e desdobrado em competências, tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura e o modelo de gestão.

Pela visão dos gestores, apenas 3 entre as 8 competências do SGPC são requeridas quase que o tempo todo, e pelo menos duas quase nunca são requeridas. Se as competências são constitutivas do sistema, mas não estão sendo exercidas, ou estão sendo exercidas parcialmente, a efetividade do

modelo fica prejudicada, o que justifica a percepção da maioria dos gestores quanto à insatisfação com o SGPC e quanto a seus resultados para a empresa.

A aprendizagem organizacional pressupõe escolha, descarte e renovação de competências, de acordo com as necessidades internas e externas. Desse modo, após oito anos de implementação do SGPC, no CPqD, período portanto de transformações internas e externas, é possível que algumas competências devam ser revistas, tanto no sentido de serem descartadas, se não estiverem enriquecendo o sistema, como no sentido de reflexão da própria organização sobre a identificação da sua cultura com as escolhas em requerer mais uma que outra competência.

*Fator 4 – A cultura da empresa pode interferir negativamente na implantação do novo modelo.*

Entre os fatores responsáveis pelo fracasso de novos modelos de gestão está a implantação de um novo modelo de forma parcial, mantendo-se características do antigo modelo; o que também pode estar relacionado a questões culturais e estruturais da organização. Acostumados ao modelo clássico de gestão, no qual o poder de decisão estava nas mãos de poucos, é realmente muito difícil para a alta gerência compreender o que significa dividir esse poder com os gerentes intermediários. Assim, mesmo que acreditem nos benefícios da gestão de pessoas por competências, acabam por conduzir a estratégia da empresa dentro do modelo clássico, não ocorrendo o melhor aproveitamento das competências da organização, individuais, coletivas, ou dos demais recursos, como propõe o novo modelo implantado.

A outra questão é a incompatibilidade entre a teoria e a prática. Se o discurso da empresa defende as idéias do novo modelo, mas direciona a prática dentro do modelo clássico, pode gerar conflitos entre os gestores, entre estes e a alta direção e entre as próprias áreas de atividade, prejudicando o processo de aprendizagem organizacional e de desenvolvimento da empresa como um todo. Dessa forma, a empresa se distancia das vantagens competitivas que tinha em mente obter com a implementação do novo modelo de gestão.

Assim sendo, pode-se constatar, pelos resultados do diagnóstico, alguns dos “efeitos perversos” levantados por Dutra (2004), gerados pelo uso inadequado de conceitos e ferramentas do modelo implantado, como: “desarticulação conceitual”, “deslocamento estratégico” e “desarticulação com as pessoas”.

As experiências de Dutra (2004, p. 139) com a implantação da gestão de pessoas por competências consideram alguns aspectos na sua implementação, que se repetiram em várias empresas, quanto à “absorção dos conceitos” e quanto ao “alinhamento à base teórica do modelo”, que também puderam ser observados nos resultados desta pesquisa:

- a. a absorção dos conceitos do sistema não foi uniforme em todas as áreas, nem entre os gestores da mesma área;
- b. a área Suporte se mostrou mais identificada às concepções teóricas do modelo. Dutra (2004) observa que é a pressão da realidade sobre os gestores o principal fator de mobilização para a mudança de sua postura na gestão de pessoas. Nesse caso, deve ser considerado que a área Suporte sistematiza informações para as outras áreas, ou seja, a área Comercial e a área Tecnológica dependem da área Suporte.

Em razão de todos os fatores apontados na aplicação do instrumento de diagnóstico, pode-se inferir que a efetividade do SGPC exercido pelo CPqD encontra-se em risco.

O exercício de um novo modelo de gestão mexe com toda a organização e pressupõe o envolvimento de todas as áreas de atividades, representadas pelos seus respectivos gestores. Além disso, na gestão de pessoas por competências, de acordo com as bases teóricas que o sustenta, a estratégia da organização não é estática, ou como diz Prahalad e Hamel (2005), a estratégia deve ser sempre regenerada, o que significa que ela está sempre em movimento, em formação.

## **SOBRE O INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

De acordo com Yin (2005, p. 34), na generalização analítica, possível na pesquisa exploratória em um estudo de caso, “a partir de um conjunto particular de resultados, o pesquisador pode gerar proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos”.

Os resultados obtidos com a aplicação do instrumento proposto mostraram sua eficácia em diagnosticar fatores envolvidos na efetividade do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), em exercício no CPqD, podendo ser aplicado em outras empresas, independente do ramo de atuação, origem ou porte, desde que o modelo de gestão adotado por elas esteja embasado nas perspectivas teóricas da gestão de pessoas por competências, ou seja, na concepção de EO de Prahalad e Hamel e de Competência individual da corrente sul-americana (Fleury e Fleury).

No caso específico do CPqD, o SGPC se baseou no modelo de gestão de pessoas concebido por Joel Souza Dutra, que ao articular EO a competências considera, em relação às competências, os conceitos de complexidade e espaço ocupacional. O instrumento de diagnóstico proposto se mostrou capaz de identificar também questões relacionadas a estes dois últimos conceitos. Foi possível observar que o espaço ocupado pelos gestores, enquanto proposta do SGPC (relação entre “entrega”, retorno da empresa, aprendizagem organizacional) não está respondendo ao modelo de Dutra, quando se verifica, em algumas competências, que os gestores se sentem mais capazes de entrega do que aquilo que está sendo permitido.

Outro ponto importante que o instrumento pôde diagnosticar se refere às competências que fazem parte do SGPC, mas são pouco ou quase nunca requeridas.

O instrumento de diagnóstico permite que essas questões sejam discutidas, levando-se em conta a percepção dos gestores quanto aos resultados para si e

para a empresa com a implementação do sistema, e assim podem ser questionados aspectos relacionados à aprendizagem organizacional.

Os resultados confirmam a necessidade de reflexão constante sobre o exercício do modelo de gestão de pessoas por competências. Mesmo que no início da implantação do modelo tenham sido feitos diagnósticos confiáveis sobre as necessidades da empresa, tanto internas, quanto em relação ao contexto mercadológico imediato e/ou às perspectivas futuras, sua validade não é perene, exigindo, portanto, que sejam efetuados outros diagnósticos periodicamente.

A tendência é que o instrumento de diagnóstico aqui proposto seja bem aceito pelos gestores, como mostrou o processo de sua aplicação e o número de gestores que responderam ao formulário, parte pela facilidade, em termos de tempo para preenchimento, dada a objetividade das perguntas, e parte pela disponibilidade da empresa em auxiliar nesse processo.

O conjunto dos resultados mostrou que o instrumento de diagnóstico permite a reflexão sobre o exercício da gestão de pessoas por competências, como sugerem Zarifian (1996) e Bittencourt (2001), pois ao responderem às perguntas do questionário, os gestores podem organizar os conhecimentos adquiridos na prática e avaliar questões referentes à:

- *entrega, complexidade e espaço ocupacional* (DUTRA, 2004): o quanto estão utilizando de sua capacidade de entrega e o quanto essa entrega está sendo valorizada pela empresa;
- *responsabilidade pela efetividade do modelo de gestão* (ANTONELLO, 2005): no sentido de quem está se colocando em real disponibilidade a mudanças (gestores e/ou empresa);
- *a adequação das competências individuais requeridas à realidade da empresa* (BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2004): considerando que realidade, no modelo de gestão de pessoas por competências, está relacionada a

aspectos internos e externos imediatos, assim como à visão de futuro (PRAHALAD e HAMEL, 2005). Se a realidade muda, exige-se a revisão das competências;

- *a articulação entre competências individuais e EO* (BITTENCOURT, 2001; DUTRA, 2004; PRAHALAD E HAMEL, 2005): no sentido de que as competências individuais só existem vinculadas à competência organizacional, ou seja, devem auxiliar os gestores a perceberem as competências essenciais da empresa para gerar novos produtos, ou serviços (PRAHALAD e HAMEL, 2005).

Sabe-se que a relação entre prática e teoria nem sempre é simétrica, entretanto, é nessa relação que ambas se desenvolvem; portanto, os dados colhidos por meio do instrumento, ao serem organizados e discutidos qualitativa e quantitativamente, tornam-se ferramenta de apoio aos gestores e à empresa, no sentido de aprimorarem a gestão de pessoas por competências, naquele determinado contexto. Outras pesquisas, de posse desses conhecimentos, permitirão outras generalizações, que conseqüentemente ajudarão a fortalecer o modelo de gestão de pessoas por competências, considerando-se que se trata de um modelo de gestão novo, portanto, ainda em formação.

De acordo com o exposto na literatura, observou-se que o modelo de gestão de pessoas por competências fundamentalmente procura lidar com a realidade da empresa, considerando suas especificidades. Desse modo, o instrumento proposto neste trabalho pode auxiliar as empresas que implantaram esse tipo de modelo a acompanharem seu desenvolvimento, seja revendo as implicações de seus valores e atitudes na efetividade do modelo, ou reformulando, transferindo, desenvolvendo ou descartando competências individuais. Sugere-se que o instrumento de diagnóstico seja aplicado em um período de dois em dois anos para melhor garantir esse acompanhamento.

Sabe-se que implantações de novos modelos ocorrem a longo prazo e, nesse tempo, como afirmam Mintzberg e Lampel (2007), a formação estratégica deve

ser olhada no seu todo, considerando suas contradições e o seu processo de transformação.

A contribuição do instrumento de diagnóstico, portanto, vem no sentido de que “a visão comum sobre a realidade deve permitir a pessoas, gestores e dirigentes criticar sua realidade e transformá-la”. (DUTRA, 2004, p. 140).

Com base em dados bibliográficos e em observações do pesquisador sobre implementações do modelo de gestão de pessoas por competências que não atendiam às expectativas, este trabalho de pesquisa teve como objetivo criar um instrumento de diagnóstico que permitisse o levantamento de fatores envolvidos na efetividade do modelo. Concluiu-se que:

- O instrumento de diagnóstico proposto pode ser direcionado tanto a gestores quanto a outras pessoas da empresa (demais funcionários, corpo diretivo), permitindo assim comparações entre pontos de vista.
- Os dados colhidos com o instrumento permitiram ampliar a discussão de fatores implicados na efetividade do modelo já sinalizados por vários autores aqui referidos (BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2004; ANTONELLO, 2005; MINTZBERG e LAMPEL, 2007, entre outros);

Portanto, considera-se que o objetivo foi alcançado e propõe-se a inserção de perguntas no questionário que possam revelar os motivos de satisfação/insatisfação dos gestores com o modelo, e que razões eles percebem como motivadoras da melhoria, ou não melhoria, dos resultados da empresa com a implantação do modelo. As respostas a essas perguntas ajudariam na busca de fatores envolvidos na efetividade do modelo, pois poderiam revelar aspectos da prática do modelo consoantes ou não com sua base teórica e, assim, permitir uma melhor avaliação das vantagens e desvantagens, se se referem ao modelo ou à forma como ele está sendo praticado.

## **7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Percebeu-se que perguntas sobre o motivo da satisfação ou insatisfação com o SGPC, assim como com o seu retorno à empresa, poderiam fornecer dados sobre a aprendizagem organizacional da empresa, uma vez que possibilitaria aos gestores manifestarem suas percepções sobre as falhas e vantagens do SGPC.

Não foi possível dizer, pelos resultados desta pesquisa, qual o impacto real, em termos de vantagem competitiva, do modelo implementado, já que se ouviu apenas um lado. A possibilidade de ouvir os dois lados (empresa e gestores) fica como sugestão para pesquisas futuras. Também não se obtiveram dados que pudessem afirmar se o fato da concepção dos gestores sobre EO e competência individual não estar alinhada à base teórica do modelo se deve à sua complexidade ou a dificuldades em sua implementação, embora se tenha levantado algumas hipóteses a esse respeito.

## **7.2 PERSPECTIVAS FUTURAS**

Como já mencionado, deve-se acrescentar perguntas ao instrumento de diagnóstico proposto, as quais possam revelar a percepção dos gestores sobre os motivos de sua satisfação ou insatisfação com o sistema, ampliando-se, assim, a possibilidade de compreensão dos fatores envolvidos na efetividade da gestão de pessoas por competências.

Para se atingir mais veracidade quanto aos resultados obtidos pela empresa com a implementação desse modelo de gestão, propõem-se pesquisas que permitam comparar a percepção dos gestores à percepção dos demais funcionários da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, M. **Estratégia Organizacional e Competências Gerenciais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- ALENCAR, E. **Valorização da cooperativa agrícola de Gouveia**. 1976. 117 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 1976.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. **Usos e Abusos do Estudo de Caso**. Cadernos de Pesquisa, v.36, n.129, p. 637-651, set./dez. 2006.
- ANTONELLO, S. C. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. IN: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.
- ANTÓNIO, N. S. **Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos**. Lisboa: INDEG/ISCTE, 2002.
- ARAUJO, L. Knowing and learning as networking. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 317-336, 1998.
- BARBOSA, A. C. Q. (Coord.). **Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo**. Belo Horizonte: UFMG/Nig-One, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** (tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro). Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. O futuro da estratégia. São Paulo: **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 45-48, mai./jul. 2004.
- BARROS, A. J. P de e LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- BERTUCCI, J. L. de O. **Avaliação de um modelo de efetividade organizacional no contexto das estratégias gerenciais utilizadas, da capacidade de percepção ambiental dos gestores e da organização do processo de trabalho**. ANPAD, 3Es-2003. Disponível em <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 08 jul. 2008.
- BETING, Joelmir. **Jornal Correio Popular de Campinas-SP**, 07. mai. 2000, p. 2 (Caderno de Economia).
- BITENCOURT, C. C. **A gestão das competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) –

Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRANDÃO, C. R. **O que é Educação**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Management**: A model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

CAMERON, K, Measuring organizational effectiveness in institutions on higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, p. 604-31, 1978.

CAMPOS, D. C. S. **Competências Gerenciais dos Pró-Reitores em uma Instituição de Ensino Superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 2007. Dissertação (*Magister Scientiae* em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2007.

COHEN, M. D.; SPROUL, L. E. Editor,s introduction. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 1-3, 1991.

DRUCKER, P. The Process of Management. In: ANTÓNIO, N. S. **Estratégia Organizacional**: sua evolução nos últimos 50 anos. Lisboa: INDEG/ISCTE, 2002.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências**: O caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. RAC, v. 5, n. 1, jan./abr.2000. Disponível em <[http://novaww2.anpad.org.br/rac/vol\\_04/dwn/rac-v4-n1-jsd.pdf](http://novaww2.anpad.org.br/rac/vol_04/dwn/rac-v4-n1-jsd.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2008.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

EISENHARDT, K. Building theories from case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4. p. 532-550, oct.1989.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; São Paulo: Folha de São Paulo, 1994/1995. Edição exclusiva para o assinante da Folha de São Paulo.

FIOL, C. M.; LYLYS, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por Competências**; Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar e a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY M. T. L; FISCHER, R. M. (Orgs) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 51-61.

\_\_\_\_\_. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

GARVIN A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos**: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração de competências. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração Salarial**: A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Tendências no Campo da Remuneração para o Novo Milênio. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por Competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE BUSINESS**, n. 3, p. 28-31, set. 2002.

\_\_\_\_\_. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 87-98.

HIPÓLITO, J. A. M. e REIS, G. G. A Avaliação como Instrumento de Gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 73-86.

KING, A. W.; FOWLER, S. W. e ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e a Vantagem Competitiva: O desafio da gerência intermediária. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

KOLB, D. A; RUBIN, L. McINTYRE, J. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990.

LE BOTERF, G. **De la compétence** – Essai sur un attacteur étrange. Paris: Les Éditions D'organisations, 1995.

\_\_\_\_\_. **L'ingénierie des compétences**. Paris: Éditions D'Organisation, 2000.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo a competência dos profissionais. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003 apud: Dutra, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

LEME, M. A. V. S. O impacto da teoria das representações sociais. In: SPINK, M. T. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995, p. 46-57..

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Gestión, 2000.

LIMA, J. G. G. **AVALANCHE: um sistema web para a avaliação de competências e lacunas do talento humano nas organizações**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington D. C., no. 28, p. 1-14, jan. 1973.

McLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training and Development**, p. 40-47, may 1977.

MESQUITA, M & ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v.10, n. 1, p. 17-33, abr. 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Brokman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflexão sobre o processo estratégico**. Disponível em <[www.janelanaweb.com/manegeme/sloa2,htm](http://www.janelanaweb.com/manegeme/sloa2.htm)>. Acesso em: 03 mai. 2007.

MIRABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training and Development**, v. 51, n. 8, p. 73-77, aug. 1997.

MOREIRA, B. L. (2004) - **Gerir competências, desafio da nova gestão**. Disponível em <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/>>. Acesso em: 21dez. 2007.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais: **RAE Eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3 jan./jun. 2006.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. (Org.) **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. *Training*, p. 48-56, july 1996.

PEDLER, M. et al. Applying self-development in organizations. In: MABEY, C.; ILES, P. **Managing learning**. London: Routledge/The Open University, 1994.

PENNINGS, J. M.; GOODMAN, P. S. Toward a workable framework. In: GOODMAN, P. S. & PENNINGS, J. M. (ed.). **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey Bass, 1977.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1995.

PORTER, M. E. **Competição** = On competition: Estratégias Competitivas Essenciais Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. E. What is strategy?. *Harvard Business Review*, vol. 75, mar./abr. 1977, p. 162 (Carta ao editor). IN: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflexão sobre o processo estratégico**.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. The core competence of the corporation, **Havard Business Review**, v. 68, nº 3, p. 79-91, May/June, 1990.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Tradução Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M. L. O.; OLIVEIRA, M. G. de. **Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber**. Belo Horizonte: UFMG, 200.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-54.

SÁ, C. P. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M. T. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995, p. 19-45.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Gotebork: BAS, 1994.

SANT'ANNA, A. de S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**. 2002. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SAWAIA, B. B. Representações e ideologia: o encontro desfeticador. In: SPINK, M. T. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995, p. 73-84.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SILVA C. M. **A gestão por competências e sua influencia na implementação da gestão estratégica de pessoas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. D. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método. **Organ. Rurais agroind**, Lavras, MG, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SPENCER JR, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

TEIXEIRA, R. V. **Gestão de Competências: uma análise de competências de gestores da Câmara dos Deputados**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

WHETTEN, D. A. & CAMERON, K. S. Organizational effectiveness: old models and new constructs. (IN): **Organizational behavior the state of the science**. Hillsdale, HJ: Lawrence Erlbaum, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMMUTO, R. F. A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 606-16, 1984.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996. (Material de Apoio).

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS**

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE PESSOAS. s.d. (2004) - Um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. Disponível em <<http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers>> Acesso em: 21 dez. 2007.

AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI**: um enfoque metodológico. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARATO, J. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARNEY, J.; WRIGHT, M; KETCHEN D. J. Jr. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. (Technical). **Journal of Management**, 01 nov. 2001. Disponível em <[http://www.accessmylibrary.com/comsite5/bin/aml\\_landing...tt.pl?purchase\\_type=ITM&...](http://www.accessmylibrary.com/comsite5/bin/aml_landing...tt.pl?purchase_type=ITM&...)> Acesso em: 03 mai.2008.

BERIO, G; HARZALLAH, M. Knowledge Management for Competence Management. *Journal of Universal Knowledge Management*, v. 0, n. 1, p. 21-28, 2005.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. de; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: A produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 43, n. 4, out./dez. 2003.

BITMAN, W. R. R&D **Portfolio Management Framework for Sustained Competitive Advantage**. p. 775 -779. Disponível em <[www.ieeexplore.ieee.org](http://www.ieeexplore.ieee.org)>. Acesso em: 08. fev. 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v.27, n.3, p.13-25, set./out. 2001.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: **Oficina Internacional del Trabajo**. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Genebra: OIT, p. 15-26, 1996.

EVERS, F. et al. **The bases of competence**. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

GADIESH, O.; OLIVET, S. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

HOCKEMEYER, C. et al. Applying Competence Prerequisite Structures for eLearning and Skill Management. **Journal of Universal Computer Science**, v. 9, n. 12, p. 1428-1436, 2003.

LAWLER III, E. **Estratégia versus funcionários**: entrevista. **HSM Management**, n. 10, p. 12-15, set/out. 1998.

LEE, K. C., LEE, S. e KANG, I. W. KMPI : Measuring Knowledge Management Performance. **Information & Management**, n. 42, p. 469-482, 2005. Disponível em <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. Acesso em: 03 mar. 2008.

LEY, T.; ALBERT, D. Identifying Employee Competencies in Dynamic Work Domains: Methodological Considerations and a Case Study. **Journal of Universal Computer Science**, v. 9, n. 12, p. 1500-1518, 2003.

PARK, Y. e KIM, S. Knowledge Management System four fourth Generation R&D: Knowvation. **Technovation** 26, p. 595-602, 2006. Disponível em <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. Acesso em: 23 jan. 2008.

PEREIRA, J. A. G.; NUNES, R. S. Cultura Organizacional e Estratégia Competitiva: Um estudo de multicasos nas Concessionárias de Automóveis de Santa Maria (RS). **Administração On Line**, v. 3 n. 4, 2002.

PRAHALAD, C. K. **Reexame de competências**: Depoimento. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c\\_k\\_prahalad/passo2.php?marcabusca=#marcabusca](http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/passo2.php?marcabusca=#marcabusca)>. Acesso em: 22 mar. 2007.

\_\_\_\_\_. **A competência essencial**: entrevista. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c\\_k\\_prahalad/passo1.php?marcabusca=#marcabusca](http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/passo1.php?marcabusca=#marcabusca)>. Acesso em: 22 mar. 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Em busca do Novo. **HSM Management**, n. 7, p. 6-12, mar./abr. 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Como criar o futuro já**. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c\\_k\\_prahalad/passo4.php?marcabusca=#marcabusca](http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/passo4.php?marcabusca=#marcabusca)>. Acesso em: 22 mar. 2007.

PORTER, M. **A hora da estratégia**: entrevista. **HSM Management**, n. 5, nov./dez., 1997.

REINHARDT, K; NORTH, K. Transparency and Transfer of Individual Competencies – A Concept of Integrative Competence Management. **Journal of Universal Computer Science**, v. 9, n. 12, p. 1372-1380, 2003.

ROCHA, E. P. **Feedback 360 graus**: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional. Campinas: Alínea. 2001.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a gestão de pessoas. **RACRE**: Revista de Administração. Espírito Santo do Pinhal, vol. 5, n. 9, 2005.

ROCHA, E. P. et al. A avaliação por competências como um instrumento de gestão de pessoas. **RACRE**: Revista de Administração. Espírito Santo do Pinhal, v. 6, n. 10, 2006.

ZHANG, J.; BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Technological Knowledge Base, R&D Organization Structure and Alliance Formation: Evidence from the Biopharmaceutical Industry. **Research Policy**, n. 36, p. 515-526, 2007.

# ANEXO ÚNICO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO – GERENCIAL - CPqD

<b>Questionário de Pesquisa de Campo - Gerencial - CPqD</b>					
Pesquisador: Eduardo Peixoto Rocha					
<b>1 - Informações Pessoais</b>		<b>1A - Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
<b>1B - Idade</b>	<input type="checkbox"/> Até 30 anos	<input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos	<input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos	<input type="checkbox"/> De 51 a 60 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 61 anos
<b>1C - Formação Escolar</b>	<input type="checkbox"/> 2o. Grau	<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> MBA/Especialização	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutorado
<b>1D - Tempo de trabalho no CPqD</b>	<input type="checkbox"/> Até 5 anos	<input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos	<input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos	<input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 21 anos
<b>1E - Área de atuação</b>		<input type="checkbox"/> Área Suporte	<input type="checkbox"/> Área Comercial	<input type="checkbox"/> Área Tecnológica	
<b>2 - O que você entende por "Estratégia Organizacional" ?</b>					
<b>3 - O que você entende por "Competência Individual" ?</b>					
<b>4 - Na sua rotina atual de trabalho no CPqD:</b>					
<b>4.1 - Com que regularidade lhe é requerida(o)?</b>					
4.1.1-A Liderança e Trabalho em Equipe	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.2-A Orientação Estratégica	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.3-A Gestão de Processo de Mudança	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.4-A Articulação Interna e Externa	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.5-A Resolução de Problemas	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.6-A Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.7-A Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.8-O Impacto das Decisões na Organização	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
<b>4.2 - Com que regularidade você exerce?</b>					
4.1.1-A Liderança e Trabalho em Equipe	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.2-A Orientação Estratégica	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.3-A Gestão de Processo de Mudança	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.4-A Articulação Interna e Externa	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.5-A Resolução de Problemas	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.6-A Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.7-A Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
4.1.8-O Impacto das Decisões na Organização	<input type="checkbox"/> Quase Nunca	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Sempre	
<b>4.3-Quanto você utiliza da sua capacidade na(o)?</b>					
4.1.1-Liderança e Trabalho em Equipe	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.2-Orientação Estratégica	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.3-Gestão de Processo de Mudança	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.4-Articulação Interna e Externa	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.5-Resolução de Problemas	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.6-Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.7-Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.8-Impacto das Decisões na Organização	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
<b>4.4 - Quanto você domina a(o)?</b>					
4.1.1-Liderança e Trabalho em Equipe	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.2-Orientação Estratégica	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.3-Gestão de Processo de Mudança	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.4-Articulação Interna e Externa	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.5-Resolução de Problemas	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.6-Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.7-Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
4.1.8-Impacto das Decisões na Organização	<input type="checkbox"/> 0% a 25%	<input type="checkbox"/> 26% a 50%	<input type="checkbox"/> 51% a 75%	<input type="checkbox"/> 76% a 100%	
<b>5 - Sobre o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências do CPqD:</b>					
<b>5.1 - O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências tem ajudado a melhorar os resultados do CPqD.</b>		<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
<b>5.2 - Estou satisfeito com o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências do CPqD.</b>		<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente