

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

*GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: NOÇÕES E PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO EM TRÊS EMPRESAS GAÚCHAS*

**CECÍLIA LEÃO ODERICH**

Orientador: Dr. Roberto Lima Ruas

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Porto Alegre, julho de 2001.**

## AGRADECIMENTOS

Expresso aqui meus agradecimentos sinceros às pessoas e instituições que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Destaco especialmente:

as empresas pesquisadas, que me receberam com profissionalismo e gentileza para a realização das pesquisas;

os funcionários, direção, colegas, amigos e professores da Escola de Administração e do PPGA, que muito contribuíram através da consolidação de um verdadeiro ambiente produtivo, amigável e acadêmico;

os Professores Marina Nakayama e Luis Roque Klering, pela disposição e acompanhamento mais direto a este trabalho;

a CAPES, pelo apoio financeiro e institucional;

os meus pais, Janice e João Adolfo, meus irmãos, Carolina e Carlos, e meu namorado, Dimas, que compartilharam e incentivaram vários momentos de descobertas, mesmo à distância;

o meu orientador Roberto Ruas, cuja amizade e profissionalismo revelaram-se presentes no decorrer de todo este trabalho gratificante!

A todos vocês, muito obrigada!

## SUMÁRIO

<b>Agradecimentos</b>	ii
<b>Sumário</b>	iii
<b>Lista de Quadros e Lista de Abreviaturas</b>	v
<b>Resumo</b>	vi
<b>Abstract</b>	vii
<b>Introdução</b>	01
<b>1. Definição da Problemática de Pesquisa</b>	06
1.1 Situação Problema	06
1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos	08
1.3 Justificativa	09
<b>2. Embasamento Teórico</b>	10
2.1 A Gerência e seu Papel	10
2.2 Novos Perfis Gerenciais	14
2.3 Competência: Noções e Evolução do Conceito	26
2.4 Desenvolvimento Gerencial	35
<b>3. Metodologia</b>	43
3.1 Método de Investigação: Pesquisa Qualitativa	43
3.2 Universo de Pesquisa e Amostra	44
3.3 Instrumentos de Pesquisa	45
3.4 Amostra, População-alvo e Perfil dos Entrevistados	47
3.5 Tratamento e Análise dos Dados	49
3.6 Limitações do Trabalho	50
<b>4. Descrição e Análise dos Casos</b>	52
4.1 A Empresa Refino	54
4.1.1 Caracterização da Empresa	54
4.1.2 Conceitos e Terminologias Utilizados	55
4.1.3 Quesitos Valorizados no Perfil Gerencial	56
4.1.4 Processo de Desenvolvimento Gerencial	62
4.1.4.1 Levantamento de Necessidades de Competências	62

4.1.4.2 Formas de Desenvolvimento Gerencial	64
4.1.4.3 Avaliação do Processo de Desenvolvimento	69
4.1.4.4 Dificuldades do Processo de Desenvolvimento	70
4.1.5 Relação entre as Estratégias Organizacionais e Competências Gerenciais	71
4.2 A Empresa Tele	75
4.2.1 Caracterização da Empresa	75
4.2.2 Conceitos e Terminologias Utilizados	76
4.2.3 Quesitos Valorizados no Perfil Gerencial	80
4.2.4 Processo de Desenvolvimento Gerencial	87
4.2.4.1 Levantamento de Necessidades de Competências	87
4.2.4.2 Formas de Desenvolvimento Gerencial	88
4.2.4.3 Avaliação do Processo de Desenvolvimento	91
4.2.4.4 Dificuldades do Processo de Desenvolvimento	93
4.2.5 Relação entre as Estratégias Organizacionais e Competências Gerenciais	96
4.3 A Empresa Saúde	100
4.3.1 Caracterização da Empresa	100
4.3.2 Conceitos e Terminologias Utilizados	101
4.3.3 Quesitos Valorizados no Perfil Gerencial	107
4.3.4 Processo de Desenvolvimento Gerencial	111
4.3.4.1 Levantamento de Necessidades de Competências	111
4.3.4.2 Formas de Desenvolvimento Gerencial	112
4.3.4.3 Avaliação do Processo de Desenvolvimento	117
4.3.4.4 Dificuldades do Processo de Desenvolvimento	119
4.3.5 Relação entre as Estratégias Organizacionais e Competências Gerenciais	121
<b>5. Considerações Finais</b>	125
<b>Referências Bibliográficas</b>	134
<b>Apêndice (Roteiros de Entrevistas Realizadas)</b>	142

## **LISTA DE QUADROS**

1. Modelo do Sistema de Liderança de Heifetz	24
2. Componentes do Perfil do Gestor Atual	25
3. Competências Organizacionais Individuais da Empresa Refino e seus Conceitos	57
4. Quesitos para o Perfil Gerencial Propostos pela empresa Refino e Relatados pelos Entrevistados	60
5. Conteúdo para Formação Gerencial da Refino	64
6. Relação entre as Competências Organizacionais e Individuais na Empresa Refino	72
7. Competências Básicas do Líder na Empresa Tele	79
8. Quesitos para o Perfil Gerencial Propostos pela Empresa Tele e os Relatados pelos Entrevistados	85
9. Tópicos que Constituem o Perfil de Cargo do Gestor da Empresa Saúde	103
10. Quesitos para o Perfil Gerencial Propostos pela Empresa Saúde e os Relatados pelos Entrevistados	110
11. Matriz de Resultados Sintetizados dos Três Estudos de Caso	124

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

RH – Recursos Humanos

DRH – Desenvolvimento de Recursos Humanos

GDP – Gerenciamento de desempenho de Pessoal

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PDG – Plano de Desenvolvimento Gerencial

## ***RESUMO***

Diversas e velozes mudanças vêm ocorrendo nos últimos anos, e o aumento da competitividade é uma realidade presente no mundo empresarial. O gerente está no seio destes acontecimentos, desempenhando papel muito importante nos processos de inovação e mudança organizacional.

Neste cenário, um novo conceito de competências gerenciais passa a ser valorizado. O conceito de competência, inicialmente associado à linguagem jurídica, vem sendo utilizado no mundo organizacional representando um conceito dinâmico, concretizado no desempenho; competência é saber, saber fazer e saber agir. A gestão de competências surge como um tema desafiador, dentro do subsistema de desenvolvimento humano da área de Recursos Humanos.

Como um assunto novo e pouco estudado em nosso país, este trabalho apresenta resultados de uma pesquisa realizada em três empresas do Rio Grande do Sul, sobre as noções e processos de desenvolvimento utilizados na gestão de competências gerenciais. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, através de estudo exploratório-descritivo.

## ***ABSTRACT***

Different and fast changes are happening last years, and the growing of competitiveness is a reality in the organization's world. The manager is in the middle of this happenings, performing a very important presence in the inovation process and organizacional changes.

A new managerial competencies concept is gaing value. The competencies concept, in the begining considered as a jurish language, is increasin as a dinamic and performing concept in the managerial world. Competence is knowlwdge, know-how and attitudes. To manage competencies is a challenge subject in human developing studies, inside human resourses management.

Since we are few studies on the subject in our country, the present work reports results of research conduced in three Rio Grande do Sul organizations, about notions and developing processes used in managerial competencies management. The methodology used was a qualitative one through an a exploratory-descriptive study.

# INTRODUÇÃO

Final de mais um século. Início de novo milênio. Os anos que antecederam o ano 2000 e os que estão por vir têm a marca – ou o estigma - da mudança. Mudanças na economia, na sociedade, no mundo do trabalho. Microinformática, avanços científicos em todas as áreas de conhecimento, conseqüentes melhorias tecnológicas que possibilitaram o aumento da eficácia nas comunicações, nos transportes e nas atividades do dia-a-dia.

Os avanços tecnológicos, dentro do pressuposto de uma economia capitalista, possibilitaram o fenômeno da globalização que, por sua vez, desencadeou o processo de flexibilização do trabalho.

No mundo do trabalho, surgem novas formas de controle, aumenta a complexidade das relações, as organizações sindicais perdem força, há a crescente desregulamentação e permissividade da legislação trabalhista, novas formas de gestão e de organização, o mercado de trabalho sofre com elevados índices de desemprego e novas competências são requeridas para possibilitar a competitividade organizacional em nível global.

A flexibilização do trabalho e a competitividade estimulam o desenvolvimento tecnológico, o que gera uma relação de interdependência e estímulos mútuos entre globalização, tecnologia e flexibilização.

As organizações, em especial as empresas capitalistas com fins lucrativos, de repente viram-se inseridas neste “novo mundo”, onde a adaptação é requisito de sobrevivência. Surgem novos parâmetros de qualidade, novas exigências e novas competências organizacionais. As chamadas “novas competências” não traduzem

exatamente novidades mas, sim, um novo conjunto de competências atuais que são importantes e/ou desejáveis pelas empresas para manterem-se competitivas no contexto atual.

As competências gerenciais, que estão em nível individual, são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.

É importante ressaltar as enormes diferenças existentes entre as organizações; empresas de diferentes tipos que vivem em ambientes especiais, seja pelo ramo de atuação, certa proteção mercadológica ou outros relevantes fatores intervenientes, como o ambiente social, cultural e político em que estão inseridas. Estas organizações têm ritmos de mudança diferentes e, portanto, tendem a ter exigências diferentes quanto às competências. Mas, todas participam do macroambiente, sendo suscetíveis a ele.

A criação de categorias das novas competências gerenciais é, portanto, um desafio, considerando-se as diferentes organizações e os diferentes contextos institucionais, o que exige o pressuposto da reinterpretação destas possíveis categorias conforme o ambiente institucional em que a empresa está inserida.

Por outro lado, tudo isso, acrescido da insegurança do mercado de trabalho e do desemprego, vêm deixando as pessoas preocupadas, estressadas, incapazes de compatibilizar tantas exigências com uma vida saudável. Os quadros gerenciais, em especial, sentem-se pressionados a serem “super-homens” ou “super-mulheres”, em organizações nas quais, geralmente, a ousadia e a criatividade são estimuladas apenas se “trouxerem lucros” (nunca prejuízos), e o erro acaba sendo crucial, o que é incompatível com o estímulo à inovação.

Almeja-se, cada vez mais, um caminho onde qualidade de vida, competência e realização pessoal e profissional estejam lado a lado. Os processos de desenvolvimento mais avançados podem trazer maior competência aos profissionais, de forma a diminuir as pressões e fazer com que os indivíduos sejam mais realizadores e realizados.

Outro fator a ser considerado é o modelo excludente que pode ser reforçado. Conforme Fleury & Fleury (2000a, p. 12), “desenvolver as competências necessárias para sobreviver e participar do jogo requer educação e investimento em aprendizagem permanente”.

*“Parodiando o samba da gafeira, é um modelo em que quem está dentro corre o risco de sair e quem está fora muito dificilmente entra. A tarefa de formar competências para que o lado escuro da sociedade brasileira participe mais ativamente da cidadania no próximo milênio é uma tarefa que envolve a todos.”* (Fleury & Fleury, 2000a, p. 12)

As idéias acima expostas constituem importante reflexão que deve permear o trabalho a ser desenvolvido. Para o pleno exercício científico e da cidadania, aspectos sociais devem ser lembrados, mesmo que não sejam o foco de estudo.

Segundo Ruas (2000a), há alguns princípios e práticas que marcaram fortemente a gestão contemporânea, independentemente da estratégia de gestão que as originou, participando das estratégias empresariais de destaque, dentre elas: gestão estratégica, orientação para o cliente, descentralização e participação, orientação por resultados, gerenciamento de processos, pensamento enxuto e flexível, divisão coletiva do trabalho e desenvolvimento de equipes.

Derivada da necessidade de mudar, de inovar, de criar, surge a valorização da aprendizagem organizacional. A aprendizagem, em especial o “aprender a aprender”, torna-se uma chave para facilitar todos os processos de desenvolvimento de competências, aqui concebidas com uma visão mais prática e coletiva.

Os gerentes estão no seio deste processo, sendo o elo de ligação entre a direção maior e os “colaboradores”. Os gerentes podem viabilizar processos de transformações internas, e talvez tornar as empresas mais humanizadas. Portanto, o gerente possui um papel importantíssimo no contexto organizacional.

O presente estudo constitui-se de uma pesquisa permeada por pretensões analíticas em três empresas consideradas representativas do Estado do Rio Grande do Sul, através de uma base de informações qualitativas; procura-se verificar as noções e os processos utilizados por elas para administrar o desenvolvimento das novas demandas de competências gerenciais.

A metodologia sustenta-se em uma base de dados de natureza qualitativa. Foram realizados três estudos de caso exploratórios em empresas reconhecidas pelo bom desempenho em Recursos Humanos, todas recentemente vencedoras do Prêmio “Top Ser Humano”, oferecido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – RS, anualmente, o que as coloca como empresas referenciais em termos de gestão de pessoas.

Nos estudos de caso lançou-se mão de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas semi-estruturadas em profundidade e observação empírica.

A estrutura deste trabalho está dividida em seis capítulos. O primeiro apresenta a problemática de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo é dedicado ao embasamento teórico sobre o tema abordado. O terceiro expõe a metodologia de pesquisa utilizada. No quarto capítulo, procede-se à descrição e análise

dos resultados de cada estudo de caso. No quinto, apresenta-se uma análise síntese dos resultados dos estudos de caso como um todo. O sexto capítulo apresenta as conclusões do estudo e sugestões para futuras pesquisas, seguindo-se a parte final, com as referências bibliográficas e o apêndice.

# 1. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As mudanças no ambiente de negócios geram necessidades de contínua adaptação na estratégia de gestão das empresas e, neste ínterim, a atuação dos gerentes deve adaptar-se a este ambiente. Para tanto, as empresas devem contar, em seus quadros gerenciais, com profissionais capazes de responder a estas novas demandas.

Surgem, portanto, questões como: o que se espera destes gerentes? Quais os recursos que eles devem dispor? As empresas sabem o que precisam como recursos gerenciais para atuar neste novo contexto?

Para tratar destas questões, são requeridos novos conceitos ou noções, como o de competência. As empresas percebem isto? Identificados os recursos necessários, como as empresas administram estas novas demandas? Estão adotando novas noções, conceitos ou tipos de estratégia? O foco principal continua sendo formação gerencial?

*Competências gerenciais* constitui um relevante e recente, pelo menos com esta denominação, tema da área de Recursos Humanos.

A literatura já apresenta alguns estudos sobre habilidades, conhecimentos e atitudes valorizados para gerentes no cenário atual. Mas a pesquisa prática sobre como o desenvolvimento de competências gerenciais vem se dando no mundo organizacional ainda é escassa, e as organizações possuem diferentes noções sobre o tema.

Muitas organizações ainda não adotam o conceito de competências, mesmo utilizando-o. Segundo Ruas (2000a), não há homogeneidade na construção e no uso deste conceito. Em muitas empresas o emprego do conceito de competência está ainda

preso às heranças das noções de “qualificação”. De qualquer forma, o desenvolvimento gerencial, até recentemente com enfoque nas sistemáticas de formação, concentrado principalmente no recurso de competência “conhecimento”, é pauta importante nas organizações (Ruas, 2000a).

Observa-se que muitas empresas ainda valorizam processos de desenvolvimento de competências gerenciais tradicionais, mais voltados para o conhecimento ou educação formal, havendo uma lacuna para o aspecto principal que caracteriza as competências propriamente ditas: o “saber-fazer” e o “saber-agir”, ou seja, as habilidades e, principalmente, atributos dos gerentes.

Pode-se inferir que, um conjunto contemporâneo de competências gerenciais surge com as mudanças de contexto econômico, e torna-se interessante verificar quais competências gerenciais estão sendo valorizadas e requeridas pelas organizações pesquisadas, com base no que é proposto pela literatura atual.

Verifica-se aí a importância de sistematizar conhecimentos sobre como realmente as competências gerenciais vêm sendo percebidas e desenvolvidas na prática, em especial por empresas consideradas referenciais em Recursos Humanos no Estado do Rio Grande do Sul, sendo vencedoras do Prêmio Top Ser Humano nos últimos anos, prêmio este oferecido anualmente pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, e com recente parceria do Prêmio Gaúcho de Qualidade.

Assim, este estudo propõe-se a explorar a seguinte questão: **de que forma três empresas reconhecidas socialmente por sua gestão de Recursos Humanos empregam as noções e procedimentos relacionados à gestão de competências?**

Foge, portanto, ao escopo desse trabalho identificar a situação para o caso geral das empresas gaúchas, mas é possível desenvolver estudos de caso com empresas

reconhecidas em gestão de Recursos Humanos, para verificar alternativas, ou a falta delas, de ação na área do desenvolvimento da capacidade gerencial.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto mas, sim, de contribuir para ampliar o entendimento e a compreensão acerca da gestão de competências gerenciais em empresas do Rio Grande do Sul.

## **1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

O **objetivo geral** do presente estudo é:

- Identificar, caracterizar e analisar, no contexto das mudanças recentes do ambiente empresarial, as noções e processos empregados por três empresas gaúchas, reconhecidas pela administração de Recursos Humanos, na demanda e gestão de competências e perfis gerenciais.

Os **objetivos específicos** são:

- Identificar e caracterizar os conceitos e noções empregados pelas áreas de RH e representantes gerenciais das empresas pesquisadas, para administrar as demandas de novos perfis gerenciais e de novas competências;
- Identificar quais as competências e recursos de competências estão sendo mais valorizados nas empresas pesquisadas e analisar as relações teóricas destas opções;
- Caracterizar e analisar as alternativas de gestão adotadas pelas empresas pesquisadas para desenvolver as demandas desses novos perfis e competências.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As competências gerenciais emergem como um importante tema de recentes estudos na área de Recursos Humanos. No atual contexto de competitividade, o desenvolvimento de competências e a compatibilidade deste com a valorização humana nas organizações torna-se relevante.

O aumento desta complexidade do trabalho do gerente exige ampliação de suas competências individuais.

Conforme Teixeira & Mink (2000, p. 11), “a modernidade já não admite aquele líder eficiente, ortodoxo, fiel seguidor dos métodos preestabelecidos.”

A melhor compreensão de como as empresas gaúchas vêm percebendo esta questão e desenvolvendo novas competências gerenciais, demandadas pelo cenário atual, vem ao encontro do aperfeiçoamento científico sobre o tema e conseqüente possibilidade de melhorias de práticas de Recursos Humanos vinculadas ao desenvolvimento gerencial.

Portanto, o presente estudo justifica-se tanto do ponto de vista teórico, pelo avanço na pesquisa de um tema atual e relevante, quanto do ponto de vista prático, pela possibilidade de melhorar as práticas atuais de desenvolvimento de competências e avançar na compreensão das competências gerenciais.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão de literatura visando fornecer embasamento teórico ao estudo. Primeiramente, trata-se da gerência e seu papel, para, então, ingressar no levantamento teórico sobre os novos perfis gerenciais. A partir daí, trata-se a questão das competências, as noções atuais e a evolução do conceito. A última parte da revisão busca trazer a questão do desenvolvimento gerencial, com algum foco no Brasil.

### 2.1 A GERÊNCIA E SEU PAPEL

*“O papel gerencial de liderar e guiar a empresa em um mundo incerto é um dos mais importantes em nossa sociedade.”*

Edmund R. Gray

Do ponto de vista histórico, a gerência tem sua origem no “chefe”, que foi inventado para garantir o lucro do patrão, ou seja, muito mais para assegurar resultados do que para promover resultados (Teixeira & Mink, 2000). Com o tempo, os donos do negócio passaram a perceber que aquele esquema não permitia avanços.

*“Chefiar, bem que os chefes chefiavam, porém dentro daquela visão tirânica de comando; só que na hora de inventar, de criar, de gerar lucros, o bicho pegava. Afinal de contas, o perfil exigido para que alguém pudesse suprir tais carências era bem diferente. E alguém inventou o gerente. (...) A visão que temos hoje da função gerencial aponta para um líder que promova e persiga o*

*lucro segundo o que há de mais moderno em termos de organização, produção e qualidade, ou seja, o lucro simplesmente pelo lucro já não satisfaz porque é pouco, é efêmero. Assim sendo, o gerente moderno precisa reunir um conjunto de habilidades e talentos como não é exigido de nenhum outro profissional.”*  
(Teixeira & Mink, 2000, p. 72)

Segundo Gustavo G. Boog (1991), a gerência realiza equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização; o gerente faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses.

A literatura designa uma série de funções gerenciais, geralmente incluindo a capacidade de liderança como premissa para o exercício do cargo. Na realidade, muitos gerentes têm dificuldades com a liderança, e é possível verificar que gerência e liderança não estão necessariamente juntas. Porém, cada vez mais a liderança é incorporada nos quesitos de seleção e promoção de gerentes, já que a competitividade exige mudanças, e as mudanças são facilitadas quando há lideranças.

A questão da liderança, de qualquer forma, parece estar cada vez mais ligada ao significado da gerência, pelas próprias exigências do desenvolvimento das organizações. Kotter (1998) coloca que houve muitas gerações de executivos com mais conhecimento de gestão do que capacidade de liderança, gerentes deficientes ao lidarem com a cultura, o que está mudando em uma perspectiva de liderança moderna.

Conforme Heifetz (1999), no passado, a liderança tinha um forte componente de autoritarismo, e hoje se observam atitudes mais participativas, amplas, que não visam simplesmente manter a eficiência, mas também criar um processo contínuo de mudança organizacional.

*“Liderança não pode ser confundida com chefia, gerência ou direção. Liderança é condição e não função, embora se condicione o exercício de algumas destas à presença natural daquela, como é o caso das gerências.”* (Teixeira & Mink, 2000, p. 9)

Portanto, verifica-se uma reflexão atual sobre os significados de gerência e liderança, palavras muitas vezes utilizadas de forma similar. Para o presente estudo, se considerará o líder formal das organizações: o gerente. A liderança aparece como um atributo quase indispensável para o gerente, o que facilita a compreensão do porquê de muitos autores referirem-se ao gerente como líder.

O papel gerencial é caracterizado pelo exercício de: habilidades técnicas, que representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente; habilidades humanas, que representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas; habilidades conceituais, que representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, uma visão sistêmica (Boog, 1991).

Gustavo G. Boog (1991) apresenta algumas atividades gerenciais típicas na percepção dos próprios gerentes: obter e administrar recursos, planejar atividades, assegurar o atingimento de metas, estruturar a sua área de trabalho, planejar o futuro, liderar uma equipe, estar disponível para ouvir o seu pessoal, motivar subordinados, integrar-se com outras áreas, propor e defender os interesses da sua área, comunicar-se adequadamente, escrever relatórios, verificar progressos, estar atento para o ambiente externo, tomar decisões e outras tarefas “burocráticas”.

Os conceitos gerenciais acima apresentados refletem uma visão genérica da função gerencial. Com as novas formas de organização e gestão, cada vez mais comuns no mundo do trabalho, a função gerencial também vem sofrendo alterações. A literatura mais moderna já prevê empresas com redes de líderes, equipes autônomas de trabalho, gerência rotativa, entre outras formas de gestão.

A mudança no papel gerencial tem realmente sido grande. Há alguns anos, quase todos os gerentes tinham uma idéia clara do que era requerido deles. Uma função gerencial podia ser representada por uma curva de aprendizado que o gerente começava a ascender desde a sua nomeação e, ao alcançar o topo, podia permanecer ali por um longo tempo e logo se tornava experiente. Hoje, em virtude da mudança contínua, no momento em que o gerente tem um vislumbre do topo de uma curva de aprendizado que está sendo escalada, uma nova aparece; o trabalho gerencial se amplia (Freedberg, 2000).

Com a internacionalização da economia, desenvolvimento de alianças estratégicas e várias transformações organizacionais, a função gerencial passou a requerer uma série de novas habilidades. Aliás, não apenas habilidades, mas “conhecimentos, habilidades e atitudes”. Os gerentes são exigidos quanto à liderança de trabalhos em equipe, gestão da informação, aperfeiçoamento de relações com problemas e crises, visão e adaptação às novas realidades de mercados locais para mercados internacionais e mudanças de enfoque quanto à visão de empresa e qualidade.

Enfim, no cenário atual, o gestor precisa ampliar suas capacidades, bem como desenvolver novas.

Para fins deste estudo, a dimensão gerencial considerada contempla o gerenciamento superior e intermediário.

## 2.2 NOVOS PERFIS GERENCIAIS

Em função das diversas mudanças na gestão das empresas e no ambiente de negócios, identifica-se uma preocupação, tanto no meio acadêmico, quanto no meio empresarial, com este novo papel dos gestores, ao qual denomina-se, para efeitos deste estudo, de novos perfis gerenciais.

Diversas fontes como livros, revistas e pesquisas vêm procurando responder a essa questão, que abrange diversas percepções.

A noção de **perfil gerencial** ainda se confunde com **competências gerenciais** requeridas. Para diferenciação neste estudo, considera-se, em princípio, perfil gerencial como uma percepção mais geral, de origem teórica ou não, sobre como deve ser e agir um gestor. Um perfil gerencial pode compreender várias competências gerenciais. As competências gerenciais são um conceito teórico relativamente preciso, o qual será claramente explicitado no decorrer do trabalho, mais relacionado ao desempenho do gestor.

Iniciando esta análise, partimos de Morgan (1996), que em seu livro *Imagens da Organização*, baseando-se em Mintzberg, menciona a existência de cinco tipos de organização: a máquina burocrática, a forma departamentalizada, a burocracia profissional, a estrutura simples e as modernas adhocracias. A partir da idéia de que diferentes tipos de organização sobrevivem ou progridem em diferentes ambientes, podemos inferir que estas diferentes organizações requerem diferentes perfis gerenciais, muitas vezes até congruentes ao seu ramo de atuação.

*“Tornava-se evidente que um determinado padrão de liderança poderia ser muito eficaz em certas situações e ineficaz em outras. A pergunta*

*implícita foi reformulada nos seguintes termos: que comportamentos de liderança são eficazes nas situações X, Y e Z? O contexto adquiriu assim um estatuto determinante, ao contrário do que acontecera até então.”* (Santos, N., 1999, p. 63)

Assim, as competências e perfis gerenciais são aqui concebidos sob uma ótica flexível, dinâmica e adaptável, conforme as diferentes realidades organizacionais.

Senge (1990) apresenta, no livro *A Quinta Disciplina*, uma das suas referências básicas que pode ser apropriada como algo importante para o gerente atual. Trata-se da disciplina Domínio Pessoal, que significa ter poder ou autoridade sobre si próprio, o que resulta em liberdade para determinar sua visão e propósitos pessoais, bem como em ter influência sobre sua realidade e liberdade para comprometer-se com a transformação desta realidade em direção à sua visão pessoal. A essência desta disciplina é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa.

Senge (1999a), em *A Dança das Mudanças*, salienta que os gerentes/líderes não têm o papel de conduzir as pessoas para a mudança mas, sim, de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis.

Swieringa & Wierdsma (1995) apresentam o aprendizado como uma competência, “*aprender a aprender*” e a mudança como uma demonstração do aprendizado. Do ponto de vista gerencial, os autores apresentam a idéia de que, a princípio, supunha-se que existia a melhor maneira de gerenciar e que, quando as capacidades de um gerente aumentavam, o funcionamento da gerência e de toda a organização melhorava. Mais recentemente, devido a uma série de pesquisas e experimentos, sabe-se que não existe a tal melhor maneira de conduzir uma gerência e, com frequência, gerentes muito competentes do ponto de vista individual demonstram

se incapazes de trabalhar em grupo. Portanto, a questão do perfil “ideal” não existe, destacando a idéia de que esse perfil está mais associado ao ambiente e às circunstâncias do que a um tipo específico de capacidades e habilidades.

Nonaka (1997) faz distinção entre a gerência sênior e gerentes de nível médio. Segundo o autor, o papel dos gerentes sêniores, entre outros aspectos, engloba: expressar o futuro da empresa através da articulação de metáforas, símbolos e conceitos que orientam as atividades criadoras de conhecimento, não fornecer respostas, mas testar as defesas de seus funcionários estimulando o interesse destes por novos conhecimentos.

Já a média gerência funciona como mediadora entre “aquilo que é” e “aquilo que deveria ser”. Estes gerentes devem remover todos os obstáculos e preparar o terreno para grupos ou equipes auto-organizados, devem suprir os funcionários com estrutura conceitual para que possam extrair sentido da informação e, enfim, devem servir de ponte entre os ideais do topo e a realidade caótica de mercado.

Kao (1997) propõe a metáfora do *jamming*, que representa uma improvisação planejada, a tensão entre arte e disciplina. Para o autor, o gerente deve ser capaz de localizar o “ponto de harmonia” que se move e está sempre em algum lugar entre os sistemas e a análise, e o fluxo livre das criatividades individuais. O autor também afirma que os gerentes, para gerarem novas idéias, devem projetar ambientes que propiciem a liberdade psíquica, como “escritórios abertos”, por exemplo. O livro menciona que os gerentes da atualidade são solicitados a produzir uma mentalidade criativa na cultura da empresa, ao contrário dos gerentes tradicionais no ambiente burocrático. Os gerentes devem inserir a mentalidade do “*pensar o impensável*”, a liderança pelo desafio baseada em uma competição criativa, desempenhando papel de condutores de dinamismo na empresa.

Segundo Kao (1997), é um desafio para o gerente utilizar linguagem, estímulos e capacidade cênica para refletir os objetivos maiores da empresa. Assim, o gerente precisa ter grande empatia e humildade, pois a humildade é muito importante para o aprendizado.

Robert Lutz (2000), presidente da *Exide Corporation* e ex-presidente da *Chrysler*, afirma que a personalidade ideal para liderar uma organização é uma mistura criativa capaz de visualizar coisas novas e criar valor conservando, ao mesmo tempo, o equilíbrio do lado esquerdo do cérebro.

Já no periódico *Idéias Amana* (1989) são destacadas “quatro competências básicas por meio das quais chega-se à potencialização da força humana na empresa”.

São elas:

1) catalisar as atenções dos colaboradores por meio de uma visão inspiradora;

2) comunicar a visão de forma a torná-la significativa para os colaboradores;

3) construir confiança entre os colaboradores por meio de coerência com a visão;

4) conhecer-se e conhecer aos colaboradores em profundidade visando a desenvolver e utilizar as habilidades de cada um de forma mais contributória à realização da visão.

Através destas chamadas competências, já propagadas há mais de uma década, podemos perceber a importância de o gerente saber gerenciar: a atenção, o significado, a confiança e o “eu”.

Marvin Bower (1999), no livro *Talento para Liderar*, propõe um conjunto de qualidades e atributos de um líder. Se considerarmos o gerente como um líder, é possível aproveitar o conjunto proposto pelo autor como perfil gerencial:

- Confiabilidade (considerando a integridade e honestidade);
- Justiça (prezar pela igualdade, reciprocidade e imparcialidade);
- Comportamento despretensioso;
- Capacidade de ouvir;
- Mente aberta;
- Sensibilidade às pessoas (intuição, percepção, empatia);
- Sensibilidade às situações;
- Iniciativa;
- Bom senso;
- Liberalidade (ser tolerante a várias visões);
- Flexibilidade e adaptabilidade;
- Capacidade de tomar decisões precisas e oportunas;
- Capacidade de motivar<sup>1</sup>;
- Senso de urgência (uso do tempo para gerar vantagem competitiva).

Continuando a considerar o gerente como líder, é válido apresentar a posição de Warren Bennis (1999), que levanta e defende a questão polêmica da personalidade:

---

<sup>1</sup> Esta posição do autor é questionável, já que “motivar as pessoas” é algo tido como falacioso. Concordo com a posição dos estudos administrativos que defendem a posição de que se pode apenas criar as condições necessárias para a motivação, sendo a mesma intrínseca ao indivíduo.

*“Sempre acreditei que a liderança é, acima de tudo, uma questão de personalidade. Ironicamente, a personalidade é sempre o último critério utilizado na avaliação de líderes empresariais, os quais são normalmente julgados por critérios relativamente fáceis de se estimar, mas muito menos importantes, como competência técnica, habilidades pessoais, histórico profissional, bom gosto e bom senso. A questão de personalidade é mais importante do que nunca na era da informação.” (p. 8)*

Hunt & Laing (1997), no artigo *Leadership: the Role of the Exemplar*, apresentam o resultado de uma pesquisa feita durante dois anos com 105 executivos de alto escalão, a fim de identificar a fundo a liderança de um Modelo Exemplar, que define competências associadas ao gerenciamento de alto desempenho. Algumas variáveis identificadas: visão de futuro, diferenciação dos liderados, valores claros e definidos, comunicabilidade e demonstração da não-perfeição. Identificam, no mesmo estudo, as competências de alta performance: cognitivas, interpessoais, presenciais e motivacionais.

Em uma perspectiva brasileira, tem-se uma pesquisa realizada com 136 executivos de empresas em quatro estados diferentes (SP, PR, SC e RS), com etapa exploratória feita no final de 1997. Esta pesquisa apontou 48 atributos relevantes para um executivo apto a atuar no mercado global (Echeveste, S. et al, 1999). Dentre estes, doze são destacados como muito relevantes, em ordem de importância:

- integridade;
- visão estratégica;
- capacidade de liderança;

- visão da empresa;
- capacidade de decisão;
- foco no resultado;
- ética no trato de questões profissionais e sociais;
- capacidade de negociação;
- motivação;
- coordenação de trabalhos em equipe;
- habilidade em relações interpessoais;
- atitude pró-ativa.

É interessante observar como a integridade e a ética vêm sendo destacadas. Bennis (1996) confirma esta afirmação e acrescenta que um importante desafio a ser enfrentado é a epidemia de má conduta no mundo empresarial, o que torna valioso o espírito ético e a integridade, em especial de pessoas que ocupam altos cargos, pois “a integridade é a base da confiança”(p. 123).

Teixeira & Mink (2000) reforçam esta idéia afirmando que nunca, em toda a história da humanidade, o respeito à ética foi tão requerido dos comandantes: o que deveria ser uma condição natural, tornou-se item diferencial entre os homens.

Outra perspectiva que deve ser abordada é a das novas competências surgidas a partir do grande aumento de alianças estratégicas e internacionalização da economia. Os gerentes têm novos papéis neste contexto: maiores amplitudes de controle e coordenação de equipes, maior dependência da informática e da comunicação além-fronteiras, mobilidade, disponibilidade de viajar e flexibilidade, com estilos de liderança mais globais e transformacionais.

Segundo pesquisa apresentada no artigo *Desafios da Gerência Internacional e Novas Competências*, de Talita R. da Luz (1999), os gerentes considerados mais “internacionais” apresentam as seguintes características: conhecimento de estratégia, adaptabilidade a novas situações, sensibilidade a diferentes culturas, habilidade para trabalhar em equipes internacionais, habilidade em línguas, conhecimento de *marketing* internacional e habilidade de relacionamento. Novas competências gerenciais são valorizadas: gerir a competitividade, a complexidade e a adaptabilidade, gerir equipes, a incerteza e o aprendizado.

Prahalad (in: Cohen, 1999) afirma que o novo executivo necessita de um novo leque de qualidades, que inclui: pensamento sistêmico, competência intercultural, treinamento contínuo e extensivo e padrões pessoais de comportamento.

Entre 1994 e 1997, os pesquisadores Gregersen, Morrison e Black (1999) realizaram uma grande pesquisa com importantes empresas dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia, tendo encontrado quatro características comuns a líderes globais: grande curiosidade, caráter íntegro e estável, compreensão da dualidade e astúcia. Uma pesquisa de Black et al (in: Morrison, 2000) identificou que cerca de dois terços das características dos líderes globais são generalizadas.

Sparrow & Bognanno (in: Ribeiro & Guimarães, 1999) apresentaram um modelo de competências denominado *OPEN Competencies*, delineado da seguinte forma:

*Open Thinking*: flexibilidade intelectual, mente aberta;

*Personal impact*: impacto pessoal, autoconfiança, disposição para a ação;

*Empowering*: autonomia, motivação, orientação para realizações e desenvolvimento;

*Networking*: orientação para o estabelecimento de redes de relacionamento e influências.

Coopers & Lybrand (1997) apresentam quatro categorias de competências, inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa. As competências interacionais, de solução de problemas e de capacitação seriam as fundamentais, e a competência de comunicação é considerada “de apoio”.

As **competências interacionais** englobam as capacidades interpessoais e de liderança, quando o gerente trabalha produtivamente com os outros.

As **competências de solução de problemas** incluem: capacidade de percepção, de planejamento e organização e capacidade de decisão. Um gerente com esta competência é capaz de identificar, formular e executar soluções criativas de problemas.

As **competências de capacitação** são demonstradas quando o gerente reconhece a necessidade de mudar e empreende a mudança. Para tanto, é necessário capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade.

As **competências de comunicação**, consideradas de apoio, significam a capacidade de o gerente comunicar-se de forma eficiente e eficaz, de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

Daniel Goleman (1999b) criou, inclusive, o conceito de Competência Emocional, com base nos cinco componentes da inteligência emocional em ação: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade. Goleman desenvolveu a idéia da CE (Competência Emocional) como sendo a capacidade aprendida com base na inteligência emocional que resulta em extraordinário

desempenho no trabalho. É como o indivíduo gerencia a si e a seus relacionamentos, como trabalha em equipe, sua capacidade de liderar e de antecipar o futuro.

Goleman sistematiza a Competência Emocional em seis dimensões:

- 1) Autoconhecimento;
- 2) Autocontrole;
- 3) Motivação;
- 4) Empatia (consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações alheias);
- 5) Habilidades sociais;
- 6) Habilidades de trabalho em equipe.

Segundo Senge (1999b, p. 16):

*“Em uma organização capaz de aprender, os líderes são projetistas, professores e atendentes. Esses papéis requerem novas habilidades: a habilidade de montar uma visão compartilhada, desafiar modelos mentais comuns e desenvolver modelos de pensamento mais sistêmicos.”*

Ronald Heifetz (1999) propõe um Novo Sistema de Liderança, que divide em habilidades, conhecimentos e valores, sendo um sistema que se adequa à concepção de competências gerenciais.

Muitas habilidades, conhecimentos e valores destacados no sistema de Heifetz podem ser comparados ao ponto de vista de outros autores já mencionados. Com terminologias diferentes ou idênticas, é possível identificar uma convergência para habilidades, conhecimentos e atitudes/valores atuais.

### Quadro 1: Modelo do Sistema de Liderança de Heifetz

<p><b><u>HABILIDADES</u></b></p> <p><b>Refletir e analisar</b></p> <p><b>Diferenciar-se do papel desempenhado no momento</b></p> <p><b>Saber ouvir</b></p> <p><b>Impor limites e saber lidar com eles</b></p> <p><b>Autoridade</b></p> <p><b>Criar e aproveitar associações</b></p> <p><b>Orquestrar o conflito e a diversidade</b></p> <p><b>Inspiração</b></p> <p><b>Criatividade e curiosidade</b></p> <p><b>Coragem e resistência</b></p> <p><b><u>CONHECIMENTOS</u></b></p> <p><b>Análise pessoal e do contexto</b></p> <p><b>Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação</b></p> <p><b>Contexto para a intervenção</b></p> <p><b>Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes</b></p> <p><b><u>VALORES</u></b></p> <p><b>Aumento da capacidade de adaptação do sistema social</b></p> <p><b>Paixão pela sabedoria</b></p> <p><b>Exame dos valores</b></p> <p><b>Dilemas morais da liderança</b></p>
---

**Fonte: Elaborado com base em Heifetz (1999).**

Realizando uma observação inicial, é possível destacar alguns conhecimentos, habilidades e atitudes mais propagados pelos autores apresentados neste levantamento, que constituem um perfil gerencial atual.

Os pontos mais citados são apresentados, de forma condensada, no quadro a seguir.

**Quadro 2: Componentes do Perfil do Gestor Atual**

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Visão sistêmica e estratégica;</b></li><li>• <b>Domínio pessoal;</b></li><li>• <b>Capacidade de trabalhar em equipe;</b></li><li>• <b>Habilidades humanas e interculturais;</b></li><li>• <b>Criatividade;</b></li><li>• <b>Flexibilidade;</b></li><li>• <b>Capacidade de inovação;</b></li><li>• <b>Comportamento ético;</b></li><li>• <b>Capacidade de aprender, liderar e educar.</b></li></ul>
---

**Fonte: Elaborado pela autora com base no levantamento bibliográfico realizado.**

Entretanto, vale considerar a colocação do ex-executivo da Shell, Arie de Geus (1998): um gerente não é Deus, e não cria pessoas; um gerente pega as pessoas como elas são e aprende a trabalhar com elas.

Como afirma Warren Bennis (1999):

*“Nossa mitologia organizacional está fora de sincronia com nossa realidade. Apegamo-nos ao mito do líder onipotente, o indivíduo maior do que a própria vida, que pode resolver todos os problemas institucionais, ainda que vacilantemente. Continuamos a acreditar no CEO<sup>2</sup> como Hércules corporativo, ainda que ouçamos, quase diariamente, histórias precaucionárias de líderes antes “lionizados” e que fracassaram dramaticamente e foram substituídos, após gestões cada vez mais breves, por decisão de conselhos cada vez mais furiosos.”*

---

<sup>2</sup> CEO – Central Executive Officer

Portanto, a partir do levantamento realizado, parece haver um perfil superestimado, no qual as habilidades, conhecimentos e atitudes requeridas aos gerentes extrapolam as condições normais dos indivíduos.

Assim, o intuito não é o de mistificar o perfil de um “herói” organizacional, pelo contrário, busca-se uma forma plausível de tratar estas percepções sistematicamente, o que pode ser buscado através do conceito de competência desenvolvido por Boterf (1999) e adaptado a situações empresariais mais específicas por Ruas (2000a).

## **2.3 COMPETÊNCIAS: NOÇÕES E EVOLUÇÃO DO CONCEITO**

A busca por indivíduos capacitados, ou seja, competentes para o desempenho de determinada função pelas organizações não é recente. Na época em que se utilizava o princípio *taylorista*, já se procurava selecionar indivíduos preparados e se treinava os mesmos, apesar de haver apenas a preocupação com o desempenho de atividades específicas, ou seja, apenas eram treinadas as habilidades técnicas relacionadas ao trabalho.

Com as novas teorias advindas pelas pressões e complexidade das relações de trabalho, como a Teoria das Relações Humanas, aspectos sociais e comportamentais do trabalho passaram a ser considerados.

Na década de 30, começaram a ser desenvolvidos programas mais estruturados para supervisores, como o *TWI – Training Within Industry*, introduzido no Brasil na década de 50, que envolvia os cursos: ensino correto de um trabalho, relações

humanas no trabalho, métodos de trabalho e desenvolvimento de programas de treinamento. Passou-se a requerer, das pessoas em cargos de chefia, habilidades interpessoais, para um melhor clima organizacional. “Tratava-se, entretanto, do desenvolvimento de habilidades e não de competências sociais, que agregassem valor à organização.” (Fleury & Fleury, 2000a, p. 59)

A abordagem sociotécnica, surgida na Europa na década de 60, superava as preocupações de caráter humanista, buscando a visão de um sistema integrado. Após esta abordagem, temos o Modelo Japonês, nos anos 80, e a visão estratégica da empresa faz-se mais presente.

Enfim, os anos 90, com os novos desafios, “levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas”. (Fleury & Fleury, 2000a, p. 64).

A palavra **competência**, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica, e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Brandão & Guimarães, 1999).

Henri Pestalozzi (*apud* Brandão & Guimarães, 1999), pedagogo suíço, idealizou a educação como desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand and heart*), ou seja, na vida intelectual, técnica e moral da pessoa. A partir disto, Durand (*apud* Brandão & Guimarães, 1999) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: *knowledge, know-how and attitudes*, ou seja,

conhecimento (informação, saber o quê, saber o porquê), habilidade (técnica, capacidade, saber como) e atitude (querer fazer, identidade, determinação), dimensões estas interdependentes e necessárias a determinado propósito. O autor ainda acrescenta que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões: pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Atualmente, o significado de competências tem ganhado força a partir dos trabalhos de Hamel & Prahalad (1995), em especial o livro *Competindo pelo Futuro*, que passam a propagar o conceito das *core competencies*, traduzidas como **competências essenciais** que, segundo os autores, “são as portas para as oportunidades futuras” (p. 228).

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, diferente do de sua concorrência, que só são desenvolvidas com o apoio direto da empresa e pela somatização de forças entre unidades de negócios. Para ser considerada uma competência específica de uma organização, é preciso que haja valor percebido pelo cliente, diferenciação entre concorrentes e que gere capacidade de expansão (Hamel & Prahalad, 1995).

“O fio da meada está em como integrar as competências pessoais com as competências empresariais, pois uma não faz sentido sem a outra.”(Souza, 2000, p. 16)

Green (1999, p. 7) define competência individual como “uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho.” O autor relaciona as competências com o sistema de RH:

“Os sistemas de RH voltados para competências têm que estar relacionados aos cargos / trabalho e devem refletir competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades.”(Green, 1999, p. 43)

As competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da organização, com a premissa do desenvolvimento de competências individuais. Segundo Nonaka (1997), o novo conhecimento sempre inicia pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional.

O desenvolvimento de competências individuais, portanto, não leva necessariamente às competências organizacionais, é necessário haver um direcionamento e dadas as condições para que tal ocorra. As competências organizacionais geram mais valor para a organização, devendo haver esta perspectiva coletiva no desenvolvimento de competências.

Zarifian (*apud* Ribeiro & Guimarães, 1999, p. 4) defende que o conceito de competência relaciona-se a aspectos sociais e comportamentais e atribui menor importância às questões técnicas. Em Dutra et al (1998), considera-se que Zarifian associa competência às realizações das pessoas, e define-se competência como “a capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa”(Dutra, et al, 1998, p. 3).

Nesta linha de análise de resultados, Fleury & Fleury (2000b, p. 2) afirmam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

Scott B. Parry (1996) é um autor que questiona se os traços de personalidade, valores e estilos devem ser considerados como competências, dividindo-as em *soft competencies*, que incluiriam os traços de personalidade, estilos e valores, e *hard competencies*, que seriam as habilidades exigidas para um trabalho específico.

Um aspecto importante a ser ressaltado é o dinamismo das competências. Ribeiro & Guimarães (1999) destacam que o que é essencial hoje, pode não sê-lo amanhã e vice-versa, o que torna necessário o monitoramento das competências, justificando a realização e reaplicação, por parte da organização, de diagnósticos para manter e desenvolver as competências em cada momento, especialmente nas fases de transformação ou modificação das condições ambientais internas e externas à organização.

Neri (1999) entende que o conceito de competências trouxe uma nova forma de administrar recursos humanos pois é uma “junção da vertente educacional, voltada para o aprimoramento das pessoas, e da vertente estratégica, calcada na identificação e no desenvolvimento das competências organizacionais a fim de que as empresas obtenham competitividade.” (p. 19)

Enio Resende (1999), ressalta a questão dos diferentes termos adotados pelas organizações com significados similares e nem sempre diferenciados: aptidão, habilidade, conhecimento, capacitação, qualificação, competência. Assim, o autor realiza um esforço no sentido de diferenciar, segundo ele de forma mais prática e didática, alguns destes conceitos fundamentais.

Para fins práticos desta pesquisa, serão adotados, a princípio, os conceitos deste autor (Resende, 1999, p. 18-19), descritos sinteticamente a seguir, com exceção do conceito de competência, que será melhor explorado e definido no decorrer do embasamento teórico.

- Aptidão: característica ou recurso inato ou adquirido que está mais enraizado nas pessoas, e que diz respeito principalmente a características físicas/fisiológicas, mentais ou intelectuais, de personalidade, temperamento ou caráter.

- **Habilidade:** característica de potencial humano desenvolvido que favorece realizações pessoais, saber fazer. O autor observa que existem algumas características ou recursos pessoais que poderiam ser classificados como aptidões quanto como habilidades.
- **Qualificação:** requisitos de conhecimentos, treinamento ou formação, capacitação e competências requeridos para a execução de determinados trabalhos, ou exercício de profissões, cargos ou atividades.
- **Capacitação:** recursos de aptidões, habilidades, qualificações e conhecimentos de que se dispõe para atender a determinados objetivos ou aplicações.
- **Competência:** segundo o autor, é um conceito que vem se destacando muito dos demais no âmbito organizacional, e traz embutida a idéia de resultado. Complementa com as idéias de David C. McClelland, autor que associa competência a cinco fatores: conhecimentos, habilidades, comportamentos, motivações e aptidões pessoais, que seriam características individuais observáveis, capazes de causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida.

Com base em McClelland, Woodruff (*apud* Ruas, 2000a, p. 4-5) desenvolveu uma nova classificação: as competências fundamentais, “que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades que são exigidos de um profissional para ser eficaz”, e as competências diferenciais, que “têm o potencial de distinguir uma performance superior de uma performance média: comportamentos, aptidões pessoais e motivações.”

Competência é um conceito em construção, que passa a traduzir idéias complementares de diferentes autores. Ressalta-se que, após este levantamento teórico

de diferentes fontes, em termos de **competências**, que é o foco deste estudo, serão adotados os elementos apresentados a seguir como base referencial teórica.

As competências estão em diferentes níveis organizacionais em uma organização; há os níveis *estratégico* (dimensão corporativa), *funcional* (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e *gerencial* (dimensão da atividade gerencial). A partir das competências essenciais, que estão no nível estratégico, diretamente ligadas à missão e visão da empresa e são coletivas, desenvolvem-se as competências funcionais, também coletivas e relacionadas à missão específica da área funcional. Decorrentes destas, portanto, no nível gerencial, temos as competências gerenciais, individuais e relacionadas ao desempenho da gerência.

Segundo Boterf (1999), estes conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem as competências são **recursos de competências**, pois são essenciais para o desenvolvimento das mesmas. O autor apresenta o desdobramento destes recursos de competências como: **conhecimentos** (gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente), **saber-fazer** (operacional, experiencial e relacional cognitivo), **atitudes** (atributos pessoais e relacionais) e **recursos do ambiente** (sistemas de informação e bancos de dados). Estes recursos mobilizados geram o desempenho.

Segundo Ruas (1999), baseado em Boterf (1999), o conceito de competência, nos últimos anos, tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, e as organizações e suas demandas. Este autor afirma que:

*“...a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições*

*próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. (...) A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação.” (Ruas, 1999, p. 04)*

Destaca-se uma mudança de enfoque, de um conceito de recurso estocado para um conceito mais dinâmico, relacionado ao desempenho. Assim, temos uma visão moderna do conceito de competência, que é concretizada na atitude, na capacidade de saber agir mobilizando conhecimentos e habilidades, sendo percebida de forma dinâmica.

Portanto, segundo Ruas (2000b, p. 6), “**competência gerencial** é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Como ponto de partida para este estudo, serão adotados os conceitos da linha francesa, mais voltados para a sociologia e economia do trabalho, e de Boterf (1999), que categoriza mais especificamente as competências, sendo os *recursos de competências* atributos associados aos indivíduos e os recursos do ambiente, que atuam como elementos a serem mobilizados nas situações de trabalho.

Dentro do tríplice aspecto das competências (CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), da linha francesa de estudos, há diferentes adoções quanto ao último aspecto, sendo utilizado *atitudes, atributos, valores*, entre outros termos.

Kanaane (1995, p. 59) define atitude como “uma reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo”. O mesmo autor coloca que a atitude tem componentes básicos, presentes na sua formação: componente afetivo-emocional, componente cognitivo, componente comportamental e componente volitivo, sendo este último constituído de motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos e adquiridos.

O principal a ser considerado para este estudo é a representação deste aspecto, que evoluiu do **saber ser** para o **saber ser/agir**, ou seja, de uma concepção que contemplava o **potencial para a ação** para uma que contempla a **ação, o desempenho propriamente dito**.

Seguindo esta base, conforme Ruas (2000b), temos os *recursos de competências gerenciais*:

#### 1. Recursos Associados à Categoria Conhecimento (SABER)

Estes recursos podem ser divididos em: **conhecimentos do ambiente**, que muitas vezes estão em bancos de dados, como conhecimentos sociais, sobre a cultura e atividades da organização, sobre produtos e processos; **conhecimentos gerais e teóricos**, que englobam conceitos, conhecimentos disciplinares e aplicados; e **conhecimentos operacionais**, que é saber como agir ou como funciona (não necessariamente agir ou fazer funcionar).

#### 2. Recursos Associados à Categoria Habilidades (SABER FAZER)

Estes recursos englobam o que é aprendido pela experiência: **experiência profissional associada sob a forma de habilidades**.

### 3. Recursos Associados à Categoria Atributos (SABER SER/AGIR)

Nestes recursos predomina o implícito e o subentendido. Temos, em primeiro, os **atributos profissionais** (tácitos), que se constroem a partir da experiência profissional e permitem percepções que transcendem a processos formais e as normas e procedimentos específicos; a seguir, os **atributos pessoais**, cada vez mais valorizados, em termos de gestão contemporânea, e que podem se subdividir em *intrínsecos* (disposição, iniciativa, saber ouvir, responsabilidade, autoconfiança, imaginação, abertura à mudança) e *relacionais* (capacidade de atuar em grupo de negociar de comunicar-se).

A partir destes tópicos, segue um breve levantamento sobre o desenvolvimento gerencial na atualidade.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Através de visitas e sondagens realizadas em algumas empresas, foi possível perceber que as estratégias e táticas de desenvolvimento gerencial ainda estão muito voltadas para a formação contínua e treinamentos, a qual geralmente privilegia o recurso de competência “conhecimento”. Mas há a clara preocupação e crescente interesse pelo desenvolvimento gerencial, especialmente em virtude das novas demandas do cenário global para o exercício da gerência.

Algumas etapas são importantes neste processo de desenvolvimento. O levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, que se pode

considerar, neste caso, como levantamento de necessidades de competências é fundamental para o adequado investimento e execução do processo.

Milkovich & Boudreau (2000) enfatizam que este levantamento de necessidades deve observar: a análise da organização, a análise de tarefas e competências e a análise da pessoa. Alguns métodos propostos pelos autores: diagnóstico, centros de avaliação, pesquisas, grupos de discussão, entrevistas, avaliação de desempenho, entre outros.

O processo de desenvolvimento também deve considerar a necessidade de avaliação e acompanhamento. A avaliação é a etapa de análise das informações sobre os efeitos do treinamento, e pode ser: avaliação de reações, que verifica a percepção da pessoa sobre aspectos como conteúdo, metodologia, material utilizado, entre outros; avaliação da aprendizagem, que verifica o que foi aprendido conforme o que foi proposto; avaliação do comportamento ou desempenho no cargo; e avaliação do resultado, em nível organizacional. A avaliação de processos de desenvolvimento não é muito utilizada, mesmo sendo considerada muito importante por pesquisadores e empresas (Milkovich & Boudreau, 2000).

*“Existe a crença que, como não se pode medir com perfeição todos os resultados do treinamento, não é possível avaliar o treinamento como um todo. Todavia, um sistema eficaz e constante do treinamento é essencial.”(Milkovich & Boudreau, 2000, p. 365)*

Quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento em si, há uma série de tendências e idéias interessantes, como apresenta-se a seguir.

No livro *Impacto Global – Tendências Mundiais em Treinamento e Desenvolvimento* (Odenwald & Matheny, 1996), é destacada uma pesquisa americana que revela a importância do desenvolvimento gerencial:

*“Segundo a Pesquisa Nacional de Executivos de Desenvolvimento de Recursos Humanos da ASTD, de 1994, o desenvolvimento gerencial, o treinamento de serviço ao cliente e o treinamento técnico serão alvo do maior grau de atenção nos próximos anos, seguidos pelo desenvolvimento organizacional, o treinamento de vendas, o treinamento em qualidade e o desenvolvimento de carreira.”* (Odenwald & Matheny, 1996, p. 45)

Segundo Garcia (1999, p. 221), o desenvolvimento gerencial é um dos “pilares de sustentação da empresa, sobretudo quando se espera que vigore um ambiente de parceria entre ela e os empregados, e que o *Know-how* destes seja um diferencial competitivo em relação ao dos concorrentes.”

Milkovich & Boudreau (2000) discorrem acerca do treinamento gerencial, e alegam que há uma tendência à personalização dos treinamentos às necessidades da organização. “Cada vez mais, as empresas têm personalizado seus programas de treinamento em gerência, voltados mais para os verdadeiros aspectos da organização, em vez de mandar seus executivos para cursos externos em grandes universidades”(Milkovich & Boudreau, 2000, p. 356).

Junqueira & Vianna (1999, p. 84) afirmam que há uma tendência cada vez maior da busca de resultados no treinamento e desenvolvimento e que, na realidade brasileira, a preparação média de um profissional de nível, com raras exceções, “não

atinge patamares mínimos de capacitação exigidos pelas empresas e pelos mercados nesta virada de milênio”.

Os autores apresentam a proposta da Universidade Corporativa, já realizada no Brasil por empresas como Motorola, McDonald's, Algar, Brahma e Grupo Accor. Esta proposta busca “suprir as deficiências e o *timing* de correção do sistema educacional tradicional, seja para atrair e reter talentos, seja para atender à gestão do seu capital intelectual.” Um ponto destacado é a heterodoxia das Universidades Corporativas, que não se restringem ao modelo “sala de aula-professor-aluno”, mas objetivam expandir o cérebro dos seres humanos através de diferentes métodos de aprendizado: viagens, entrevistas, visitas, análises de casos, avaliações de empresas, leituras complementares, entre outros (Junqueira & Vianna, 1999).

*“Uma nova era surgiu na América do Sul, especialmente no Chile, Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai – países que formam um natural, e agora mais concreto, mercado comum (o Mercosul). (...) Por exemplo, o Desenvolvimento Gerencial sempre foi uma questão importante, mas a forma como esses Programas Executivos são implementados hoje é muito diferente. A clara correlação com a estratégia corporativa é essencial, e a continuidade e a modularidade são outras características importantes. O método de sistemas e sua integração com outros esforços de recursos humanos estão também mais predominantes. Avaliação de Desempenho, Avaliação de Potencial e Talento, Feedback de 360 graus, Auto-Avaliação e Centros de Avaliação são freqüentes acréscimos aos programas executivos.”* (Nisembaum, 1996, p. 58-59)

Nisembaum (1996) apresenta casos brasileiros, como o da Amil – Plano de Saúde e Assistência Médica, que tem uma Escola Amil de Administração, onde há o conceito de Gerente de Aprendizado e oitenta por cento dos professores são internos.

O caso do Unibanco também é interessante, já que implementou um processo de mudança para uma nova estratégia corporativa, segundo a qual era necessária a introdução de um novo perfil gerencial, que valorizava melhores resultados com maior autonomia e responsabilidade. Para tal, foi criado um Programa de Excelência de Gestão (PEG), cujos aspectos do perfil gerencial valorizados são: responsabilidade, lealdade, iniciativa, criatividade, tomada de decisões, comunicação, relacionamento e espírito empreendedor.

A Avon, fabricante multinacional de cosméticos, segue a mesma linha, privilegiando cada vez mais o desenvolvimento interno e focalizado e com indícios de “Aprendizagem Organizacional”.

*“A definição da Avon de suas competências-chave é um mapa global do desenvolvimento dos recursos humanos. O investimento em treinamento e desenvolvimento é customizado localmente, incluindo a clara identificação das necessidades individuais. O aprendizado no posto de trabalho ou o aprender fazendo fazem parte também do plano de treinamento, sendo os gerentes responsáveis pelas adequadas condições do ambiente.*

*O Processo de Desenvolvimento do Desempenho, introduzido em 1995, integra o processo global de recursos humanos da Avon. No Brasil, o projeto já tomou uma nova forma, uma vez que os gerentes são envolvidos desde o início. Essa nova ferramenta foi introduzida através dos Seminários de Gestão de Desempenho para gerentes e supervisores.” (Nisembaum, 1996, p. 69-70)*

É possível, portanto, identificar uma clara tendência da busca da aprendizagem nas organizações, para o desenvolvimento das novas competências.

*“Novas habilidades individuais são condição sine qua non para as novas capacidades organizacionais, porém não são suficientes para garantir o desenvolvimento dessas capacidades. O aprendizado de âmbito organizacional exigirá imensos grupos de indivíduos operando de novas formas e requererá novas infra-estruturas que sirvam de alicerce para o aprendizado. Essas infra-estruturas podem se traduzir em Sistemas de Suporte ao Desempenho, Consultores de Desempenho e Aprendizado (internos ou externos), Universidades Corporativas, Equipes de Aprendizado, Métodos de aprendizado Comuns e Alternativos e Aprendizado Autodirigido. O Gerenciamento de Desempenho e Aprendizado será um mix de competências altamente requisitado.” (Nisembaum 1996, p. 71-72)*

Handfield-Jones (2000) alega que a maioria das empresas não é competente na formação de seus executivos e que, segundo pesquisa realizada, 48% dos executivos de recursos humanos disseram que a maioria de seus colegas de outras áreas vê o desenvolvimento como uma mera questão de programas de treinamento. O desenvolvimento deve ser visto como algo mais amplo que o treinamento, pois inclui o *feedback*, preparação e orientação individual, entre outros aspectos.

A AO – Aprendizagem Organizacional é uma proposta que vem sendo abordada por muitos autores como a “chave” para o desenvolvimento de competências. Parece haver uma lacuna entre o potencial de recursos desenvolvidos e o desempenho propriamente dito.

Freedberg (2000) reitera expondo que, apesar dos aumentos maciços do potencial de desempenho, resultantes de retreinamentos, novas ferramentas e reestruturações, “raramente houve qualquer coisa comparável a um aumento correspondente no próprio desempenho. Uma inundação no que se refere a potencial e apenas um gotejar no desempenho”(p. 69). Assim, o autor afirma que o principal desafio não é a criação de potencial, mas sua conversão em desempenho.

Através da aprendizagem organizacional, é possível evoluir neste sentido em busca de melhores resultados, o que pressupõe que a organização tenha estratégias de estímulo e mobilização de competências entre gestores.

Introduzindo a proposta da AO para o desenvolvimento de competências, algumas abordagens são importantes de serem apresentadas.

Kolb (1997) propõe o Ciclo de Aprendizagem Vivencial, que constitui-se em um ciclo de seqüências interligadas entre experiência concreta, observações e reflexões, formação de conceitos abstratos e generalizados e teste das implicações dos conceitos em novas situações, este último novamente gerando a experiência concreta, e assim por diante. O autor busca uma integração entre aprendizagem pela experiência e aprendizagem pela reflexão.

Senge (1990) propõe que as organizações desenvolvam cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visões compartilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Kim (1998) foi quem apresentou a distinção entre aprendizagem operacional (ocorre no processo de aquisição de habilidades físicas para produzir ações) e aprendizagem conceitual (ocorre pelo desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos sobre uma experiência).

Garvin (1993) apresenta cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- resolução sistemática de problemas;
- experimentação;
- experiências passadas;
- circulação de conhecimento;
- experiências realizadas por outros.

Fleury & Fleury (2000a) propõe um círculo virtuoso, que integra a estratégia empresarial à formação de competências com a aprendizagem organizacional como meio para este processo, sendo inclusive utilizada a figura de uma chave para ilustrar a aprendizagem.

*“Assim, pode-se presumir que os programas de desenvolvimento gerencial devem considerar a natureza evolutiva, dinâmica e processual da formação de competências gerenciais e que a perspectiva a ser adotada em DRH deva ser a de Processo de Aprendizagem Organizacional.”* (Antonello, 2001, p. 103)

A Aprendizagem Organizacional vem crescendo muito e, portanto, vários autores já desenvolvem o tema. Estes são apenas alguns tópicos do assunto, para embasar o que faz parte do contingente do tema desenvolvimento de competências, cuja prática organizacional será levantada neste estudo.

### 3. METODOLOGIA

Para este estudo foi utilizada uma metodologia sustentada em uma base de dados de natureza qualitativa, através de estudos de caso exploratórios em três empresas gaúchas.

#### 3.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: PESQUISA QUALITATIVA

Segundo Godoy (1995c), apesar de não haver uma forte tradição qualitativa na pesquisa em Administração, a partir da década de 70 foi possível perceber um crescente aumento de interesse por este tipo de abordagem.

*“Os resultados de um recente fórum sobre metodologia da pesquisa em Administração, ocorrido nos Estados Unidos, mostram que a pesquisa de cunho qualitativo constitui-se em importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área.” (Godoy, 1995c, p. 68)*

A abordagem qualitativa oferece, como possibilidades de pesquisa, o estudo de caso, a pesquisa documental e a etnografia (Godoy, 1995b).

Foram realizados três estudos de caso, sendo a pesquisa documental considerada como parte dos instrumentos de pesquisa.

*“O estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos*

*fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.” (Godoy, 1995b, p. 25)*

Segundo Yin (*apud* Roesch, 1996, p. 146) “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

Conforme Gil (1995, p. 78), “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

### **3.2 UNIVERSO DE PESQUISA E AMOSTRA**

O universo de pesquisa foi constituído por empresas representativas em termos de gestão de RH, localizadas do Estado do Rio Grande do Sul, e o estudo de caso é composto por três empresas.

A ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos, há alguns anos, promove em níveis regional e nacional o prêmio Top Ser Humano, que elege empresas cujos projetos são destaque na gestão de Recursos Humanos. O prêmio, no Rio Grande do Sul, ainda tem a parceria do Prêmio Gaúcho de Qualidade, o que representa um reconhecimento ainda maior para estas empresas, em nível regional.

Tendo este prêmio como legitimador de empresas que se presume que possuam uma gestão de Recursos Humanos mais avançada, foram pesquisadas três empresas que conquistaram o prêmio no último ano.

O prêmio foi o ponto de referência para seleção das empresas, mas o acesso a estas organizações foi igualmente considerado na escolha, pois a receptividade por parte das organizações é fundamental para o desenvolvimento de um bom estudo de caso. Portanto, a viabilidade de acesso foi muito considerada, já que é necessário o interesse da empresa em participar da pesquisa e colaborar com o pesquisador. A viabilidade também foi considerada, por questões de disponibilidade de tempo e recursos, sendo selecionadas empresas localizadas na Grande Porto Alegre.

Portanto, foram realizados estudos em profundidade em três empresas da Grande Porto Alegre.

As empresas, ao serem contatadas, demonstraram interesse em participar da pesquisa, possibilitando o acesso e realização das entrevistas necessárias. Adotou-se, por solicitação, os nomes fictícios de Refino, Tele e Saúde; mesmo sendo utilizados uma série de dados de caracterização destas organizações, os nomes fictícios diminuem a exposição das mesmas.

A empresa Refino atua no setor petrolífero; a Tele é uma empresa de telecomunicações e a Saúde uma empresa do setor hospitalar.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: pesquisa documental, entrevistas, pesquisa bibliográfica e observação empírica.

A **pesquisa documental** constitui-se no exame de materiais de natureza diversa, buscando-se interpretações novas e/ou complementares (Godoy, 1995b). Este instrumento foi utilizado para embasar a caracterização das empresas, identificação de ramos de atuação, mercados, formas de organização, missão, metas, estratégias e outros

fatores relevantes. Foram colhidos e analisados materiais diversos diretamente relacionados à empresa, como folhetos, livros, jornais e revistas internos, materiais de planejamento, instrumentos de avaliação, relatórios, desenhos de cargos, material disponível em *home page*, projetos, entre outros, conforme dispostos pelas empresas.

A **pesquisa bibliográfica** foi instrumento fundamental na composição do levantamento teórico sobre o tema, para definição de conceitos atuais e de desenvolvimento de competências relevantes para os gerentes, segundo as expectativas e exigências do mundo empresarial globalizado, além da utilização de conceitos sobre desenvolvimento de Recursos Humanos. Vale ressaltar que a pesquisa bibliográfica foi atualizada no decorrer de todo o processo, já que este assunto esteve sendo constantemente desenvolvido neste período.

As **entrevistas**, realizadas com alguns gerentes de cada organização e com a gerência de Recursos Humanos, foram baseadas em roteiros semi-estruturados, com questões abertas, possibilitando a obtenção de dados qualitativos. Segundo Roesch (1996, p. 150) “em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.”

Conforme Grawitz (1975), nas entrevistas com perguntas abertas pode-se descobrir os fatores de influência e totalizar-se as opiniões após uma análise de conteúdo das respostas.

Foram devidamente agendadas e realizadas dezesseis entrevistas nas empresas pesquisadas, atingindo-se boa profundidade para que houvesse melhor compreensão dos casos estudados.

A **observação empírica**, desestruturada, do ambiente natural de pesquisa auxiliou na análise dos casos estudados, através das percepções registradas pela

pesquisadora no decorrer do estudo de campo. Gil (1995, p. 35) afirma que “qualquer investigação em ciências sociais deve-se valer, em mais de um momento, de procedimentos observacionais.” Segundo Godoy (1995b, p. 27), “a observação tem um papel essencial no estudo de caso”.

Assim, houve a atenção e observação em todas as oportunidades da pesquisa de campo, para melhor assimilação das idéias e informações que estavam sendo colhidas.

### **3.4 AMOSTRA , POPULAÇÃO-ALVO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Sendo uma pesquisa de natureza qualitativa – três estudos de caso – a amostra de pessoas entrevistadas foi intencional, com a população-alvo constituída pelo gerente ou responsável pela área de Recursos Humanos e alguns gerentes de outras áreas. Segundo Godoy (1995b, p. 21), em estudos qualitativos, o pesquisador busca “captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

Vale ressaltar aqui que, em pesquisas de natureza qualitativa, de caráter exploratório, não é relevante uma amostra numericamente representativa mas, sim, uma amostra representativa em termos de conteúdo. Conforme observação de Tripodi et al, sobre pesquisas de caráter exploratório:

*“Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser usada, porém menos atenção é devotada à descrição de relações quantitativas entre as variáveis. Da mesma forma, a amostragem representativa é de menor*

*importância do que a seleção de uma série de casos para estimular idéias.”*  
(Tripodi et al, 1981, p. 40)

Conforme Godoy (1995a, p. 58), “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados.”

É adequado a este trabalho o conceito proposto por Gil (1995), de *amostragem por acessibilidade* que, segundo o autor, constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem e, por isso, é destituída de rigor estatístico.

*“O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostra em estudo exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.”* (Gil, 1995, p. 97)

Assim, foram solicitadas cerca de cinco entrevistas em cada empresa estudada. A empresa Tele possibilitou a realização de seis entrevistas, o que resultou em um total de dezesseis entrevistas realizadas.

As entrevistas ocorreram em ambientes adequados colocados à disposição nas sedes das empresas, sendo todas devidamente gravadas com a permissão dos entrevistados.

Para melhor registro dos entrevistados, segue a demonstração da dimensão dos cargos abordados:

Empresa Refino: superintendência geral, gerência de divisão de produção, gerência comercial, gerência de relações do trabalho e assistência administrativa da área de recursos humanos.

Empresa Tele: gerência de capacitação técnica, gerência de recursos humanos, gerência de facilidades, gerência de interconexão, gerência financeira e gerência de recursos.

Empresa Saúde: gerência administrativa, gerência de suprimentos e serviços, gerência de controladoria, supervisão de unidade de internação e gerência de recursos humanos.

A grande maioria possui curso superior e pós-graduação finalizada ou em andamento, e todos demonstraram-se muito solícitos para participar das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas entre o segundo semestre do ano 2000 e os primeiros meses de 2001.

### **3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Na etapa seguinte à pesquisa de campo e coleta dos dados, procedeu-se o tratamento deste material. Inicialmente, foram organizadas as fitas com gravações de entrevistas, anotações e material documental colhido. Logo após, todas as entrevistas gravadas foram transcritas e seguiu-se o tratamento através do método de **análise de conteúdo**.

Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo constitui-se em:

*“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”*

A análise foi realizada da seguinte forma: primeiramente as entrevistas foram lidas e analisadas individualmente, sendo destacadas as partes mais relevantes das falas transcritas. Em seguida, fez-se uma análise geral de todas as entrevistas por caso pesquisado, visando à obtenção de uma visão sistêmica. Então procedeu-se a uma análise geral de todo o material das três empresas, para obter-se a visão do todo, a fim de perceber enfoques que poderiam ser generalizados ou não.

O material colhido em geral foi lido, analisado, catalogado e separado, conforme o caso e grau de relevância para o estudo. As informações mais importantes foram então destacadas para serem incluídas nas partes em que seriam relevantes para a análise geral.

### **3.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

O trabalho teve algumas limitações, mas que não interferiram na sua relevância e validade científica. Uma delas refere-se à natureza exploratória, que dificulta generalizações. Foi, então, realizada uma análise criteriosa, para evitar interpretações que não fossem condizentes com a realidade.

A questão de tempo e recursos limitou o estudo no sentido de não ser possível a realização de um número maior de estudos de caso e/ou entrevistas nas empresas. As empresas foram escolhidas, também, em decorrência de sua localização, isto é, situam-se na região metropolitana do Estado, pela dificuldade de se visitar e pesquisar empresas localizadas em regiões geograficamente mais distantes.

A questão de ser um trabalho exploratório também é uma limitação, no sentido de que constitui-se em um tema recente, e portanto não se pode contar com

vasta base teórica, sendo necessário um grande exercício de buscas e relações entre o que a literatura já apresenta para o embasamento científico.

Enfim, as limitações de forma alguma comprometeram a qualidade do trabalho realizado e o alcance dos objetivos que o mesmo se propunha a atingir.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Para a melhor definição deste capítulo, cada caso foi devidamente relatado e analisado separadamente. Cada análise foi dividida e realizada enfatizando os seguintes aspectos:

1. Caracterização da Empresa: informações gerais sobre a empresa e contexto atual vivido. As informações foram obtidas através da análise de material documental, observação empírica e das questões da primeira parte do roteiro de entrevista dirigido à pessoa responsável pela área de Recursos Humanos;
2. Conceitos e Terminologias Utilizados: informações sobre os conceitos e terminologias que a empresa utiliza para designar os quesitos referentes ao perfil gerencial, bem como o entendimento do termo “competências gerenciais”. Estas informações foram obtidas principalmente através de análise documental e das questões um e dois da segunda parte dos roteiros de entrevistas;
3. Quesitos Valorizados no Perfil Gerencial: relata quais os quesitos mais valorizados no perfil dos gerentes, bem como os pontos mais deficientes que precisam ser melhor trabalhados. São relacionados os principais quesitos apresentados formalmente por cada empresa, e os relatados pelos gestores nas entrevistas. Estas informações foram obtidas através

das questões três, quatro e cinco, da segunda parte dos roteiros de entrevistas e através de análise documental;

4. Processo de Desenvolvimento Gerencial: nesta parte são apresentadas as formas de levantamento de necessidades de competências, formas de desenvolvimento gerencial, como é feita a avaliação do processo de desenvolvimento e as dificuldades deste processo. As informações foram obtidas através de análise documental e das questões cinco, seis, sete e oito, da segunda parte dos roteiros de entrevistas;
5. Relação entre as Estratégias Organizacionais e Competências Gerenciais: é apresentada a relação existente entre as estratégias da empresa ou competências essenciais da organização e as competências individuais gerenciais requeridas. As informações foram obtidas através de análise de material documental e pela questão nove da segunda parte dos roteiros de entrevistas.

No final de cada entrevista, abriu-se um espaço para que os gestores colocassem outras percepções e observações sobre a questão das competências e do desenvolvimento gerencial, cujas mais importantes são relatadas no final da descrição e análise de cada caso.

## **4.1 A EMPRESA REFINO**

### **4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa refino situa-se na Grande Porto Alegre, sendo uma unidade de uma grande empresa nacional da área petrolífera. Suas atividades tiveram início no Estado em 1968, e a empresa cresceu muito desde então, tendo hoje um faturamento aproximado de US\$ 2,4 bilhões, arrecadando impostos de mais de US\$ 490,0 milhões, cerca de 17% do ICMS estadual.

O mercado mais atingido pela empresa, que trabalha com refino e distribuição de derivados de petróleo, é o próprio Estado do Rio Grande do Sul (exceto zona sul) e zonas oeste e sul do estado de Santa Catarina.

A empresa conta atualmente com cerca de 557 empregados, sendo 300 administrativos e 257 operacionais, divididos em cinco turnos de trabalho.

Um fator relevante a ser mencionado é o contexto atual de mudanças que a empresa está vivenciando. Como uma unidade representativa de uma grande empresa nacional de capital misto (público e privado), foi recentemente negociada, sendo que 30% da empresa gaúcha agora está sob o controle de uma empresa argentina no mesmo ramo. Isso tem trazido uma série de mudanças e adaptações, a cultura organizacional vem sendo atingida e o corpo gerencial revelou, no conteúdo de seus relatos, os anseios e desafios advindos destas mudanças no capital da empresa.

Pelo próprio ramo de atuação, a empresa conta com profissionais de formação predominantemente técnica, sendo o corpo gerencial composto, em sua maioria, por engenheiros.

#### 4.1.2 CONCEITOS E TERMINOLOGIAS UTILIZADOS

As questões referentes aos conceitos e terminologias adotados para designar o perfil gerencial tiveram respostas diferenciadas.

A área de Recursos Humanos revelou utilizar os mesmos conceitos utilizados como base para este trabalho (Boterf, 1999 e Ruas, 1999), ou seja, utiliza o “CHA” (conhecimentos, habilidades e atitudes) para explicar o termo utilizado: competências.

Mas foi alertado pela entrevistada na área de relações trabalhistas: “Essa questão do CHA, eu falo sempre para o pessoal lembrar, pois o nosso pessoal é muito técnico para se ligar nestas questões; não é uma linguagem que tu vais ver disseminada na empresa.”

Esta posição da gerente foi confirmada nas entrevistas com os demais gerentes, nas quais pode-se perceber diferentes terminologias e diferentes conceituações para competências gerenciais.

*“Competência gerencial é um conjunto de conhecimentos, e outra questão é a atitude. Não adianta nada o cara saber tudo e querer ficar embaixo de um guarda-sol olhando o movimento das ondas. É um misto de conhecimento e atitude. O gerente tem que fazer acontecer.” (Superintendente geral)*

Segundo a gerente da área de Relações Trabalhistas, competências gerenciais é um conceito adotado recentemente pela empresa, o que contribui para a confusão sobre o que o termo significa, pois ainda não houve tempo suficiente para sua disseminação e absorção por parte do corpo gerencial.

Outro gerente enfatiza que se usam tanto competência quanto habilidade, como um “conceito flexível, pois muitas vezes as pessoas estão utilizando o termo sem a sua conceituação. (...) Competência gerencial é um conjunto de fatores, na verdade não é uma definição simples.” (Gerente Comercial)

Percebe-se que o conceito de habilidade, que representa o *saber-fazer* (Resende, 1999, Ruas, 1999) é muito confundido com competência, que é um conceito muito mais amplo, contemplando a habilidade, conforme a bibliografia apresentada (Resende, 1999, Boterf, 1999, Ruas, 1999).

O gerente de produção deixa claro que os termos ainda estão muito restritos ao domínio de Recursos Humanos:

*“Estamos começando a trabalhar com competências e habilidades, mas eu pessoalmente não trabalho especificamente com o termo. (...) Não é uma linguagem de domínio nosso, ainda mais restrita à área de RH. (...) Competência gerencial é a competência de liderar utilizando os recursos disponíveis para atingir determinadas metas definidas.”*

Assim, fica claro que a empresa adotou formalmente o conceito de competências gerenciais proposto como base teórica para este trabalho, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes. Porém, por ser algo recente e ainda não devidamente disseminado, os termos são adequadamente utilizados e conceituados apenas no domínio da área de Recursos Humanos.

#### **4.1.3 QUESITOS VALORIZADOS NO PERFIL GERENCIAL**

Novas demandas de competências gerenciais surgiram, muitas em virtude dos processos acelerados de mudanças que a empresa vem sofrendo no último ano.

Conforme revista de divulgação interna da empresa:

*“A descentralização, a responsabilização pelos resultados e a redução nos níveis hierárquicos são hoje os princípios que mais afetam a atuação gerencial. Se antes havia muita centralização na figura do gerente, hoje precisa haver uma agilidade muito maior para que os resultados aconteçam. É necessário delegar, transferir autoridade e legitimidade aos integrantes da equipe, para que eles exerçam bem o seu papel.”(Notícias Abast, 2000)*

Nas entrevistas, foram apresentados os seguintes pontos valorizados: capacidade de negociação, liderança, trabalho em equipe, visão de futuro, ética e integridade, relacionamento interpessoal, capacidade de energizar as pessoas, capacidade de trabalhar com a mudança, “não só reagir à mudança, mas promover a mudança”(gerente comercial), visão de negócio, trabalhar com a ambigüidade e incerteza, capacidade de tomar decisões com autonomia.

Com base em diferentes fontes de documentos da empresa e em dados contidos em uma revista interna, Agenda de Mudança (2000, p. 1), que divulga o Projeto Gestão de Competências, desenvolveu-se o quadro apresentado a seguir:

**Quadro 3: Competências Organizacionais Individuais da Empresa Refino e seus Conceitos**

<b>Competências Individuais</b>	<b>Conceito</b>
<b>Visão Sistêmica</b>	Capacidade de separar e identificar as partes de uma situação ou problema e compreender seu inter-relacionamento.
<b>Criatividade</b>	Habilidade em buscar soluções inovadoras, voltadas para a modernização de métodos e processos.
<b>Iniciativa</b>	Proatividade, predisposição de buscar alternativas para atingir objetivos.
<b>Postura empreendedora</b>	Capacidade de aceitar novos desafios e habilidade para implementar ações inovadoras.
<b>Persistência</b>	Perseverança na prática de ações voltadas para o alcance de objetivos, respeitando padrões de comportamento e relacionamento.
<b>Tolerância ao estresse e à ambigüidade</b>	Habilidade para lidar com, e superar, situações incertas, adversas e ambíguas, mantendo o equilíbrio emocional e capacidade de tomada de decisão.
<b>Capacidade de decisão</b>	Capacidade de decidir em diversas situações, de forma coerente e hábil, com base em fatos e dados.
<b>Comunicação</b>	Habilidade para expressar por escrito e oralmente idéias, conceitos e orientações, de forma clara e objetiva.
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Habilidade de manter e estimular um relacionamento pessoal e profissional harmônico e saudável.
<b>Negociação</b>	Habilidade em desenvolver uma relação onde as partes envolvidas obtenham resultados positivos.
<b>Postura ética</b>	Comportamento orientado pela legalidade e por elevados padrões morais, respeitando crenças, valores e interesses da Companhia.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em análise documental.

Em um material interno também é apresentada a questão da capacidade de autodesenvolvimento. Pode-se perceber que os pontos colocados pelos entrevistados estão adequados aos que a empresa apresenta formalmente.

Algo que foi relatado por todos os entrevistados é a dificuldade em relação à formação predominantemente técnica dos gerentes, o que dificulta alguns aspectos importantes.

*“O nosso gerente era escolhido pela melhor qualificação técnica, então se olhava muito o conhecimento, e em cima deste conhecimento ele era designado gerente. Se perdeu excelentes técnicos e se ganhou péssimos gerentes. (...) A habilidade e a atitude são a grande inovação na definição do perfil gerencial e da designação da definição do gerente. (...) A atitude é o ponto-chave. A gente teve recentemente um caso bem complicado de uma pessoa que tinha conhecimento fantástico, aquele cara de ponta, mas que se fecha naquele conhecimento, e não desenvolve aquilo nem com o grupo e nem com a empresa.” ( Gerente de Relações do Trabalho)*

*“O gerente tem que ter a condição e a habilidade de fazer as pessoas trabalharem, criarem, estarem motivadas, e como nós temos uma tradição técnica muito forte e é uma empresa comandada por engenheiros, as vezes estas coisas ficam meio esquecidas.” (Superintendente Geral)*

*“... se valoriza historicamente a parte técnica, a carreira gerencial inicia por um destaque na carreira técnica e muito forte em engenharia, Muitas vezes isso traz dificuldades, pois nem sempre o bom técnico tem bom perfil gerencial.”(Gerente Comercial)*

Em um relato, já aparece que as novas demandas de competências estão sendo sentidas e trabalhadas:

*“Até um tempo atrás, a gente virava gerente pelos trabalhos técnicos que eram feitos, e esta era uma grande preocupação dentro do perfil gerencial. De um tempo para cá isso mudou, a gente vem tendo alguns investimentos em capacitação mais em aspectos gerenciais, um perfil bem definido ainda não temos, mas tem muito a parte comportamental, aspectos de liderança, também o conhecimento técnico, mas que não é o mais importante. O comprometimento e aspectos de relações humanas estão sendo bastante valorizados.”(Gerente de Produção)*

Condensando as informações, propõe-se o quadro a seguir de forma a sintetizar os quesitos exigidos pela empresa e os referidos pelos entrevistados.

**Quadro 4 - Quesitos para o Perfil Gerencial Propostos pela Empresa Refino e os Relatados pelos Entrevistados**

<b>Quesitos Propostos pela Empresa</b>	<b>Quesitos Relatados pelos Entrevistados</b>
<i>Tolerância ao estresse e à ambigüidade</i>	<i>Trabalhar com a ambigüidade e a incerteza</i>
<i>Capacidade de decisão</i>	<i>Capacidade de decisão</i>
<i>Relacionamento interpessoal</i>	<i>Relacionamento interpessoal</i>
<i>Capacidade de Negociação</i>	<i>Capacidade de Negociação</i>
<i>Postura ética</i>	<i>Ética e integridade</i>
Visão sistêmica	Liderança
Criatividade	Capacidade de trabalhar em equipe
Iniciativa	Visão de futuro
Postura empreendedora	Capacidade de trabalhar com a mudança
Comunicação	Capacidade de energizar pessoas
Capacidade de Autodesenvolvimento	Visão de negócio

**Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo realizada.**

Os cinco primeiros pontos destacados no quadro acima são correspondentes, determinando as reais maiores tendências no sentido da valorização do perfil gerencial.

Pode-se inferir que a empresa está formalmente bem atualizada dentro das tendências propostas pela bibliografia (Bennis, 1996 e 1999, Bower, 1999, Echevest et al, 1999, Heifetz, 1999, Hunt & Laing, 1997), e os gerentes estão sentindo a real valorização deste novo perfil.

A questão da ética, ressaltada por Bennis (1996), realmente revela-se de grande importância. O que devia ser natural, tornou-se um item diferencial (Teixeira & Mink, 2000).

A situação crítica do caso refere-se à formação predominantemente técnica do quadro gerencial, o que dificulta as questões do perfil gerencial ligadas à área mais

comportamental. Aí entra a preocupação com a atitude positiva do gerente, que aparece como essencial para o bom desempenho e a real competência.

#### **4.1.4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

O processo de desenvolvimento gerencial da empresa demonstrou-se em fase bem avançada, mas com vários pontos frágeis, como percebe-se no decorrer da análise a seguir.

##### **4.1.4.1 Levantamento de Necessidades de Competências**

O levantamento das necessidades de competências é realizado a partir da avaliação de desempenho, este, por sua vez, é desenvolvido a partir do desdobramento das metas do planejamento estratégico.

Há o instrumento de avaliação GDP – Gerenciamento de Desempenho de Pessoal – Avaliação da Chefia pelo Empregado, e o RGD – Registro de Gerenciamento de Desempenho. O primeiro não é utilizado por muitos gerentes, já que foi um instrumento de avaliação proposto, mas não exigido dos gerentes. Aqueles que não se despojaram para serem avaliados pelos seus subordinados, não utilizam o instrumento. O instrumento é interessante pois aborda aspectos como o processo de comunicação, o relacionamento com o empregado e o relacionamento com o grupo. O segundo acompanha e avalia mais tecnicamente as metas traçadas e seus indicadores. São inserido fatores de desempenho corporativos, e uma pequena parte exclusiva para gerentes e supervisores, que inclui os pontos “liderança e capacitação da equipe”.

A partir do GDP – Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, sai o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, realizado para cinco anos, mas com enfoque no primeiro ano subsequente a cada avaliação.

Há, também, o instrumento de Avaliação de Potencial Gerencial, que apresenta os itens propostos no Quadro 1, a serem avaliados como “forte” ou “a aprimorar”. O item “postura ética” não está presente e, conforme documento interno, “este item não é avaliado, por ser considerado indispensável”.

O mesmo documento destaca que, desde 1999, o gerenciamento de desempenho de gerentes e supervisores deve ser realizado também com base nos itens corporativos de avaliação, quanto ao potencial para o exercício da função gerente/supervisor.

Outras formas de verificação de necessidades de treinamento relatadas foram as necessidades corporativas, não oriundas das necessidades individuais, mas das necessidades corporativas que passam a ser exigidas e, portanto, precisam ser desenvolvidas.

A percepção subjetiva também foi citada como forma de se verificar necessidades de treinamento e desenvolvimento. Isso pode ser bem percebido no caso de gerentes com dificuldades de relacionamento interpessoal ou gerenciamento de equipes.

Mas, conforme mencionado pelo gerente de produção, “não tem aquela tabela bonitinha de identificação de necessidades, é algo na conversa que a gente faz.”

Portanto, não é realizado um levantamento de necessidades de treinamento ou desenvolvimento para gerentes, são obtidas informações a partir de outros instrumentos, o que torna o processo mais informal e espontâneo, mas pode-se

questionar se não seria mais eficaz com instrumentos mais específicos para este levantamento.

Conforme Milkovich & Boudreau (2000), entre os métodos propostos para este levantamento de necessidades está a avaliação de desempenho. Por outro lado, se fizermos as importantes análises: da organização, das tarefas e competências e da pessoa, poderemos verificar que a análise de tarefas e competências está defasada no processo da empresa; é inclusive nesta análise que os diferenciais das necessidades de gestores são ressaltadas. O processo, portanto, demonstra-se com lacunas.

#### **4.1.4.2 Formas de Desenvolvimento Gerencial**

A corporação como um todo vem recebendo assessoria de consultoria especializada para desenvolver um projeto de competência. Segundo documentação analisada, propõe-se um processo a partir da determinação de hiatos, comparando as competências necessárias *versus* as existentes. E uma fase seguinte, desenvolve-se o conteúdo necessário para fechar o hiato, passando-se para a definição de necessidades individuais e, então, para o atendimento destas necessidades, através de cursos e eventos. Em uma fase final, a empresa destaca a retroalimentação, para avaliar, registrar e “criar uma base de conhecimento sobre a efetividade das ações”.

O Projeto de Gestão de Competências também apresenta outros pontos que podem induzir a uma aprendizagem organizacional (Fleury & Fleury, 1995, Kolb, 1997, Senge, 1990, Kim, 1998, Garvin, 1993) ligada ao processo de desenvolvimento de competências, com premissas como “foco também na transmissão de experiências” e “fazer da companhia uma organização que aprende mais e melhor que os competidores”.

No período de realização da pesquisa de campo, este projeto ainda não estava implantado na empresa. Então prossegue-se uma descrição e análise do que ocorria ou ocorre na empresa.

Há o que se designa DG – Desenvolvimento Gerencial, “projeto que objetiva “definir, construir e validar políticas, ações e instrumentos de desenvolvimento gerencial que atendam às necessidades presentes e futuras da companhia”. O Modelo conceitual do projeto propõe uma divisão em duas grandes vertentes: a linha educacional, com ações de capacitação, e a linha institucional, que visa a dar suporte a todas as ações do processo.

O Projeto Estratégico de DG apresenta quatro dimensões para o conteúdo de formação gerencial:

**Quadro 5: Conteúdo para Formação Gerencial da Refino**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>FOCO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Conjuntural</b>	Contexto sócio-político-econômico-cultural	Entendimento do mundo organizacional por referências mais abrangentes: o homem no contexto organizacional e as influências do momento nacional e mundial nas organizações.
<b>Institucional</b>	O Negócio da Empresa	Entendimento da política estratégica da Companhia, a gestão interna, suas práticas e normas.
<b>Funcional</b>	Competências básicas	Abordagem conceitual e correlação com as práticas da companhia.
<b>Interpessoal</b>	Habilidades gerenciais permanentes	Desenvolvimento de competência interpessoal durável, com pares, superiores e equipe.

**Fonte: Elaborado com base em documentos da empresa analisados.**

A empresa tem o *Programa de Formação Gerencial*, constituído das quatro dimensões, contemplando um conteúdo mínimo e um conteúdo complementar que visam atender prioritariamente aos empregados recém-ingressos na carreira gerencial, que necessitam de capacitação básica para o exercício da função.

Há também o chamado *DGA - Desenvolvimento Gerencial Avançado*, destinado a executivos com formação superior que ocupem posições gerenciais no nível tático. O objetivo é preencher uma lacuna identificada no processo de capacitação, dotando estes gerentes com um ferramental capaz de auxiliar no entendimento dos processos gerenciais e na melhor compreensão do macroambiente. A execução deste programa é através de Instituições de Ensino que apresentem programas de pós-graduação em Administração com o conceito A conferido pela CAPES – Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior. Este programa está estruturado em módulos, com uma carga horária de 376 horas, a serem complementadas por palestras, mesa redonda, videoconferência e outras formas de aprendizagem, até um total de 480 horas.

O PDG – Programa de Desenvolvimento gerencial inclui vários projetos, dentre os quais os citados acima. Os aspectos interpessoais vem sendo desenvolvidos através de cursos em uma empresa de São Paulo, voltada mais fortemente para o desenvolvimento da área comportamental.

O PDRH – Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos para 2001 comenta sobre o novo cenário empresarial, os novos projetos e áreas de atuação, metas negociadas e desempenho na avaliação, novos equipamentos, tecnologias e metodologias e apresenta as áreas foco para treinamento e desenvolvimento definidas pela administração superior, dentre as quais está o desenvolvimento gerencial.

Conforme uma entrevistada (área de Recursos Humanos), “o gerente molda o grupo”, já que se percebe grandes variações de desempenho com a mudança de gerentes. Além disso, “o novo está presente e estimulando o nosso aperfeiçoamento”. Seguindo esta ótica, naturalmente o desenvolvimento gerencial é uma importante área a ser desenvolvida, em especial no período de mudanças pelo qual a empresa está passando.

A companhia nacional à qual a empresa está vinculada possui Universidade Corporativa. Conforme Junqueira & Vianna (1999, p. 95):

*“A Universidade Corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada família de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo os custos pela escala de contratação, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos, etc.”*

A gerente de Relações do Trabalho colocou que há um centro da Universidade no Rio de Janeiro, onde fica a sede da empresa, e um na Bahia.

*“Então, a gente traz os consultores aqui e dá os cursos aqui, ou leva os nossos empregados lá, dependendo do número de pessoas. Lá o aproveitamento é melhor, pelo isolamento, por ser outro ambiente e pela questão da troca com outras pessoas.” (Gerente de Relações do Trabalho)*

O gerente comercial questiona a questão de treinamento *in company*:

*“No início da década de noventa começou-se a valorizar cursos de extensão universitária, no início teve muito da iniciativa individual, aí foi-se ampliando, e a empresa começou a disponibilizar MBA corporativo. Aí começou um debate: é mais interessante fazer interno na empresa ou externo para interagir, e essa é uma polêmica até hoje. Aqui na empresa a gente prefere o externo pela interação com pessoas de outras empresas e com as próprias instituições de ensino.”*

Há outras formas menos formais utilizadas, como as “conversas gerenciais”, que segundo o superintendente geral, “é um instrumento muito grande de capacitação, um fórum de troca de idéias em cima dos problemas”, o que é operacionalizado através de reuniões mensais de uma tarde com todos os gerentes, com uma pauta definida.

Como a companhia está-se voltando para a atuação internacional, foram também citados eventos internacionais com participação de gerentes e até um programa de Desenvolvimento Gerencial Internacional, para o qual foram designados um grupo de gerentes. Analisando isto com a proposta de Luz (1999), apresentada no embasamento teórico, percebe-se o grande espaço de desenvolvimento de fatores interculturais nos processos de desenvolvimento de gestores, a partir da perspectiva da globalização. Neste caso, revela-se processos de desenvolvimento a partir de vertentes corporativas, não especificamente com base nas necessidades individuais.

Enfim, a empresa demonstra um processo de desenvolvimento em duas vertentes: a corporativa, a partir das necessidades organizacionais, e a individual, emergida principalmente de iniciativas dos gerentes, com o apoio institucional e financeiro da empresa, para a consecução de cursos de pós-graduação e outros na área comportamental, contrabalançando com a formação extremamente técnica do corpo

gerencial. Há processos internos e externos de treinamento e desenvolvimento, inclusive processos que estimulam a aprendizagem organizacional, como a troca de experiências e “conversas gerenciais”.

#### **4.1.4.3 Avaliação do Processo de Desenvolvimento**

No Projeto de Gestão de Competências já mencionado, ainda não implantado na empresa, a avaliação dos processos de treinamento e desenvolvimento é contemplada pela sua importância para verificação do fechamento de hiatos pretendido e para a criação de uma base de conhecimento sobre a efetividade das ações.

Porém, ainda não há uma avaliação formal dos processos, pelo que foi revelado nas entrevistas: “há o resultado na percepção do dia-a-dia”(gerente de relações do trabalho).

Isso confirma a posição de Milkovich & Boudreau (2000) no sentido de que a avaliação de processos de desenvolvimento, embora reconhecida como importante, ainda é muito pouco utilizada na prática organizacional.

*“Avaliação dos programas é um ponto fraco, não temos isso, ainda não conseguimos fazer isso. Medição efetiva não tem. Por exemplo, você vê a mudança nas pessoas a curto prazo e parece ser bem permanente, é visível, não precisa nem avaliar. Mas você precisa manter uma chama viva, pois há a tendência de refluir.”(Superintendente Geral)*

*“Não tem uma forma quantificada ou qualitativa de medir os resultados dos programas. Temos medição formal, como x horas treinadas. A gente*

*necessita desenvolver uma sistemática de avaliar isso aí: o que o processo de treinamento refletiu na mudança...”(Gerente Comercial)*

Conforme os relatos apresentados e outros, a empresa sente a falta de um processo mais específico de avaliação dos processos de treinamento. O Projeto de gestão por Competências pode vir a melhorar este ponto fraco, se realmente implantar uma forma efetiva de avaliação, que contemple o subjetivo (percepções) e o objetivo, que traduz-se no desempenho.

#### **4.1.4.4 Dificuldades do Processo de Desenvolvimento**

As entrevistas revelaram dificuldades no processo de desenvolvimento gerencial. Do ponto de vista operacional, as principais dificuldades referem-se ao tempo e recursos disponíveis. Segundo a gerente de relações do trabalho, “tem uma dificuldade de verba, e é necessária muita criatividade para treinar o pessoal”, e complementa: “vontade sobra para o nosso pessoal”.

Analisando o aspecto mais comportamental, é ressaltado que há dificuldades pela “questão cultural e técnica muito forte” e necessidade de “saber usar o *benchmarking* interno, pois o pessoal tem medo do novo” (superintendente).

As dificuldades do próprio processo foram relatadas:

*“Nós temos a identificação de necessidades individuais, mas é o mesmo para todos os funcionários, e é feito um plano de desenvolvimento profissional, mas não tem destaque para o desenvolvimento gerencial, é para o desenvolvimento como um todo, geral.” (Gerente Comercial)*

*“Hoje a grande deficiência que eu vejo é não estar estruturada e totalmente definida qual é a formação gerencial necessária. Está dependendo muito do aspecto pessoal de procurar o desenvolvimento.”(Gerente de Produção)*

Assim, as dificuldades estão em três esferas: na esfera cultural da empresa, na parte operacional de tempo e recursos, e na parte estrutural dos programas, que ainda não estão claros e eficazes, na opinião de gerentes entrevistados.

#### **4.1.5 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Este ponto pareceu bastante claro. Desde a análise documental até as entrevistas, as relações entre as estratégias da empresa e as novas demandas de competências individuais apareceram fortemente.

No Informativo Interno Agenda de Mudança (2000, p. 1) encontramos a seguinte explicação:

*“A partir de entrevistas e consultas com diretores, superintendentes e gerentes, foram definidas as competências-chave da companhia e as competências organizacionais individuais. Inicialmente, o Projeto Gestão por Competências abrange a Refino holding, com foco em diretores, superintendentes e gerentes. Após a utilização neste segmento, a metodologia será estendida a todo o Sistema Refino. A primeira atividade do projeto foi identificar as competências-chave da empresa, apontadas como aquelas de alto impacto no mercado e elevado grau de influência na conquista da liderança competitiva. A partir daí, definiram-se as competências gerenciais que reforçam as competências-chave da companhia. Não*

*estão incluídas competências técnicas ou tecnológicas – que sempre foram diferencial para a companhia e continuarão sendo desenvolvidas -, mas sim comportamentos, atitudes e habilidades que os gerentes devem ter para conduzir a empresa no caminho de seus objetivos estratégicos.”*

Pode-se comparar as chamadas *competências-chave*, com a proposta de competências essenciais (Hamel & Prahalad, 1995) apresentadas no embasamento teórico deste estudo. Assim, o vínculo entre as competências organizacionais e individuais, muito importante para o desempenho dos programas de competências, revela-se consistente.

No mesmo Informativo (Agenda de Mudança, 2000) são apresentados dois quadros, um contendo as Competências-Chave da *Refino Holding*, e outro com as Competências Organizacionais Individuais.

Com base nestas informações, pode-se desenvolver uma relação direta entre as competências apresentadas.

**Quadro 6 – Relação entre as Competências Organizacionais e Individuais na Empresa Refino**

<b>Competências-chave da empresa</b>	<b>Competências Individuais Relacionadas</b>
Inovação e tecnologia dos negócios	Criatividade, iniciativa, atuação estratégica, foco no cliente
Orientação para o mercado	Negociação, atuação estratégica, orientação para resultados
Gestão da cadeia de suprimentos	Negociação, orientação para resultados
Gestão empresarial	Atuação estratégica, foco no cliente, orientação para resultados, capacidade de decisão, liderança de pessoas, visão sistêmica.
Gestão de processos	Capacidade de decisão, visão sistêmica
Gestão de Pessoal	Criatividade, iniciativa, liderança de pessoas

**Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em material documental analisado da Refino Holding.**

Nas entrevistas, isso foi confirmado:

*“O PDRH é definido sobre áreas estratégicas da empresa, e este link é feito em uma reunião de tarde inteira. São definidas as competências a serem trabalhadas para dar suporte ao que se traçou como estratégia. Este vínculo fica claro.”(Gerente de Relações do Trabalho)*

*“As áreas prioritárias são definidas a partir do nosso plano estratégico, tem a sistemática bem estabelecida. Não afirmaria se é claro para todas as pessoas, pelos próprios processos de hierarquia e comunicação, mas para os gerentes isso é claro.”(Gerente Comercial)*

Portanto, esta questão de vínculo entre competências organizacionais e competências individuais gerenciais aparece como um ponto forte na empresa Refino.

No final de cada entrevista, abriu-se um espaço para comentários e observações que os gestores julgassem relevantes. Alguns trechos de entrevistas interessante no caso da empresa refino:

*“As mudanças na Refino vão exigir uma mudança rápida e uma agilidade bem maior dos gerentes, em aspectos técnicos, que a gente tem domínio, é o nosso ponto forte, e em aspectos humanos e empresariais, que estamos desenvolvendo.”(Gerente de Produção)*

*“Eu acho que tem duas dificuldades que são importantes; uma é na questão do desenvolvimento da atitude, como conseguir trabalhar isso aí, é um grande desafio. Outra dificuldade é a avaliação dos resultados de treinamento, como ter uma boa avaliação.”(Gerente comercial)*

*“Eu me considero diferente neste sistema. Esse jeito de ser direto, de gerenciar de forma direta, não passar a mão na cabeça, cultura com liberdade para questionar, e é isso que a gente quer ver no gerente, que ele não tenha medo de errar, porque errar faz parte, quem não erra é porque não tá arriscando, e se não está arriscando não está inovando. Nós queremos ser inovadores, ágeis, criativos, e não dá naquele modelo antigo.”(Superintendente Geral)*

*“Precisamos de um gerente que tenha iniciativa, abra caminhos novos. Nada é claro hoje na Refino, os nossos limites... Então temos que exercitar a criatividade, a iniciativa, a tomada de decisão. É um momento novo. Eu vejo isso*

*como uma coisa maravilhosa: aprendizado, crescimento, desenvolvimento, mas tem horas que dá medo. Daqui a uns anos vamos olhar para trás e ficar gratificados de ter participado disso.”(Gerente de Relações do Trabalho)*

A empresa passa por um momento importante de sua história. Percebe-se muita vontade de mudar, com foco na valorização da atitude e de aspectos humanos, com elementos que predispõe processos de aprendizagem organizacional (como a aceitação do erro para a inovação); enfim, são os seres humanos fazendo acontecer a mudança, com seus medos e, acima de tudo, a vontade de superar desafios.

## **4.2 A EMPRESA TELE**

### **4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Tele é uma sociedade anônima de capital aberto, localizada na cidade de Porto Alegre, e já conta com 38 anos de história. Sua atividade principal é prestar serviços de telefonia fixa comutada local e de longa distância nacional. Conta com aproximadamente 3.650 funcionários e 440 estagiários.

Foi a primeira operadora a ser parcialmente privatizada, em 1996. Em 1998 foi vendido o restante do seu capital e, em 2000, passou a fazer parte de uma grande holding proprietária de outras empresas de telefonia fixa. Todas estas variações de capital também refletem intensas mudanças que a empresa vem sofrendo, afinal:

*“A empresa passou, nos últimos anos, por um processo de transformação, de uma empresa pública para uma empresa híbrida, um pouco*

*pública e um pouco privada, totalmente privada e, agora, na mão de um segundo acionista”(Gerente de Capacitação Técnica).*

No momento atual, está sendo dado grande enfoque à antecipação de metas de 2003 para 2001, a fim de garantir o benefício de poder atuar em todo o território nacional a partir de 2002, o que pode representar uma grande vantagem competitiva.

A empresa propõe-se a “unir as pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o país.” (Declaração de Valores)

#### **4.2.2 CONCEITOS E TERMINOLOGIAS UTILIZADOS**

A empresa adota formalmente o conceito de competências, um pouco diferenciado de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes. Segundo material documental analisado, competência para a empresa Tele é a combinação de **atributos** e **práticas**. Os **atributos** são apresentados como habilidades necessárias para exercer a função de liderança. As habilidades, por sua vez, são conceituadas como conhecimentos e técnicas. As **práticas** são conceituadas como atitudes tomadas para se obter resultados.

A partir daí a empresa apresenta 14 competências básicas buscadas para a liderança, que serão apresentadas no próximo subcapítulo.

Como podemos ver, a mesma terminologia tem sua conceituação diferente da adotada no embasamento teórico deste trabalho, mas remete a conhecimentos, habilidades e atitudes, além de mencionar os resultados, ou seja, o desempenho.

A questão do referencial ainda confuso é relatado pela gerente de Recursos Humanos:

*“Isso é uma coisa que eu sempre questionava, que nós precisávamos ter um referencial. Esse referencial não está totalmente divulgado; talvez dependendo do gerente ele não saberá exatamente qual é o perfil esperado, porque foi feito um fascículo, com todo o material montado, tipo um livrinho, onde tem o conjunto de todas as competências. Isso foi entregue em um seminário, onde se tratou de outros assuntos, e não foi tão valorizado quanto deveria ser. Eu acredito que alguns gerentes devem ter olhado, devem ter lido, outros talvez não. “*

As entrevistas com os gerentes mostraram que realmente o conceito de competência e as competências esperadas ainda não estão devidamente disseminados e interiorizados.

A conceituação de competência revelada pela mesma gerente, demonstrou sincronicidade com o conceito aqui trabalhado:

*“Para mim, competência é um conceito que a gente tá internalizando para depois disseminar para os demais, com o grupo todo. Ela reúne o conhecimento, a habilidade, a atitude, para fazer algo acontecer, para um resultado. Utilizamos este tripé. Então, o que a gente nota, por exemplo, às vezes a pessoa tem todo um discurso lindo sobre negociação, o que é negociar, os estilos de negociador e tal, tal, e na hora de fazer uma negociação ela tem dificuldade, por mais que ela domine conceitualmente tudo sobre negociação. Ou, às vezes falta a questão da atitude, de entender qual o papel dela na negociação, o que aquilo vai gerar de resultado para a empresa, financeiro ou outro. Na verdade, tem que ser trabalhado o tripé, aí nos remete à questão do treinamento, de ele não ser um*

*treinamento só voltado para a questão conceitual, se não a gente vai estar discursando só a parte do conhecimento. “(Gerente de Recursos Humanos)*

O Gerente de Capacitação Técnica, que também trabalha com a parte ligada à área de Recursos Humanos, expressou a seguinte opinião e conceituação:

*“Formalmente, utilizamos o próprio termo competência, ou o pessoal usa, com um entendimento de forma errada, habilidade, sendo que habilidade é uma das componentes que qualifica a pessoa. (...) Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se transformam para algo factível. É aquilo que se transforma em energia para ser utilizado no dia-a-dia das pessoas. Então muitas vezes não basta ter um dos três, parece-me que todos trabalham de forma muito coesa, justamente para transformar isso num combustível que queimando vai gerar energia para demonstrar que a pessoa reúne as qualificações necessárias acerca daquela competência que a pessoa exige.”*

A colocação reflete muito bem a situação: alguns gerentes mais voltados para Recursos Humanos adotam e conceituam de forma clara o conceito de competência, mas revelam achar que isso não é disseminado na empresa.

Confirmando isso, temos as respostas de alguns gerentes sobre “quais os conceitos e terminologias utilizados na empresa para designar os quesitos do perfil gerencial” e sobre “como conceituaria competência gerencial”.

*“Skill, habilidades. Não é muito genérico, algumas pessoas utilizam habilidades, ou o próprio skill. (...) Não utilizamos competências, competências tem até um outro sentido, tem mais o sentido de a pessoa ser competente. No fundo é*

*tudo a mesma coisa, ser competente naquilo que faz. O jargão seria o perfil, como para montar uma gerência, que tipo de perfil a gente precisa. Esse termo competência é novo??” (Gerente de Facilidades)*

*“A competência gerencial é transformar um dinheirinho em um dinheirão. Aí não existe envolvimento, mas comprometimento, e eu acho que o papel do gerente é justamente pegar a equipe e demonstrar isso aí.”( Gerente de Recursos)*

*“Normalmente utilizamos competências, está muito voltado para a capacitação e de uma forma geral, a gente tá preocupado com a capacitação e competência das pessoas. A Competência tem alguns requisitos que vão fazer parte do conceito, que é um conjunto de preparação para o desenvolvimento da atividade, é conhecimento, uma experiência, a habilidade que vai demonstrar e as facilidades de troca de comunicação.”(Gerente de Interconexão)*

*“Utiliza-se qualificação. Não tem nenhum termo específico, pelo menos eu nunca ouvi. Competência gerencial é uma coisa mais da função do gerente, a forma de atuar, como coordenar as pessoas, desenvolver o trabalho usando uma equipe, eu acho que é nesse sentido.”( Gerente Financeiro)*

Como pode-se perceber, os gerentes em geral têm opiniões e níveis de conhecimento diversos sobre esta parte de desenvolvimento gerencial. Os conceitos e seus significados compreendidos são confusos e não conexos aos conceitos propostos pela literatura (Resende, 1999). Os termos ainda não estão disseminados, muito menos os conceitos interiorizados no seu sentido mais profundo, sendo que alguns gerentes

sabem muito sobre o significado de competências gerenciais, outros se aproximam dos conceitos teoricamente já utilizados (Ruas, 1999, Boterf, 1999, Resende, 1999) e outros ainda não estão participando deste processo com o entendimento de competência como algo novo, muito além de uma terminologia, mas pelo seu significado amplo e realizado na atitude, no desempenho.

#### 4.2.3 QUESITOS VALORIZADOS NO PERFIL GERENCIAL

Segundo material da empresa, são 14 as competências básicas para os líderes. Este número foi proposital, segundo relatos, pois é um número utilizado pela operadora nacional. Por outro lado, como mencionou a própria gerente de Recursos Humanos, “é um número muito alto para ser disseminado facilmente”.

#### Quadro 7: Competências Básicas do Líder na Empresa Tele

COMPETÊNCIA	O QUE SIGNIFICA
1. Foco no cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e antecipar o que o cliente precisa e valoriza.</li> <li>• Estabelecer objetivos direcionados para o total atendimento do cliente.</li> <li>• Valorizar ações e resultados que priorizem o cliente.</li> </ul>
2. Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar ações independentes.</li> <li>• Influenciar situações para conseguir resultados.</li> <li>• Aproveitar oportunidades.</li> <li>• Tomar riscos apropriados.</li> </ul>
3. Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser criativo na resolução de problemas.</li> <li>• Gerar idéias inovadores.</li> <li>• Encontrar novas maneiras de agir.</li> <li>• Improvisar na correção de rumo.</li> </ul>

4. Criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar o valor em termos dos resultados da empresa.</li> <li>• Alinhar objetivos individuais com os objetivos da organização.</li> <li>• Adicionar valor em todas as atividades.</li> <li>• Questionar atividades que não agreguem valor.</li> <li>• Buscar alianças internas e externas que agreguem valor.</li> </ul>
5. Visão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma visão compartilhada que seja a base para as tomadas de decisão.</li> <li>• Inspirar as pessoas a agir conforme a visão.</li> </ul>
6. Relacionamento interpessoal efetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar as pessoas.</li> <li>• Estabelecer relacionamentos apropriados.</li> <li>• Ouvir, entender e responder às preocupações das pessoas.</li> <li>• Respeitar as diferenças de características pessoais.</li> </ul>
7. Aprendizagem contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar oportunidades de desenvolvimento de habilidades pessoais.</li> <li>• Melhorar continuamente o desempenho individual.</li> <li>• Desenvolver habilidades nas pessoas para desempenhar e contribuir para a organização.</li> <li>• Criar, promover e valorizar um ambiente adequado para o gerenciamento do conhecimento.</li> </ul>
8. Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir cooperação e comprometimento.</li> <li>• Buscar resultados de equipe voltados para a visão de objetivos compartilhados.</li> <li>• Criar o ambiente adequado para o reconhecimento da equipe.</li> </ul>
9. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber ouvir, interpretar e comunicar fatos e mensagens.</li> <li>• Fornecer <i>feedback</i> adequado.</li> <li>• Promover um ambiente de comunicação eficaz.</li> </ul>
10. Senso de propriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e incentivar um ambiente onde todos se</li> </ul>

	<p>sintam responsáveis pela empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encorajar o comprometimento de todos com os princípios, as políticas e as práticas da empresa.</li> </ul>
11. Orientação para mudanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e aprimorar a adaptabilidade e a flexibilidade diante de um ambiente essencialmente dinâmico.</li> <li>• Buscar soluções para novas situações.</li> <li>• Preparar-se e preparar as pessoas para um mercado competitivo e em constante mudança.</li> </ul>
12. Capacidade de negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver habilidades para uma negociação eficaz, considerando objetivos, crenças e valores da empresa.</li> <li>• Assumir riscos apropriados.</li> </ul>
13. Gerência de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar e influenciar pessoas para o alto desempenho.</li> <li>• <i>Coaching</i><sup>3</sup></li> <li>• <i>Empowerment</i> (delegação: tarefas, responsabilidades, etc.)</li> <li>• Reconhecer contribuições que agregam valor.</li> <li>• Incentivar um ambiente que leve em conta a integridade, a coerência, a transparência e o desempenho das pessoas.</li> </ul>
14. Estratégia e ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer estratégias eficazes e flexíveis que considerem o contexto, os objetivos, os recursos disponíveis, os princípios e os processos da empresa.</li> <li>• Estabelecer planos de ação.</li> <li>• Criar mecanismos de medição, avaliação e correção de rumo.</li> <li>• Incentivar tomadas de decisão e ações.</li> </ul>

**Fonte: Quadro elaborado com base em material documental analisado.**

---

<sup>3</sup> *Coaching* é um termo que vem sendo utilizado para designar o perfil do líder “treinador”, que se compromete com a melhoria do desempenho e da capacidade de aprender de seus subordinados.

Pode-se refletir sobre a realidade deste modelo. Se são propagadas como competências **básicas**, são presumíveis como elementares para os líderes da organização. É um quadro de competências muito bom e interessante, mas o nível de exigência é bastante elevado.

Aí a importância de se construir modelos que sejam adequados à realidade, evitando perfis superestimados, de verdadeiros heróis para os gerentes, como já comentado na base teórica deste estudo (Bennis, 1999).

Ruas (2001, p. 14) apresenta uma visão coletiva das competências, que parece mais realista para alavancar bons níveis de desempenho:

*“... se trata de uma caracterização de tudo aquilo que a gestão, e não o gestor de forma isolada, deve realizar para que a organização consiga uma performance compatível com os melhores níveis de desempenho. E num período em que a gestão das organizações tem muito mais de atividade coletiva do que individual, passa a ser apropriado pensar que esse conjunto super estimado de atributos, não é uma tarefa de um indivíduo, mas de um ou mais coletivos de gestores, distribuídos na organização.”*

Vale ressaltar aqui que, segundo Boterf (*apud* Ruas, 2001), as competências são um conjunto composto por recursos associados às categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes, e também são considerados os **recursos fisiológicos** (como energia e disposição) e **recursos do ambiente** (sistemas de informação, bancos de dados, entre outros). Portanto, já que a competência se realiza no desempenho, e o desempenho também depende destes recursos, deve-se ter ampliada a visão dos recursos **conhecimento, habilidade e atitude**, que por si só não geram altos desempenhos.

Segundo material resumido do CONARH – Congresso Nacional de Recursos Humanos 2000, gentilmente fornecido e comentado pelo Gerente de Capacitação Técnica, a falta de liderança é o segundo fator que dificulta a implantação da gestão por conhecimento nas empresas. Ou seja, a liderança está entre os pontos altos do perfil gerencial, principalmente em empresas que lidam com alta tecnologia e precisam trabalhar com gestão do conhecimento o quanto antes.

*“A empresa traz esta idéia de líder como sendo alguém que tem uma visão que precisa ser compartilhada com os demais, alguém que exerce grande influência para gerar confiança, e ao mesmo tempo tem estratégias para levar as pessoas à ação. (...) Ser líder, fazer gestão de pessoas, saber ouvir a pessoa, saber orientar, fazer coach, a maioria do pessoal não tem paciência para isso, não dá bola para isso. Às vezes até faz o discurso de que precisa fazer isso, mas na prática poucos fazem.” (Gerente de RH)*

A Gerente de Recursos Humanos também coloca que um dos pontos que mais precisam de atenção no perfil gerencial é a visão sistêmica: “poucos têm esta percepção”.

Outros gerentes destacaram:

*“Me parece que a empresa tá exigindo todas as catorze competências que ela preconiza. No momento as mais fortes, que destoam um pouco do que a gente tava acostumado: orientação a cliente e trabalho em equipe.”(Gerente de Capacitação Técnica)*

*“Se não trabalhar em equipe tá ferrado, ou não vai dar o resultado que tem que dar. Essas coisas eu acho até que é condição humana, todas as pessoas tinham que aprender a trabalhar em equipe. Como é que o cara vive em família, em sociedade, se não tiver um perfil desse tipo? (...) Falta visão sistêmica, uma falta de norte da empresa como um todo. (...) A competência do gerente não é tão técnica, ela é mais humanista no sentido de saber lidar com pessoas. Pré-requisito: sabe lidar com gente? Sabe lidar com pessoas? Se não, não pode ser gerente. A questão técnica é fácil de contratar, o difícil é contratar pessoas para lidar com outras pessoas. “ (Gerente de Facilidades)*

*“A gente tinha no passado o chefe, que era dono de todas as razões e ditava todas as tarefas e atividades e o subordinado tinha zero de pensamento e autonomia. Hoje, existe um comprometimento entre a equipe e o gerente e neste enfoque existe um papel de cada e este plano novo enfoca que ele é o compromisso de todos com o conhecimento de cada participante num determinado nível e em todos os níveis de gerência está sendo trabalhado nesta função. (...) Eu acho que cresceu bastante a importância da avaliação das pessoas, dos resultados, o inter-relacionamento entre as pessoas. Hoje essa parte de RH passou a ser 50,6% e a importância da parte de conhecimento técnico caiu um pouco.”( Gerente de Interconexões)*

Com base nestes relatos, percebemos que a função gerencial realmente evoluiu muito desde as origens do chefe, conforme o embasamento teórico sobre a gerência e seu papel (Teixeira & Mink, 2000). Os principais pontos levantados como quesitos gerenciais da empresa Tele foram: saber lidar com pessoas e conhecer a respeito de Recursos Humanos, trabalho em equipe, liderança e visão para o cliente. Já

o que é preconizado pelas catorze competências básicas é muito mais amplo, e talvez leve um tempo a ser interiorizado e desenvolvido. Os quesitos, em geral, estão adequados às tendências propostas neste sentido pelo levantamento teórico realizado (Bower, 1999, Bennis, 1996 e 1999).

Para melhor visualização, o quadro abaixo sintetiza os quesitos para o perfil gerencial preconizados pela empresa e os relatados pelos entrevistados.

**Quadro 8 - Quesitos para o Perfil Gerencial Propostos pela Empresa Tele e os Relatados pelos Entrevistados**

<b>Quesitos Propostos pela Empresa</b>	<b>Quesitos Relatados pelos Entrevistados</b>
<i>Foco no cliente</i>	<i>Visão para o cliente</i>
<i>Relacionamento interpessoal efetivo</i>	<i>Saber lidar com pessoas</i>
<i>Trabalho em equipe</i>	<i>Capacidade de trabalhar em equipe</i>
<i>Gerência de pessoas</i>	<i>Conhecer sobre gestão de RH</i>
Iniciativa	Capacidade de Liderança
Inovação	
Criação de valor	
Visão	
Aprendizagem contínua	
Comunicação	
Senso de propriedade	
Orientação para mudanças	
Capacidade de negociação	
Estratégia e ação	

**Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo realizada.**

É possível perceber, pelo quadro síntese acima, que os primeiros quatro quesitos são correspondentes, tanto entre o que a empresa preconiza quanto o que os entrevistados relataram. A capacidade de liderança pode ser considerada, também, se

analisarmos que a empresa apresenta as “competências básicas do **líder** da empresa Tele”.

As exigências da empresa são muito elevadas, como já comentado acima, mas o que é sentido e foi relatado pelos entrevistados, no momento da pesquisa de campo, ainda não era tão amplo.

#### **4.2.4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Através das análises de material documental da empresa e das entrevistas, foi possível perceber uma boa gestão para desenvolvimento de competências encaminhando-se, principalmente com recursos tecnológicos avançados, como princípios de aprendizagem organizacional e educação à distância. Outros pontos demonstraram-se bastante frágeis, como se vê a seguir.

##### **4.2.4.1 Levantamento de Necessidades de Competências**

O levantamento de necessidades de competências, realizado principalmente a partir da avaliação de desempenho e pelas demandas dos gestores, estava em uma fase difícil no período em que as entrevistas foram realizadas, principalmente pelas mudanças intensas de capital que a empresa passou recentemente, o que mexeu por vezes consecutivas com os valores da organização.

Visando o desenvolvimento gerencial, a empresa contratou uma consultoria que na época estava realizando uma avaliação de potencial com os gerentes, a fim de comparar os resultados obtidos com o perfil desejado pela empresa e assim possibilitar a realização de projetos de desenvolvimento.

*“... tudo isso permitiu uma discontinuidade grande de algumas coisas que a gente tava começando a fazer. A idéia agora é começar de novo, com a avaliação de desempenho subsidiando o plano de desenvolvimento, claro que agora o que vai dar start em tudo isso é essa avaliação de potencial que está sendo feita com a consultoria. (...) Só que agora a gente tá numa fase que, não sei se complicada é o termo certo, nós fizemos o levantamento do ano 2001 para começar a atender, mas agora nós temos que alinhar com a proposta dos programas da empresa matriz, então tem que fazer agora uma convergência, a gente não pode ficar com um programa de treinamento para cá e a matriz tá propondo um outro programa.”(Gerente de RH)*

Portanto, a empresa estava em fase de estruturação deste levantamento, mas basicamente utiliza a avaliação de desempenho e de potencial para embasar os planos de desenvolvimento. Segundo Milkovich & Boudrou (2000), estas avaliações estão adequadas como métodos de levantamento de necessidades, mas os aspectos mais específicos no caso gerencial ainda não estavam contemplados no levantamento, quando da realização da pesquisa de campo.

#### **4.2.4.2 Formas de Desenvolvimento Gerencial**

A empresa não tem um projeto definido para desenvolvimento gerencial, mas revelou uma série de processos que demonstram relação direta com alguns princípios da aprendizagem organizacional e da educação à distância.

Em material informativo da empresa constava detalhes sobre o grande destaque do SEND – Sistema de Ensino à Distância para o aperfeiçoamento dos colaboradores em geral, inclusive tendo ganho o último prêmio Top Ser Humano,

oferecido pela ABRH, por um trabalho sobre Desenvolvimento Continuado do Capital Humano. Segundo o material:

*“O Send pode ser acessado por qualquer colaborador, através da intranet criada da empresa. Além do Send, há ainda o Sistema de Teleducação: um canal interno de TV corporativa que oferece programas de desenvolvimento baseados nas necessidades surgidas em cada área da empresa.”*

A logística do ensino à distância propiciado pelo avanço da telemática deverá ser ferramenta permanente de gestão. Segundo Junqueira e Vianna (1999, p. 96), nos EUA, a partir de 2000, 50% de todo treinamento seria feito via tecnologia, principalmente internet, teleconferência e videoconferência.

Na declaração de valores da empresa, encontra-se frases como:

“Acreditamos na **aprendizagem** contínua e a abertura ao novo são ferramentas fundamentais para o crescimento em um mundo que se transforma a cada dia.”

“Nossa razão de existir é maior do que a prestação de serviços de Telecomunicações. É a busca da **excelência** e da **inovação**.”

Propostas já voltadas para a inovação e aprendizagem. A aprendizagem organizacional, abordada por diversos autores (Senge, 1990, Garvin, 1993, Antonello, 2001, Kolb, 1997), ainda não é contemplada em seus princípios pela empresa, mas percebe-se uma forte tendência ou predisposição para esta abordagem de forma efetiva, no futuro. Um trabalho desenvolvido nesta linha é o de enviar artigos semanais para os líderes; no momento desta pesquisa de campo, o foco dos artigos eram os valores da empresa. “Depois de concluída esta etapa dos valores, nós vamos começar com as

competências”(Gerente de RH). No final dos artigos, são colocadas indagações ou algum instrumento de auto-avaliação.

*“Agora nessa semana a gente começou com o valor satisfação do cliente, e aí nós pedimos que eles nos passassem relatos de situações em que o cliente ficou encantado, muito satisfeito, prá gente começar a compartilhar. A idéia é criar uma comunidade de aprendizado dos líderes. Isso começou com artigos, agora tá evoluindo prá ter um chat, prá ter um fórum, prá fazer o pessoal interagir mais.”(Gerente de RH)*

Quanto aos programas de desenvolvimento, a empresa está novamente em fase de alinhamento entre o que é proposto pela empresa matriz para agir em um modelo único.

*“Os primeiros módulos que já estão em andamento: o que equaliza a missão, a visão, as estratégias, algumas habilidades iniciais da Tele Corporativa, depois, um outro módulo que é a satisfação do cliente, que é o segundo módulo para esse currículo do programa de liderança, e depois tem um que é liderança na Tele Corporativa, que é um módulo que dá uma idéia de todas as competências.”(Gerente de RH)*

Os processos estão em fase inicial. O Gerente de Facilidades coloca que “não tem” desenvolvimento gerencial, alegando que “tudo é incipiente, agora que está começando.

*“Nós mesmos nos reunimos e pedimos que se montasse um programa de desenvolvimento gerencial, já há dois anos. Mas depende da atividade e das pessoas quererem isso. Isso geralmente mexe com relacionamento e coisa desse tipo, ranços e coisas e as pessoas quase nunca querem. Então tem que estar disposto e exposto para discutir, que nem em família, não se faz omelete sem quebrar ovos.”(Gerente de Facilidades)*

*“Cada funcionário tem que ter, no mínimo, quarenta horas de treinamento no ano. No ano passado, eu e vários gerentes fomos fazer o MBA na FGV em gerência e telecomunicações. Nós estamos atualizados. Todo curso afim à atividade é possibilitado pela empresa.”(Gerente de Recursos)*

Tem-se aí duas perspectivas diferenciadas de gerentes. Um sinaliza a falta de treinamento direcionado para a gerência, e o outro demonstra que isso é possibilitado há mais tempo. De qualquer forma, os cursos são possibilitados, mas verificou-se uma falta de sistematização do processo, que parecia estar em andamento.

#### **4.2.4.3 Avaliação do Processo de Desenvolvimento**

A avaliação do processo de desenvolvimento é algo ainda em fase de estruturação, realizado mais na percepção e observação empírica, sem um processo definido, segundo os relatos obtidos. “O retorno é visto no dia-a-dia, no desempenho, que obviamente tem que melhorar.”(Gerente de Recursos)

Constitui-se em uma avaliação perceptiva do desempenho no cargo, mas sem a avaliação sistemática a médio ou longo prazos ou dos próprios cursos e sua efetividade. Segundo o Gerente de Interconexões:

*“Eu não vi ainda nenhum relatório de que tal problema teve tal resultado, agora, o que a gente vê são números, digamos: foram treinados uma quantidade  $x$  no programa gerencial, depois um outro programa tem noventa por cento de gerentes treinados, mas não um mecanismo de avaliação.”*

Mas, no momento da realização da pesquisa de campo, os gerentes ligados à área de recursos humanos já estavam pensando no sentido de estruturar este ponto:

*“A Tele Corporativa está montando, a gente está participando de alguns grupos, a idéia é tu teres depois uma forma de avaliar o quanto as pessoas estão colocando em prática ou não toda aquela preparação que receberam.”*  
(Gerente de RH)

*“O desempenho é um fator bem mensurável, pode ser linhas instaladas, faturamento, e me parece que uma avaliação deve considerar os dois fatores, até porque não existe milagre, não existe pessoa que consiga atingir alto desempenho nem tampouco uma pessoa com alto potencial que tenha um desempenho medíocre. Esses dois casos têm de ser avaliados.”* (Gerente de Capacitação Técnica)

A importância das avaliações é percebida, mas os processos ainda não estão estruturados neste sentido. Novamente, confirma-se a colocação de Milkovich & Boudreau (2000) no sentido da importância e pouca utilização de sistemas de avaliação dos processos de desenvolvimento.

#### 4.2.4.4 Dificuldades do Processo de Desenvolvimento

As dificuldades do processo de desenvolvimento gerencial na Tele demonstraram-se ser de diferentes esferas e percepções. Foram levantadas dificuldades culturais, de perfil do gestores, de estrutura dos programas e questões operacionais, como tempo.

*“Eu vejo como uma dificuldade, mas que tem solução, é justamente fazer o desenvolvimento a partir dos pontos que cada um tem de melhorar. Que ele possa perceber: olha, estou fazendo tal programa porque em tal competência não fui bem pontuado, preciso melhorar. A partir disso eu acho que este link será feito. Antes era algo mais isolado. A partir deste trabalho da avaliação vai estar lincado os módulos necessários e as competências.”(Gerente de RH)*

A dificuldade colocada pela gerente é estrutural: ela revela uma necessidade de melhorar e adequar os processos de desenvolvimento gerencial à necessidade individual de cada gestor. Esta dificuldade estava sendo analisada no próprio processo de desenvolvimento de competências que estava sendo implantado.

*“Em geral, tradicionalmente, a grande maioria dos gestores da empresa não teve uma preparação para atuar como gestores. Eu vejo que a grande parte faz muito a sentimento, e muito daquela opção do certo e do errado, muito as pessoas aprenderam com o tempo. (...) Uma das maiores dificuldades é a resistência que o pessoal tem. Tradicionalmente, a grande maioria dos gestores da empresa veio de uma formação da própria vida, a coisa foi rolando com o tempo. Talvez muitos desses gestores tenham sido indicados por uma competência técnica, e a gente hoje reconhece que isso não é decisivo na hora de indicar qualquer*

*pessoa, se entende muito claramente que qualquer gerente não precisa ter a competência técnica no sentido de conhecimento profundo daquela atividade, mas o gestor é que vai conduzir, com uma equipe por ele selecionada, o processo para chegar a um resultado.”(Gerente de Capacitação Técnica)*

*“A questão técnica é fácil de contratar, o difícil é contratar pessoas para lidar com outras pessoas. Isso é um problema que ocorreu bastante na Tele, pois como não tinha definido este esquema de promoção, tu acabava pegando um excelente técnico e transformando num péssimo gerente.”(Gerente de facilidades)*

Estes relatos revelam dificuldades culturais da empresa e de perfil dos gestores. Os gestores têm predominantemente uma formação técnica, e foram promovidos por esta capacitação, o que revelava a cultura da empresa em reconhecer a capacitação técnica prioritariamente. Com os novos desafios e novas competências demandadas, precisa-se romper a resistência ao desenvolvimento das novas competências, além de vencer o perfil técnico, muitas vezes ineficaz do ponto de vista gerencial, de muitos gestores.

Em pesquisa recente sobre as “Competências Requeridas ao Gestor de Pessoas: uma Visão dos Dirigentes das Empresas do Brasil” (Oliveira, 2000, p. 4), são apresentados dados que demonstram a formação superior de dirigentes, com um predomínio do curso de engenharia. Segundo a autora, isso pode ser reflexo da preferência por cursos tradicionais no passado. Mesmo com bastante distância, o curso de administração ficou em segundo lugar. “No futuro, ele poderá assumir a liderança, visto que, hoje, nas universidades brasileiras há uma tendência ao aumento da procura por cursos da área de ciências sociais aplicadas.”

Esta pesquisa já aponta para a tendência surgida de uma necessidade do mercado, justamente pela falta de gestores com formação empresarial e humana, o que pode caminhar junto à formação técnica específica demandada pelas empresas.

*“Eu vejo que as pessoas não dão valor aos esforços que são feitos, pois a empresa, o RH, dispense todo um trabalho de buscar um curso que atenda à necessidade daquelas pessoas e as pessoas não tiram o básico do curso para aproveitar no dia-a-dia, querem aquela coisa prontinha e isso não existe, por melhor que seja o curso, sempre vai ter alguma coisa diferente daquilo que tu quer.”(Gerente Financeiro)*

Este relato revela novamente dificuldades no perfil gerencial, uma falta de valorização do que é oferecido pela empresa, segundo a opinião do entrevistado. Também pode-se inferir que a adequação dos cursos à necessidade individual poderia aumentar o interesse de muitos gerentes, que podem desvalorizar o processo por não sentirem a real importância do desenvolvimento para suprir as suas necessidades: falta explicitar o **sentido** daquilo que é feito e proporcionado para a vida pessoal e profissional destas pessoas, na forma de processos de treinamento e desenvolvimento.

*“Hoje, basicamente, a questão é reservar um tempo. Existe uma pré-disposição dos gerentes em geral para esta capacitação, mas o que necessita é um agendamento, uma forma de separar o compromisso diário, até poder dividir o tempo. Está sendo enfocado no menor espaço de tempo possível, períodos curtos em função da quantidade de tarefas e compromissos assumidos.”(Gerente de Interconexões)*

O relato acima revela ainda outro enfoque: segundo a opinião do entrevistado, as pessoas estão predispostas para a capacitação, mas as questões de tempo e agendamento para os cursos dificultam o processo. Estas são dificuldades tipicamente operacionais.

#### **4.2.5 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

A relação entre as estratégias organizacionais e as competências gerenciais foi um ponto com diferentes percepções. No material documental analisado, não foi encontrada nenhuma relação direta, e nas entrevistas foram obtidos pontos de vista diversos.

*“Estratégias da empresa é informatização, centralização, integração. A outra estratégia é a de tu estares constantemente monitorando a satisfação do cliente interno, o colaborador, a comunidade, e aí a Tele Corporativa tem uma estratégia bem clara e a gente vê ações no dia-a-dia, a questão social, de poder estar ajudando a comunidade, isso tá bem forte já. Depois, o retorno para o acionista, para ele querer continuar investindo, tendo retorno aqui. Então é isso, o cliente interno, o acionista, a comunidade e a questão dos processos, de cada vez serem mais simples, mais ágeis, para que a empresa tenha bastante agilidade para continuar fazendo o seu serviço. Eu percebo que tem vínculo com o perfil gerencial, mas eu não vejo nenhum trabalho que torne claro isso. Eu estou sempre tentando analisar, dentro do contexto, eu fico buscando este tipo de informação, mas se tu colocares solto assim para alguém, talvez as pessoas não se dêem conta.”(Gerente de RH)*

No relato acima, é possível perceber uma reflexão pessoal sobre a ligação entre as estratégias da empresa, relatadas, e as competências gerenciais valorizadas pela empresa. Não há uma relação direta, pelo menos não explicitada, que seja do conhecimento da entrevistada que, como gerente de RH, está bastante ligada ao projeto de desenvolvimento gerencial em andamento.

*“A empresa preconiza fundamentalmente competências estratégicas, do planejamento estratégico, que sejam intimamente ligadas, se não as mesmas para o seu grupo gerencial porque, pelo menos em princípio, é através do grupo gerencial que a empresa enxerga que pode chegar a algum resultado. Há uma valorização muito forte do papel gerencial na empresa, enquanto papel mobilizador, que consegue estar lincando a sua atuação com o resultado e com a estratégia que a empresa estabeleceu.”(Gerente de Capacitação Técnica)*

A reflexão acima incita a idéia de que as competências gerenciais exigidas, pela lógica, devem estar ligadas diretamente (“se não forem as mesmas”) com as estratégias organizacionais. Mas, novamente, não há dados que explicitem isso. O papel gerencial, bastante valorizado, demonstra novamente a mudança da função gerencial e sua importância, abordada por Teixeira & Mink (2000) no embasamento teórico deste estudo.

*“Eu acho que está começando a haver esta consciência agora, porque assim, enquanto estatal, e a cada 4 anos, tinha um, entre aspas, novo dono. (...) Ninguém olhava tudo num conjunto. Então se foi levando assim, não era concatenado isso, de uma forma organizada. Um avançava muito, o outro ficava*

*para trás. Um crescimento desordenado. E agora o ponto mais complicado é a concorrência, que em tese vem bem organizada, ou deveria vir, se não vem é melhor para nós. Se vier organizada, uma tragédia, literalmente uma tragédia.”(Gerente de Facilidades)*

Este relato revela novamente um desconhecimento do vínculo, enfocando o aspecto da história e da cultura da empresa, e a nova fase, com ameaças da concorrência, com a expectativa, por parte do gerente, de maior clareza sobre estes aspectos.

Assim, pode-se inferir que a relação entre as estratégias organizacionais e as competências gerenciais exigidas não está clara. Provavelmente, a relação existe, mas não foi devidamente incluída no processo de comunicação sobre estes novos processos de desenvolvimento e, portanto, ainda não está divulgado e interiorizado pelos gestores. A questão das competências essenciais (Hamel & Prahalad, 1995) também não é abordada pela empresa. O conhecimento claro sobre esta ligação é muito importante para que as pessoas realmente percebam a importância e a fundamentação das competências preconizadas, novamente é relevante para se perceber claramente o **sentido** do que se está buscando.

Como relatos no final das entrevistas, dois pontos muito relevantes foram colocados: a questão da dinamicidade e equilíbrio das competências e a questão dos objetivos individuais e da organização.

*“O importante no modelo de competência é estar constantemente mapeando o potencial dos colaboradores da empresa, de como é que eles estão diante destas competências, onde é que é preciso investir mais, onde é que precisa*

*desenvolver mais, para manter um certo equilíbrio, se não, daqui a pouco tu tens todo o mundo trabalhando em equipe, mas daí as pessoas não têm iniciativa, ou não estão gerando satisfação, então tem que ter uma forma – eu não sei nem qual é – a gente vai ter que tentar desenvolver, de estar mapeando assim, periodicamente.” (Gerente de RH)*

*“Nós, enquanto RH, vamos ter que estar subsidiando estas pessoas para fazer esta junção, entre o papel estratégico da empresa, o seu papel como gerente e o seu papel como indivíduo, até a vida particular, se a missão da empresa é ser a melhor empresa para se trabalhar, eu não consigo ver que assim não sejam vinculados os objetivos pessoais, da função e da empresa.”(Gerente de Capacitação Técnica)*

Assim, percebe-se que as competências são vistas pela gestão de RH como algo dinâmico, assim como proposto por Ruas (1999), que devem ser monitoradas, mapeadas, constantemente, conforme o próprio andamento do desempenho do indivíduo. Também entra o aspecto da adequação entre os objetivos do indivíduo, da função e da organização, que tem relação direta à problemática da adequação das estratégias às demandas de competências dos gestores, do sentido que as pessoas vêm no que estão construindo e, portanto, na satisfação dos indivíduos.

## 4.3 A EMPRESA SAÚDE

### 4.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Saúde é uma organização do ramo hospitalar, localizada em Porto Alegre, com uma dimensão física superior a 41.700 metros quadrados. A empresa conta com mais de 1300 funcionários e tem cerca de 22 anos de atuação na cidade, já que iniciou suas atividades em Junho de 1979.(Pereira, 1990, p. 91)

A empresa tem como missão “prestar uma assistência eficiente e qualificada em todas as suas ações” (Revista dos Hospitais, 1999, p. 10) e baseia-se em três pilares: atendimento técnico, atendimento humano e atendimento espiritual.

A instituição foi criada com base em princípios religiosos e, segundo reportagem na Revista dos Hospitais (1999, p. 12), “tinha que distinguir-se por valores mais profundos, voltados para o ser humano e para a comunidade, de acordo com a finalidade e missão da congregação.”

Mas a visão empresarial também está sendo muito valorizada na instituição, para que a mesma possa crescer e expandir ações sociais, muitas sustentadas pela empresa Saúde.

*“Criamos os vínculos e afinidades necessárias para que o hospital, em conjunto com os médicos, pudesse conduzir os processos médico-hospitalares e a implantação de novos serviços de assistência com ganhos qualitativos e econômicos.”(Revista dos Hospitais, 1999, p. 14)*

“Queremos dar uma visão de negócio para o hospital.”(Gerente de Controladoria)

Reconhecida na cidade, a empresa teve seu trabalho diversas vezes premiado, acumulando prêmios como Destaque em Saúde (Jornal do Comércio), Reconhecimento Empresarial (Fundatec), Qualidade RS e o Top Ser Humano, da ABRH-RS, entre outros.

#### 4.3.2 CONCEITOS E TERMINOLOGIAS UTILIZADOS

A empresa Saúde demonstrou que seu corpo gerencial tem diferentes percepções sobre os conceitos e terminologias utilizados sobre o perfil gerencial. A área de Recursos Humanos adota o conceito de competências, mas com uma concepção um pouco diferente da abordada pela literatura base deste estudo e dos outros dois casos pesquisados.

A empresa, segundo a gestora de Recursos Humanos, trabalha com um perfil básico e o perfil específico:

*“Dentro do perfil básico, a gente trabalha com conhecimentos e habilidades, a gente não tem foco no desenvolvimento da atitude pois a gente entende que atitude vai depender de como a pessoa aplica seu conhecimento, sua habilidade, e é algo mais pessoal. (...) No perfil específico a gente trabalha com as responsabilidades inerentes ao cargo, um perfil bastante intenso; a gente tem as competências e habilidades.” (Gerente de RH)*

A abordagem sobre atitudes, mesmo sem ser aprofundada, é importante para este trabalho, já que há divergências de opinião quanto à possibilidade de se desenvolver atitude.

*“A gente utiliza conhecimento, habilidade e atitude, mas eu não vou fazer um curso para trabalhar a atitude. Eu vou trabalhar no conhecimento e na habilidade para gerar a atitude. No programa tem-se a expectativa de que as pessoas tenham determinadas atitudes, mas como eu faço para ele desenvolver a atitude? Eu vou trabalhar o conhecimento dele. Mas entre ele conhecer e ter a atitude, como manter o cliente informado, tem uma coisa que passa pela própria pessoa. Obviamente tem o estímulo do grupo, acompanhamento da chefia. A atitude é o produto final que a gente entrega.” (Gerente de RH)*

Se partirmos do princípio de que o próprio desenvolvimento humano já inclui a questão da atitude, no sentido de ser/agir, podemos inferir que é possível desenvolver atitudes, desde que haja a real predisposição e iniciativa do indivíduo. Uma mudança de atitude presume uma mudança no sistema interno do ser humano, se considerarmos os componentes básicos da atitude apresentados na base teórica deste estudo (Kanaane, 1995), o que nos leva a pensar que a partir de uma vontade intrínseca, o ser humano pode mudar, por ele mesmo.

Analisando a proposta de Ruas (2001), pode-se verificar que são desdobrados os atributos<sup>4</sup> em: atributos profissionais e atributos pessoais. Assim, pressupõe-se a possibilidade de desenvolver atributos profissionais a partir de atributos pessoais, a partir da predisposição do indivíduo à mudança.

---

<sup>4</sup> O autor utiliza atributo correspondente ao saber ser/agir, ou seja, pode-se utilizar, neste caso, com o mesmo significado de atitude.

Outra referência que pode ser relacionada é Argyris (1997) que traz a proposta da “incompetência hábil”, já que muitas vezes as pessoas têm a tendência de evitar conflitos, esquivarem-se de questões difíceis e usam comportamento habilidoso para isso. Uma das maneiras mais poderosas de as pessoas lidarem com situações difíceis é criar rotinas organizacionais defensivas, definidas como “qualquer ação ou política projetada para evitar surpresa, embaraço ou ameaça” (Argyris, 1997, p. 106). Propõe-se neste estudo que o desaprendizado e o aprendido podem resultar em grandes mudanças, atuando-se, assim, nas atitudes profissionais.

A colocação de que a atitude pode ser trabalhada apenas através do conhecimento vem a contribuir como uma argumentação para a análise da questão, que é de natureza complexa, como apresentado a seguir.

*“A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. Desta maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo.” (Kanaane, 1995, p. 58)*

A literatura da área psicológica pode aprofundar este tema, que não é foco deste estudo, mas apresenta-se como um fator relevante para futuras pesquisas sobre desenvolvimento de competências.

Segundo os relatos, a empresa também, como as demais, vinha consolidando estas bases no período da pesquisa de campo. O tema realmente revelou-se como algo emergente no mundo organizacional, um tema moderno e ainda em fase de “descobertas”, ou seja, período de implantação, redefinição e internalização de idéias.

*“A gente tinha um perfil, depois a gente mudou, porém a gente tá num período ainda de divulgação, de trabalho por que isso ainda não está bem internalizado. (...)Depois a gente divide em conhecimentos, que é toda a formação que a pessoa precisa ter e o domínio do conhecimento e isso se complementa com a experiência. Então no conhecimento tem tudo o que a gente busca e o que a gente procura formar com aquele cargo. As habilidades a gente divide, para o gestor, em pessoais e gerenciais, e competências, que a gente trabalha com competências técnica, pessoal (entra na atitude) e gerencial, porque ele tem um cargo diferenciado. (Gerente de RH)*

Detalhando a questão dos conhecimentos, a gerente explica que, na empresa, tem-se a formação básica para o cargo, e as habilidades gerenciais e pessoais requeridas. Aí o conceito de competência se desdobra em competências técnicas, pessoais e gerenciais, sendo que nas competências pessoais entra a questão da atitude.

No material documental analisado, a questão revela-se confusa. No desenho de cargo de gestor, tem-se a seguinte configuração:

**Quadro 9: Tópicos que Constituem o Perfil de Cargo do Gestor na Empresa Saúde**

<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>COMPETÊNCIA/CAPACIDADE</b>
Formação Básica	Pessoais	Técnica
Formação Complementar	Gerenciais	Pessoal
Domínio de Conhecimento		Gerencial
Experiência		

**Fonte: Elaborado pela autora com base no Perfil de Cargo do Gestor.**

Comparando aos conceitos teóricos analisados para este trabalho, há um misto de diferentes vertentes: conhecimentos e habilidades e, também, análise de

competências, divididas entre técnicas, pessoais e gerenciais, onde insere-se a questão das atitudes. Provavelmente por serem conceitos em fase inicial de implantação, ainda não estejam teórica e praticamente bem definidos, o que se revelou no material pesquisado e nas entrevistas realizadas.

Quanto aos termos utilizados, aparece a opinião de que, dependendo da origem do gestor, como as suas experiências anteriores, pode trazer diferentes termos e fundamentos, o que remete à idéia de que não há uma homogeneização de termos e conceitos, ainda não existe uma linguagem corporativa gerencial.

*“Usamos perfil gerencial, mas depende da origem e da experiência do gestor. Ele pode usar competências, perfil. Eu trabalhei em uma empresa que a gente usava fundamentos da gerência. Nós não temos uma terminologia padrão. As pessoas utilizam palavras parecidas para dizer a mesma coisa.” (Gerente de Suprimentos)*

“Nós falamos em habilidades, capacidades, competências e atitudes.”  
(Gerente de Controladoria)

No entendimento em si, o aspecto importantíssimo do conceito de competência efetiva, que está no desempenho, revelou-se claro:

*“A gente tem trabalhado competência com uma visão de aplicabilidade do conhecimento, então não adianta ter o conhecimento se não tiver aplicabilidade, é muito o que eu sei e o que eu faço com o que eu sei.” (Gerente de RH)*

Entre os gerentes, houve diferentes definições. A questão da competência ligada diretamente ao desempenho e às estratégias organizacionais pareceu clara, como é possível identificar no relato abaixo:

*“Competência gerencial é desempenho para o resultado. A função gerencial dentro da estrutura organizacional é justamente aquela que faz as coisas acontecerem na prática. Essa responsabilidade de tornar as estratégias da organização na prática. Define-se a competência gerencial pelos resultados que ela atinge.” (Gerente Administrativo)*

Outras definições vieram ao encontro dos quesitos necessários para o gerente na função hospitalar, assim configurando um conceito de competência gerencial mais focado na área de atuação. A atuação em si é importante: o próprio conceito de competência tem uma abordagem voltada para o desempenho (Ruas, 1999), para a atuação propriamente dita e seus resultados.

*“Competência gerencial é a pessoa que consegue ter uma visão bem ampla das necessidades da unidade para funcionamento, materiais e humanas. A gente trabalha em um setor pesado, físico e psicológico. O gerente tem que saber as diretrizes e saber passar isso para os colaboradores.” (Supervisora de Unidade de Internação)*

O entendimento de quesitos também apareceu, revelando o destaque para a coordenação e liderança de grupos.

*“Competência gerencial seria um roll de características, de habilidades de uma liderança gerindo ou liderando um grupo.” (Gerente de Suprimentos)*

*“Competência gerencial é a capacidade do sujeito em coordenar um grupo de atividades, um grupo de pessoas, realizando uma série de atividades para chegar a um determinado objetivo.” (Gerente de Controladoria)*

Pode-se inferir que a empresa saúde ainda não estabeleceu uma linguagem sobre o perfil gerencial. O entendimento quanto aos termos utilizados e ao conceito de competências diferiu entre os entrevistados. Analisando por outro ângulo, pode-se perceber importantes aspectos sendo destacados, como o da relação direta com o desempenho e resultados e a dinamicidade do conceito.

#### **4.3.3 QUESITOS VALORIZADOS NO PERFIL GERENCIAL**

O perfil básico do gestor da empresa Saúde, que deve basear-se na qualidade assistencial e no monitoramento de resultados, ou seja, na produtividade, contempla:

- Garantia da operação (a operação pela qual é responsável seja feita corretamente e no tempo esperado);
- Visão de processo (visão sistêmica e integrada);
- Visão do cliente (estar junto ao cliente e à equipe, agindo de forma exemplar, sensível e integradora);
- Integração entre áreas (administrativa, médica e assistencial);
- Liderança de equipe;

- Responsabilidade pelo resultado.

Estes aspectos foram confirmados pela gerente de Recursos Humanos, que comentou melhor alguns aspectos relacionados à garantia da operação, que é a parte mais prática e menos estratégica exigida dos gestores:

*“A garantia da operação é assim, a gente tem um gestor aqui no hospital e hoje ele tem a visão da operação, então o foco do trabalho dele é desenvolver ações para garantir que aquele setor faça o trabalho específico. Por exemplo, aqui em Recursos Humanos eu preciso garantir que a folha de pagamento saia adequadamente, e faz parte da minha operação, do meu dia-a-dia. Não é tanto aqui uma visão estratégica; a gente vê a diretoria com uma ação estratégica, os gestores voltados para a parte mais operacional, junto com a operação que são os funcionários que estão lá no dia-a-dia na área operacional. Mas acontece que o responsável pela operação é o gestor e a visão da estratégia fica mais centralizada na diretoria.” (Gerente de RH)*

A responsabilidade pelo resultado também é colocada como algo importante, até pela formação predominantemente técnica e visão gerencial deficiente de muitos gestores.

*“A responsabilidade pelo resultado é que a gente trabalha com muitos técnicos, muitos médicos e enfermeiras, e eles têm uma visão muito técnica, então como melhor fazer uma cirurgia, etc., mas eles também são responsáveis pelos resultados econômicos, por exemplo. Então, essa avaliação de resultados é assim, o resultado daquele processo é do gestor.” (Gerente de RH)*

Esta questão da responsabilidade do gestor é muito discutida em uma época onde valoriza-se muito a autonomia e descentralização do poder.

Segundo Bateman & Snell (1998), com a delegação, devem ir conjuntamente a responsabilidade e a autoridade suficiente para a realização da atribuição. Independente da forma como o gerente desempenha suas tarefas, assume a responsabilidade última pelos resultados perante a direção da empresa.

Assim, este ponto de exigência da empresa é coerente com o desempenho gerencial. O gerente é valorizado pela sua capacidade de assumir e se responsabilizar pelos resultados de sua área de atuação.

Os quesitos mais especificamente mencionados giraram em torno de aspectos apresentados na revisão teórica (Bower, 1999, Echevest, 1999, Bennis, 1999), acrescentadas as características particulares por ter um corpo técnico com formação na área de saúde. Constitui-se na mesma situação encontrada nos outros casos estudados, onde a formação gerencial e empresarial é deficiente pela formação dos profissionais que atuam na empresa.

*“Fica mais em características de liderança, comprometimento, fazer integração com outras áreas. Dentro do perfil básico, é importante o conhecimento técnico, potencial de liderança, (...) visão de processo, ação de resultados porque essa visão fica muito técnica pela formação dos gestores, e a gente tá com um grupo novo que precisa ser mais desenvolvido com relação a isso. E também a liderança em equipe, a formação gerencial.” (Gerente de RH)*

*“Inter-relacionamento interpessoal, a questão da comunicação e a iniciativa, o dinamismo, pois as coisas estão acontecendo de uma forma muito*

*acelerada, e o que destaca muito é isso. O inter-relacionamento, até por ser uma empresa que se relaciona com diversos tipos de pessoas.” (Gerente Administrativo)*

*“A empresa espera que o líder saiba gerenciar, administrar o seu negócio, com qualidade, satisfação do cliente e controle de gastos e dar lucro. O fator econômico com o fator assistencial e de qualidade.” (Supervisora de Unidade de Internação)*

*“Valorizam o trabalho em equipe, uma visão sistêmica, flexibilidade.”*  
(Gerente de Suprimentos)

*“Flexibilidade, novos desenvolvimentos, novas demandas na casa. Capacidade de adaptação. (...) Nós todos precisamos basicamente de reciclagem, o pessoal está muito voltado para uma forma tradicional de conduzir as coisas aqui dentro do hospital, e de uns quatro anos para cá, está-se exigindo uma nova postura, basicamente de colaboração e trabalho em equipe. Nossos pontos fracos são justamente a integração entre a área administrativa e a área assistencial, ainda temos muitos divisores, falta uma visão sistêmica.” (Gerente de Controladoria)*

Os principais quesitos valorizados na Empresa Saúde, segundo as entrevistas e análise documental, são: liderança, trabalho em equipe, visão sistêmica, flexibilidade e adaptabilidade e a parte de conhecimento técnico como base, pelas necessidades da função.

**Quadro 10 - Quesitos para o Perfil Gerencial Propostos pela Empresa Saúde e os Relatados pelos Entrevistados**

<b>Quesitos Propostos pela Empresa</b>	<b>Quesitos Relatados pelos Entrevistados</b>
<i>Liderança de equipe</i>	<i>Liderança</i>
<i>Visão de processo (sistêmica e integrada)</i>	<i>Visão sistêmica</i>
Garantia da operação	Capacidade de trabalhar em equipe
Visão do cliente	Adaptabilidade
Integração entre áreas	Flexibilidade
Responsabilidade pelo resultado	Conhecimentos técnicos da área

**Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo realizada.**

Os dois primeiros pontos em destaque podem ser considerados correspondentes. Assim, pode-se deduzir que a liderança e a visão sistêmica são primordiais para o perfil dos gestores da empresa Saúde.

Como a empresa apresenta a expressão “liderança de equipe”, é possível destacar também a capacidade de trabalhar em equipe.

#### **4.3.4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

##### **4.3.4.1 Levantamento de Necessidades de Competências**

A priorização do desenvolvimento gerencial não acontecia nos últimos dois anos na empresa Saúde. A partir de novas estratégias, passou agora a ser uma das prioridades, recentemente. Isso confirma a chegada de novas necessidades no ambiente competitivo (Nisembaum, 1996), que estimulam e requerem novas demandas de competências.

O último diagnóstico aprofundado sobre as necessidades da empresa aconteceu em 1997; o novo diagnóstico, que deve ocorrer este ano, será baseado nas

diretrizes do hospital e em entrevistas individuais com os gestores. Percebe-se a ligação das diretrizes maiores da empresa com o individual sendo valorizado desde a concepção do diagnóstico de levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

*“Em 97 a gente fez um diagnóstico aprofundado através do plano de desenvolvimento e agora há 2 anos a gente não realizou e a gente vai recomençar o diagnóstico agora. A gente pega as diretrizes do hospital, faz uma entrevista individual com cada um e monta o programa.” (Gerente de RH)*

*“Para a gerência não é realizado. Pelo menos no ano passado o foco foi em cima da área assistencial.” (Gerente de Suprimentos)*

Outra declaração confirma que as necessidades de competências de gestores a serem desenvolvidas não foram levantadas nos últimos anos, sendo o foco voltado para a atuação assistencial da empresa. O ideal é que seja um processo constante e contínuo, principalmente se considerarmos o conceito de competências, que envolve uma visão dinâmica e, portanto, exige constante atualização e mapeamento, conforme as diferentes contingências.

#### **4.3.4.2 Formas de Desenvolvimento Gerencial**

Em 1997, como descreve a seção anterior, foi realizado um diagnóstico sobre as necessidades e o perfil gerencial, com base nisto, foi realizado um plano de desenvolvimento gerencial a médio prazo, contemplando dois anos. Depois disso, houve um período de estagnação neste treinamento. É importante ressaltar que uma forma de

desenvolvimento foi utilizada durante este período: o acompanhamento aos gestores realizado pela diretoria.

Como percebe-se em artigo recente sobre a evolução dos executivos (Handfield-Jones, 2000), as empresas formam executivos de várias formas, como pela retroalimentação, preparação e orientação individual, além dos tradicionais treinamentos. Então, mesmo não havendo nenhum programa direto para a evolução dos gerentes, houve a orientação, o acompanhamento semanal dos trabalhos, além da participação dos gerentes em eventos e cursos de aperfeiçoamento externos.

*“Com esse perfil a gente tá trabalhando desde 97. A partir daí a gente fez um plano de desenvolvimento de gestores em 2 anos, que aconteceu em 97 e 98, que trabalhou conhecimentos e algumas competências. Trabalhou-se análise de decisão, técnicas de negociação. A partir daí a gente redefiniu o perfil básico e a gente realmente não teve muitas atividades diretas de desenvolvimento como treinamento. Agora a gente vai retomar em função de algumas definições da diretoria. O que nós fizemos foi um desenvolvimento mais especificamente em cima do acompanhamento da diretoria com os gestores, através de uma reunião semanal.” (Gerente de RH)*

*“Não houve um treinamento mais direto, a não ser a participação em congressos, alguma pós-graduação.” (Gerente de RH)*

O comprometimento e participação dos gerentes com o desenvolvimento foi bom, mesmo sem haver um processo estruturado. Novamente, percebe-se que houve ações indiretas e alguns trabalhos individuais, mas de caráter reativo aos acontecimentos, não como um processo pró-ativo e estruturado de desenvolvimento.

*“A medida que se trabalhou mais em ações indiretas, como reuniões, consultorias, a presença foi forte, mas tem coisas que se desenvolveu mais individualmente. Como a gente não trabalhou algo estruturado, é difícil analisar a presença, mas no geral o pessoal participava.” (Gerente de RH)*

Quanto aos subsídios oferecidos para viabilizar e estimular a participação de gerentes em eventos e cursos externos, a empresa incentiva cursos de pós-graduação, mas não participa com auxílio a cursos de mestrado, apenas entra com apoio em liberação de horários. A empresa apenas sustenta integralmente os custos de eventos externos ligados aos objetivos da empresa, e tudo dentro de um orçamento.

*“Tem a política de participar com 50% de curso de pós-graduação e a gente tem um número de vagas por ano, em que as pessoas se candidatam. Praticamente todos os nossos gestores têm cursos de pós-graduação. E outra coisa é o mestrado, que a gente não entra com benefício financeiro mas faz a liberação de horários. Congressos e cursos, com o foco do perfil e lincando com o planejamento estratégico da empresa, a gente banca parte ou 100%, para atualização. Existe essa política de que a partir de critérios determinados e do limite de verba a gente banca este tipo de coisa. A gente também teve investimentos em MBA para alguns gestores, bancando 50%.” (Gerente de RH)*

*“Estou fazendo o mestrado às minhas dispensas. Eu sinto que preciso reciclar e a busca do mestrado foi neste sentido, pois a gente chega numa determinada idade e parece que a gente está sempre com idéias superadas e tendo*

*que buscar coisas novas. É uma pressão que a gente sente, muito forte.” (Gerente de Controladoria)*

Apareceram também alguns elementos, que podem evoluir no sentido da aprendizagem organizacional, utilizados no desenvolvimento gerencial. Foi muito enfatizado o compartilhamento de conhecimentos quando alguém tem acesso a outras empresas, cursos ou congressos, no sentido de repassar sua experiência e compartilhar suas descobertas com outros gestores e colaboradores.

*“Quem faz visita de benchmarking ou participa de congresso, na volta faz uma apresentação e divulga o que viu, principalmente para a área de interesse.” (Gerente de RH)*

Parece que a questão do compartilhamento de informações e conhecimentos está sendo mesmo uma necessidade pelas demandas crescentes, novas tecnologias, novas formas de gerir o trabalho e pressão para atualização, já relatada por um gestor.

*“Nós ainda temos muita coisa só na cabeça das pessoas, e se o fulano falta não se sabe. Isso tem que ser compartilhado, distribuído.” (Gerente de Controladoria)*

A busca por uma mesma linguagem foi revelada pelo gerente administrativo, que enfatizou que muitos processos de desenvolvimento são voltados para uma metodologia de trabalho, que ainda é por demais heterogênea na empresa, o que

dificulta a comunicação e, inclusive, o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências entre os gerentes, que têm diferentes formações e perfis.

*“Hoje muito o que se recebe de treinamento, consultoria externa, orientação, é voltado para a nossa metodologia de trabalho, buscando ao máximo gerentes com uma mesma linguagem pois são gerentes com perfis diferentes, na área de enfermagem, da área técnica, na hora de colocar a questão no ar, sempre se buscou um esquema de trabalho para nos colocar mais uniformes.” (Gerente Administrativo)*

Em 1998, foi inaugurado na empresa o Centro Científico Cultural, com o intuito de consolidar a base para o aprimoramento voltado à qualidade e excelência dos serviços.

*“Apesar de não ser uma instituição de ensino ou ligada a nenhuma Universidade, o Hospital pretende utilizar seu potencial de qualificação médica, técnica e gerencial para estabelecer intercâmbios produtivos com instituições voltadas ao ensino acadêmico e à pesquisa. A idéia é potencializar e disseminar o conhecimento e experiência que a instituição conquistou nestes 20 anos de intensas atividades.” (Revista dos Hospitais, 1999, p. 9)*

Este Centro Científico Cultural pode ser considerado como um indício das tendências organizacionais no sentido de possibilitar um ambiente para aprendizagem ou troca de informações, e propiciar uma série de atividades e eventos na empresa. Portanto, a empresa Saúde conta com um desenvolvimento gerencial sem programas estruturados de treinamento, mas com outras formas que englobam o acompanhamento

e facilidades para participação em eventos externos e estímulo a algumas tendências de aprendizagem na organização, com ênfase na troca de experiências e conhecimentos. O treinamento tradicional, e os programas estruturados devem ser priorizados nos próximos meses, pelas demandas contingenciais que estão surgindo e colocando isso como uma das prioridades estratégicas.

#### **4.3.4.3 Avaliação do Processo de Desenvolvimento**

A avaliação, ou seja, as informações sobre os efeitos do processo de desenvolvimento, é muito importante para a melhoria do processo, mas geralmente pouco valorizada pelas empresas. Isso ocorre também na empresa Saúde. A mais utilizada é a avaliação de reações, que consiste em instrumento aplicado logo após o treinamento, considerando o conteúdo, metodologia, atuação do instrutor, carga horária, material utilizado, entre outros aspectos.

*“A gente fez análise de reação e depois a gente fez algumas avaliações periódicas com foco no treinamento, mas foi uma coisa muito tempo depois. Não tem consistido. A nossa idéia é trabalhar para ver se depois de um treinamento o que foi aprendido foi utilizado ou não.” (Gerente de RH)*

A idéia é trabalhar, então, com avaliações de aprendizagem, que verificam em que medida o participante, em decorrência do processo de desenvolvimento, aprendeu o que foi proposto, além da avaliação do comportamento no cargo, que visa avaliar o desempenho do participante nas atribuições do seu cargo, após o processo.

*“Antes a gente não tinha um controle dos eventos e do que foi aprendido, agora a cada semestre vamos fazer um fórum científico onde todas as pessoas que tiveram curso de pós-graduação vão apresentar a conclusão, vamos convidar pessoas de várias área. Praticar o conhecimento aqui dentro.” (Gerente de RH)*

Novamente, aparecem as alternativas que incluem o compartilhamento de conhecimentos. Esta é uma alternativa muito positiva, pois pode-se avaliar a aprendizagem após um processo de treinamento ou desenvolvimento externo e, ao mesmo tempo, fazer com que o próprio processo de avaliação represente um processo de desenvolvimento para outros gestores.

O relato a seguir indica também haver uma avaliação por resultados, realizada inclusive através das reuniões de acompanhamento.

*“Não tem, é avaliação de resultado. Semanalmente tem a reunião de acompanhamento com a diretoria e mensalmente uma geral da instituição.” (Gerente de RH)*

A avaliação por resultados é aquela que verifica em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. É um enfoque inclusive mais fácil de ser realizado a longo prazo, percebendo os efeitos desencadeados nos resultados da empresa.

Enfim, a empresa tem avaliação do resultado e algumas avaliações de reações. Apesar de ainda frágil, percebe-se uma maior valorização à sistemática de avaliação, o que é muito positivo, segundo estudos de Milkovich e Boudreau (2000).

Importantes iniciativas como o compartilhamento de aprendizagem na avaliação são propostas muito interessantes.

#### 4.3.4.4 Dificuldades do Processo de Desenvolvimento

Nas dificuldades no desenvolvimento gerencial, temos novamente aspectos relacionados à formação específica dos profissionais, com a deficiência na formação gerencial.

*“É justamente eles internalizarem que não são só médicos e enfermeiros, tem a função de gestores. A gente vai dando as ferramentas.”*  
(Gerente de RH)

*“Até hoje a gente não conseguiu uma metodologia de trabalho entendida por todos, e a questão da formação gerencial. Eu sou da área administrativa e recebi isso como administrador e acho que isso é uma das coisas que a gente mais carece, qualificação técnica exercendo poder gerencial. A outra é a qualificação para exercer esta função.”* (Gerente Administrativo)

Além desta questão do perfil dos gestores, há questões relacionadas a dificuldades de operacionalização dos processos, principalmente relacionadas ao tempo. As pessoas se disponibilizam, mas o dia-a-dia atribulado acaba muitas vezes “engolindo” esta disponibilidade. A questão de recursos passa pela priorização: sendo o desenvolvimento gerencial vinculado às estratégias prioritárias da empresa, isso fica facilitado.

*“Quanto ao tempo as pessoas se disponibilizam bastante, a questão financeira passa por desenvolver um processo vinculado e coordenado pela diretoria, então esses dois anos que a gente não desenvolveu a gente tava definindo o entendimento da diretoria.”(Gerente de RH)*

*“O dia-a-dia é muito complicado. Compatibilização de horários, poderia ser o hospital um facilitador, orientador de um processo mais individual.”  
(Gerente Administrativo)*

*“O operacional, o que mais acontece é que a gente programa o treinamento, tem várias aulas, vários horários, e em alguns momentos a gente não consegue ir. Se é um programa mais extenso, a gente rearranja, passa para a frente e remarca. Isso é o que mais dá problema.” (Supervisora de Unidade de Internação)*

A idéia de uma vertente de desenvolvimento individual poderia amenizar os prejuízos dos problemas de horário, com foco no autodesenvolvimento mais centrado e orientado pela empresa. Um outra vertente que poderia surtir bons resultados seria a de maior integração informal entre os gestores, como revela o relato a seguir.

*“Está faltando juntar mais os gestores. Promover uma integração maior, pois na estrutura tu não tens este espaço. Algo que eu defendo é um treinamento com a parte lúdica, para jogar bola, colocar numa mesa redonda, num fim de semana. Não só na reunião de trabalho. Eu falo isso de uma forma bastante prática, pois trabalhei 12 anos na HP e a gente tinha uma visão muito coesa e juntava a turma e dava uma aliviada. Nos reuníamos num final de semana e os*

*próprios gerentes definiam como ia funcionar. Nas horas informais, na piscina, é que as coisas aconteciam.” (Gerente de Suprimentos)*

Esta linha de desenvolvimento informal é uma possibilidade que pode surtir bons efeitos, até mesmo para o desenvolvimento de algumas competências mais complexas e que necessitam de uma atuação em equipe. A amizade e a comunicação mais fluente podem facilitar muitos processos e entendimentos entre os gestores.

Enfim, as maiores dificuldades do processo de desenvolvimento estão: no perfil dos gestores, predominantemente técnico, no processo de desenvolvimento em si, que precisa ser melhor definido e trabalhado, e na operacionalização, especialmente no que se refere ao tempo.

#### **4.3.5 RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E O PERFIL GERENCIAL**

O Hospital Saúde, a partir de relatos de clientes sobre as dificuldades em relação ao tempo de espera e à falta de informação nos hospitais, estabeleceu como competência básica a entrega. “Ter competência da entrega é, basicamente, proporcionar uma oferta de serviço adequada e rápida, no tempo certo, de maneira humana e afetuosa ao nosso cliente.” (Revista dos Hospitais, 1999, p. 16)

A partir disso, a empresa saúde estruturou seu Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos – PDRH, “tendo por objetivo central a Competência Entrega, ou seja, aumentar a capacidade da instituição de entregar seus serviços com maior qualidade e rapidez ao usuário final”. (Revista dos Hospitais, 1999, p. 32)

A relação entre o que é definido como estratégia pelo nível institucional da empresa e o que é definido para o desenvolvimento de recursos humanos, e aí inclui-se o que é valorizado no perfil gerencial, parece ser bem nítido. "O que é mais importante é a visão da diretoria do desenvolvimento." (Gerente de RH)

As diretrizes básicas contemplam questões de sustentabilidade econômica, a contribuição social, a assistencialidade qualificada, a satisfação do cliente e o desenvolvimento, que inclui o desenvolvimento gerencial.

*"Temos quatro diretrizes: o **resultado econômico**, que envolve a produção, receita e custo e o **resultado social**, que é a visão de trabalhar em redes, pois tem mais quatro hospitais que a gente lidera. Outra é a **qualidade assistencial** (taxa de óbitos, reinternação, processos com comparativos internacionais de assistência médica) e a **satisfação do cliente**. Outro é **desenvolvimento**, e aqui entra RH, qualificação de RH, modelo de gestão, que vai trabalhar fortemente esta questão de competências gerenciais e a visão da aprendizagem dentro da organização. O último é o **vínculo, modelo de gestão e desenvolvimento de RH**, em que vou me basear para fazer um treinamento para gestores."* (Gerente de RH)

A empresa, por ter origens ideológicas que visam à questão social, tem no desenvolvimento econômico e humano da empresa o ponto de sustentação para outros projetos.

*"Estratégias têm um vínculo total. A posição da empresa, inclusive como empresa filantrópica, exige um hospital gerador de recursos para tender a outros negócios. A partir disso, passa a ser um negócio que tem que dar lucros,*

*tudo tem que ser internalizado. O que é cobrado está totalmente alinhado a empresa.” (Gerente de Suprimentos)*

Como destacam os aspectos acima, a empresa quer uma visão empresarial para poder ter sustentabilidade financeira própria e poder manter outros projetos sociais. Para isso, são exigidos quesitos para o perfil gerencial que tragam a competitividade da organização. Os pontos definidos estrategicamente como diretrizes fluem muito mais facilmente, pois tem todo o apoio dos dirigentes maiores. A competência da entrega traz toda a questão do profissionalismo e competitividade, que se desmembram até os pontos específicos exigidos dos gerentes, apresentados anteriormente.

Como relatos no final das entrevistas, alguns pontos importantes foram apresentados, como a visão não-imediatista do desenvolvimento humano, a descoberta do lado administrativo-gerencial em pessoas com formação técnica e específica para a assistência na área da saúde, a importância de uma linguagem mínima padrão para a comunicação entre os gestores e a valorização do crescimento pessoal em conjunto com a equipe.

*“Uma visão de desenvolvimento leva tempo, não é uma visão imediatista. Se a gente for compartilhar com a diretoria e ela tiver uma visão imediatista, não se tem como fazer um treinamento mágico, mas tem o treinamento, o acompanhamento, a participação deles na estratégia, e isso tudo vai fazer com que as pessoas desenvolvam esta visão de processo, já que a gente trabalha muito com pessoas que não tem essa formação gerencial.” (Gerente de RH)*

*“Para mim que fiz só assistência durante muitos anos e negar que eu tive sempre um lado administrativo que eu executava sem perceber, ou sem querer*

*perceber, para ser uma boa gerente, falta instrumentalização técnica, conhecimento que a gente não tem, além de eu buscar, a casa também direcionar isso.” (Supervisora de Unidade de Internação)*

Assim, finaliza-se a exposição do caso da empresa Saúde, que veio ao encontro de muitas informações salientadas nos outros casos, trazendo luz à questão das noções e processos de desenvolvimento nas empresas, no que se refere à gestão de competências gerenciais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se ao final deste trabalho. Depois de uma minuciosa investigação sobre todos os dados coletados, transformados em informações, refletidos com base na teoria pesquisada, tem-se as considerações finais.

A matriz a seguir apresenta as três empresas pesquisadas com os resultados sobre as diferentes categorias analisadas na pesquisa de campo.

**Quadro 11: Matriz de Resultados Sintetizados dos Três Estudos de Caso**

	<b>EMPRESA REFINO</b>	<b>EMPRESA TELE</b>	<b>EMPRESA SAÚDE</b>
<b>1. Caracterização da Empresa</b> Informações sobre a empresa e o seu contexto atual.	Empresa do ramo petrolífero. Vive período de desafios decorrentes de mudanças de capital social e do contexto competitivo.	Empresa do ramo de telefonia. Vive período de recentes mudanças de capital social e enfrenta novos desafios no contexto competitivo.	Empresa do ramo hospitalar. Fase estável de melhorias e foco empresarial e assistencial.
<b>2. Conceitos e Terminologias Utilizados</b> Conceitos e terminologias utilizados pela empresa para designar os quesitos do perfil gerencial e o entendimento sobre o conceito de competências gerenciais.	Conceito de competências como conhecimentos, habilidades e atitudes, adotado mas restrito ao RH. Gerentes utilizam termos diversos, sem uma linguagem corporativa internalizada. Projeto de gestão de competências ainda não implantado.	Conceito de competências adotado pelo RH como conhecimentos, habilidades e atitudes; formalmente como sendo uma combinação de atributos e práticas. Gerentes utilizam termos diversos, sem uma linguagem corporativa disseminada.	Conceito de competências adotado pelo RH, concebendo principalmente conhecimentos e habilidades. Fase de estruturação conceitual e falta de linguagem corporativa, com diferentes opiniões e conceituações dos gestores.
<b>3. Quesitos Valorizados no Perfil Gerencial</b> Destaca os quesitos mais valorizados pela empresa no perfil dos gerentes, e os quesitos relatados como mais valorizados, nas entrevistas.	Formalmente, 11 competências individuais propagadas pela empresa.  Outros destacados: liderança, trabalho em equipe, visão de futuro, capacidade de energizar pessoas, capacidade de trabalhar com a mudança e	Formalmente, 14 amplas competências básicas propagadas pela empresa.  Aspectos destacados nos relatos: visão do cliente, saber lidar com pessoas, capacidade de	Formalmente, sem uma concepção específica para gestores.  Destaques nos relatos: liderança, trabalho em equipe, visão sistêmica, flexibilidade e

	visão empresarial. (Ver Quadro 4)	trabalhar em equipe, conhecer sobre gestão de RH, capacidade de liderança. (Ver Quadro 8)	adaptabilidade, conhecimentos técnicos da função.
<b>4. Processo de Desenvolvimento Gerencial</b> Destaca as principais fases do desenvolvimento gerencial, no qual são desenvolvidas as competências desejadas.	Processo com bom nível de desenvolvimento. Fase de avanços e internalização de novos conceitos.	Processo em desenvolvimento. Fase de avanços e internalização de novos conceitos.	Fase de nova priorização, depois de período sem valorização do desenvolvimento gerencial.
<b>4.1 Levantamento de Necessidades de Competências</b> Como são levantadas as necessidades de competências necessárias para gerentes.	Sem instrumento estruturado para gerentes. Realizado com base na avaliação de desempenho.	Fase de estruturação de metodologia mais adequada. Realizado com base na avaliação de desempenho e de potencial.	Base em diagnóstico, tendo o último sido realizado há mais de dois anos. Fase de estruturação de novo diagnóstico.
<b>4.2 Formas de Desenvolvimento</b> Quais as formas e processos de desenvolvimento gerencial mais destacados.	Vertentes de desenvolvimento: corporativa e individual. Universidade Corporativa no país, elementos que podem desencadear a aprendizagem organizacional. Possibilidades de treinamento interno e externo com apoio financeiro e institucional.	Foco na educação corporativa, ensino a distância, e elementos que podem desencadear a aprendizagem organizacional. Possibilidades de treinamento interno e externo com apoio financeiro e institucional.	Ações indiretas e buscas individuais por qualificação. Acompanhamento do trabalho dos gestores e indícios de aprendizagem organizacional. Possibilidades de participação em eventos e cursos externos com apoio financeiro e institucional.
<b>4.3 Avaliação do Processo</b> Como são avaliados os processos de desenvolvimento gerencial.	Não há metodologia estruturada; foco nas percepções de desempenho no cargo.	Não há metodologia estruturada; foco nas percepções de desempenho no cargo.	Avaliação de reações e de resultados. Metodologia ainda frágil. Propostas interessantes de avaliação em conjunto ao compartilhamento de aprendizagem.
<b>4.4 Dificuldades do Processo</b> As principais dificuldades no processo de desenvolvimento gerencial.	Dificuldades operacionais, culturais e de estrutura dos programas.	Dificuldades operacionais, culturais, de estrutura dos programas e de perfil de gestores.	Dificuldades operacionais, do processo de desenvolvimento em si e de perfil de gestores.

<p><b>5. Relação entre Estratégias Organizacionais e Competências Gerenciais</b></p> <p>Apresenta a relação entre as estratégias da empresa e as competências requeridas dos gestores</p>	<p>Relação clara e explicitada pela empresa.</p>	<p>Relação não explicitada. Opiniões contraditórias.</p>	<p>Relação clara, mas não explicitada pela empresa de forma direta.</p>
---	--	--	---

**Fonte:** Matriz elaborada pela autora com base na pesquisa de campo realizada.

As empresas pesquisadas demonstraram estar acompanhando as tendências na área de desenvolvimento gerencial, em especial o conceito de competências.

As empresas Refino e Tele estão passando por fases especialmente desafiadoras, com mudanças no capital social e necessidade de competitividade. A empresa Saúde, em uma fase mais estável, não deixa de buscar a melhoria constante de seus processos.

Quanto aos conceitos utilizados, todas as empresas adotam formalmente o termo competências. O “formalmente” aqui refere-se à terminologia utilizada pela gestão de Recursos Humanos de cada empresa. O conceito de competências sofre leves variações da teoria proposta por este estudo, considerando-se competências como conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já entre o corpo gerencial, informalmente, os mais diversos termos são utilizados para designar os quesitos do perfil gerencial, não sendo constatada uma linguagem corporativa em nenhuma das três empresas, o que pareceu ser consequência da fase de internalização do conceito de competências, já que era um termo recentemente utilizado por elas na fase de coleta de dados. As empresas Tele e Refino apresentaram, de qualquer forma, uma melhor estruturação e base conceitual sobre

competências. Inclusive, na empresa Refino, havia a previsão de um projeto de gestão de competências a ser implantado.

Pode-se afirmar que o uso do conceito de competência ainda está um tanto confuso na aplicação prática. O significado, mesmo com o uso do termo, é mais voltado para a habilidade em si e para conhecimentos técnicos. A noção de competência na prática ainda tem grande ênfase na habilidade e no conhecimento. Isto vem a corroborar a teoria no sentido de que é mais fácil medir, desenvolver e trabalhar com conhecimento e habilidades do que com atitudes, e que a maioria dos processos de desenvolvimento acabam tendo um grande avanço no potencial, mas um “gotejar no desempenho” (Freedberg, 2000).

É justamente a atitude que faz o grande diferencial, sem a qual o conceito de competência não estaria sendo um avanço efetivo, e isto precisa ser bem melhor trabalhado. Há muito receio no trabalho com atitude, mas parece que está aí um ponto importantíssimo para a real melhoria de desempenho.

Outro ponto relevante é que a utilização efetiva, tanto do conceito quanto da prática e significado, de **competências** é realizada através da integração dos subsistemas de Administração de Recursos Humanos, no sentido de se trabalhar com competências desde o recrutamento e seleção até os aspectos referentes à remuneração. Toda a área precisa mudar de forma integrada para firmar-se um sistema por competências.

Quanto aos quesitos valorizados no perfil gerencial, as empresas Refino e Tele apresentaram sistematizações formais da empresa. Formalmente, os pontos mais destacados por ambas foram: **iniciativa, criatividade e inovação, capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal, visão sistêmica e capacidade de negociação**. A empresa Saúde não apresentava uma concepção formal de competências para gestores.

Fazendo uma relação teórica entre o que é apresentado pela literatura no embasamento teórico deste trabalho e o que se verificou na prática, pode-se afirmar que há bastante similaridade. Os pontos complementares apresentados pelos representantes do RH das empresas foram: iniciativa, capacidade de comunicação e de negociação. As habilidades humanas e interpessoais aqui foram consideradas como correspondentes. A literatura apresenta alguns quesitos não mencionados pelo RH, como o domínio pessoal, visão estratégica, habilidades interculturais, comportamento ético e capacidade de aprender e educar.

Nos relatos dos gerentes, o que foi mais destacado nas três empresas foi a capacidade de **liderança e de trabalho em equipe**. Estes dois aspectos parecem cruciais dentro das características gerenciais, pois são as exigências mais sentidas pelos gerentes na prática. A **visão de futuro, visão do cliente e visão sistêmica** também foram pontos muito ressaltadas.

Na empresa Saúde, destacou-se também a **flexibilidade e adaptabilidade** do gestor, além dos **conhecimentos técnicos** da função.

Fazendo então a relação teórica, percebe-se que as diferenças são maiores. A literatura acrescenta vários pontos (vide Quadro 2) dentre os quais os gestores relatam compatíveis: a flexibilidade, a capacidade de liderar e a de trabalhar em equipe, acrescentando a visão de futuro, visão do cliente, adaptabilidade e conhecimentos técnicos.

Assim, os quesitos para o perfil de gestores mais fortemente confirmados, tanto pela pesquisa teórica quanto pela pesquisa de campo foram: **capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de liderar e flexibilidade**.

As exigências são bastante grandes. Vale acrescentar que os gerentes não podem ser vistos como “super-homens corporativos” (De Geus, 1998, Bennis, 1999),

mas sim como pessoas que devem desenvolver-se especialmente para o desempenho da função, desempenhando esta de forma integrada, compartilhada. A aprendizagem organizacional apresenta-se, assim, como uma boa proposta para o desenvolvimento mais eficaz de competências, amenizando as grandes pressões sofridas pelos gestores, que muitas vezes não tem a orientação, a base e o apoio desejados para o seu desenvolvimento.

No processo de desenvolvimento gerencial, a empresa Refino foi a que apresentou os projetos mais desenvolvidos e estruturados. A empresa Tele apresentou projetos a serem desenvolvidos e a empresa Saúde estava em uma nova fase de priorização do desenvolvimento gerencial, depois de um período com outras prioridades.

Sobre o levantamento de necessidades de competências gerenciais, nenhuma das empresas apresentou um processo estruturado. Todas baseavam-se em avaliações de desempenho ou diagnóstico antigo, no caso da empresa Saúde. Este foi um dos pontos deficientes, o qual exige maior atenção para haver melhor aproveitamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento gerencial.

Nas três empresas pode-se identificar elementos que podem levar à aprendizagem organizacional, no desenvolvimento gerencial. As empresas Refino e Tele apresentaram focos na educação corporativa e possibilidades de desenvolvimento interno e externo com apoio financeiro e institucional. A empresa Saúde apóia mais eventos externos, havendo muitas iniciativas individuais dos gestores na busca por qualificação, o que também ocorre na empresa Refino.

A avaliação dos processos de desenvolvimento gerencial foi outro ponto frágil nas três empresas, não havendo metodologia estruturada e o foco nas percepções de resultados.

As principais dificuldades no desenvolvimento de competências gerenciais referem-se à: operacionalização dos programas de desenvolvimento gerencial e a aspectos culturais e de estrutura dos programas em si, estes ainda precisando de adequação às necessidades. Nas empresas Tele e Saúde, o perfil dos gestores, com algumas resistências, também foi mencionado.

A relação entre as competências individuais e organizacionais ainda não está clara nas empresas Tele e Saúde, onde mesmo com relação percebida, não há a sistematização explícita pela empresa desta interligação. Na empresa Refino, isto fica mais claro pelo material analisado, no qual percebeu-se a relação direta explícita entre as competências individuais e organizacionais.

Provavelmente, no âmbito da diretoria das empresas as relações entre competências organizacionais e gerenciais estejam mais claras, mas isto não é disseminado de forma eficaz nem em nível gerencial e demais níveis. O processo de comunicação está com ruídos no sentido das informações serem melhor sistematizadas e divulgadas para, assim, poderem ser internalizadas.

Pode-se concluir, através deste estudo exploratório, que o termo competências vem sendo adotado formalmente pela gestão de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, bem como sua conceituação aproxima-se à revisão teórica realizada. Isto confirma a ascensão do conceito de competências gerenciais, em fase de internalização e cada vez mais presente nas organizações, mesmo que ainda internalizada com diferentes significados, às vezes prevalecendo as habilidades, às vezes o conhecimento, sendo a atitude um recurso de competências ainda pouco explorado, tratado de forma cautelosa.

Os quesitos exigidos do gerentes são compatíveis com o levantamento bibliográfico realizado, com destaque especial para a visão sistêmica, relacionamento

interpessoal, criatividade, flexibilidade e inovação, capacidade de liderar e de trabalhar em equipe.

Os processos de desenvolvimento estão em fases distintas, mas todas as empresas destacaram a valorização atual do desenvolvimento gerencial. O levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e a avaliação dos processos de desenvolvimento são os pontos frágeis do processo. As dificuldades mais destacadas foram de ordem operacional, de necessidade de melhor sistematização dos processos de desenvolvimento e questões culturais ou do perfil dos gestores.

O vínculo entre as competências organizacionais e gerenciais precisa ser melhor desenvolvido e internalizado, sendo este um aspecto importante, ressaltado na base teórica, e na prática nem sempre valorizado e explicitado pelas organizações. O próprio conceito de competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1995) ainda é pouco utilizado pelas organizações. Um trabalho neste sentido pode fortalecer as competências individuais, a partir da explicitação da importância e da relação entre elas.

O mais relevante é a valorização do **desempenho** no novo conceito de competências. O principal desafio não é a criação de potencial, mas a sua conversão em desempenho.

As novas elaborações sobre competências gerenciais trazem luz para este desafio na área de Recursos Humanos, abrindo espaço para uma visão mais completa do desenvolvimento de gestores.

A partir da valorização das competências, em todo o seu significado, toda a área de Recursos Humanos tende a ter grandes mudanças, permeando e integrando seus subsistemas, em um trabalho que será cada vez mais estratégico. A Administração de Recursos Humanos avançará neste sentido: a participar estrategicamente da organização.

Este trabalho, pelo seu caráter exploratório, abre uma série de possibilidades para futuras pesquisas.

Sobre desenvolvimento gerencial e educação corporativa, tem-se uma série de possibilidades, pois são temas relevantes na busca por uma melhor forma de treinamento e desenvolvimento, ou até de educação humana em organizações, de forma a melhorar e não diminuir a qualidade de vida e realização dos indivíduos. Um maior aprofundamento na vertente educacional/pedagógica e em aprendizagem organizacional muito pode contribuir nesta evolução.

O levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de gestores e a avaliação de processos de desenvolvimento são temas que precisam de maior pesquisa. Quais as reais necessidades? Qual a melhor forma de fazer este levantamento entre gerentes-líderes? E a avaliação de processos de treinamento e desenvolvimento, como realizá-la de forma mais eficaz, sem burocratização desnecessária? A questão do conteúdo de competências também é um ponto a ser desenvolvido.

A replicação deste trabalho também é algo viável e interessante, podendo-se fazer outros estudos exploratórios, por exemplo, em organizações públicas ou de terceiro setor. Outra possibilidade é fazer um levantamento sobre a gestão de competências nos diferentes níveis organizacionais: participantes de organizações em níveis estratégico, tático ou operacional.

Sendo um tema atual, são inúmeras as possibilidades, e espera-se sinceramente que este trabalho tenha uma repercussão positiva e que contribua tanto para a prática quanto para a teoria da área de Recursos Humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADISSI, Miriam Sion. *Executivo Brasileiro: Como os Bastidores do Poder Decidem Contratações e Carreiras*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ANTONELLO, Cláudia S. Aprendizagem nas Organizações e Desenvolvimento Gerencial. In: MANSSOUR, A.B.B. et al. *Tendências em Recursos Humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. P. 91-118.
- ARGYRIS, Chris. Incompetência Hável. IN: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.
- BASTOS, Antônio V. B., FERNANDES, Sônia R. P., VIANA, Anderson V. Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem Organizacional: Avaliação do Programa Cuidar-se para Cuidar. *Anais do 23 ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.
- BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, Grace V. *Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.
- BENNIS, Warren. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. Repensando a Liderança. *Revista Executive Excellence*. N. 1, 1999.
- BOOG, Gustavo G. *O Desafio da Competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- \_\_\_\_\_. (org). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

- BOTERF, Guy Le. *Compétence et Navigation Professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- BOWER, Marvin. *Talento para Liderar*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRANDÃO, Hugo Pena & GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? *Anais do 23 ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.
- CAIXETA, Nely. Mulher à Espera. *Revista Exame*. n. 13, ano 32, ed. 691. 30 Jun 1999. P. 92-104.
- Competências que Definem a Liderança. *Idéias Amana*. Amana-Key Editora, 1989.
- CHAMBERS, Harry. Os Agentes da Liderança. *Revista Executive Excellence*. n. 2, 2000.
- COHEN, David. O Novo Líder – Que Tipo de Liderança vai Criar a Empresa do Futuro. *Encarte especial da Revista Exame – Série A Empresa do Novo Milênio*, 1999.
- COOPERS & LYBRAND. *Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997.
- DE GEUS, Arie. *A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A.M., SILVA, C.M. Gestão de Pessoas por Competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. *Anais do 22 ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1998.
- ECHEVEST, S., VIEIRA, B., VIANA, D., TREZ, G., PANOSSO, C. *Perfil do Executivo no Mercado Globalizado*. *Rac*, v. 3, n. 2, Mai/Ago 1999. *Anais da ANPAD*.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000a.

\_\_\_\_\_. *Desenvolvendo Competências em Diferentes arranjos Empresariais: o Caso da Indústria Brasileira de Plástico*. *Anais do 24 ENANPAD*, Florianópolis, 2000b.

FREEDBERG, Edmund J. *Ativação – A Competência Básica*. São Paulo: Educator, 2000.

GARCIA, J. F. P. T & D Mobilizando a Organização para a Qualidade. In: BOOG, Gustavo G. (org). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 209-236.

GARVIN, David A . Building a Learning Organization. *Harward Business Review*. Julho - Agosto 1993. P. 78 - 91.

GODOY, Arilda S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

\_\_\_\_\_. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995c.

GOLEMAN, Daniel. Do que é Feito um Líder. Os Novos Desafios. *HSM Management*. N. 14, ano 3. Maio - Junho 1999a.

\_\_\_\_\_. Competência Emocional. *Revista Executive Excellence*. N. 10, 1999b.

- GRAVITZ, Madeleine. *Metodos y Tecnicas de las Ciencias Sociales*. Vol. II. Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1975.
- GREEN, Paul C. *Desenvolvendo Competências Consistentes: Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GREGERSEN, Hal B., MORRISON, Allen J., BLACK, J. Stewart. Navegantes sem Fronteiras. Os Novos Desafios. *HSM Management*. N. 14, ano 3. Maio - Junho 1999.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANDFIELD-JONES, Helen. Como Evoluem os Executivos. *HSM Management*. N. 23, ano 4. Novembro-Dezembro 2000. p. 102-108.
- HEIFETZ, Ronald. Os Novos Desafios. *HSM Management*. N. 14, ano 3. Maio - Junho 1999.
- HUNT, John W., & LAING, Bette. Leadership: the Role of the Exemplar. *Business Strategy Review*. Vol 8, Issue 1, 1997. P. 31-42.
- Informativo Interno Notícias Abast*. Petrobras, N.5, Julho de 2000.
- Informativo Interno Agenda de Mudanças*. Petrobras, N. 3, Julho de 2000.
- JUNQUEIRA, Luiz A. C. & VIANNA, Marco A. F. Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa. In: BOOG, Gustavo G. (org). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 81-101.
- KAO, John. *Jamming - A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KILIMNIK, Zélia Miranda. Gerência Internacional de Recursos Humanos no Contexto da Globalização. IN: RODRIGUES, Suzana B. (org.). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 253-273.
- KIM, Daniel H. *O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional*. In: KLEIN, D. A. . A Gestão Estratégica do Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOLB, David A . A Gestão e o Processo de Aprendizagem. IN: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- KOTTER, John. Liderança no Século XXI. *Revista Executive Excellence*. N. 2, 1998.
- KRUGER, Pamela & MIESZKOWSKI, Katharine. Brigas Nunca Mais. Os Novos Desafios. *HSM Management*. N. 14, ano 3. Maio - Junho 1999.
- LUTZ, Robert. O Lado com o Melhor Líder Vence. *Revista Executive Excellence*. n. 2, 2000.
- LUZ, Talita Ribeiro da. *Desafios da Gerência Internacional e Novas Competências*. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 233-252.
- MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRISON, Allen J. Developing a Global Leadership Model. *Human Resource Management*. Vol 39, Issue 2 and 3, 2000. p. 117-131.
- MOURA, Ana R. M. & CARVALHO, Maria C. N. *Libere sua Competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NERI, Aguinaldo (org.). *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. São Paulo: Papirus, 1999.

- NISEMBAUM, Hugo. América do Sul. IN: ODENWALD, Sylvia B. & MATHENY, William G. *Impacto Global: Tendências Mundiais em Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Futura, 1996. p. 58-72.
- NONAKA, Ikujiro. A Empresa Criadora de Conhecimento. IN: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- ODENWALD, Sylvia B. & MATHENY, William G. *Impacto Global: Tendências Mundiais em Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Futura, 1996.
- OLIVEIRA, Lúcia M. B. Competências Requeridas do Gestor de Pessoas: Uma Visão dos Dirigentes das Empresas do Brasil. *Anais do 24 ENANPAD*, Florianópolis, 2000.
- PARRY, Scott B. *The Quest for Competence*. Training. July, 1996. p. 48–54.
- PEREIRA, André L. S. *Dez Andares de Fé: a História do Hospital Mãe de Deus*. Porto Alegre: HMD, 1990.
- RESENDE, Enio. *Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades*. Rio de Janeiro: Qualitymark/ABRH Nacional, 1999.
- Revista dos Hospitais*. Órgão Oficial do Sistema de Representação Associativa e Sindical da Saúde do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 3, n. 2. Dezembro de 1999.
- RIBEIRO, Lori M. Mânica & GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Competências Organizacionais e Humanas de uma Organização Financeira Estatal: O Ponto de Vista de seus Gerentes. *Anais do 23 ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.
- ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

- RUAS, Roberto Lima. *A Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, Agosto, 1999.
- \_\_\_\_\_. *O Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Mimeo. n. 3. PPGA, Porto Alegre, 2000a.
- \_\_\_\_\_. *Elementos de Referência para a Gestão das Competências Gerenciais*. Mimeo. n. 4. PPGA, Porto Alegre, 2000b.
- \_\_\_\_\_. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Mimeo. n. 5. PPGA, Porto Alegre, 2001.
- SANTOS, Fernando C. A . *Estratégia de Recursos Humanos – Dimensões Competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, Nuno. Liderança: Recriação dos Contextos. *Revista Marketing Industrial-Administração do Relacionamento entre Empresas*. São Paulo: Dez 1999.
- SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- \_\_\_\_\_. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.
- \_\_\_\_\_. Tensão Criativa. *Revista Executive Excellence*. N. 7, 1999b.
- SOUZA, César. As Competências Essenciais. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, Ano VIII, Ed. 88. Abril 2000.
- STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- SWIERINGA, Joop & WIERDSMA, André. *La Organización que Aprende*. Wilmington (USA): Addison-Wesley, 1995. P. 1-96.
- TEIXEIRA, Edson & MINK, Carlos. *Competências Múltiplas Gerenciais*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TRIPODI, Tony et al. *Análise da Pesquisa Social*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

- WOOD Jr., Thomaz & FILHO, Vicente Picarelli, *Remuneração por Habilidades e por Competências*. São Paulo: Atlas, 1999.
- WOODRUFF, C. Competent by any Other Name. People Management, Set, 1991 *apud* RUAS, Roberto Lima. *O Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Mimeo. n. 3. PPGA, Porto Alegre, 2000.
- KANAANE, Roberto. *O Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, R. K. The Case Study Crisis: some answers. Administrative Science Quarterly, Cornell University, v. 26, Mar. 1981 *apud* ROESCH, Sylvia M A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ZARIFIAN, P. A Gestão pela Competência. Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia. Rio de Janeiro, 1996 *apud* RIBEIRO, Lori M. Mânica & GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Competências Organizacionais e Humanas de uma Organização Financeira Estatal: O Ponto de Vista de seus Gerentes*. *Anais do 23 ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.

# APÊNDICE

## Pesquisa de Campo

### Roteiro de Entrevista com Profissional da Área de Recursos Humanos

#### Parte I – Levantamento de Informações Gerais

Gerente entrevistado:

Data:

Cargo:

Empresa:

Ramo de atuação / setor:

Produtos:

Mercado atingido:

Características gerais:

Prêmios na área de RH:

## Parte II – Levantamento de Informações sobre a Questão de Pesquisa

1. Quais os conceitos e terminologias utilizados na empresa para definir o perfil gerencial (habilidades, competências, qualificações, ... )?
2. Como conceituaria competência gerencial?
3. No contexto atual, quais os principais quesitos para o perfil gerencial (explorar os recursos de *saber, saber-fazer e saber ser/agir*)? Por quê?
4. Como é realizada a avaliação de desempenho gerencial?
5. É realizado levantamento de necessidades de treinamento para gerentes? Quais os pontos deficientes mais comuns?
6. Como é promovido o desenvolvimento gerencial? Quais os programas de treinamento e desenvolvimento que a empresa utiliza?
7. Os resultados dos programas de treinamento/desenvolvimento são medidos, percebidos ou verificados de alguma forma no desempenho do gerente?
8. Quais as principais dificuldades encontradas para este desenvolvimento?
9. Quais as estratégias organizacionais (competências essenciais) da empresa? Há vínculo entre estas e o perfil gerencial desejado?
10. Outras considerações que julgar relevantes sobre o tema.

## Roteiro de Entrevista para Gerentes

### Parte I – Levantamento de Informações Gerais

Empresa:

Gerente entrevistado:

Data:

Cargo:

### Parte II – Levantamento de Informações sobre a Questão de Pesquisa

1. Quais os conceitos e terminologias utilizados pela empresa para definir o perfil gerencial (habilidades, competências, qualificações, ... )?
2. Como conceituaria competência gerencial?
3. No contexto atual, quais os quesitos para o perfil gerencial que a empresa está valorizando e/ou exigindo? Por quê?
4. Como é realizada a sua avaliação de desempenho?
5. É realizado levantamento de necessidades de treinamento para gerentes? Quais os pontos deficientes mais comuns, segundo os seu ponto de vista, nos gerentes da empresa?
6. Como é promovido o desenvolvimento gerencial? Quais os programas de treinamento e desenvolvimento que a empresa utiliza?
7. Os resultados dos programas de treinamento/desenvolvimento são medidos, percebidos ou verificados de alguma forma no seu desempenho?
8. Quais as principais dificuldades encontradas para este desenvolvimento, segundo a sua percepção?
9. Quais as estratégias organizacionais (competências essenciais) da empresa? Você percebe vínculo entre estas estratégias e o perfil gerencial desejado?
10. Outras considerações que julgar relevantes sobre o tema.