

**FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA EUNICE ANTUNES BARROS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR SIDERÚRGICO MINEIRO**

**Pedro Leopoldo
2007**

MARIA EUNICE ANTUNES BARROS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR SIDERÚRGICO MINEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos.

658.3 BARROS, Maria Eunice Antunes
B277c Competências gerenciais: um estudo de caso no setor
2007 Siderúrgico Mineiro. - Pedro Leopoldo: Fipel.
 97 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração).
Orientadora: Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos.
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo.

1. Competência. 2. Competência Gerencial. 3. Gestão do
Desenvolvimento.

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
Programa de Pós-Graduação em Administração

Dissertação intitulada “Competências gerenciais: um estudo de caso no setor Siderúrgico Mineiro”, de autoria da mestranda Maria Eunice Antunes Barros, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos - UNIPEL - Orientadora

Prof. Dr. Tarcisio Afonso

Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva

Pedro Leopoldo, 22 de novembro de 2007.

A Deus,

A meus pais, Maria e Mário Barros,

À minha sogra, Irani Araújo, que esteve presente em
minhas ausências.

AGRADECIMENTOS

A forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de Recursos Humanos. Tal desconforto reflete o descompasso entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas. Com este mestrado, meu objetivo é tornar-me um profissional de Recursos Humanos melhor, de forma a entender e buscar minimizar este descompasso, na busca de novos conceitos e novas práticas no âmbito da gestão de pessoas. Um profissional de Recursos Humanos precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e as suas implicações. Ou seja, ter uma atuação transversal com um conhecimento de profundidade.

Cursar o mestrado nasceu de um sonho de um dia poder conciliar a prática profissional com a profundidade técnica. Também, faz parte deste sonho criar novos caminhos e perspectivas de vida e carreira.

Para conduzir este desafio, contei com o apoio de toda minha família, principalmente do meu companheiro, Venilson Vitorino, e de nossos filhos, Flávia, Filipe e Gabriel, que compreenderam a minha ausência, devido às viagens todos os sábados durante dois anos, além das horas a fio por várias semanas de dedicação aos estudos; com toda a compreensão que me dispensaram nos momentos de angústias e ansiedade na preparação para os testes de ingresso na Faculdade; e, ainda, com a contribuição nos trabalhos escolares e na pesquisa da dissertação. Por tudo isto, desejo expressar-lhes a minha sincera gratidão. É, de fato, uma alegria ter contado com o apoio e a companhia de vocês, sempre me incentivando e dando força para eu conseguir atingir a meta.

Cursar um mestrado é tarefa difícil, árdua, mas é também muito gratificante. Registro os nomes de algumas pessoas importantes que fizeram a diferença nesta caminhada, por contribuírem, de certa forma, para o meu modo de pensar, de ver o mundo e de entender as conexões da vida. Sou profundamente grata pelo auxílio e pela amizade. São elas: Marilene Nunes, Rodrigo Zuquim, Geraldo, Pedro Xavier, Alvimar, Lincoln, Irmã Zilda, Patrícia Mafilli e Marcela.

Um agradecimento especial a minha madrinha, Regina Célia, que, com paciência e atenção, ensinou-me os primeiros passos a serem seguidos, além de oferecer-me carona para as idas e vindas; a Timóteo-Pedro Leopoldo, sempre me apresentando às pessoas que puderam ser fundamentais durante os meus estudos.

Muitas outras pessoas foram importantes, notavelmente os professores, nossos mestres e mentores sempre, com os quais aprendi muito:

A atenção especial da Maria Celeste Vasconcelos, minha orientadora, mestra e coach, que sempre esteve presente, com sua competência, alegria e positividade, acreditando em minha capacidade e valorizando todas as minhas ações.

Ao professor, mestre e amigo Tarcisio Afonso, que a cada momento me amparou nas minhas dificuldades e esteve sempre disponível para me ajudar a encontrar o melhor caminho a ser seguido.

À professora e mestra Vera Cançado, por seu brilhantismo, força e competência. Aprendi muito em suas aulas, principalmente na busca de ser um profissional de RH melhor e que fizesse a diferença.

Ao encantamento e garra do professor e mestre Lúcio Flávio, com exemplos, maturidade e vivência. A sua sabedoria é invejável.

Ao carisma e sabedoria do professor e mestre Mauro Calixta, com sua simpatia em acreditar e em me apoiar durante as realizações de suas aulas.

A todos os funcionários da Unipel, especialmente a Vânia, pela colaboração em diversos momentos do curso.

Finalmente, agradeço aos meus gestores e à empresa onde trabalho, pela acessibilidade e presteza com que disponibilizaram o material para a coleta de dados. Tal procedimento subsidiou o resultado das pesquisas que eu precisava para concluir a minha dissertação e estudos.

E, principalmente, agradeço a Deus, presente em todos os momentos da minha vida como minha Luz, que nos momentos de maior dificuldade sempre me mostrou que era possível...

“O saber é o único instrumento de produção que não está sujeito a rendimentos decrescentes.”

J. M. Clark – Professor de economia
Columbia University.

RESUMO

O presente estudo teve como propósito identificar se as competências gerenciais priorizadas pela direção de uma organização de grande porte nacional do setor siderúrgico estão sendo praticadas no cotidiano do trabalho dos seus gestores, na percepção de seus pares, chefes e subordinados. As competências priorizadas são: alinhamento do comportamento pessoal aos valores da empresa, visão estratégica, empreendedorismo, gestão de pessoas e orientação para o cliente. A população estudada foi constituída por 80 profissionais que ocupavam a função gerencial. A metodologia utilizada foi o estudo de caso único. Para a coleta de dados referente à percepção dos pares e chefes, utilizaram-se os resultados do Sistema de Gestão do Desempenho. Para a análise da percepção dos subordinados, utilizaram-se os resultados da pesquisa de clima organizacional. Quanto à prática das competências priorizadas pela direção, percebe-se que foram aplicadas e utilizadas, com ênfase nas competências alinhamento do comportamento pessoal, valores da empresa e visão estratégica. A competência menos utilizada pelos gestores no cotidiano de seu trabalho foi empreendedorismo. Por meio dos comportamentos observáveis requeridos, fica clara a importância de ter bons gestores, capazes de dar direção à empresa, de buscar bons resultados e de gerar um ambiente de otimismo e confiança, como forma de construir e defender a vantagem competitiva sustentável de longo prazo de seus negócios. Constatou-se que o maior desafio está em criar uma organização do trabalho que aproveite melhor o potencial dos empregados, evidenciando a necessidade de agir com transparência, de desenvolver equipes de alta performance, de promover uma comunicação clara e eficaz, de criar espaços para estimular a criatividade e de implantar inovações. Isto remete à conclusão de que, de modo geral, existem espaços para evolução e desenvolvimento das competências requeridas dos gestores. Faz-se necessário promover estudo mais aprofundado, que permita averiguar os comportamentos observáveis de cada competência requerida para seus diversos níveis de entrega, de complexidade e de contexto que compõem a hierarquia gerencial.

Palavras-chave: Competência. Competência gerencial. Gestão do desempenho.

ABSTRACT

The present study intends to identify if the managerial competencies prioritized by the Board of Directors of a large national organization, in the steel making segment, are being practiced in the everyday life of its managers, in the perception of its peers, superiors and subordinates. The prioritized competencies are: Alignment of Personal Behavior with the Company's Values, Strategic Vision, Entrepreneurship, People management and Client Orientation. The studied population was constituted of 80 professionals who occupied managing functions. The methodology applied was Single-case study and for data collection regarding the perception of peers and superiors, the Performance Management System (SGD) was used. For the analysis on the perception of subordinates, the results of Organizational Climate Survey were used. Regarding the practice of the prioritized competencies by the board, one notices their application and utilization with emphasis on the competencies linked to The Alignment of Personal Behavior with the Company's Values and Strategic Vision. The least applied competency is: Entrepreneurship. Through required observable behaviors, it is made clear the importance of having good managers, able to give guidance and meaning, seek good results and create an environment of optimism and trust, as a way to defend the competitive advantage of their business in the long run. It was observed that the greatest challenge lies in creating a working arrangement which best employ employee's potential, stressing the need to act with transparency, develop high performance teams, promote clear and effective communication, create space for creativity stimulation and implantation of innovation. That leads us to the conclusion that, in general, there is space for the evolution and development of the managers required competencies. A deeper study is necessary though, in which the observable behaviors of each required competency can be checked for its different delivery, complexity and context levels which compose managerial hierarchy.

Keywords: Competence; proficiency. Managemental competencies. Evaluation performance.

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

FIGURA 1 – Sistemas de RH integrados por competências.....	28
FIGURA 2 – Líder do futuro.....	46
FIGURA 3 – Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização	49
FIGURA 4 – Gestão do desempenho – SGD.....	60
GRÁFICO 1 – Clima interno: índice de questionários respondidos.....	62
GRÁFICO 2 – Índice geral de percepção dos empregados em relação ao clima interno	63
GrÁFICO 3 – Resultado geral por competência – percepção dos chefes e pares (320 respondentes)	75
GRÁFICO 4 – Resultado da avaliação da competência gestão de pessoas, por comportamento	77
GRÁFICO 5 – Resultado da avaliação da competência empreendedorismo, por comportamento...	78
GRÁFICO 6 – Resultado da avaliação da competência <i>orientado para o cliente</i> , por comportamento	79
GRÁFICO 7 – Resultado da avaliação da competência <i>visão estratégica</i> , por comportamento.....	81
GRÁFICO 8 – Resultado da avaliação da competência <i>alinhamento do comportamento pessoal aos valores da organização</i> , por comportamento	82
GRÁFICO 9 – Média geral, por diretoria – percepção dos chefes e pares (320 respondentes).....	85
GRÁFICO 10 – Resultado das competências priorizadas, por diretoria, na percepção de chefes e pares (320 respondentes).....	86

LISTA DE TABELAS E QUADROS

QUADRO 1 – Competências profissionais	36
QUADRO 2 – Comparação entre o líder tradicional com o líder contemporâneo	44
QUADRO 3 – Competências gerenciais	51
QUADRO 4 – Modelos e papéis gerenciais surgidos a partir de 1900.....	53
QUADRO 5 – Competências individuais e gerenciais	61
QUADRO 6 – Pesquisa de clima organizacional – comportamentos gerenciais	63
QUADRO 7 – Competências gerenciais e comportamentos	71
TABELA 1 – Competências gerenciais: avaliação global	74
QUADRO 8 – Competência gestão de pessoas e seus comportamentos	76
QUADRO 9 – Competência <i>empreendedorismo</i> e seus comportamentos.....	78
QUADRO 10 – Competência <i>orientação para cliente</i> e seus comportamentos.....	79
QUADRO 11 – Competência <i>visão estratégica</i> e seus comportamentos	80
QUADRO 12 – Competência alinhamento do comportamento pessoal aos valores da organização e seus comportamentos	81
QUADRO 13 – Pesquisa de clima organizacional – comportamentos gerencias – percepção dos subordinados	83
TABELA 2 – Média geral diretoria – percepção chefes e pares	85
TABELA 3 – Competências priorizadas, por diretoria, na percepção chefes e pares.....	86

SIGLAS E CONCEITOS

ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
Ebitda	Indicador financeiro de geração de caixa
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
Gerente N1	Média gerência – gerência de área
Gerente N2	Gerência de primeiro nível – gerência de fábrica
ADT	Agência para o Desenvolvimento de Timóteo
Web	rede de informática
Usinor	Grupo siderúrgico francês de metalurgia
ISO/TS	Especificação técnica aplicada às organizações que produzem automóveis e peças automotivas
ArcelorMittal	Maior grupo siderúrgico do mundo
CST	Companhia Siderúrgica de Tubarão
<i>Stakeholders</i>	Termo para designar as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização.
RH	Recursos Humanos
SGD	Sistema de Gestão do Desempenho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos e justificativa	16
1.2 Delimitação de estudo	18
1.3 Relevância do estudo	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Dando significado ao termo <i>competência</i>	20
2.2 Conectando sistemas de recursos humanos por meio de competências	25
2.2.1 Clima organizacional	31
2.3 Competências individuais	35
2.4 A noção de competência comportamental.....	39
2.5 Liderança organizacional e competência gerencial	42
2.5.1 Liderança organizacional	43
2.5.2 Competências gerenciais	48
3 METODOLOGIA	56
3.1 Características da pesquisa	56
3.2 Coleta de dados	58
3.3 Unidade de análise e unidade de observação	64
3.3.1 Unidade de análise.....	64
3.3.2 Unidade de observação	67
3.3.3 Tratamento dos dados	67
3.4 Limitações do método	67
4 PESQUISA DOCUMENTAL: METODOLOGIA PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	69
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
5.1 Percepção dos chefes e pares.....	73
5.1.1 Competências e seus comportamentos na percepção dos chefes e dos pares	76
5.2 Percepção dos subordinados	82
5.3 Comparando os resultados, por diretoria – percepção chefes e pares.....	84
6 CONCLUSÕES – CONSIDERAÇÕES GERAIS	88
6.1 Principais resultados da pesquisa	89
6.2 Contribuições da dissertação	91
6.3 Sugestões de novas pesquisas.....	92
REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

O trabalho constitui uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano. Por meio do ato e do produto de seu trabalho, o ser humano percebe sua vida como um projeto, reconhece sua condição ontológica e materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza. Como observa Malvezzi (2004), nos últimos tempos os instrumentos de trabalho evoluíram da operação de máquinas para a gestão do controle, por meio dos computadores, exigências que impõem a revisão das competências e do equacionamento das recompensas.

No início do século XX, Henri Fayol, um industrial francês, escreveu que todos os executivos realizam cinco funções gerenciais: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Hoje, essas tarefas foram condensadas em quatro: planejamento, organização, liderança e controle. Uma vez que as organizações existem para atingir objetivos, alguém precisa definir esses objetivos e alcançá-los: o executivo. Ações, habilidades e estratégias deverão ser desenvolvidas para que os gestores sustentem uma vantagem competitiva no acelerado mundo de amanhã (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Os modelos e as definições sobre gestão encontram-se em permanente evolução. À medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento. Deve-se levar em conta que as competências da liderança não estão em percorrer caminhos conhecidos, mas, sim, em construir novos caminhos ou em adaptá-los quando se depara com dificuldades inesperadas ao percorrê-los (JAQUES, 1979).

Hoje, impulsionada pelos ventos da globalização, surge uma nova sintaxe, à qual o desempenho e as pessoas se vêem obrigados a se adaptar. A virtualização do sujeito com a qual os trabalhadores interagem traz a necessidade de rever como se configuram as relações entre as pessoas. A pressão pela competitividade favorece a crença no construtivismo, em que a iniciativa e a criatividade pessoal passam a ser superiores à percepção. É a necessidade de consistência e controle fomentando a expectativa de melhorias. Por isso, temas como “Cultura organizacional” e “Gestão por competência” ganham impulso na compreensão do

desempenho, exigindo uma postura gerencial mais sensível às pessoas e consciente da importância de tratar os empregados como fontes de iniciativa, energia e criatividade, em vez de considerá-los apenas como custos controláveis (GHOSHAL; BARTLETT, 2000).

O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional como um importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas entre seus empregados. Este fato é de grande valor para a busca dos objetivos organizacionais, pois, "para se compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações" (SCHEIN, 1982).

De acordo com Edela (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos associados a sua cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais e de seus valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos e expressões dos indivíduos envolvidos no processo, assim como do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Num mundo do trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, pois é necessário construir um contexto organizacional que dê suporte a um conjunto de motivações e comportamentos humanos. A filosofia emergente da gerência consiste em enfatizar os propósitos, os processos e as pessoas que constituem a organização.

O conceito de liderança associado aos instrumentos de autoridade que acompanham a ação gerencial sofre influência da crescente substituição da estrutura hierárquica pela coordenação efetiva. E, como conceito, evolui na direção de competências. Para Quinn *et al.* (2003), o gestor passa a utilizar os talentos e as aptidões de seu pessoal, construindo ambientes em que as pessoas desfrutem de liberdade criativa e desenvolvam o verdadeiro senso de realização: um lugar que fomenta o melhor de cada um.

O reconhecimento da importância do desenvolvimento das competências individuais dos executivos está intimamente relacionado à necessidade das empresas de conseguirem desenvolver funcionários com alto nível de desempenho.

Ter gestores com essas habilidades de gestão é o mesmo que garantir o desenvolvimento individual das pessoas, como também de assegurar a eficácia coletiva e a capacidade de aprendizado organizacional.

De acordo com a visão das organizações sobre liberdade, confiança e justiça, o trabalho na sociedade moderna consiste em executar projetos. Como destaca o Dr. Elliott Jaques (1982), em sua obra sobre administração e conceitos de organização:

A sociedade industrial tem supervalorizado o crítico, o consciente, o verbal, o cérebro lógico. Tudo o que tem a ver com o conhecimento perdeu sua habilidade para suficientemente estimar e sentir-se segura, confiando no outro lado da equação humana – o lado que contém intuição, juízo, o sentimento de uma corrente não verbalizada. A percepção de uma situação, a sensação mais profunda de entender o que é simplesmente certo e errado, ou justo ou adequado, a sensação do razoável. A habilidade para se sentir novamente e refletir, se sentir uma parte do seu passado e presente, e de se identificar com os outros seres humanos, sentir empatia e sensibilidade. A habilidade para estar envolvido com incertezas, mistérios, dúvidas sem nenhum estado de irritação após fatos e motivos (JAQUES, 1982, p. 85).

O cenário para os negócios do século XXI, como descreve Byham (2003), é bem diferente daquele dos tempos relativamente estáveis de duas ou três décadas atrás.

- As organizações são mais planas, com as trilhas de carreira horizontais assumindo uma importância cada vez maior além das verticais.
- Existem menos gerentes intermediários – e os que permanecem têm várias demandas, às quais competem pelo tempo necessário para se desenvolver ou se preparar e servir de mentores a seus subordinados diretos.
- Estão ocorrendo mudanças rápidas em todos os setores – tecnologia, concorrência, distribuição, globalização.
- Há uma maior descentralização das unidades de negócios, o que resulta na fragmentação das iniciativas de RH.
- Os altos executivos enfrentam uma série de pressões, o que restringe muito o tempo que podem despende no desenvolvimento de liderança e gerência de sucessão. No entanto, os acionistas e os membros da diretoria demonstram um interesse cada vez maior na qualidade dos talentos executivos da organização.

- A pressão trimestral para corresponder às expectativas de Wall Street¹ para algumas empresas é enorme, muitas vezes levando ao raciocínio de curto prazo no tocante ao desenvolvimento de talento de liderança.
- As pessoas de talento esperam obter atenção especial em termos de suas metas e aspirações pessoais, e não apenas a promessa de promoção se o desempenho sólido continuar.

No século XXI, os líderes estão sendo cada vez mais desafiados a encontrar soluções para dilemas referentes à eficácia organizacional, à viabilidade econômica e à segurança política e militar. Essas soluções referem-se aos pensamentos inclusivos. O novo papel do gerente é gerir, a cada dia, as tensões que resultam da prática de levar em conta as lógicas contraditórias do curto e do longo prazo e as dificuldades de satisfazer todas as partes interessadas, dentro de um espírito “ganha *versus* ganha”. Seu papel é essencial para facilitar a alquimia da mensagem estratégica da Direção, a qual dá um significado completo ao trabalho de cada empregado (QUINN, 2003).

Com base neste contexto de competitividade crescente e de valorização de competências, o presente estudo tem como propósito aprofundar conhecimentos sobre o tema “Gestão de competências” numa empresa de grande porte de atuação multinacional do segmento siderúrgico.

1.1 Objetivos e justificativa

Questão a ser respondida

Como as competências gerenciais **priorizadas** pela Direção de uma organização de grande porte nacional do setor siderúrgico estão sendo **percebidas** no cotidiano do trabalho dos seus gestores?

¹ Bolsa de Valores de Nova York, onde são negociadas as principais ações de empresas internacionais.

Objetivo principal

Identificar com que grau as competências gerenciais **priorizadas** pela Direção de uma organização de grande porte nacional do setor siderúrgico estão sendo **praticadas** no cotidiano do trabalho dos seus gestores, na percepção de seus pares, chefes e subordinados.

Objetivos intermediários

Para atingir o objetivo principal, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

Para as diretorias existentes:

- Identificar as competências gerenciais priorizadas;
- Comparar as diretorias quanto à prática das competências gerenciais priorizadas, na percepção dos pares e chefes.

Para atingir os objetivos a que este estudo se propõe, o conteúdo encontra-se organizado da seguinte maneira:

- No primeiro capítulo, fundamentam-se as razões pelas quais o estudo foi realizado, delineando os objetivos – principal e intermediários – a serem alcançados.
- No segundo capítulo, descreve-se o referencial teórico, com base na concepção de vários autores, focalizando conceitos ligados a competências, RH, liderança e gerenciamento.
- No terceiro capítulo, discutem-se os procedimentos metodológicos, as técnicas utilizadas e o universo pesquisado.
- No quarto capítulo, com apoio em uma pesquisa documental, apresenta-se a metodologia utilizada para definir competências gerenciais, bem como para esclarecer o seu processo de avaliação.
- No quinto capítulo, fazem-se a apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa.
- No capítulo sexto, formulam-se as conclusões, bem como as contribuições e sugestões para novas pesquisas.

1.2 Delimitação de estudo

A pesquisa, realizada no período de outubro de 2006 a agosto de 2007, envolveu os funcionários da empresa lotados no cargo de gerência.

O estudo abordou o tema “Gestão de competências”, na ótica, principalmente, de Zarifian (2001; 2004); Fleury & Fleury (2000, 2001), Sant’Anna (2002), entre outros. Sobre comportamento de fatores de contexto e conteúdo das competências gerenciais, apoiou-se em Senge (1990a), Quinn (2003) e Ghoshal e Bartlett (2000), como determinantes na definição do perfil de liderança e do papel desempenhado pelos gestores nas organizações.

1.3 Relevância do estudo

O presente estudo mostra-se relevante, pois oferece informações significativas para todas as partes envolvidas, podendo subsidiar seu processo de tomada de decisão. Também, possibilita à empresa pesquisada maior clareza das competências que estão sendo mais praticadas, bem como daquelas que necessitam de ajustes para produzir sua utilização plena. Tais informações poderão possibilitar o aprofundamento das razões pelas quais algumas competências ainda não se encontram plenamente utilizadas, propondo-se as correções de rumo necessárias. Poderá, ainda, proporcionar subsídios que promovam melhorias na metodologia de desenvolvimento de competências adotada.

Além disso, o estudo se revela significativo na medida em que no mundo contemporâneo os maiores desafios da gerência consistem em: atrair, manter e aumentar a produtividade da empresa; reduzir seus custos; alinhar sua visão, estratégia e comportamento; e, principalmente, encorajar a iniciativa, promover a autonomia e assegurar a responsabilidade pessoal em todos os níveis.

Não se pode ignorar que as mudanças fundamentais nos pressupostos sobre negócios estão calcadas nas práticas organizacionais e nos estilos gerenciais, ou seja: minimizar a competição interna, romper barreiras geográficas, funcionais e

culturais, e capacitar pessoas a pensar e agir com a visão empreendedora dentro das fronteiras da empresa.

Conforme observam Ghoshal e Bartlett (2000), a competência do gestor sai do papel de implementador operacional eficaz, que trabalha duro para ser um componente de bom desempenho da grande máquina corporativa, para o de empreendedor iniciador, com plenos deveres e responsabilidades pelo desenvolvimento de sua própria empresa, num diálogo constante sobre como construir e defender a vantagem competitiva sustentável de longo prazo.

O estudo também é relevante para o setor de RH, pois, como é sugerido por Senge (1990a) e Ulrich (2000), cabe aos profissionais de Recursos Humanos estabelecer sistemas que criem, desenvolvam e revelem líderes orientados para os resultados. Para isso, é preciso acreditar na importância da liderança e desenvolver uma marca/identidade para eles, de forma a criar condições de avaliar tais líderes e de investir neles.

No próximo capítulo, apresenta-se o referencial teórico que sedimenta este estudo e que serviu de base para uma reflexão sobre os dados coletados na pesquisa de campo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são discutidos os pontos que sustentam o estudo da gestão de competências, apresentando fundamentação pertinente aos seus objetivos. São abordados conceitos relativos às mudanças vivenciadas pelas organizações, bem como às incertezas e exigências que estas acarretam. Aspectos relativos a clima organizacional, liderança e competências gerenciais são considerados.

A trajetória de desenvolvimento da área de Recursos Humanos é descrita, dedicando-se maior ênfase às práticas atuais, ao descrever a contribuição de Ulrich (2000) na abordagem dos múltiplos papéis do setor, numa perspectiva estratégica e na integração dos sistemas (BYHAM, 2003).

Por fim, a discussão do tema “Gestão de competências” foi o ponto de maior atenção, com o propósito de relatar seu significado, os primeiros movimentos de pesquisa e suas diversas compreensões.

2.1 Dando significado ao termo *competência*

A emergência do modelo de competência, que ocorre no bojo das mudanças econômicas, tecnológicas, socioculturais e políticas das últimas décadas, tem interessado a muitos pesquisadores e profissionais ligados ao sistema formativo e produtivo, num esforço para melhorar a compreensão de seus desdobramentos na educação, no trabalho e na vida cotidiana (TOMASI, 2004).

Em verdade, há muito tempo os ergonômistas franceses e belgas consideram que a adaptação da máquina ao homem (ergonomia americana) não é suficiente para garantir o bom funcionamento da intervenção humana no complexo homem-máquina. Para eles, a adaptação do homem à máquina é tão importante quanto a adaptação da máquina ao homem. Não uma adaptação selvagem, que obriga o homem a seguir o ritmo da máquina, arriscando a própria saúde, como fazia o taylorismo, mas uma adaptação que visa compreender bem os fundamentos da

ação humana e dos raciocínios do operador – ou melhor, o engajamento numa tarefa concreta (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

A proposta é que o operador não limite seu trabalho segundo as prescrições e o conhecimento teórico concebido pelo posto, e sim que seja capaz de intervir nas variáveis construídas a partir de sua formação, experiências e formas de raciocínio do que pode descobrir e aprender com as máquinas em virtude de panes anteriores (TOMASI, 2004).

No final da década de 1960, o estudante de graduação do MIT Henry Mintzberg empreendeu um cuidadoso estudo com cinco executivos para determinar o que faziam em seu trabalho. Com base nessa observação, concluiu que os executivos desempenham dez papéis, ou conjuntos de comportamentos atribuíveis diferentes, altamente interligados. Esses papéis podem ser agrupados de acordo com suas características básicas, relativas aos relacionamentos interpessoais, à transferência de informações ou à tomada de decisões (ROBBINS, 2002).

Em nível gerencial, Ghoshal e Bartlett (2000) identificam três grandes categorias de competências comumente requeridas: características de personalidade (atitudes, traços e valores intrínsecos ao caráter e personalidade do indivíduo), atributos de conhecimento (conhecimentos, experiência e discernimento, adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira) e habilidades especializadas (ligadas aos requisitos específicos do trabalho).

O uso da palavra *competência*, relembram Bitencourt e Barbosa (2004), teve seu início no fim da Idade Média, quando tinha a sua utilização basicamente associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Posteriormente, o termo passou a ser usado também para designar alguém capaz de se pronunciar sobre certos assuntos. Com o tempo, passou a ser utilizada para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito.

A palavra *competência*, de acordo com o dicionário etimológico, é derivada do latim *competentia* e significa: capacidade, habilidade, aptidão (CUNHA, 1998).

O dicionário da língua portuguesa Aurélio (1986) enfatiza *competência* como faculdade legal concedida para apreciar e julgar certos pleitos e acrescenta o seguinte significado: capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver determinado assunto.

Segundo Fleury (2002), competência é definida como sendo “a qualidade ou estado de ser fundamentalmente adequado ou de ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada tarefa”.

Pode-se perceber que as definições trazem em comum a habilidade e ou a capacidade para gerar resolução de uma determinada demanda ou situação. Ressalta Tomasi (2004) que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo; torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisto cada vez mais rotineiro.

Segundo Zarifian, (2001), competência significa inteligência prática de situações e apóia-se nos conhecimentos adquiridos, transformando-os com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações. O autor foca três mutações principais no mundo do trabalho e que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- *A noção de incidente*: aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação. Isso implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa, pois a pessoa precisa sempre mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- *Comunicação*: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo, entrar em acordo sobre objetivos organizacionais e partilhar normas comuns para a sua gestão.
- *Serviço*: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades. Para isso, a comunicação é fundamental.

Sant’Anna (2002), Vergara (2000), Bitencourt e Barbosa (2004) convergem para o entendimento de que o conceito de competência não é novo. O termo foi publicado na década de 1930, pelo dicionário Larousse, porém hoje é conceituado com uma nova abordagem, de forma a considerar as nuances dos tempos atuais. O interesse pelo tema vem ganhando espaço e destaque nos meios: acadêmico e empresarial. Complementa Sant’Anna (2002):

O conceito de competência não é recente. Na verdade constitui uma idéia consideravelmente antiga, porém, (re) conceituada e (re-) valorizada no presente, em decorrência de fatores como: reestruturação produtiva em curso, a intensidade das discontinuidades e imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais [...] e sensíveis mudanças nas características do trabalho [...] (SANT'ANNA, 2002, p. 27).

Competência compreende o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação, ajuizadas pelo sistema de avaliações. Segundo Le Boterf (1995), competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Observa-se que os autores franceses Zarifian (2001) e Le Boterf (1995) trabalham mais com o conceito da competência individual, buscando a sua operacionalização, avaliação e desenvolvimento no contexto organizacional.

No entanto, conforme coloca Retour (2001), a gestão das competências é dificultada, especialmente, por dois aspectos:

- a) falta de unanimidade quanto a conceitos e práticas relacionados à gestão de competências; e
- b) complexidade demonstrada pela prática inerente a tais sistemas, caracterizada pelo surgimento de problemas recorrentes, como avaliação das competências e formas de reconhecimento individual *versus* coletivo. O que se pode observar na literatura é que a lógica da competência coloca novos problemas para a gestão, especialmente as dificuldades encontradas na relação indivíduo-coletivo.

Segundo Dutra (2004), muitos teóricos compreendem a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que uma pessoa possa desempenhar as suas atribuições. Entretanto, ele pondera que o fato de as pessoas possuírem este conjunto de requisitos não assegura que as organizações sejam beneficiadas por eles, acrescentando a este significado o conceito de *entrega*. O autor afirma que, para efeito de admissão, promoção e aumento salarial, entre outros, a pessoa é avaliada em função da sua capacidade de entrega à empresa. Afirma ainda que, ao analisar-se uma pessoa pelo que ela

pretende fazer, e não pelo que elas realmente fazem, cria-se uma lente que distorce a realidade.

Hoje, sabe-se, conforme afirma Tomasi (2004), que a noção de competência não é modismo. Tampouco se pode dizer que substitui a noção de qualificação ou que a esta se contrapõe. Para o autor, a competência se caracteriza como conceito atual, mobilizando conhecimentos e correntes de pensamento variados, além de questionar.

Acrescenta Bennis (2000) que liderar deixou de ser uma atribuição concentrada na produção de bens e serviços de forma eficiente. A tarefa dos líderes de hoje é desenvolver relacionamentos com diversas pessoas, criando uma comunidade que produz riqueza. Relata ainda que em sua experiência, acumulada em duas décadas de entrevistas com mais de 150 executivos de destaque, foi possível identificar quatro fatores comuns a eles, que se destacam, tornando-os líderes exemplares: direção e significado, confiança, otimismo e busca de resultados.

Drucker (2004) afirma que alguns dos melhores executivos com quem trabalhou em 65 anos de carreira não se encaixam no estereótipo do líder. Eles podiam evidenciar vasta diferenciação no que tange a personalidade, atitude, valores e pontos fortes e fracos, mas eram eficazes porque seguiam as seguintes práticas:

- a) perguntavam: “O que precisa ser feito?” e “O que é bom para a empresa?”; e
- b) criavam planos de ação, assumiam a responsabilidade pelas decisões, assumiam a responsabilidade pela comunicação, focavam oportunidades em vez de problemas, faziam reuniões produtivas e pensavam e diziam “nós”, em vez de “eu”.

Em um ambiente empresarial repleto de transformações e incertezas, a necessidade de aprendizados constantes e renovados tornou-se um axioma no mundo dos negócios e nas organizações que querem concorrer em mercados locais ou internacionais. As lideranças estratégicas perceberam que precisariam de grandes aliados para formar líderes capazes de fazer frente a este cenário, de aliados que assumissem novos papéis e responsabilidades.

Assim, a área de Recursos Humanos, responsável pela formação do capital intelectual das organizações, é chamada a ter a sua atuação repensada, de forma a estar em sintonia com os novos tempos e posicionar-se na vanguarda dos acontecimentos. Trata-se, enfim, de um sistema de gestão exigente que leva em conta uma pluralidade de elementos, entre eles a estratégia da empresa, a organização do trabalho, o gerenciamento da empresa e as competências dos empregados, de forma a colocá-las como parte integrante do projeto estratégico da empresa.

2.2 Conectando sistemas de recursos humanos por meio de competências

A gestão de pessoas nas organizações passou a ser um diferencial estratégico competitivo, qualquer que seja seu porte ou nacionalidade. A este propósito, Ulrich (2000) ressalta que, ao mesmo tempo em que na maioria das empresas o RH assume os papéis de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e das normas, as forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje, e que ainda enfrentarão no futuro, exigem excelência organizacional, imputando-lhe a tarefa de alcançar essa excelência.

O autor acrescenta que, no entanto, após um longo caminho e apesar da grande evolução experimentada pelas técnicas de gestão de pessoas, grande parte da literatura especializada sobre recursos humanos cuida ainda mais de discorrer sobre o que os profissionais da área fazem em detrimento de abordar o que o trabalho deles gera.

Ao se referir ao tratamento que é dado ao tema “Criação de valor e produção de resultados pelo setor de RH”, Ulrich (1998, p. 7) pontua:

O modo corrente de analisá-lo pode ser vislumbrado em qualquer livro especializado sobre recursos humanos. Os títulos e o conteúdo podem diferir um pouco, mas praticamente todos os capítulos se concentram naquilo que o pessoal *faz*: contratação, desenvolvimento, remuneração, benefícios, comunicação, desenho da organização, equipes de alto desempenho e assim por diante. Eles refletem o paradigma dominante sobre RH durante os últimos 40 anos: garantir que ele seja *administrado* de maneiras cada vez mais inovadoras, eficientes e até elegantes (ULRICH, 1998, p. 7).

Amplia-se, assim, o foco da gestão dos recursos humanos. A área continua a responder por atividades de âmbito operacional, mas passa também a jogar um papel de protagonista na tarefa de levar a organização a atrair, desenvolver e reter as pessoas que interagem no dia-a-dia do negócio. Em muitas empresas brasileiras este papel começa a tornar-se parte de uma rotina, apesar de muitas das práticas usadas na gestão de recursos humanos atenderem primordialmente às necessidades de âmbito operacional.

Para exercer esse papel ampliado, Ulrich (1998) argumenta que o RH deve exercer múltiplos papéis, buscando tornar a organização competitiva. Ele propõe quatro papéis: administração de estratégias de recursos humanos; administração da transformação e mudança; administração da infra-estrutura da empresa; e administração da contribuição dos funcionários.

Ulrich (1998) enfatiza que expectativas convergentes podem significar que os profissionais de RH e seus clientes internos encaram a função RH do mesmo modo. Mas nem sempre essa coincidência se traduz em um acordo quanto aos papéis e à qualidade da prestação dos serviços de RH. É possível que ambos concordem quanto ao nível de qualidade dos serviços prestados, com o RH atendendo às expectativas da linha, porém é igualmente possível que este nível seja baixo, o que indicará que tanto gerentes de linha quanto quadros de RH não possuem uma visão elástica para o setor. Assim, a estrutura de múltiplos papéis é uma alternativa para definir objetivos elásticos, conhecer as expectativas e estabelecer metas de valor agregado para os profissionais do RH.

A visão do RH atual, proposta por Ulrich (1998a, 2000), permite traçar um paralelo com as idéias descritas. Podem-se destacar alguns aspectos importantes na gestão de recursos humanos: o enfoque no produto a ser entregue pela área de RH; a difusão das funções de RH; a medição do impacto da função RH na organização; o conhecimento do negócio (os profissionais de RH devem conhecer o negócio, o que inclui o domínio das áreas financeira, estratégica, de marketing e de operações); a visão de pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e as pessoas como parceiras da organização.

Para atingir este estágio, é preciso promover a descentralização da função. Albuquerque (1999) argumenta que as práticas de gestão de RH deverão ter como base os seguintes pontos para se alinharem com os padrões da nova concepção:

- a) valorização dos talentos humanos na empresa;
- b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- d) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- e) oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva e por último; e
- f) adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e aos contextos externo, econômico-social e político na qual atua.

Essas diretrizes constituem um complemento ao objetivo principal da proposta contida na nova concepção da administração de RH, que é a gestão orientada para resultados. Esta nova tendência faz uso de indicadores de desempenho ou de resultado empresarial, levando em conta os diversos setores da organização.

Weiss (1999) advoga um modelo para a estrutura de RH alinhado com o modelo de Ulrich (2000), propondo três papéis primários para os profissionais de RH:

- a) parceiros estratégicos: papel de resposta efetiva para o cliente interno;
- b) donos de processos: papel de eficiência e efetividade na companhia de forma abrangente, por meio do gerenciamento dos processos de RH; e
- c) conselheiro de estratégias de RH: inclui os papéis de parceiro estratégico e de dono de processos. Tem por objetivo balancear as necessidades de resposta ao cliente interno local com as de eficiência e efetividade.

Este autor sintetiza os trabalhos e funções de RH em uma tríade que indica o valor da contribuição de RH para a organização, conforme a natureza dos processos em que se envolve, focando processos-chave de pessoas; processos de adição de valor à organização; e processos de transformação do negócio.

Os sistemas de seleção, gerência do desempenho, treinamento, planejamento de carreira, administração de sucessão e promoção para um cargo ou

nível da organização podem se basear num conjunto uniforme de competências bem definidas que refletem com precisão os requisitos de um cargo, conforme demonstrado na FIG. 1 para identificar, desenvolver e reter talentos de liderança.

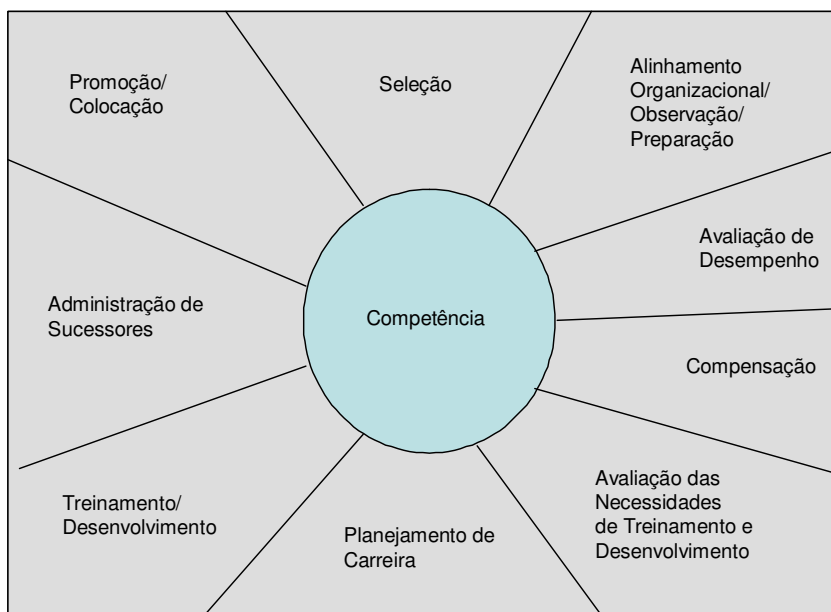


Figura 1 – Sistemas de RH integrados por competências

Fonte: BYHAM, 2003, p. 103.

No entanto, os sistemas de RH de várias organizações não estão ligados por meio de um conjunto de competências comuns, o que resulta em perda de tempo de dinheiro e, até, em possível litígio se a empresa for desafiada a defender um ou mais de seus sistemas.

Para Byham (2003), existem seis razões por que a organização deveria integrar seus sistemas de RH em torno de um conjunto comum de competências:

- 1ª) Isso faz sentido para os usuários dos sistemas. É difícil explicar por que uma pessoa é selecionada em um conjunto de competência, treinada em outro conjunto e avaliada com base num terceiro.
- 2ª) O trabalho a partir das mesmas competências reduz o tempo gasto em comunicação, treinamento e administração. Os executivos e gerentes têm de aprender apenas um conjunto de competências e definições. É necessário menos tempo de treinamento para instalar e aprender cada novo sistema, porque as competências são entendidas e os conceitos mais importantes são utilizados integralmente.

- 3ª) Os sistemas são construídos uns sobre os outros. Podem-se comparar informações de fontes diferentes e os dados de um componente podem ser utilizados para validar a eficácia de outros.
- 4ª) Todos os sistemas podem ser validados ao mesmo tempo usando uma estratégia de validação orientada para o conteúdo. Isto é, as competências podem ser associadas aos requisitos requeridos para o cargo.
- 5ª) Os sistemas reforçam uns aos outros. O uso de um sistema suporta o uso dos outros.
- 6ª) Isso garante que todos os sistemas de RH sejam focados nas competências certas e, conseqüentemente, dêem os retornos mais altos sobre os investimentos para a organização.

Sem dúvida, os novos papéis da função RH, ao mesmo tempo em que demandam um suporte estratégico à organização, também incluem o de prestador de serviços. Isso faz com que as competências tornem-se essenciais para um gestor de pessoas.

Segundo Gil (1994), atualmente, o gerente deve ser dotado de competências mais abrangentes, em lugar de exclusivamente as específicas da posição de chefe do Departamento/Setor de Pessoal, ressaltando-se as habilidades relacionadas ao trabalho em equipe e em projetos. O autor (Gil, 1994, p. 21) apresenta as principais competências necessárias neste escopo mais amplo do trabalho dos profissionais de RH:

- a) comunicação eficaz tanto com a alta direção quanto com as gerências intermediárias, empregados e públicos externos;
- b) elaboração de critérios e instrumentos para seleção do pessoal requerido pela empresa;
- c) definição de padrões e construção de instrumentos para a avaliação dos empregados;
- d) avaliação de cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes;
- e) avaliação do valor de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios;

- f) elaboração de projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- g) condução de reuniões para orientação e discussão, bem como para negociação com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos; e
- h) fornecimento de assessoria à Direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de Recursos Humanos.

Na opinião de Senge (1990a), cabe ao profissional de Recursos Humanos estabelecer sistemas que criem ou revelem líderes. Esses sistemas podem incluir a concepção e a utilização de modelos de competência, o acompanhamento da qualidade do líder do presente, a descoberta de métodos criativos para o desenvolvimento de lideranças, o envolvimento de líderes no desenvolvimento de novos líderes e o contínuo papel de mentor para o desenvolvimento dos líderes.

Ele precisa, ainda: ter coragem de trabalhar as reações emocionais e as relações afetivas no despertar e no comprometimento de uma sólida consciência de cidadão; agir tentando modificar a cultura, e não apenas as pessoas; redesenhar o desenvolvimento das competências dos líderes, como parte da estratégia das empresas; e guiar-se por uma ousada política de formação, que inclui um processo didático de autodesenvolvimento e educação continuada de líderes emergentes.

Segundo Welch,² citado por Slater (1999), os líderes devem atuar por meio dos grupos e de suas relações, criar uma visão e fazer com que a equipe se empenhe no sentido de transformá-la em realidade e produzir resultado.

Ulrich (2004) sugere quatro passos para a construção de líderes orientados para os resultados:

- a) acreditar na importância da liderança;
- b) desenvolver uma marca de liderança;
- c) avaliar os líderes e encontrar os pontos fracos; e
- d) investir em liderança.

Na revisão de práticas organizacionais, cresce a certeza de que a gestão de pessoas é uma atividade estratégica, uma vez que são as pessoas as geradoras de

² WELCH, Jack. **O executivo do século**. São Paulo: Editora Negócio, 1999.

conhecimento e inovações em processos, produtos e serviços. A competição entre as empresas no mercado global é acirrada. Vencerá a empresa que possuir equipe de pessoas que, pelo seu preparo e entusiasmo, consiga atingir metas que as equipes adversárias não consigam.

Pode-se concluir que pensar na gestão de recursos humanos na empresa de hoje e do futuro significa entender que obter excelência empresarial deve ser um trabalho realizado com e por meio das pessoas; significa realizar a gestão com a participação efetiva dos gestores, do Departamento de RH e dos empregados. Daí ressalta-se a importância de os recursos humanos e seu cliente interno estarem afinados, para que se possa obter uma gestão de RH participativa e que conduza aos resultados almejados. O que de melhor pode ser feito é colocar em prática os dispositivos que ajudam os indivíduos a assumirem suas responsabilidades e a eliminar os obstáculos do caminho. Uma ferramenta que tem sido utilizada pelo setor de RH na avaliação das condições ambientais e no relacionamento entre gestores e empregados é a análise do clima organizacional.

2.2.1 Clima organizacional

Levering e Moskowitz (1994), apoiaram-se em extensas pesquisas de ambientes de trabalho no mundo inteiro para identificar os atributos que caracterizam um bom lugar para se trabalhar. Credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem compõem os atributos pesquisados. Quando às empresas se tornam excelentes, o ambiente de trabalho se torna uma comunidade. Os funcionários têm orgulho do que fazem, de sua equipe e de suas empresas. Eles sentem que podem ser eles mesmos no trabalho. Celebram o sucesso de seus acionistas e colaboradores por toda a organização. As pessoas sentem prazer em seu trabalho e nas pessoas com quem trabalham de forma profunda e duradoura. (©2007 Great Place to Work® Institute, Inc.).

O método é baseado em descobertas de vinte anos de pesquisa, em que a confiança entre chefes e subordinados é definida como a característica dos melhores ambientes de trabalho. O cerne da definição de excelente lugar para se

trabalhar é: um local onde os funcionários "acreditam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham" (LEVERING; MOSKOVITZ, 1994), traduzindo a idéia de que a qualidade dos locais de trabalho pode ser mensurada em três relações interconectadas que existem na empresa:

- a) relacionamento entre chefes e subordinados;
- b) relacionamento entre funcionários e seus empregos/empresas; e
- c) relacionamento entre funcionários.

A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, essas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em herança cultural.

O termo *cultura* refere-se ao *modus vivendi* de qualquer sociedade e, até mesmo, à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida por meio de experiências pessoais ou nos bancos escolares. Para Morgan (1996), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Vários são os conceitos encontrados sobre clima organizacional. Na opinião de Luz (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas que predomina numa organização em determinado período. Ressalta, ainda, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Nos conceitos propostos por Souza (1978) encontram-se alguns pressupostos que podem ajudar a entender melhor o que é clima organizacional. Para a autora, cultura organizacional "é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema", sendo composta de três elementos: preceitos, tecnologia e caráter.

Por preceitos ela entende ser

a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperada.

Tecnologia, para a autora, é

o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem especializada, metodologia de serviços.

E por caráter tem-se "o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia".

Dessa forma, a autora chega ao conceito de clima organizacional, que, para ela, "é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura". É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e de seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a um clima de tranquilidade e confiança. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Conforme afirma Kanaane (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos, sendo que captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas quanto às externas, vem atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

Também são colocadas algumas variáveis, segundo Luz, (1996), que afetam o clima organizacional: conflitos intra-organizacionais ocorridos entre pessoas (considerados normais), grupos (passam a ser preocupantes) e pessoas e organização (prejudiciais ao clima organizacional); fatores positivos e negativos da organização; e fatores externos à organização.

Luz (1996) afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores

externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como também na vida particular dos funcionários.

Portanto, um clima proativo é função direta do estado de agregação e satisfação dos profissionais nas suas respectivas funções dentro da organização, pois, conforme apontam os estudos, para garantir a eficiência e a produtividade é necessário redesenhar os empregos para conferir-lhes novos atributos e reestruturar as organizações, criando, dessa forma, um ambiente adequado aos empregados.

O clima organizacional reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho e das modalidades de comunicação. Também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. Para Souza (1978), o clima organizacional compreende como resultado, em sua totalidade, a própria cultura, as tradições e os métodos de ação de cada organização. Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Por meio da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam, ou não, a seus padrões de comportamento, que, muitas vezes, são perpetuados através da história da organização.

O clima organizacional é também um indicador das necessidades de mudanças na organização. O emprego sistemático de pesquisas proporciona a participação dos empregados no processo de gestão da empresa. A investigação do clima permite que as causas dos problemas levantados comecem a ser delineadas, além de desenvolver a percepção e a interatividade dos funcionários, gerando não só aprendizado, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização.

O clima terá sua primeira origem dentre os valores e as tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxer para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente o estilo gerencial ou de liderança (SOUZA, 1978).

Como abordados nos itens anteriores, o tema “Competência” é amplo e pode ser visto sob diversos ângulos: na ótica das competências organizacionais necessárias para que uma empresa cumpra o seu propósito; na dimensão das competências essenciais que tornam uma organização diferenciada e competitiva em seu mercado; na visão das competências funcionais ou profissionais que se

mostram atreladas ao exercício das funções coletivas; e no aspecto individual das competências, sobre as quais inexistente um consenso no uso de terminologia entre os diversos autores.

2.3 Competências individuais

A competência do indivíduo não é um estado, nem se reduz a um conhecimento ou *know how* específico (LE BOTERF, 1995). O autor define competência como o resultado da encruzilhada de três eixos: a pessoa (biografia e socialização), a formação educacional e sua experiência profissional.

Competência diz respeito à capacidade de uma pessoa de assumir iniciativas, de ir além das atividades prescritas, de ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho. Ou seja, é a inteligência prática em ação, como definiu Zarifian (2001).

Na língua comum, a noção de competência remete à capacidade reconhecida de efetuar ações. Refere-se às propriedades profissionais das pessoas que se tornam capazes de fazer algo, mas não de fazer tudo. Não se trata de onisciência nem de polivalência. As capacidades profissionais visam a atividades particulares, identificadas e especificadas, permitindo que estejam adaptadas a fazer determinadas atividades (DADOY, 1989).

As competências são sempre contextualizadas, ou seja, dependentes do contexto. Os conhecimentos não adquirem status de competências a menos que sejam aplicados. E o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais complexa e mutável. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

A competência é comumente apresentada como uma característica ou um conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, valores, aptidões e habilidades – indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou soluções de problemas (BOYATZIS, 1982).

Dutra (2004) relembra que as competências individuais não podem ser pensadas de forma genérica, e sim associadas às competências essenciais de organização. Ou seja, as “entregas” devem estar focadas naquilo que é essencial para a organização realizar. O autor acrescenta que ter claro as competências individuais constitui um norte para a caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas. Ele relembra que os trabalhos desenvolvidos por Fleury (2002) mostram uma estreita relação entre: intento estratégico da organização, competências organizacionais e competências individuais.

Fleury e Fleury (2001, p. 21), em estudo mais recente, ao definirem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, caracterizam cada um dos verbos expressos nesse conceito, conforme apresentado no QUADRO 1.

Quadro 1 – Competências profissionais

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

Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p. 22.

Em alinhamento com as concepções de Dutra (2004), Bitencourt e Barbosa (2004) assinalam que a apropriação de conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir) é um aspecto crucial para o desenvolvimento de competências, considerando que é neste momento que se agrega valor às atividades e à organização. Se o conhecimento não for incorporado às atitudes, manifestando-se

por meio de ações e práticas no trabalho, não trará os benefícios requeridos à organização, bem como ao desenvolvimento das pessoas.

Braga (2003) aprofunda a compreensão do conceito de competência individual a partir de três eixos propostos por Dutra (2001): entrega, complexidade e espaço ocupacional, tal como se segue:

- *Entrega* – refere-se à capacidade do indivíduo de disponibilizar-se para a empresa, agregando valor aos resultados esperados por ela;
- *Padrões de complexidade* – levam-se em consideração indivíduos com predisposição e capacidade para assumir e executar atribuições de complexidades crescentes;
- *Espaço ocupacional* – constitui um processo pelo qual a pessoa amplia o nível de responsabilidade e complexidade de suas atribuições, sem alteração do cargo ou posição na empresa, combinando necessidades da empresa e competência profissional.

Alles (2004a) colabora para a compreensão das competências individuais trazendo a conceituação feita por Levy-Leboyer (1996) em sua obra *La gestion des compétences*. A autora francesa classifica a competência individual em três pilares:

- 1º) Como uma lista de comportamentos que certas pessoas possuem mais que outras e as transformam em mais eficazes numa dada situação.
- 2º) Esses comportamentos são observáveis numa realidade cotidiana do trabalho e em situações novas, quando aplicam de maneira integral suas atitudes e traços de personalidade.
- 3º) Representam uma união entre as características individuais e as qualidades requeridas para desempenhar as missões profissionais.

Sant'Anna (2002), fundamentado nos conceitos de Le Boterf (1995) sobre as competências individuais, afirma que elas se apóiam no tripé *saber*, *saber-fazer* e *saber-ser*. Ele faz as seguintes considerações:

- a) Competência não é um estado ou conhecimento que se possui. Pessoas que detêm conhecimento nem sempre sabem fazer uso dele em situações cujo conhecimento é demandado.
- b) Essa competência é circunstancial, exercida sob contexto peculiar, exigindo flexibilidade e atualização.
- c) A competência não constitui apenas um “construto operatório”, mas social, guiado por valores, significações e modelos socialmente compartilhados. Não se encontra desconectada das políticas, valores e práticas organizacionais, que podem atuar favorecendo, ou não, o desenvolvimento da competência.

Bittencourt e Barbosa (2004) consideram que as competências pessoais conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas às demandas da empresa e mercado, por meio de uma postura inovadora, flexível e estruturada para o desenvolvimento de seu capital humano.

Corroborando com a posição dos autores citados, Ruas (2003) considera que as competências individuais – as quais incluem as competências gerenciais – são de enorme relevância, pois constituem as oportunidades de desenvolvimento em todos os níveis, uma vez que é a partir delas que se atingem as dimensões organizacional e funcional.

Ruas (2003) e Sant’Anna (2002) corroboram com a posição de Green (1999), afirmando não existir homogeneidade na conceituação das competências individuais, tanto no meio acadêmico como no organizacional. São diversas as definições atribuídas à expressão *competência individual*, não havendo um consenso quanto ao seu conceito.

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. A competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

Ao investigarem as relações entre estratégia e competências na indústria brasileira, Ruas (2003) e Sant’Anna (2002) salientam que, passando do nível mais estratégico de formação de competências organizacionais para o nível de formação

das competências do indivíduo, três blocos de competências podem ser identificados:

1. Competências de negócio – relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Exemplos: conhecimento do negócio e orientação para o cliente.
2. Competências técnico-profissionais – competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como desenho técnico, conhecimento do produto, processo e finanças.
3. Competências sociais – necessárias para interagir com as pessoas, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural e trabalho em times.

A competência, hoje, diz respeito tanto aos empregadores, preocupados em aumentar seus níveis de produtividade e sobreviver num mundo globalizado e cada vez mais competitivo, quanto aos empregados, aos desempregados e, ainda, aos jovens à procura da primeira oportunidade de trabalho, estes em manter ou conseguir emprego.

2.4 A noção de competência comportamental

Cada vez mais mencionada pelos empregadores, a noção de competência comportamental refere-se ao saber relacional. Esses saberes, na realidade, sempre fizeram parte das qualidades esperadas pelos empregadores, mas essa exigência parecia tão natural que não havia necessidade de explicitá-la em um período em que os saberes técnicos eram ainda bastante raros no mercado de trabalho, constituindo-se na primeira preocupação dos empregadores. Nos anos de 1960, já se demandavam trabalhadores adaptáveis e capazes de inserir-se em grupos de trabalho. Esse tema era constantemente reafirmado em todos os níveis da contratação (TOMASI, 2004).

Para Dadoy (1989), os saberes comportamentais fundamentam o trabalho coletivo. Este tema é uma constante no discurso patronal, apesar das mudanças que afetaram os sistemas de produção nos últimos trinta anos, as quais implicam a introdução de novas tecnologias, os constrangimentos mais fortes nas exigências de qualidade das prestações de serviços e dos produtos, a contenção dos efetivos e a intensificação do trabalho, como também o aumento dos níveis de formação. Finalmente, o saber-ser é sempre um dos primeiros requisitos entre as qualidades da mão-de-obra em todos os postos de trabalho.

As primeiras competências explícitas requeridas como saber-ser para os empregados foram distribuídas como descrito a seguir (ANNICK, 2000):

- Implicação – engajamento – disponibilidade
- Autonomia – iniciativa
- Relacionamento
- Adaptabilidade – adaptação
- Raciocínio

Para a autora, a noção do saber-ser para os gerentes está relacionada a agir com qualidade moral, respeito, confiança e coragem, bem como com atitudes intelectuais, espírito de análise, adesão aos valores, cultura e normas da empresa.

Segundo Tomasi (2004), essas qualidades foram sempre requisitadas:

- A cooperação entre os trabalhadores, de um lado, e entre trabalhadores e quadro de executivos, de outro lado, está no centro do trabalho. Nos sistemas de trabalho muito antigos, quando os postos eram individualizados, a capacidade relacional dos operários poderia aparecer como secundária, desde que o contramestre fosse respeitado. O assalariado trabalhava no seu ritmo, sem interferência nos outros postos de trabalho, graças a uma caixa de onde tirava a matéria necessária e outra onde depositava o produto confeccionado. No sistema taylorista, a interação entre os postos já era muito limitada e impunha um ritmo coletivo ao conjunto da cadeia, sob pena de perturbação. Para evitar as disfunções, a empresa impedia a

comunicação entre os operadores (fonte de distração erros). Hoje, os trabalhadores são constantemente obrigados a trocar informações entre si com a Direção para fazer seu trabalho. É, portanto necessário manter um clima de civilidade no coletivo de trabalho. O trabalho em muitas empresas é organizado em equipes com a direção de um operário mais qualificado.

- A comunicação oral e escrita torna-se capital nas novas políticas de produção. O desenvolvimento extremamente rápido dos conhecimentos e o crescimento dos níveis de formação se acompanham de uma divisão do trabalho cada vez mais fina e de uma especialização cada vez mais estreita, que obrigam, nas fases de coordenação, a uma intensa atividade de comunicação para assegurar a coerência do conjunto do processo de trabalho.

O desenvolvimento das técnicas de gestão da produção acarreta, igualmente, saberes comunicacionais. Todas as instâncias de melhoria do processo de produção (círculos de qualidade), os procedimentos de normalização (normas ISO) e a problemática relativa ao traçado do esquema de uma peça a executar impõem aos trabalhadores a comunicação permanente da informação sobre o que fazem, os incidentes encontrados, os erros cometidos e os procedimentos de correção empreendidos.

Enquanto outrora a relação entre o trabalhador e a clientela era assegurada por um contramestre ou um chefe de equipe, hoje, por economia da mão-de-obra, o quadro de executivos de primeiro nível desapareceu. A relação direta do trabalhador com a clientela impõe comportamentos sociais de adaptação e de respeito pelo outro, na medida em que o trabalhador representa a empresa e encarna sua imagem.

Segundo Senge (1990b), o conceito de liderança nas organizações modernas tem-se caminhado para desenvolver grupos e organizações mais produtivas e eficazes. Para ele, os elementos que compõem a liderança se dividem em: desenvolver contextos, gerir as mudanças e desenvolver pessoas. Essas competências são representadas pelos papéis desempenhados, como listado a seguir:

- Desenvolver contextos internos, A partir das referências externas, adequados ao alcance dos resultados do negócio, priorizando o compartilhamento da Missão, dos Valores e da Visão (foco estratégico) *vis-à-vis* a realidade presente.
- Gerir, por intermédio das pessoas, as mudanças e o trabalho a ser feito e definir responsabilidades claras, trabalhando em equipe e empreendendo um processo decisório eficiente, avaliando e reconhecendo os desempenhos e resultados.
- Identificar e desenvolver pessoas, gerindo as oportunidades para a evolução de suas competências e investindo tempo e experiência pessoal na formação das futuras gerações de líderes.

Outra forma de considerar o que fazem os executivos é examinar as habilidades ou competências de que precisam para atingir seus objetivos com sucesso. São divididas em três competências essenciais: técnica, humana e conceitual (KATZ, 1995).

2.5 Liderança organizacional e competência gerencial

Ao considerar que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e competências individuais (HAMEL; PRAHALAD, 1995), podem-se definir os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores enquanto competências gerenciais. Partindo do pressuposto de que existem competências específicas às funções gerenciais, torna-se viável identificar os recursos de competências – atributos – que precisam ser investigados para a seleção e avaliação de pessoas em postos de gerência e supervisão (SPENCER; SPENCER, 1993).

Num mundo de mudanças rápidas, em que conhecimentos e habilidades necessárias já não são tão facilmente previsíveis, as organizações devem criar mais condições para que as pessoas liberem o seu potencial criativo e promovam as inovações requeridas pelas novas circunstâncias.

As organizações buscam em um líder gerencial que as competências e os papéis exercidos por ele possam integrar de maneira dinâmica as competências

exigidas dos gestores. Conhecimento só não basta para tornar o líder gerencial eficaz; a complexidade comportamental está relacionada ao desempenho gerencial, bem como ao seu carisma e à possibilidade de promover melhorias nos processos da organização (QUINN, 2003).

2.5.1 Liderança organizacional

Segundo Oliveira (2000), é necessário que os líderes das grandes organizações se conscientizem de que devem criar um novo modelo de gestão, no qual o fator humano não seja focado apenas em seu lado racional, mas que seja visto de forma inteira, considerados seus aspectos relacionados à emoção e ao afeto. É preciso sair do paradigma exclusivamente mecanicista, em que a pessoa não é tratada em sua globalidade, constituindo-se apenas como engrenagem de uma máquina.

Sant'Anna (2004) complementa que, apesar da inexistência de consenso, alguns pontos comuns em relação ao conceito podem ser identificados, como o fato de a competência ser apresentada como um conjunto de características ou requisitos (saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades), indicando uma condição de produzir efeitos de resultado e/ou solução de problemas.

À medida que as organizações vão se tornando mais complexas e globais, a quantidade de competências (comportamento, conhecimento e motivações) necessárias para ser bem-sucedidas nos níveis mais altos vai aumentando, além das habilidades comerciais e de lideranças tradicionais.

O QUADRO 2 mostra como a liderança contemporânea se compara com suas funções mais tradicionais. Os líderes hoje têm que aceitar mudanças, pensar globalmente e, muitas vezes, gerenciar mais pessoas em menos tempo e recursos. Sua abordagem deve ser de foco, de inspiração e de suporte às pessoas, sem retirar a responsabilidade. É uma grande mudança em relação aos líderes antigos.

Se uma organização não tiver um perfil bem-definido daquilo que se espera de seus futuros líderes seniores, não será capaz de desenvolver de maneira eficaz pessoas para cargos de gerência sênior. Também não será capaz de avaliar com precisão a prontidão das pessoas de alto potencial. Portanto, é extremamente

importante que uma organização defina, detalhada e precisamente, as características dos líderes que a conduzirão no futuro.

A liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. Uma capacidade de previsão mais acurada pode ser valiosa para melhorar o desempenho do grupo. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos (ROBBINS, 2002).

Quadro 2 – Comparação entre o líder tradicional com o líder contemporâneo

Líder Tradicional	Líder Contemporâneo
Tomava todas as decisões importantes. Resolvia problemas pela equipe; agia como um especialista.	Compartilha as responsabilidades com os membros da equipe. Ajuda a equipe a solucionar problemas.
Controla o fluxo de trabalho; era responsável pelos resultados do grupo de trabalho.	Promove a autogerência e a responsabilidade, bem como a propriedade da tarefa ou do processo (por exemplo: os subordinados diretos medem seu próprio progresso e tomam ações corretivas quando necessário).
Dava as respostas; exercia o papel de “especialista”.	Faz perguntas certas; permite que os subordinados diretos sejam especialistas.
Estabelece as regras.	Articula e reúne o grupo em torno de uma visão e conjunto de valores.
Valoriza a unanimidade/conformidade.	Valoriza diversas perspectivas.
Busca eliminar conflitos.	Vê os conflitos como uma oportunidade de sinergia e de tomada de decisão enriquecidas.
Tendia a ser reativo; resiste a mudança.	É proativo, inicia a mudanças. Aceita a mudança como necessária para sobrevivência da organização.
Concentrava-se em tarefas, produtos e habilidades técnicas.	Concentra-se no processo e nas pessoas.
Utilizava raciocínio linear, analítico.	Utiliza pensamento não-linear e holístico (sistemas).
Busca atingir especialização funcional.	Busca alcançar especialização funcional e cultural transversais.
Preocupava-se somente com sua área de responsabilidade.	Preocupa-se com toda a organização; tenta ser um bom parceiro com outros grupos da empresa.
Era ferrenhamente competitivo.	Continua ferrenhamente competitivo, mas com freqüência precisa fazer parceria com os competidores, vendedores e clientes.

Líder Tradicional	Líder Contemporâneo
Preocupava-se apenas com as operações locais.	Precisa estar preparado para pensar numa escala maior e mais global.
Considerava as pessoas como recursos intercambiáveis	Considera as pessoas o recurso mais valioso da organização e sabe que elas são difíceis de ser substituídas.
Colocava as necessidades da organização antes das necessidades das pessoas.	Trabalha para obter um equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas.
Evitava riscos.	Corre riscos.
Utilizava um processo de raciocínio funcional de curto prazo.	Utiliza um processo de raciocínio sistemático de longo prazo.

Fonte: BYHAM, 2003, p. 73 e 74.

Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboça o que os líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

As empresas estão procurando pessoas visionárias que sobressaíam em colaborar, fazer parcerias e captar o quadro geral. Necessita-se de pessoas que consigam lidar com grandes ambigüidades e questões internacionais e, ainda, que produzam resultados rápidos. Acima de tudo, as organizações querem bons líderes e desenvolventes de pessoas, e não apenas bons gerentes.

O bom líder precisa ser hábil em conduzir mudanças quase que constantes e em administrar eficazmente a resistência a elas. Outras competências estão sendo exigidas, como experiência com fusões ou aquisições relâmpago, com crescimento acelerado de uma organização, com ambiente sindicalizado e com implantação de novas tecnologias, além de liderar e viver fora de seu país de origem (BYHAM, 2003).

Para Bowditch (2002), a liderança não ocorre sozinha. É uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual e consensual). A relação entre liderança e gerência nas organizações contemporâneas cresce, particularmente, à medida que grupos e organizações mais produtivas e eficazes são desenvolvidos.

No mundo do trabalho, a emergência da economia global ainda afeta entidades dos setores públicos e privado, exigindo que se desenvolvam novas

abordagens relacionadas à organização e ao gerenciamento. Além disso, as novidades no campo das tecnologias da computação e das telecomunicações continuam exercendo uma influência fundamental, na medida em que forçam as organizações a repensarem sua maneira de atuação.

Tais mudanças reforçam ainda a necessidade de se criar líderes, em todos os níveis das organizações, para que os empregados de todos os escalões, independente do título, assumam responsabilidades outrora reservadas tão-somente à alta gerência.

As pessoas não podem ser reestruturadas. As organizações não podem forçar as pessoas a ter mais autonomia e os líderes não podem dar essa autonomia às pessoas no intuito de se tornarem inovadoras ou corajosas, ou de escolherem cursos de ações desconhecidos ou desconfortáveis. As pessoas devem dar autonomia a si mesmas. Somente elas podem decidir sobre a direção de sua carreira e sobre o momento de interrompê-la para a realização de uma visão (HANDY, 1996).

A FIG. 2 propõe realçar o papel do líder do futuro, cujo maior desafio será o de assegurar grupos eficazes, competentes e produtivos, de forma a estarem comprometidos e engajados com os resultados das empresas e com as responsabilidades a eles atribuídas.

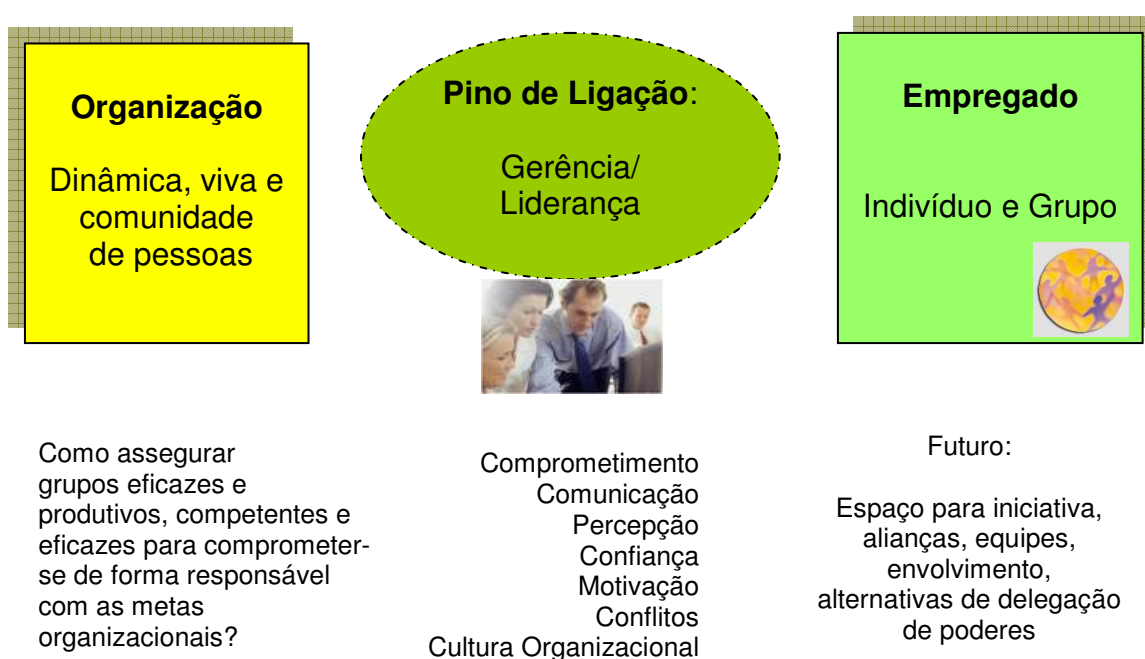


Figura 2 – Líder do futuro

Fonte: HANDY, 1996.

As organizações, em verdade, costumavam ser projetadas de forma a assegurar que os erros jamais aconteçam. Isso acabou se tornando bastante caro em termos de controle, muito inibidor e nada criativo. A ausência de erros também denotava a ausência de experiência. Nas empresas tipo máquina, o poder deriva de um só cargo. Segundo Handy (1996), nas novas organizações títulos e cargos têm pouco peso até que os líderes provem sua competência. Toda autoridade precisa ser conquistada antes de ser exercida. Para tanto, alguns atributos devem ser desenvolvidos:

- Somente a crença em si mesmo proporciona ao indivíduo a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido e persuadir outros a irem onde ninguém esteve antes. Todavia, ter a humildade para reconhecer que pode estar errado, que os outros têm idéias e que ouvir é tão importante quanto falar.
- A paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a organização e atuam como exemplo para os demais, mas também precisa estar combinada com seu oposto, uma consciência de outras realidades, pois o foco pode ofuscar, ou seja, capacidade de pensar além de seu próprio espaço. Grandes líderes encontram tempo para ler, conversar com as pessoas fora de seus círculos, ir ao teatro ou ao cinema, caminhar por outras terras.
- O líder precisa ter amor pelas pessoas, porque numa comunidade aqueles que causam sofrimento e aborrecimentos podem ser respeitados e temidos, mas não serão seguidos de bom grado. Este atributo requer seu oposto: a capacidade para solidão, mas é preciso colher e reconhecer as pessoas a partir de seus sucessos.

Adicionalmente, o papel do gerente comporta, naturalmente, um viés formador: a transmissão de conhecimentos e de saber-fazer, formalmente (tutoramento) ou informalmente (sobre a tarefa). Mas seu papel é também de colocar em prática o pessoal capaz de inventar os conhecimentos e o saber-fazer originais para a pesquisa e experimentação de soluções inéditas.

2.5.2 Competências gerenciais

Os estilos gerenciais variam desde o mais autocrático ao paternalista, do conselheiro àquele voltado para equipes. Variam em suas convicções sobre autonomia ou sobre a interdependência das organizações que lideram. Também variam em atitudes perante a humanidade e o indivíduo. Com as máquinas substituindo cada vez mais o trabalho rotineiro e com o crescimento do percentual de trabalhadores voltados para o conhecimento, mais líderes são necessários na organização. Para Pinchot (1996), as atividades destinadas aos seres humanos envolvem inovação e novas maneiras de ver e reagir aos clientes pautados em novos métodos de trabalho. É preciso ultrapassar os tradicionais conceitos de hierarquia, a fim de gerar espaço para todos conduzirem. Quando o conhecimento especializado representar a chave para a ação correta, será necessário permitir mais liberdade, que leve à alocação de recursos precisos e à ênfase ao foco do bem comum.

Ao abordar a questão da competência em nível gerencial, vale salientar o caráter precursor dos estudos desenvolvidos por Katz (1995) acerca das habilidades necessárias aos gestores para conduzir o processo administrativo. São três habilidades:

- Técnica – habilidade de usar conhecimento, técnicas e equipamentos necessários à realização de tarefas específicas adquiridas por experiência, educação e instrução;
- Humana – capacidade de discernir sobre como trabalhar com pessoas, incluindo-se aí a compreensão da motivação e a aplicação da liderança eficiente;
- Conceitual – habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização, na medida em que permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total, e não de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

Para Katz (1995), a combinação adequada de tais habilidades varia à medida que um indivíduo caminha na administração de posições de supervisão de alta direção, conforme exemplificado na FIG. 3.

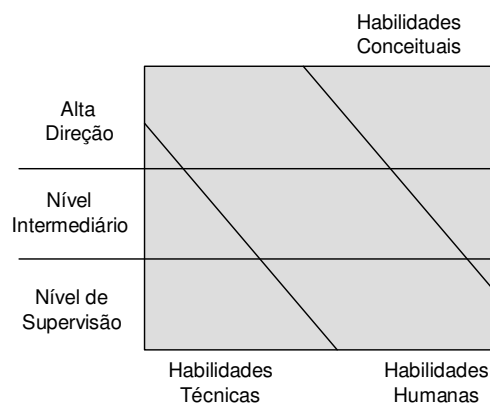


Figura 3 – Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização

Fonte: HERSEY e BLANCHARD, 1974, p. 7.

O gerenciamento possui conceitos, técnicas e ferramentas, mas são tantas as variáveis na prática, em especial o fator humano, que é preciso ampliar a dimensão do conhecimento. O gerente, além de viabilizar as metas e a rotina, tem de levar a equipe à conquista do conhecimento, enquanto resolve os problemas e evoca o espírito de aprendizado, excelência, resultado e autogestão (QUINN, 2003).

Como se pode observar no modelo proposto por Katz (1995), a proporção de habilidades técnicas e conceituais varia segundo os diferentes níveis da organização. O denominador comum, aparentemente crucial em todos os níveis, é a habilidade humana, que se tem afigurado, cada vez mais, como uma habilidade gerencial fundamental.

As organizações, segundo pesquisa realizada por Klemp Jr. (1999), julgam necessário que os seus gestores tenham qualidades éticas, orientação para as pessoas (colaboradores e clientes), capacidade para obter resultados, aprendizado e direcionamento da organização. Além disso, devem raciocinar estrategicamente, e compreender conceitos, tendo flexibilidade e autoconfiança. Assim, as competências requeridas abrangem capacidades de raciocínio lógico/analítico, além daquelas baseadas nas habilidades de relacionamento dos indivíduos.

Na visão de Bitencourt e Barbosa (2004), o conceito de competência no âmbito gerencial começou a ser construído por Boyatzis³. Os autores afirmam que, a partir deste momento, o modelo baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes – caracterizado por uma visão funcionalista e, por que não dizer, reducionista das competências – foi seguido por vários outros autores.

Estudo realizado por Boyatzis (1982) identificou as características que os gerentes apontaram como necessárias a seu efetivo desempenho para darem conta da multiplicidade de funções gerenciais numa variedade de organizações. O modelo incluía três componentes: as competências individuais, as demandas das funções e o ambiente organizacional, os quais deveriam ser consistentes para produzir um efetivo desempenho. Ao final do estudo, o modelo de competência de gerenciamento consistiu em 21 tipos de características.

Fleury (2002) afirma que os estudos sobre competências gerenciais feitos por Boyatzis na década de 1980 possibilitaram a identificação de um conjunto de características e traços que definiram uma performance superior. Ressalta ainda que os estudos formulados por Spencer e Spencer (1993), Marabile (1997) e McLangan (1997) marcaram significativamente a literatura americana sobre o tema “Competência”, pois convergem para a compreensão de que, embora tenha foco no indivíduo, a competência precisa estar em alinhamento com as expectativas dos cargos ou posições de trabalho existentes nas organizações.

Os gerentes tendem a aprisionar-se ao seu próprio estilo e aos valores culturais da organização, empregando estratégias similares numa ampla variedade de situações. Eles reconhecem a necessidade de fazer mudanças radicais e, mesmo, metamórficas nos modelos organizacionais e gerenciais. Porém, suas atitudes mentais estão de tal forma dominadas pelos modelos mecanicistas entranhados nas suas hierarquias tradicionais que tentam desencadear a mudança pela reconfiguração dos ativos e pela reengenharia dos processos, em vez de concentrarem-se em transformar as motivações pessoais e os relacionamentos interpessoais. As mudanças só ocorrem quando passam pelo nível das pessoas e da identidade com a organização.

³ Richard Boyatzis (1982), em seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, Wiley – Nova York.

No QUADRO 3, são apresentadas as competências identificadas por esses autores para os diversos níveis gerenciais.

Quadro 3 – Competências gerenciais

Nível/ Papel	Tarefa	Atitudes/ Traços	Conhecimento/ Experiência	Habilidades/ Capacidades
Operacional Empreendedores Operacionais	Cria e busca oportunidades Capta e usa de habilidades e recursos escassos Gerencia a melhoria contínua do desempenho	Orientação para os resultados Criativo e intuitivo Persuasivo e atraente Competitivo, persistente	Conhecimento operacional detalhado Conhecimento técnico dos competidores e clientes Conhecimento dos recursos internos e externos Compreensão das operações do negócio	Concentra energia nas oportunidades Capacidade para reconhecer potenciais e obter compromentimentos Capacidade para motivar e impulsionar pessoas Capacidade de sustentar a energia da organização em torno de objetivos ousados
Intermediário Promotores de Nível Médio	Avalia, desenvolve e apóia pessoas e suas iniciativas Conecta conhecimentos dispersos, habilidades e práticas dispersas Gerencia pressões de curto e longo prazo	Orientação para pessoas Apoiador, paciente Integrador, flexível Perspicaz, exigente	Ampla experiência organizacional Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las Compreensão da dinâmica interpessoal entre diferentes grupos Compreensão das relações de meios e fins e vincula as prioridades e metas	Desenvolve pessoas e relacionamentos Capacidade de delegar, desenvolver e potencializar Capacidade de desenvolver relacionamentos e construir equipes Capacidade de reconciliar diferenças e ao mesmo tempo preserva a tensão
Direção Líderes de alto nível	Questiona pressupostos, fixa horizontes de oportunidade e de padrões de desempenho distendidos Constrói um contexto de cooperação e confiança Cria senso abrangente de propósito e ambição organizacional	Visionário voltado para instituição Questionador, ousado Aberto, justo Imaginoso e inspirador	Compreensão da organização e seu contexto Visão da organização como um sistema de estruturas, processos e culturas Ampla conhecimento de diferentes empresas setores e sociedades	Equilibra o alinhamento e o desafio Capacidade de criar ambiente de trabalho empolgado e exigente Capacidade de inspirar confiança e fé na instituição e na gerência Capacidade de combinar <i>insights</i> conceituais com desafios motivacionais

Segundo Ghoshal e Barlett (2002), a gestão significa, acima de tudo, a consecução de resultados por meio das pessoas. Não que seja desprovido de valor o trabalho de elucubração sobre os números, de análise de tendências ou de reestruturação das atividades. Mas essas atribuições convencionais, durante muito tempo, desviaram os gerentes do seu papel mais crucial e valioso: o de ser capaz de atrair, motivar, desenvolver e reter pessoas, com conhecimento e habilidades escassos e valiosos.

Rhinesmith (1993), por seu turno, destaca como competências gerenciais fundamentais as seguintes capacidades de gerir:

- competitividade – capacidade de coletar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado em uma base global e saber utilizá-las;
- complexidade – capacidade de apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época, gerir interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias questões ao mesmo tempo;
- A adaptabilidade – ter flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança, ter equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade;
- equipes – capacidade de atuar como facilitador e incentivador dos esforços da equipe);
- incerteza – capacidade de lidar com transformações contínuas, por meio do equilíbrio entre mudança e controle; e
- aprendizado – capacidade de aprender sobre si mesmo continuamente, treinar e desenvolver os demais e facilitar a constante aprendizagem organizacional.

No QUADRO 4, apresentam-se as novas tensões e demandas antagônicas com que os gerentes se deparam. Tais modelos vêm sendo empregados desde os primórdios da década de 1980, tanto em programas do contexto acadêmico como em programas de desenvolvimento gerencial.

A partir de oito papéis fundamentais – diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, negociador, facilitador e inovador –, são definidas 24 competências centrais a serem desenvolvidas de modo a se atingir a maestria da prática gerencial (QUINN, 2003).

Quadro 4 – Modelos e papéis gerenciais surgidos a partir de 1900

Modelos e Papéis Gerenciais Surgidos a Partir de 1900

	Metas racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
Símbolo	\$	△	○	☀
Crítérios de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração e documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador
Competências	1.Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2.Estabelecimento de metas e objetivos 3.Planejamento e organização 4.Produtividade do trabalho 5.Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 6.Gerenciamento do tempo e do estresse	1.Monitoramento do desempenho individual 2.Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3.Análise de informações com pensamento crítico 4.Gerenciamento de projetos 5.Planejamento do trabalho 6.Gerenciamento multidisciplinar	1.Compreensão de si mesmo e dos outros 2.Comunicação eficaz 3.Desenvolvimento dos empregados 4.Constituição de equipes 5.Uso de um processo decisório participativo 6.Administração de conflitos	1.Convívio com a mudança 2.Pensamento criativo 3.Gerenciamento da mudança 4.Construção e manutenção de uma base de poder 5.Negociação de acordos e compromissos 6.Apresentação de idéias

Fonte: QUINN, 2003, p. 11 e 17 (adaptado).

Conforme esclarece Quinn (2003), a natureza complexa do trabalho gerencial, além de explicitar as inclinações da maioria das pessoas a favor ou contra os valores, premissas e teorias associadas a cada uma das áreas, também tem que equilibrar e mesclar as competências requeridas. Os líderes gerenciais progridem

por meio de estágios em que se espera que se tornem cada vez mais eficazes em seu desempenho. São três os desafios associados ao gerenciamento:

- 1º) Apreciar vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos do QUADRO 3.
- 2º) Adquirir e utilizar as competências associadas a cada papel do gerente.
- 3º) Integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos papéis às situações encontradas.

Para o autor, competência implica tanto a detenção de um conhecimento quanto a capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências, é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter oportunidade de praticá-las.

Dessa forma, pode-se perceber que a gestão de competência tem sido um grande desafio para os acadêmicos e também para as organizações que têm usado essa abordagem na gestão de pessoas. Por ser uma discussão relativamente nova, pela sua complexidade e, ainda, pelos diversos entendimentos dos teóricos acerca do tema, existem alguns pontos que podem ser considerados como de senso comum:

- As organizações para oferecerem ao mercado produtos e serviços de qualidade precisam possuir um conjunto de competências organizacionais. Para que sejam competitivas, é preciso algo mais: que possuam competências essenciais, que as diferenciem dos seus concorrentes.
- As organizações são compostas por pessoas, e estas constituem o seu maior patrimônio, denominado “capital intelectual”, o qual lhes confere condições de ser competitiva.
- Os profissionais detentores de competências individuais compatíveis com as exigências dos novos tempos darão às suas organizações repertório para oferecer respostas mais rápidas e eficazes às demandas do mercado.

Como enfatiza Bitencourt e Barbosa (2004), o *link* entre as competências organizacionais e as individuais/gerenciais é mais complexo do que se imagina, constituindo-se em um passo fundamental para integração entre a estratégia e práticas organizacionais. O fato de se definir as competências, sejam elas organizacionais ou individuais/gerenciais, não torna uma empresa “mais competente”. Reafirma a autora que o mais se observa na maioria das organizações é um vazio entre estratégias e pessoas, dificultando a compreensão e o desenvolvimento de competências.

Dessa forma, reforça-se a concepção de que, mais do que uma “carta de intenções”, desejos e expectativas organizacionais, as empresas precisam criar mecanismos diversificados de desenvolvimento de competências individuais/gerencias. Precisam propiciar oportunidades de aplicação das mesmas, em suas funções, sejam elas gerenciais ou não, contribuindo para que o profissional possa se sentir relevante no contexto organizacional e automotivado para o contínuo aprimoramento, evidenciando, ainda, co-responsabilidade na obtenção de resultados.

3 METODOLOGIA

Esta seção focaliza os principais procedimentos metodológicos utilizados no estudo referentes a: objetivos, caracterização da população estudada, instrumento de coleta de dados, amostra utilizada e tratamento estatístico oferecido aos dados coletados.

Este estudo tem o principal objetivo de Identificar com que grau as competências gerenciais priorizadas pela direção de uma organização de grande porte nacional do setor siderúrgico estão sendo praticadas no cotidiano do trabalho dos seus gestores, na percepção de seus pares, chefes e subordinados.

Para tal, o método utilizado foi o estudo de caso único, de caráter exploratório. A amostra pesquisada compõe-se de profissionais que ocupam cargos de média e de alta gerência, para a qual foram mapeadas as estratégias adotadas pela empresa para identificar as competências requeridas para os gestores e a percepção de sua aplicação no cotidiano.

Vergara (2000) define estudo de caso como “aquele que é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma empresa...”; e pesquisa bibliográfica como “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas [...]”.

A apresentação desta etapa está subdividida em duas partes: primeira – pesquisa documental; segunda – tipo descritivo, método estudo de caso, estratégia de coleta de dados com a pesquisa de campo, características da pesquisa, universo considerado, estratégia de coleta de dados, instrumento de coleta de dados, amostra e limitações do método.

3.1 Características da pesquisa

Utilizando-se a taxionomia proposta por Vergara (2000), é possível classificar esta pesquisa em relação a dois critérios básicos: quanto aos fins; e quanto aos meios de investigação.

No que se refere aos fins, a pesquisa é descritiva, na medida em que compreende, na concepção de Gil (1994), a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis.

Dessa forma, a abordagem descritiva será a adotada, pois tem o seu foco na narração das características de uma metodologia de trabalho utilizada na definição de competências tidas como necessárias à performance dos gestores.

A ênfase maior deste estudo recai na identificação do grau em que as competências gerenciais priorizadas pela direção da Empresa estão sendo praticadas no cotidiano do trabalho profissional destes gestores. A realidade é analisada sob três óticas: de seus pares, dos chefes e dos subordinados.

Pode-se considerar que esta pesquisa é um estudo de caso. Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso caracteriza-se, segundo Gil (1994), pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado. Segundo Yin (2001) o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais sociais e políticos.

Assim sendo, buscou-se analisar a empresa siderúrgica mineira, a partir de suas Unidades: Timóteo, Belo Horizonte, São Paulo e Vitória.

Para Lakatos e Marconi (2001), na pesquisa documental podem ser consideradas três variáveis: fontes escritas ou fontes não escritas; fontes primárias e secundárias; e fontes contemporâneas ou retrospectivas.

Considerou-se a utilização da pesquisa documental em fontes escritas ou fontes não escritas, conforme citado por Lakatos e Marconi (2001). Pesquisaram-se em documentos da empresa informações sobre: identidade institucional, tais como visão, aspiração, valores e política de excelência; objetivos estratégicos; competências do negócio; e toda a metodologia utilizada para a definição e o desenvolvimento de competências gerenciais.

A presente pesquisa é também considerada *participante* pelo fato de a autora da pesquisa ter atuado em todo o processo de definição das competências gerenciais e nas estratégias de desenvolvimento dessas competências.

De acordo com Thiollent e Brandão⁴ (1984), citado por Costa (2004), a pesquisa participante tem como objetivo:

Estabelecer uma adequada participação dos pesquisadores dentro dos grupos observados, de modo a reduzir a estranheza recíproca e a estabelecer [...] confiança e outras condições favoráveis a uma melhor captação da informação (THIOLLENT, 1984, p. 83).

Yin (2001) afirma que a pesquisa participante fornece oportunidades valiosas à coleta de dados e menciona as seguintes vantagens: possibilidade de participação do pesquisador em eventos ou grupos não acessíveis a outras investigações; e possibilidade de perceber a realidade da unidade em observação do ponto de vista de “alguém de dentro”.

No caso desta pesquisa, vale ressaltar que a observação da participante se deu de forma natural, ao longo do processo, em contatos formais e informais com os grupos pesquisados.

3.2 Coleta de dados

Para a obtenção das informações necessárias para identificar se as competências gerenciais **priorizadas** pela direção da Empresa estão sendo **praticadas** no cotidiano do trabalho dos seus gestores, na percepção de seus pares e chefes, utilizou-se a coleta de dados primários, por meio do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD). O processo de avaliação de desempenho faz parte do atendimento ao item da pesquisa de clima organizacional relacionada aos itens “fornecimento de *feedback* do desempenho”, “transparência nos critérios de promoção” e “oportunidade de desenvolvimento para as pessoas” (Pesquisa de clima organizacional – realizada em 2005)

O SGD tem os seguintes objetivos:

⁴ THIOLLENT, M. BRANDÃO, C. **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasilense, 1984.

- Proporcionar o conhecimento sistemático da atuação das pessoas e dos resultados por elas gerados;
- Direcionar esforços para as competências essenciais da organização, sinalizando indicadores para melhorias individuais e da equipe de trabalho;
- Subsidiar o Plano de Desenvolvimento Individual;
- Subsidiar o Plano de Desenvolvimento de Carreira;
- Orientar programas de Educação e Treinamento;
- Servir de referência para o pagamento da remuneração variável.

A Diretoria da empresa em estudo definiu que no ano de 2007, no primeiro ano de vida de funcionamento do processo de avaliação do desempenho, seriam envolvidas as seguintes categorias funcionais: diretores, superintendentes, gerentes e técnicos de nível universitário.

Para esta pesquisa serão considerados apenas os dados referentes à população de gestores e os resultados obtidos na avaliação referente à aplicação das competências **priorizadas** pela Direção, de forma a verificar se estão sendo **praticadas** no cotidiano do trabalho dos seus gestores, **na percepção de seus pares e chefes**.

A FIG. 4 representa a gestão do desempenho e sua dinâmica para a realização das avaliações 270 graus. Este modelo foi utilizado porque neste momento não havia sido implantando o *feedback* dos subordinados para avaliar a aplicação das competências de seus gestores. O processo considera apenas quatro óticas de *feedback*: auto-avaliação, avaliação gerencial, avaliação de consenso (gerente e chefia) e avaliação de pares.

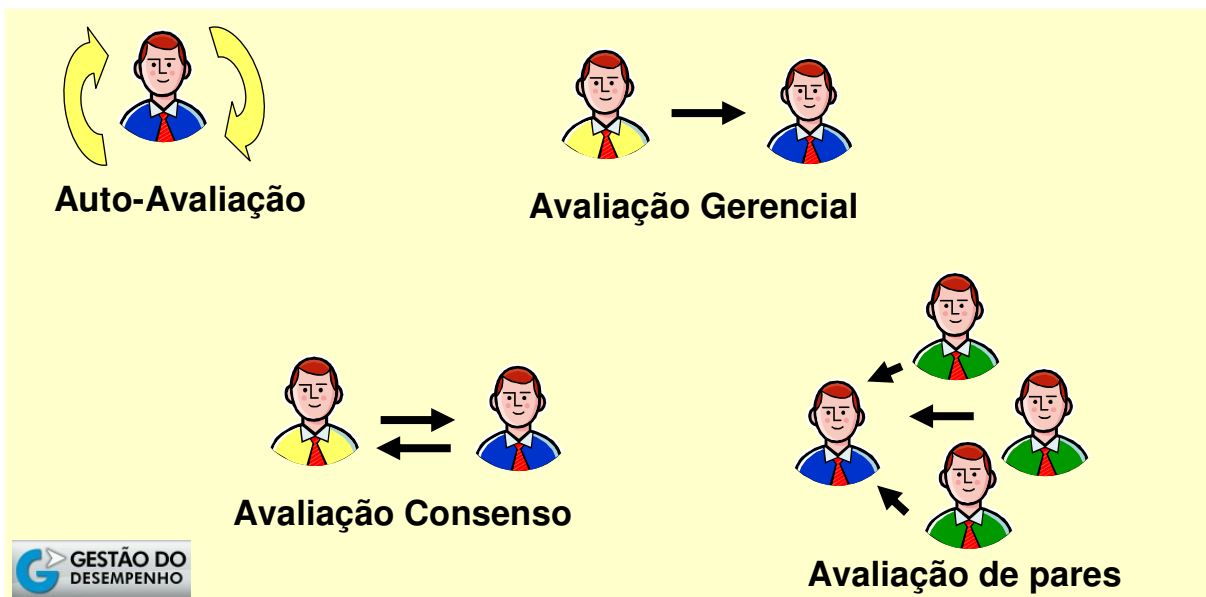


Figura 4 – Gestão do desempenho – SGD

Fonte: Empresa Pesquisada - RH, 2007.

A avaliação construiu-se levando em conta as competências gerenciais definidas na construção do perfil do gestor. O processo de construção do perfil e a definição de competências individuais estão detalhados no capítulo referente à pesquisa documental.

Foram priorizadas as seguintes competências gerenciais, comuns a todos os gestores da empresa: visão estratégica, orientação para o cliente, gestão de pessoas, alinhamento do comportamento pessoal com os valores da organização e empreendedorismo.

O QUADRO 5 apresenta a base teórica que serviu de apoio para a construção das competências, constituída dos seguintes autores: Quinn (2003), Senge (1990a), Fleury e Fleury (2001), Ghoshal e Bartlett (2002).

Quadro 5 – Competências individuais e gerenciais

Competências		
Quinn 2003	Fleury e Fleury 2001	Barlett e Ghoshal 2002
Convívio com a mudança Pensamento criativo Gerenciamento da mudança Constituição e manutenção de uma base de poder Negociação de acordos e compromissos Apresentação de idéias	Saber comprometer-se Assumir responsabilidades	Foco na oportunidade Reconhece potencial Combina <i>insights</i> com desafios
Produtividade do trabalho Fomento de um ambiente de trabalho produtivo Gerenciamento do tempo e do estresse Desenvolvimento e comunicação de uma visão Estabelecimento de metas e objetivos Planejamento e organização	Ter a visão estratégica	Equilibra o alinhamento e desafio Ambiente motivador e exigente Sustenta objetivos
Gerenciamento de projetos Planejamento do trabalho Gerenciamento multidisciplinar Monitoramento do desempenho individual Gerenciamento do desempenho e processos coletivos Análise de informações com pensamento crítico	Saber agir Saber mobilizar	Inspira confiança, crença na instituição
Constituição de equipes Uso de processo decisório participativo Gerenciamento de conflitos Compreensão de si próprio e dos outros Comunicação eficaz Desenvolvimento dos empregados	Saber aprender Saber comunicar	Desenvolve pessoas, relações e equipes Reconhece diferenças Delega, desenvolve e dá poder

Fonte: Quinn (2003), Fleury e Fleury (2001), Ghoshal e Barlett (2002) – adaptado.

Para cada competência foram descritas pelo menos cinco evidências de comportamento. As evidências poderiam ser pontuadas numa escala *Likert* de 0 a 100. Quanto mais próximo de 0 estivesse a pontuação, menor a utilização da competência em questão e quanto mais próximo de 100, maior a sua utilização.

Afirma Alles (2004a) que as evidências de comportamento se constituem dos fatos, das ações que demonstram uma competência e do grau em que se encontra desenvolvida. Da mesma forma, em um exame, pode-se demonstrar o conhecimento sobre um tema específico.

A iniciativa de trabalhar com evidências de comportamento possibilita ao avaliador melhor visualização do profissional analisado, ou seja, suas ações, procurando assim diminuir os índices de subjetividade já constatados nos processos de avaliação.

Para a obtenção das informações necessárias para identificar se as competências gerenciais **priorizadas** pela Direção estão sendo **praticadas** no cotidiano do trabalho dos seus gestores, **na percepção de seus subordinados**, utilizou-se a coleta de dados primários do resultado da pesquisa de clima, realizada no período de 10 a 24 de janeiro 2007.

Levering e Moskowitz (1994), apoiando-se em extensas pesquisas de ambientes de trabalho no mundo inteiro, sustentam que os atributos que caracterizam um bom lugar para se trabalhar (Great Place to Work®), são: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

A confiança entre chefes e subordinados é definida como a característica dos melhores locais de trabalho, traduzindo a idéia de que a qualidade pode ser mensurada em três relações interconectadas que existem na empresa: relacionamento entre chefes e subordinados; relacionamento entre funcionários e seus empregos /empresas; e relacionamento entre funcionários.

O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoa que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

A metodologia utilizada foi da *Great Place to Work*, composta de 58 questões, cujo objetivo é medir a satisfação dos empregados no ambiente interno e se a participação dos empregados é voluntária. Por meio dos resultados observados, são realizados planos de ações corretivas, que visam à promoção do bem-estar dos empregados no ambiente de trabalho e à melhoria do clima organizacional.

Em 2006, foram distribuídos 2.953 questionários. O índice de devolução (questionários respondidos) foi de 82,2%. Pode-se observar que o índice de participação e devolução dos questionários apresenta um percentual favorável, considerando que na Empresa a pesquisa de clima é totalmente voluntária (GRÁF. 1).

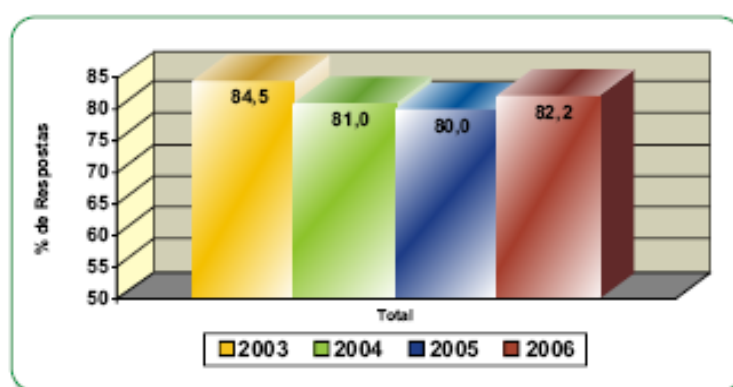


Gráfico 1 – Clima interno: índice de questionários respondidos

Fonte: Conexão 1.050, de 03/04/2007.

No comparativo da evolução dos resultados da empresa, os números mostram uma melhoria contínua no clima interno. Sem dúvida, esse é um dos

resultados do trabalho que está sendo feito pelos gestores nas diversas áreas da Empresa.

O objetivo deste item é obter a percepção da empresa como um todo. Essa percepção é utilizada como referência de comparação entre as diversas empresas. E este é o resultado utilizado também para os indicadores de clima organizacional interno (GRÁF. 2).

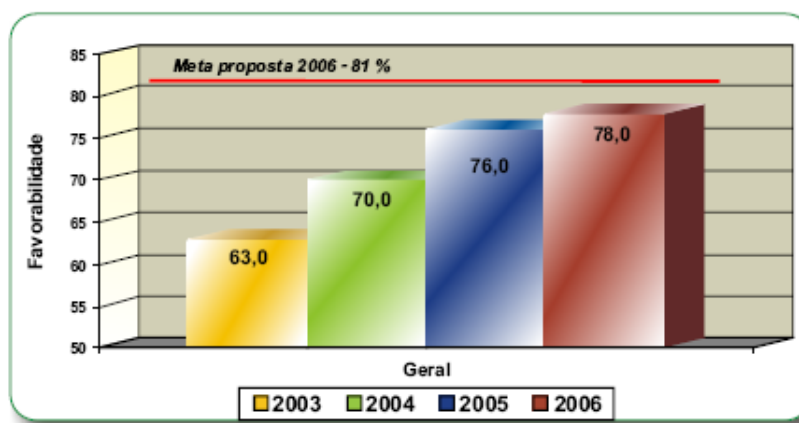


Gráfico 2 – Índice geral de percepção dos empregados em relação ao clima interno

Fonte: Conexão 1.050, de 03/04/2007.

No QUADRO 6 estão relacionados os 18 comportamentos selecionados que dizem respeito diretamente à avaliação realizada pelos subordinados referentes à aplicação das competências gerenciais no cotidiano, que constituirão a base de análise neste estudo.

Quadro 6 – Pesquisa de clima organizacional – comportamentos gerenciais

Os Gerentes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa

Os Gerentes deixam claro suas expectativas

Posso fazer qualquer pergunta razoável aos Gerentes e obter respostas diretas

É fácil se aproximar dos Gerentes e é também fácil falar com eles

Os Gerentes são competentes para tocar o negócio

Os Gerentes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente

Os Gerentes confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las

Os Gerentes aqui dão autonomia às pessoas

Os Gerentes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá

Os Gerentes cumprem o que prometem

Os Gerentes agem de acordo com o que falam

Acredito que os Gerentes só promoveriam reduções de quadro como último recurso

Os Gerentes são honestos e éticos na condução dos negócios

Os Gerentes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra

Os Gerentes reconhecem erros "não intencionais" como necessários para se tocar o negócio

Os Gerentes incentivam idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera

Os Gerentes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho

Os Gerentes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado

Os chefes evitam o favoritismo

Fonte: Pesquisa de clima interno - © 2007 Great Place to Work® Institute Inc. All rights reserved.

O resultado global da pesquisa de clima traduz uma síntese da percepção dos empregados em relação à atuação gerencial e às práticas da empresa. Dessa forma, propõe-se captar a percepção do subordinado, completando a avaliação de *feedback* 360 graus, em que o relacionamento entre subordinados e chefes será realçado.

3.3 Unidade de análise e unidade de observação

3.3.1 Unidade de análise

Como unidade de análise, foi escolhida uma empresa de grande porte do segmento siderúrgico localizada no interior de Minas Gerais e seus escritórios em Belo Horizonte, São Paulo e Vitória. É uma organização que se empenha na capacitação e atualização de seus profissionais, fazendo uso de ferramentas e sistemas de gestão que sustentam a competitividade dos negócios. Além disso, vem nos últimos anos investindo de forma continuada na formação e no aprimoramento

comportamental de suas lideranças. Sua escolha justifica-se também por facultar o acesso desta pesquisadora às informações necessárias a este trabalho.

A Empresa em estudo faz parte de um grupo que é um dos maiores do setor do aço, cujo faturamento atinge quase 70 bilhões de dólares, tendo controle de cerca de 12% do mercado mundial.

Na época de sua criação, propôs-se a realizar uma obra audaciosa e arrojada: construir uma usina de aços especiais praticamente auto-suficiente em matérias-primas e energia junto das fontes de minério de ferro e de carvão vegetal, como também de queda d'água, visando ao abastecimento do mercado nacional. Essa idéia foi concebida por três empresários, estimulados pelo movimento em torno da industrialização mineira, impulsionada pelo arranque industrial do País em razão de sua entrada na Segunda Guerra Mundial.

O faturamento da empresa no ano de 2006, de R\$ 3,4 bilhões, foi novamente recorde. Obteve avanço no resultado líquido, que cresceu 7,3% na comparação com o exercício anterior, totalizando R\$ 632,1 milhões. A geração operacional de caixa (Ebitda) no ano foi de R\$ 874,6 milhões, com crescimento de 10,7% na comparação com 2005, correspondendo a uma margem Ebitda de 25,4%, resultado que se destaca dentre as empresas do segmento de inoxidáveis. Seu faturamento atingiu seu recorde, fechando o ano em R\$ 3,4 bilhões, com aumento de 10,7% na comparação com 2005.

Tão importante quanto o resultado econômico e operacional é o fato de que a empresa obteve no ano de 2006 o melhor resultado de toda a história da siderurgia na área de segurança. Isso é uma consequência direta do investimento constante em treinamento e da consolidação de uma cultura de segurança entre os empregados baseada no firme cumprimento dos modelos internos de gestão. A responsabilidade pelos bons resultados da organização deve ser dividida também com as empresas controladas, todas com desempenho destacado e firmemente alinhadas com o direcionamento estratégico da Companhia.

Ressalta-se também a boa evolução das iniciativas socioambientais da Companhia. A Fundação que a ela ligada, voltada para os aspectos de responsabilidade social, que no início de sua construção focou suas ações nas áreas de educação e meio ambiente, é hoje uma referência brasileira em gestão da cidadania corporativa. O negócio é conduzido com respeito aos princípios do

desenvolvimento sustentável, convergindo as políticas e práticas para a satisfação de todas as partes interessadas (*stakeholders*).

A empresa acredita que a evolução das estratégias de negócios em curso significará a base da sustentabilidade dos negócios no longo prazo. Existe a convicção de que ao crescer com responsabilidade social – gerando riqueza com ecoeficiência, interagindo com a comunidade e assegurando a saúde e a segurança de seus empregados – a empresa continuará sendo sustentável e geradora de retorno para seus acionistas.

Em dezembro de 2006, a empresa passou a compor a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Essa distinção é dada pela Bovespa às empresas que mantêm modelos de gestão estruturados a partir do conceito de sustentabilidade dos negócios. Estes abrangem, além da qualidade das atividades industriais e comerciais desenvolvidas, a proteção do meio ambiente e as ações de melhoria das condições sociais perante as comunidades afetadas pelas atividades econômicas.

A empresa acredita que a qualidade de seus produtos está relacionada diretamente a excelência dos seus empregados. Dessa forma, oferece de maneira equânime uma série de oportunidades e benefícios que promovem a saúde, a segurança e o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os seus empregados. O modelo de gestão de recursos humanos adotado tem como objetivo atrair, manter e incentivar o desenvolvimento de profissionais talentosos, criativos e dinâmicos.

Nesse sentido, a Empresa tem investido continuamente na capacitação e no treinamento profissional. Além disso, reconhece o esforço coletivo e incentiva a participação de todos no alcance dos resultados por meio de uma política de remuneração atrativa. Valoriza, também, o talento individual, priorizando os empregados no preenchimento de vagas no seu quadro de profissionais.

3.3.2 Unidade de observação

Considerou-se como unidade de observação o conjunto de 80 profissionais que ocupam função de gestores. Esta população corresponde a 80% dos gerentes que participaram do processo de avaliação. Cada avaliado recebeu nota de três pessoas escolhidas por eles (pares), como também a avaliação de seu gestor imediato (chefia).

Para a análise das respostas na percepção de seus subordinados, consideraram-se os questionários válidos das respostas da pesquisa de clima, correspondente a 82% da população geral dos empregados. Este número refere-se a, aproximadamente, 2.500 questionários respondidos.

3.3.3 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados pode ser considerado quantitativo, uma vez que utiliza as notas médias de cada uma das evidências de comportamento para mensurar a prática e desenvolvimento no cotidiano profissional da competência que avaliam. Esta nota, posteriormente, é traduzida para uma linguagem conceitual. Portanto, no decorrer do estudo apresenta-se também a análise qualitativa da informação.

3.4 Limitações do método

A metodologia utilizada nesta pesquisa apresenta algumas limitações quanto ao procedimento de coleta e tratamento dos dados, a saber:

- a) A validade das conclusões da pesquisa limita-se à realidade da empresa pesquisada.

- b) A comparação dos resultados da atuação dos gestores com a pesquisa de clima organizacional de 2006 também representa uma limitação do método, em função de não se ter realizado a avaliação de *feedback* 360 graus e por ser um instrumento de medição diferente do SGD.
- c) O fato de a autora trabalhar na própria empresa pode criar um viés no momento da interpretação dos dados, apesar da busca constante de isenção.

4 PESQUISA DOCUMENTAL: METODOLOGIA PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A pesquisa documental teve por objetivo explicitar as diretrizes institucionais da Empresa pesquisada, bem como todos os passos seguidos para a definição e desenvolvimento das competências individuais dos gestores.

Inicialmente, foi feito um contato com a Superintendência de RH da empresa para explicar o objetivo da pesquisa e solicitar autorização para realizar o trabalho. A autorização foi concedida e formalizada.

Como fontes de coleta para a pesquisa documental foram utilizadas as publicações internas da empresa: Informativo Conexão, Acenet, Revista Espaço, Relatório Anual, Relatório com resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, Carta de Valore e *site* da empresa e do Grupo. Essa pesquisa objetivou a descrição da empresa.

Associada ao estudo de caso, a pesquisadora e profissional da empresa, fazia parte do grupo de trabalho responsável pela identificação das competências gerenciais. O grupo compôs o perfil da liderança utilizado para a realização da avaliação de desempenho relativo ao ano de 2006. Assim também, a aluna-profissional esteve presente, acompanhando a preparação da população envolvida para participar do processo de conscientização para a avaliação 270 graus, tomando conhecimento do grupo de competência e dos respectivos comportamentos que fariam parte do processo de avaliação.

Os dados foram coletados a partir dos dados gerados pelo Sistema de Desempenho (SGD). As informações foram disponibilizadas pelos profissionais de RH da empresa. A aluna-profissional fazia parte do grupo de trabalho responsável pela análise dos resultados obtidos, pela apresentação à empresa dos resultados obtidos e pela consolidação do Plano de Desenvolvimento Individual, com identificação dos módulos de treinamentos, conteúdos, carga horária, fornecedores, investimentos e população a ser treinada.

Com o objetivo de possibilitar uma melhor compreensão do processo de definição das competências gerenciais, bem como da metodologia utilizada para o seu desenvolvimento, descrevem-se a seguir os passos orientadores desta

construção, com base em documentos construídos pela empresa com a participação da equipe responsável pelo projeto.

A metodologia utilizada pela empresa para desenvolver as competências gerenciais é composta por cinco etapas (Manual de funcionamento do SGD – Sistema de Gestão do Desempenho - RH/2006)

1ª etapa – Reflexão

Etapa estratégica, em que foram decididos os eixos das competências necessárias para o cumprimento da missão e da performance da empresa. Procedeu-se a uma reflexão sobre os comportamentos gerenciais que serão requeridos, de forma a tornar o gerente internacionalizado, ou seja, capaz de atender ao modelo gerencial do Grupo. Essa reflexão serviu de base para a construção das competências e de seus comportamentos observáveis. Participaram desta etapa os gerentes, superintendentes, diretores e presidente, mais a área de Recursos Humanos. Realizou-se nos meses de agosto a outubro de 2006.

No QUADRO 7, demonstram-se as competências priorizadas e aprovadas pelo Comitê Diretivo da empresa, a serem aplicadas pelo corpo gerencial. Compõe-se de competências e 27 comportamentos observáveis. Aplica-se a todos os níveis gerenciais de toda a empresa. A forma de avaliação de sua aplicação será mediante a avaliação de desempenho.

Quadro 7 – Competências gerenciais e comportamentos

Competência	Comportamento Observável
1- Visão Estratégica	<p>Explica a visão, a missão, a política e os valores da empresa.</p> <p>Descreve o negócio, sua interação com o ambiente interno e externo.</p> <p>Tem em mente as conseqüências de suas decisões para os nossos stakeholders.</p> <p>Estabelece a integração de recursos e indivíduos com foco nas necessidades da Acesita.</p>
2- Orientação para o Cliente	<p>Descreve os clientes internos e/ou externos e potenciais.</p> <p>Assegura o cumprimento dos compromissos assumidos, dentro do prazo e dos padrões combinados.</p> <p>Entende e antecipa as expectativas dos clientes.</p> <p>Avalia sistematicamente o nível de satisfação do cliente nos aspectos de qualidade, custo e atendimento.</p> <p>Implementa soluções dos problemas que afetam o cliente.</p>
3- Gestão de Pessoas	<p>Está disponível para as pessoas quando elas se dirigem a ele e necessitam de apoio.</p> <p>Demonstra disponibilidade para receber, analisar e considerar feedback recebido.</p> <p>Define objetivos coletivos com a equipe.</p> <p>Leva em conta as necessidades das pessoas quando toma decisões importantes.</p> <p>Realiza ações que promovam motivação e liberação de energia das equipes.</p> <p>Desenvolve equipes com maior autonomia de delega responsabilidades.</p> <p>Mantém equipe informada e atualizada para realização do seu trabalho.</p>
4- Alinhamento do comportamento pessoal com os Valores da Organização	<p>Atua de maneira ética e coerente com os valores e normas institucionais.</p> <p>Demonstra consistência entre discurso e prática em suas ações.</p> <p>Provê recursos para possibilitar a real aplicação da política da qualidade, segurança, saúde e meio ambiente.</p> <p>Reconhece a influência de seus atos exercida à sua equipe.</p> <p>Administra o clima de satisfação da sua equipe, estabelece e cumpre planos de ação.</p> <p>Desenvolve relacionamento interpessoais efetivos, sem considerar níveis ou hierarquias.</p>
5- Empreendedorismo	<p>Identifica oportunidades para a organização e seus parceiros, dentro de sua área de atuação.</p> <p>Assume riscos e ousa.</p> <p>Estimula a inovação com foco local e globalmente.</p> <p>Percebe as oportunidades para o negócio e propõe soluções a partir do ambiente empresarial.</p> <p>Decide e age mesmo quando todo o conhecimento ou experiência não está disponível.</p>

Fonte: SGD – Sistema de gestão de desempenho – 2006

2ª etapa – Preparando para a avaliação de desempenho

Após a aprovação pela Diretoria das competências priorizadas, iniciou-se a preparação da população envolvida para a conscientização do *feedback* 270 graus, a divulgação das competências priorizadas e a utilização do Sistema de Gestão do Desempenho. A preparação ocorreu durante o mês de dezembro de 2006.

3ª etapa – Realizando as avaliações de desempenho

O processo de avaliação utilizado é o modelo 270 graus, em que os gestores são avaliados por seus pares, por seus superiores, por consenso e por auto-avaliação. As avaliações de desempenho em relação ao referencial de competências ocorreram no período de janeiro a março. Os avaliados escolhiam três pessoas que representam seus pares, as quais recebiam um comunicado sobre a avaliação a ser realizada. Cada gestor só podia receber no máximo cinco avaliações a responder como par. Em paralelo, eram realizadas a auto-avaliação e a avaliação na percepção de sua chefia direta. Após esses procedimentos, o gerente e seu chefe (superior hierárquico) conversavam sobre as competências requeridas. Assim, realizavam a avaliação de consenso, que servirá de base para a remuneração e o plano de desenvolvimento de treinamento.

4ª etapa – Reconhecendo o desempenho

Durante o mês de março, após a apuração dos dados, foram distribuídos os valores referentes à remuneração variável executiva, em relação aos resultados apurados, os quais compõem três partes: Resultados individuais (perfil de competências, 25% e indicadores de performance, 75%); Resultados empresariais (indicadores e metas são definidos pela Diretoria, com base nas diretrizes da empresa, 100%), sendo que o percentual final máximo de *over performance* é de 120%; e Avaliador de resultados (resultados x pesos = bônus anual). O bônus meta a ser pago ao avaliado será a relação direta do resultado obtido pela avaliação (resultado do avaliador de resultados) em relação ao *target* bônus e o fator corretor, ambos definido pela Diretoria.

5ª etapa – Desenvolvendo as competências

Os comportamentos observáveis serviram de base para avaliar a competência na prática. Pontuação igual ou inferior a 65 pontos em um dos comportamentos que compõem a competência será acompanhada de um plano de desenvolvimento para a aquisição das competências. Prevê-se a realização desta etapa até dezembro de 2007.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção responde ao objetivo principal desta pesquisa: Identificar se as competências gerenciais priorizadas pela Direção da empresa pesquisada, de grande porte do setor siderúrgico, estão sendo praticadas no cotidiano do trabalho dos seus gestores, na percepção de seus pares, chefes e subordinados.

Além do objetivo principal, pretendeu-se apurar como as diretorias existentes na empresa estão praticando as competências priorizadas, na percepção dos pares e chefes, assim como avaliar o papel de RH no desenvolvimento dos gestores, itens que compõem o objetivo intermediário desta pesquisa.

Como forma de investir no crescimento profissional dos seus empregados, a empresa vem adotando várias ações para o desenvolvimento de seus líderes. Tais ações são realizadas em parceria com as melhores Universidades no Brasil e do exterior, envolvendo lideranças em programas focados na gestão de resultados, gestão de pessoas e desenvolvimento das competências priorizadas para os gestores. Em 2005, profissionais de diferentes níveis hierárquicos e funções participaram de 155.952 horas de treinamentos, o que totalizou no investimento de R\$3,6 milhões. A evolução do conhecimento adquirido pelos empregados pode ser observada pela grande mobilidade funcional registrada nos últimos quatro anos, que atingiu um total correspondente a 108% dos empregados. Somente em 2006, 27,1% dos empregados foram promovidos ou mudaram de atividade em função do aumento da capacitação ou da aquisição de novas habilidades por meio de treinamentos e cursos especializados.

5.1 Percepção dos chefes e pares

A primeira avaliação foi realizada pelos chefes dos gerentes, contemplando 80 profissionais. Os resultados mostraram que os chefes concordam que os gerentes estão praticando as competências gerenciais priorizadas pela Direção. A nota dada ao gestor por seu chefe (superior hierárquico) corresponde a uma média

equivalente a 84,2 pontos em relação à percepção da aplicação das competências no cotidiano.

A segunda avaliação dos gerentes foi realizada pelos seus pares, por eles escolhidos, totalizando 240 profissionais. Os resultados mostram que as competências priorizadas pela empresa estão sendo praticadas no cotidiano, na percepção de seus pares. A média das notas recebidas corresponde a 90,0 pontos.

Na percepção de seus pares e chefes, os gerentes têm praticado no cotidiano as competências priorizadas pela Diretoria, confirmando a nota média de 89,0 pontos, o que realça os bons resultados obtidos pela empresa, apurando-se um avanço em seu resultado líquido de 7,3% em comparação ao exercício anterior, e sua excelência operacional. O gestor é capaz de aplicar as competências priorizadas pela Direção para atingir os resultados operacionais contratados em suas metas anuais.

A TAB. 1 mostra a nota geral das avaliações realizadas pelos chefes e pelos pares dos gestores. A moda obtida nas notas das competências requeridas permanece em 90 pontos, a média varia entre 85 e 90 pontos e a menor nota oscila entre 30 e 50 pontos para as competências requeridas. Apesar de a moda estar em 90 pontos, há gerentes que receberam notas baixas. O percentual corresponde a 80% da amostra. Considera-se que há elevada utilização das competências gerenciais requeridas no cotidiano de trabalho destes profissionais.

Tabela 1 – Competências gerenciais: avaliação global

Competências	Moda	Média	Menor nota
<i>Alinhamento do comportamento pessoal aos valores da organização</i>	90	90	50
<i>Empreendedorismo</i>	90	85	30
<i>Gestão de pessoas</i>	90	87	50
<i>Orientação para o cliente</i>	90	87	30
<i>Visão estratégica</i>	90	89	50

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber algumas variações nas competências quando olhadas comparativamente, podendo-se identificar algumas como melhores percentuais de

utilização que outras. Os dados foram avaliados a partir das médias das percepções conjuntas dos chefes e pares dos gestores.

O GRÁF. 3 mostra que a melhor atuação dos gestores está refletida na aplicação da competência *alinhamento do comportamento pessoal aos valores da empresa*, com uma média de 89,5 pontos. Com uma média de 84,5 pontos aparece a competência *empreendedorismo*, item de menor pontuação na percepção dos avaliadores.

1	<i>Alinhamento do comportamento pessoal</i>
2	<i>Empreendedorismo</i>
3	<i>Gestão de pessoas</i>
4	<i>Orientação para o cliente</i>
5	<i>Visão estratégica</i>

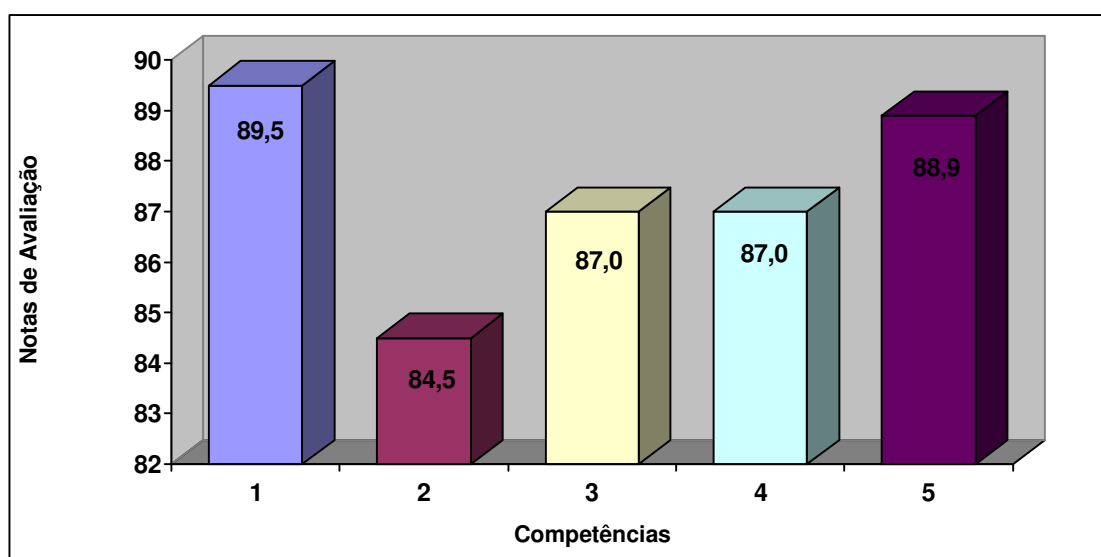


Gráfico 3 – Resultado geral por competência – percepção dos chefes e pares (320 respondentes)

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos resultados encontrados, observa-se que o gestor deverá ser capaz de gerenciar ao mesmo tempo a evolução da empresa e o desenvolvimento humano. Estes resultados confirmam o que é ressaltado por Quinn (2003): a competência implica não só a detenção de conhecimento, mas a oportunidade de praticá-las.

5.1.1 Competências e seus comportamentos na percepção dos chefes e dos pares

A visão geral busca exibir os resultados obtidos em cada competência priorizada pela Diretoria, realçando as médias das notas obtidas nos comportamentos observáveis que as compõem, na percepção de seu chefe e de seus pares.

As análises de cada competência com seus respectivos comportamentos, individualmente apresentados a seguir, esclarecem as percepções em suas aplicações.

5.1.1.1 Competência *gestão de pessoas*

O QUADRO 8 e o GRÁF. 4 mostram que o comportamento de menor pontuação está ligado ao saber agir do gerente em relação ao fato de realizar ações que promovam a motivação e liberação de energia da equipe (84,3 pontos). O comportamento de maior pontuação reflete sua disponibilidade para pessoas quando por elas procuradas na busca de seu apoio (90,8 pontos).

Quadro 8 – Competência *gestão de pessoas* e seus comportamentos

1	Define objetivos coletivos com a equipe.	85,8
2	Demonstra disponibilidade para receber, analisar e considerar feedback recebido.	87,4
3	Desenvolve equipes com maior autonomia e delega responsabilidade.	85,1
4	Está disponível para as pessoas quando elas se dirigem a ele necessitando de apoio.	90,8
5	Leva em conta as necessidades das pessoas quando toma decisões importantes.	88,3
6	Mantém a equipe informada e atualizada para a realização do seu trabalho.	87,1
7	Realiza ações que promovam motivação e liberação de energia das equipes.	84,3
Geral	Geral.	87,0

Fonte: Dados da pesquisa.

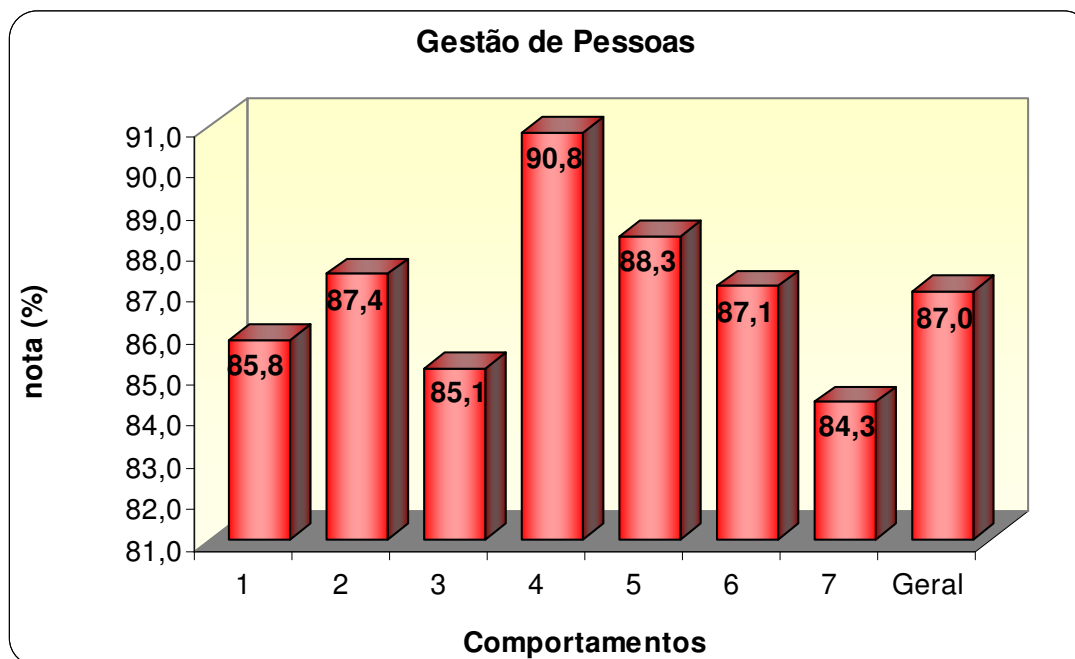


Gráfico 4 – Resultado da avaliação da competência gestão de pessoas, por comportamento

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado referente à competência *gestão de pessoas* sinaliza que os gestores precisam desenvolver a prática de *feedback* e promover um ambiente de maior delegação e autonomia para seus subordinados. Ressalta-se, assim, a observação feita por Zarifian referente à noção de incidente de que o empregado deverá estar preparado para melhor mobilizar recursos para resolver as situações de trabalho, mesmo sem a presença do gestor.

5.1.1.2 Competências empreendedorismo e orientação para cliente

Para compor o papel gerencial, refletindo a capacidade de gerar mudanças, caracterizado como inovador e negociador, são priorizadas as competências *empreendedorismo* e *orientação para o cliente*.

O QUADRO 9, O QUADRO 10, o GRÁF. 5 e o GRÁF. 6 mostram que os comportamentos requeridos pelas competências *empreendedorismo* e *orientação para o cliente* mantêm pouca variação em relação às médias de pontos obtidos na competência. Em relação à competência *empreendedorismo*, a média geral está

representada por 84,2 pontos, sendo que a menor pontuação está relacionada ao comportamento relativo à capacidade de perceber as oportunidades para o negócio e de propor soluções a partir do ambiente empresarial (83,1 pontos). Analisando a competência *orientação para o cliente*, vê-se que a média geral corresponde a 84,5 pontos, sendo que entender e antecipar as expectativas do cliente (82 pontos) é a menor pontuação. A maior pontuação reflete a capacidade de implantar soluções dos problemas que afetam ao cliente (87 pontos), o que significa espaços de desenvolvimento dos gestores da empresa nestas competências, na percepção de seu chefe de seus pares.

Quadro 9 – Competência *empreendedorismo* e seus comportamentos

1	Assume riscos e ousa.	84,9
2	Decide e age mesmo quando todo o conhecimento ou experiência não está disponível.	84,3
3	Estimula a inovação com foco local e globalmente.	84,4
4	Identifica oportunidades para a organização e seus parceiros, dentro de sua área de atuação.	84,5
5	Percebe as oportunidades para o negócio e propõe soluções a partir do ambiente empresarial.	83,1
Geral Geral.		84,2

Fonte: Dados da pesquisa.

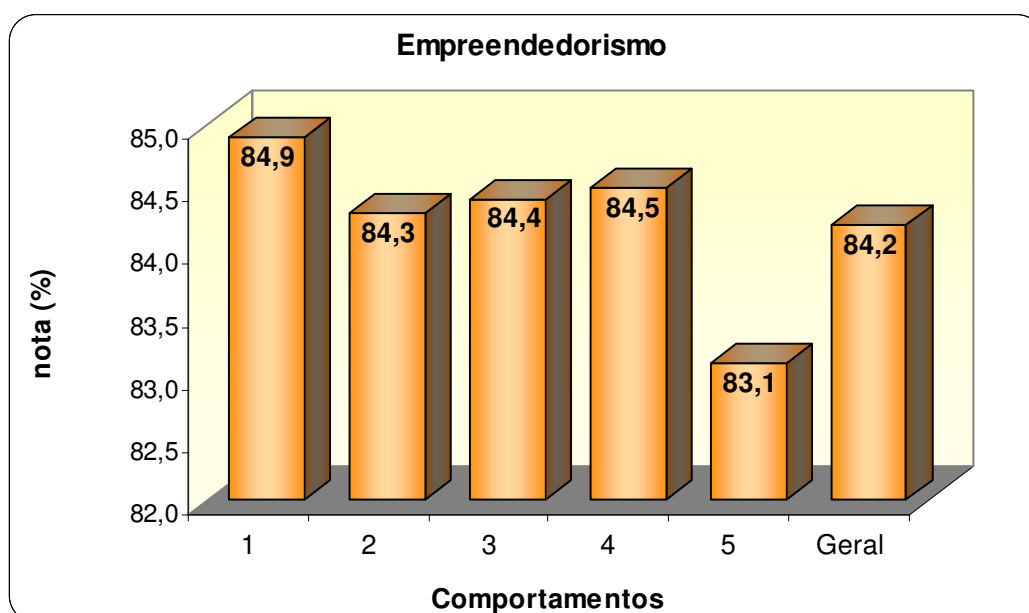


Gráfico 5 – Resultado da avaliação da competência empreendedorismo, por comportamento

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 10 – Competência *orientação para cliente* e seus comportamentos

1	Assegura o cumprimento dos compromissos assumidos, dentro do prazo e padrões combinados.	86,1
2	Avalia sistematicamente o nível de satisfação do cliente nos aspectos de qualidade, custo e atendimento.	82,6
3	Entende e antecipa as expectativas dos clientes	82,0
4	Identifica os clientes internos e/ou externos e potenciais.	85,0
5	Implementa solução dos problemas que afetam o cliente	87,0
Geral	Geral	84,5

Fonte: Dados da pesquisa.

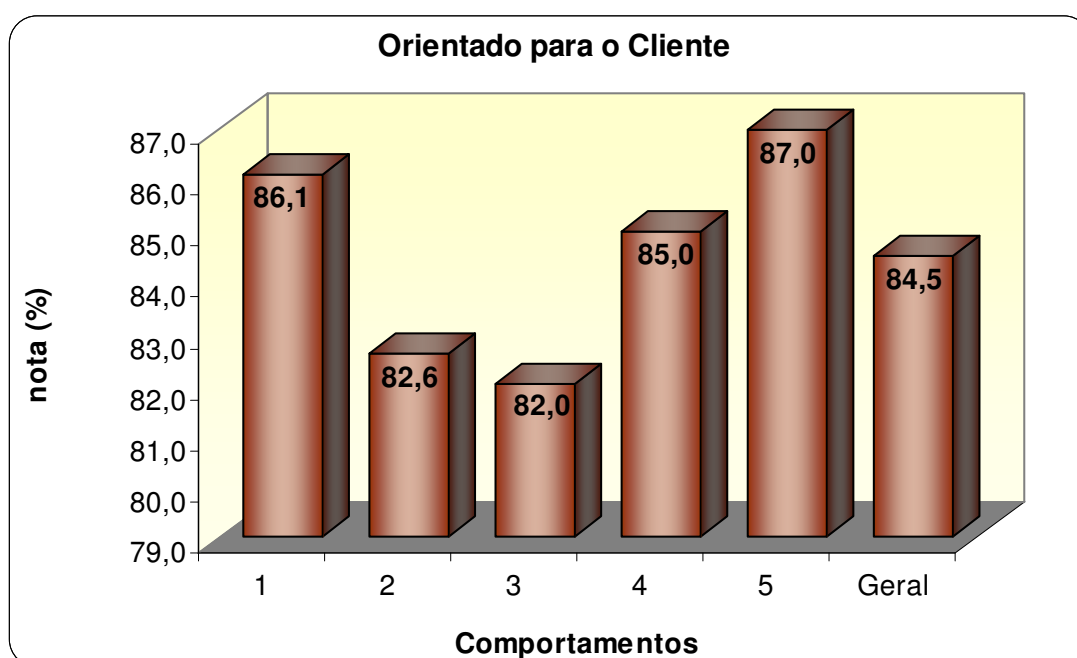


Gráfico 6 – Resultado da avaliação da competência *orientado para o cliente*, por comportamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores precisam estar preparados para pensar numa escala maior e mais global. Para Byham (2003), o gestor deve utilizar o pensamento não-linear e holístico, criar as oportunidades de sinergia, iniciar as mudanças e tomar as decisões enriquecedoras, assegurando a sobrevivência da organização. Assim, a empresa deverá promover espaço de evolução e aplicação desta competência para seu corpo gerencial.

5.1.1.3 Competência visão estratégica e alinhamento pessoal aos valores da organização

Para Senge (1990b), o papel gerencial realiza-se em um contexto formado por um conjunto de competências ligadas à capacidade do gestor de ter uma visão estratégica e, ao mesmo tempo, de estar alinhado com os valores da organização. Sua capacidade posta em prática é refletida na inspiração da confiança e da crença, e na geração de um ambiente motivador e exigente. Para avaliar os resultados obtidos pelos gerentes da empresa pesquisada, com a abordagem de Senge (1990a), utilizaram-se os QUADROS 11 E 12.

Estes resultados foram ilustrados por meio dos GRAF. 7 e 8, podendo-se observar que a média das competências ligada a *visão estratégica* é de 86,1 pontos e *alinhamento pessoal aos valores da organização e ao comportamento pessoal* é de 86,4 pontos, representado um bom resultado obtido.

Na percepção dos pares e da chefia, os comportamentos de maior pontuação são: capacidade de explicar a visão, a missão, a política e os valores da empresa (87,6 pontos), tem em mente as conseqüências de suas decisões para os stakeholders (87,5 pontos), atua de maneira ética e coerente com os valores e normas institucionais (93,8 pontos) e demonstra consistência entre discurso e prática em suas ações (90,7).

Quadro 11 – Competência *visão estratégica* e seus comportamentos

1	Descreve o negócio, sua interação com o ambiente interno e externo.	84,0
2	Estabelece a integração de recursos e indivíduos com foco nas necessidades da Acesita.	85,3
3	Explica a visão, a missão, a política e os valores da empresa.	87,6
4	Tem em mente as conseqüências de suas decisões para os stakeholders.	87,5
Geral	Geral	86,1

Fonte: Dados da pesquisa.

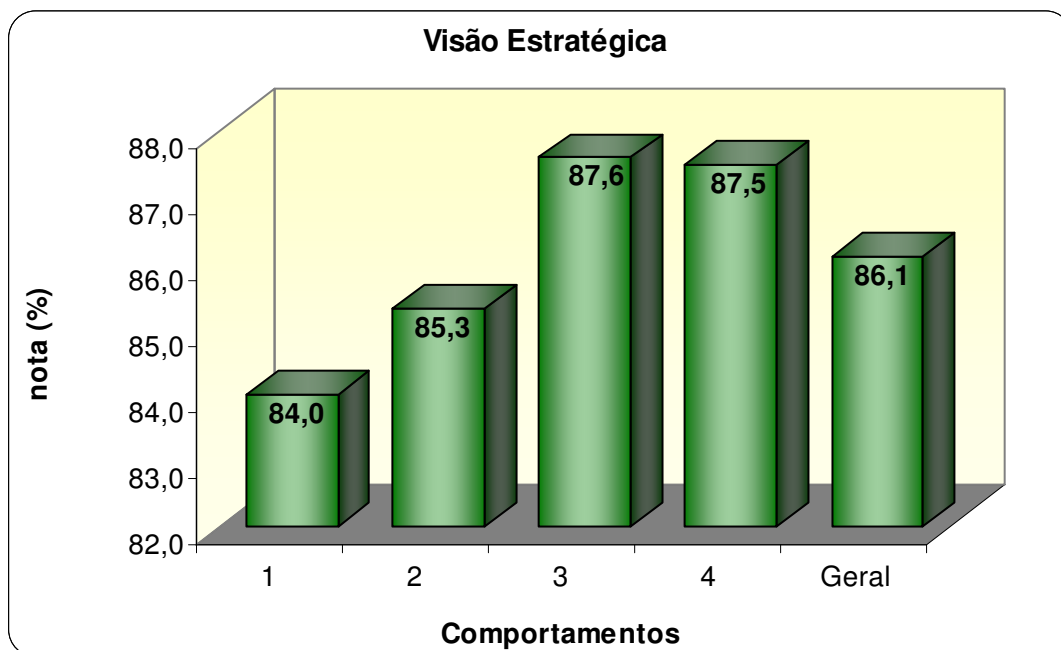


Gráfico 7 – Resultado da avaliação da competência *visão estratégica*, por comportamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 12 – Competência alinhamento do comportamento pessoal aos valores da organização e seus comportamentos

1	Administra o clima de satisfação da sua equipe, estabelece e cumpre planos de ação.	89,2
2	Atua de maneira ética e coerente com os valores e normas institucionais.	93,8
3	Demonstra consistência entre discurso e prática em suas ações.	90,7
4	Desenvolve relacionamentos interpessoais efetivos, sem considerar níveis ou hierarquias.	88,1
5	Provê recursos para possibilitar a real aplicação da política da qualidade, segurança, saúde e meio ambiente.	88,0
6	Reconhece a influência de seus atos exercida à sua equipe.	88,9
Geral	Geral.	86,4

Fonte: Dados da pesquisa.

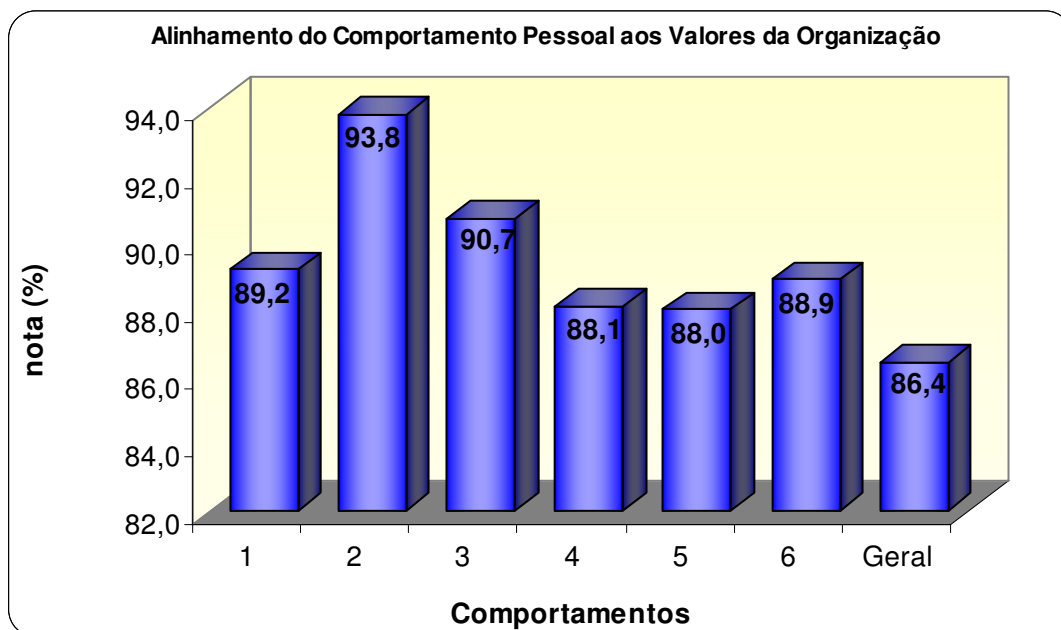


Gráfico 8 – Resultado da avaliação da competência *alinhamento do comportamento pessoal aos valores da organização*, por comportamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme esclarece Quinn (2003), a natureza complexa do trabalho gerencial, além de explicitar as inclinações da maioria das pessoas a favor ou contra os valores, premissas e teorias associadas a cada uma das áreas, também tem que equilibrar e mesclar as competências requeridas. Os líderes gerenciais progredem por meio de estágios, em que se espera que se tornem cada vez mais eficazes em seu desempenho.

5.2 Percepção dos subordinados

A terceira avaliação foi realizada pelos subordinados. Os resultados mostraram que, na percepção deles os gerentes estão praticando as competências gerenciais priorizadas pela Direção. A nota dada ao gestor por seu subordinado corresponde a uma média equivalente a 74 pontos em relação à percepção da aplicação das competências no cotidiano.

Tal evidência remete à conclusão de que, de modo geral, houve um bom nível de desenvolvimento das competências individuais analisadas, bem como condições

favoráveis à sua aplicação. No entanto, é possível perceber que existem espaços para evolução e desenvolvimento das competências requeridas dos gestores (QUADRO 13) quando comparados aos resultados na percepção dos chefes (84,2 pontos) e dos pares (90,0 pontos). A percepção dos subordinados em relação à aplicação dos comportamentos apresenta-se abaixo da média estabelecida pela empresa pesquisada, que é 81 pontos.

Quadro 13 – Pesquisa de clima organizacional – comportamentos gerencias – percepção dos subordinados

Item avaliado na Pesquisa de Clima	Nota
Os Gerentes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	72
Os Gerentes deixam claro suas expectativas	74
Posso fazer qualquer pergunta razoável aos Gerentes e obter respostas diretas	74
É fácil se aproximar dos Gerentes e é também fácil falar com eles	81
Os Gerentes são competentes para tocar o negócio	83
Os Gerentes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	74
Os Gerentes confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las	80
Os Gerentes aqui dão autonomia às pessoas	77
Os Gerentes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	80
Os Gerentes cumprem o que prometem	71
Os Gerentes agem de acordo com o que falam	72
Acredito que os Gerentes só promoveriam reduções de quadro como último recurso	66
Os Gerentes são honestos e éticos na condução dos negócios	78
Os Gerentes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	69
Os Gerentes reconhecem erros "não intencionais" como necessários para se tocar o negócio	69
Os Gerentes incentivam idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera	76
Os Gerentes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	70
Os Gerentes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	72
Os chefes evitam o favoritismo	60
Média da Percepção do Subordinado	74

Fonte: Pesquisa de clima interno - © 2007 Great Place to Work® Institute Inc. All rights reserved. Resultados RH da empresa pesquisada, janeiro, 2007.

Pode-se perceber, de maneira clara, que a aplicação da competência *gestão de pessoas* está reforçada na percepção dos subordinados como ponto forte da consistência e da integridade, demonstradas pelas lideranças na condução dos negócios, na visão clara de onde se deseja chegar. Os gerentes confiam que as pessoas fazem um bom trabalho, que não é necessário vigiá-las e que é fácil aproximar-se dos gerentes e falar com eles.

Há que se considerar, no entanto, a existência de itens referentes às competências das lideranças apresentados pelos empregados. Estes itens podem ser evoluídos, tais como:

- coerência nos estilos de gestão dentro da empresa;
- coerência entre o discurso e a prática;
- capacidade de comunicação clara e transparente: informar sobre os assuntos importantes; e
- aplicação de um processo decisório mais participativo, principalmente nas decisões que afetam sua área.

O reconhecimento da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais dos executivos está intimamente relacionado à necessidade das organizações de conseguir desenvolver funcionários com alto nível de desempenho. Ter gestores com essas habilidades é o mesmo que garantir um desenvolvimento individual das pessoas, como também a eficácia coletiva e a capacidade de aprendizado organizacional. Hoje em dia, num mundo do trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, pois é necessário construir um contexto organizacional que estruture e suporte um conjunto de motivações e comportamentos humanos. A filosofia emergente da gerência apóia-se na necessidade de enfatizar os propósitos, os processos e as pessoas que constituem a organização, conforme ressaltado por Ghoshal e Barlett (2002).

A fim de verificar se havia diferenças significativas de desempenho na aplicação das competências priorizadas nas diversas diretorias da empresa, procedeu à análise das informações sobre a atuação dos gestores em sua área de origem. Estes resultados espelham a médias das percepções de seu chefe e de seus pares.

5.3 Comparando os resultados, por diretoria – percepção chefes e pares

Para atingir um dos objetivos intermediários propostos neste estudo quanto à aplicação das competências priorizadas pela Diretoria no cotidiano dos gerentes, na percepção dos pares e chefes, realizou-se a comparação dos resultados obtidos nas diretorias Comercial, Administrativa e Industrial. Ressaltaram-se as seguintes observações, destacadas na TAB. 2 e no GRÁF. 9: a média geral é de 87,5 pontos,

sendo que a maior pontuação ocorre Comercial (90,7 pontos), seguida da Administrativa (88,9 pontos) e da Industrial (86,1 pontos). A amostra é composta por 80 pessoas, sendo que 50% delas estão ligadas à Industrial, 21% à Comercial e 29% à Administrativa.

Tabela 2 – Média geral diretoria – percepção chefes e pares

Área Gestor	Média Avaliação
Administrativa	88,9
Comercial	90,7
Industrial	86,1
Geral	87,5

Fonte: Dados da pesquisa

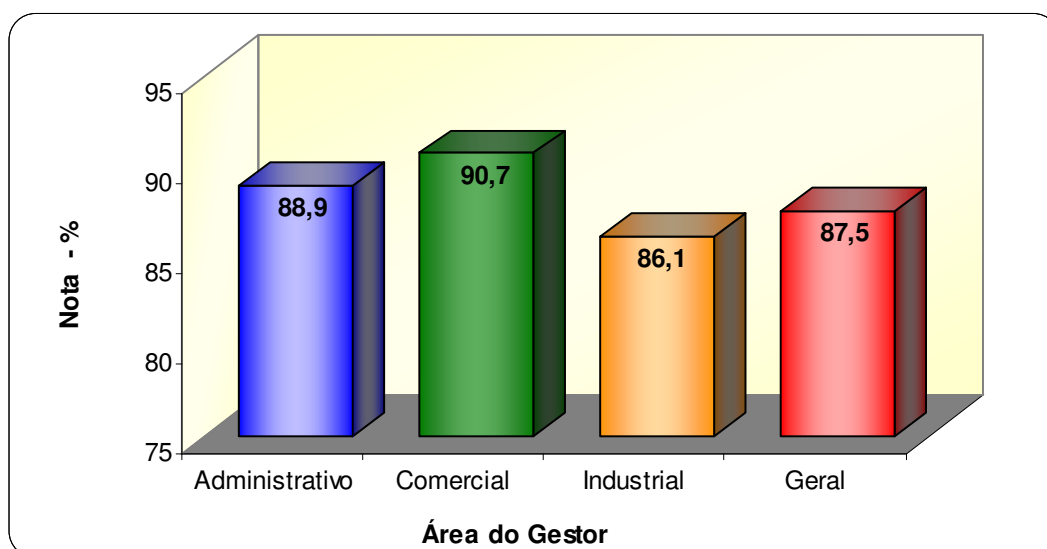


Gráfico 9 – Média geral, por diretoria – percepção dos chefes e pares (320 respondentes)

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de buscar maiores indícios dos resultados finais das avaliações de pares e chefia na percepção da aplicação das competências pelos gestores em suas respectivas diretorias, procedeu-se ao levantamento dos escores médios de cada competência.

Os resultados mostrados na TAB. 3 e no GRÁF. 10 referem-se às comparações por competência nas respectivas diretorias. Nota-se que a melhor atuação dos gestores está refletida na aplicação da competência *alinhamento do comportamento pessoal aos valores da empresa*, com uma média de 89,5 pontos.

Com uma média de 84,7 pontos aparece a competência *empreendedorismo*, item de menor pontuação na percepção dos avaliadores.

Tabela 3 – Competências priorizadas, por diretoria, na percepção chefes e pares

	Competência	Administrativa	Comercial	Industrial	Média Geral Avaliação
1	<i>Alinhamento do Comportamento pessoal</i>	90,9	93,0	88,0	89,5
2	<i>Empreendedorismo</i>	86,8	88,6	83,0	84,7
3	<i>Gestão de pessoas</i>	88,8	90,0	85,5	87,0
4	<i>Orientação para o cliente</i>	87,7	90,6	85,7	87,0
5	<i>Visão estratégica</i>	90,1	91,0	87,9	88,9

Fonte: Dados da pesquisa

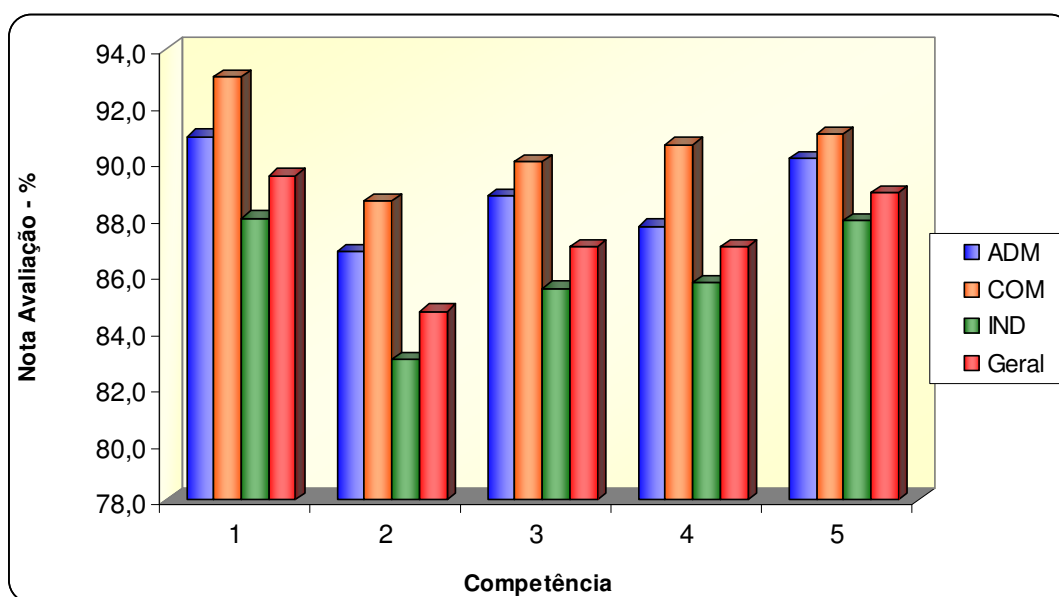


Gráfico 10 – Resultado das competências priorizadas, por diretoria, na percepção de chefes e pares (320 respondentes)

Fonte: Dados da pesquisa

1	<i>Alinhamento do comportamento pessoal</i>
2	<i>Empreendedorismo</i>
3	<i>Gestão de pessoas</i>
4	<i>Orientação para o cliente</i>
5	<i>Visão estratégica</i>

Sua aplicação na visão dos avaliadores é refletida com melhor desempenho na Diretoria Comercial (90,0 pontos), seguido da Administrativa (88,8 pontos) e da

Industrial (85,5 pontos). Este resultado sinaliza visões diferenciadas referentes às diretorias. A Comercial tem o foco no externo “cliente” e a Industrial tem o foco interno no “processo produtivo”. Cabe à empresa identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente, pois a sua efetividade resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa e dos grupos e com as competências individuais.

6 CONCLUSÕES – CONSIDERAÇÕES GERAIS

Neste capítulo, apresenta-se uma síntese dos principais achados e conclusões deste estudo, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

O presente estudo teve por objetivo identificar se as competências gerenciais **priorizadas** pela Direção da empresa pesquisada nacional, de grande porte nacional do setor siderúrgico estão sendo **praticadas** no cotidiano do trabalho dos seus gestores, na percepção de seus pares, chefes e subordinados.

Para atingir este objetivo, elaboraram-se um referencial teórico sobre competências, uma análise documental sobre a metodologia utilizada na definição e desenvolvimento de competências individuais e uma pesquisa de campo. O referencial teórico teve como ponto de partida a compreensão do tema nos seus primeiros debates até as pesquisas mais recentes. Visando a uma melhor compreensão do tema, pesquisou-se sobre as competências organizacionais e as competências funcionais, tendo com foco central de estudo as competências individuais e as competências gerenciais.

O capítulo que discorreu sobre o referencial teórico considerou os estudos e pesquisas de autores reconhecidos como referências nacionais e/ou internacionais sobre o tema “*Competência*”, podendo-se citar: Zarifian (2001; 2003), Sant’Anna (2002), Dutra (2001; 2004), Fleury e Fleury (2001), Quinn (2003), Senge (1990a) e Ghoshal e Bartlett (2000), entre outros.

A análise documental teve como propósito pesquisar a metodologia utilizada na construção e priorização das competências individuais dos gestores da siderurgia mineira. Permitiu, ainda, compreender os mecanismos da avaliação de desempenho (270 graus) utilizada na empresa.

A pesquisa de campo objetivou, por meio de estudo de caso, pesquisar a prática de cinco competências individuais e seus comportamentos no cotidiano de trabalho dos seus gestores, na percepção de seus pares, chefes e subordinados. Visando reduzir a subjetividade inerente aos processos, optou-se pela utilização de evidências de comportamento, com base nos estudos de Alles (2004a).

6.1 Principais resultados da pesquisa

Constatou-se com o estudo de caso que a empresa objeto desta pesquisa está atenta à importância que as pessoas têm para a organização. Uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformação nestes últimos anos é a de Gestão de Pessoas, com uma visão totalmente diferente da tradicional, pois é a grande responsável pela excelência das organizações.

Na prática, observou-se que a empresa em estudo também vê no seu capital humano o grande diferencial competitivo no mundo dos negócios. Decidiu investir na gestão por meio das competências, buscando antecipar as necessidades dos clientes pela inovação e qualidade dos seus produtos e serviços.

Quanto à prática das competências priorizadas pela Direção, percebem-se a sua aplicação e a utilização, com ênfase nas competências *alinhamento do comportamento pessoal aos valores da organização e visão estratégica*. A competência menos utilizada pelos gestores no cotidiano de seu trabalho é *empreendedorismo*.

Como forma de investir no crescimento profissional dos seus empregados, a empresa vem adotando várias ações para o desenvolvimento de líderes., as quais são realizadas em parceria com as melhores Universidades do Brasil e do exterior, envolvendo lideranças em programas focados na gestão de resultados, gestão de pessoas e desenvolvimento de líderes.

A nota dada ao gestor por seu chefe (superior hierárquico) corresponde a uma média equivalente a 84,2 pontos em relação à percepção da aplicação das competências no cotidiano. A nota recebida de seu par/cliente corresponde a 90,0 pontos em relação à percepção da aplicação das competências no cotidiano. Conclui-se que, de modo geral, houve um bom nível de desenvolvimento das competências individuais analisadas, bem como condições favoráveis à sua aplicação. A excelência operacional dos gestores confirma a pontuação recebida por seus pares.

Levando-se em conta todos os 19 itens avaliados pelos subordinados extraídos dos 58 itens da pesquisa de clima, o resultado final apresenta uma média de 74 pontos em relação à percepção da aplicação dos gerentes das competências priorizadas pela empresa em seu cotidiano. Tal conclusão remete à conclusão que,

de modo geral, existe espaço para a evolução e o desenvolvimento das competências requeridas dos gestores.

Na comparação das notas referentes à aplicação das competências por tipo nas respectivas diretorias, nota-se que a melhor atuação dos gestores está refletida na aplicação da competência *alinhamento do comportamento pessoal aos valores da organização*, com uma média de 89,5 pontos. Com uma média de 84,7 pontos aparece a competência *empreendedorismo*, item de menor pontuação na percepção dos avaliadores (chefe e de pares).

A diretoria de melhor desempenho e aplicação das competências priorizadas pela Direção, na percepção dos pares e chefia, é a Comercial, com 90,7 pontos, seguindo-se a Administrativa, com 88,9 pontos, e a Industrial, com 86,1 pontos. Isso vem confirmar que a Diretoria Comercial tem uma visão muito mais abrangente e externa, ou seja, a visão do cliente final.

É interessante observar a existência de um sentimento de satisfação com a tarefa realizada, ambiente motivador e exigente. Quando a empresa demonstra ter responsabilidade social e cidadania, surge uma importante união de forças para o sucesso do negócio.

Alguns itens apresentados pelos empregados evoluir em termos de competências gerenciais: coerência nos estilos de gestão dentro da empresa; coerência entre o discurso e a prática; capacidade de comunicação clara e transparente (informar sobre os assuntos importantes); aplicação de um processo decisório mais participativo, principalmente nas decisões que afetam sua área.

Quanto à evidência dos comportamentos aplicados e percebidos pelos pares, chefes e subordinados quanto às cinco competências requeridas pela Diretoria no cotidiano dos gestores, destacam-se as seguintes conclusões:

- Comportamentos visíveis como aplicação positiva: o gerente atua de maneira ética e coerente com os valores e as normas institucionais; explica a visão, a missão, a política e os valores da empresa; está disponível para as pessoas quando elas se dirigem a ele necessitando de seu apoio; assume riscos; implementa soluções para os problemas que afetam o cliente; e são competentes para conduzir o negócio.
- Comportamentos indicados que necessitam evoluir e existem espaços para desenvolvimento: o gerente realiza ações que promovem a

motivação e a liberação de energia das equipes; percebe as oportunidades para o negócio e propõe soluções a partir do ambiente empresarial; entende e antecipa as expectativas dos clientes; descreve o negócio, sua interação com o ambiente interno e externo; promove recursos para possibilitar a real aplicação da política de qualidade, segurança, saúde e meio ambiente; evita o favoritismo; e promove uma comunicação clara e eficaz.

As percepções dos pares e chefes vêm confirmar os esforços da empresa em trabalhar competências e comportamentos observáveis que possam produzir bons gestores, com características de líderes capazes de dar a direção e significado, de buscar bons resultados e de gerar um ambiente de otimismo e confiança.

O reconhecimento da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais dos executivos está intimamente relacionado à necessidade das organizações de conseguir configurar funcionários com alto nível de desempenho. Ter gestores com essas habilidades é o mesmo que garantir um desenvolvimento individual das pessoas, como também a eficácia coletiva e a capacidade de aprendizado organizacional.

Hoje em dia, num mundo de trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, pois é necessário construir um contexto organizacional que estruture e suporte um conjunto de motivações e comportamentos humanos. A filosofia emergente da gerência baseia-se em enfatizar os propósitos, os processos e as pessoas que constituem a organização.

6.2 Contribuições da dissertação

Para a academia – Oferece contribuições ao organizar um referencial teórico com discussões de diferentes autores, contribuindo para a construção de novos conhecimentos por meio do trabalho de pesquisa de campo numa empresa que compete no mercado globalizado.

Para a empresa – Permite avaliar se a metodologia utilizada na definição e no desenvolvimento de competências tem gerado os resultados pretendidos, podendo melhorar seu desenvolvimento nas diversas diretorias em que o programa tem o seu processo nos primeiros passos; acompanhar o desempenho das pessoas; subsidiar o programa de formação alinhado às demandas internas; e abrir espaços para identificar elementos relacionados à estrutura, aos recursos e à gestão, entre outros como elementos facilitadores e ou dificultadores da prática das competências priorizadas no cotidiano do gestor.

Para a autora – Possibilitar o enriquecimento e o aprofundamento do seu repertório conceitual sobre o tema; permitir uma avaliação do processo de trabalho adotado para a definição e o desenvolvimento de competências, permitindo a manutenção de práticas eficazes e a promoção das melhorias pertinentes ao modelo até então adotado; e favorecer uma atuação profissional mais consistente do ponto de vista conceitual, referendando o seu trabalho de consultoria em estudos acadêmicos disponíveis sobre o tema pesquisado.

6.3 Sugestões de novas pesquisas

Com base nas pesquisas realizadas, acredita-se poder dar continuidade a este estudo a partir das seguintes linhas de investigação científica:

- a) Compreender as razões pelas quais algumas competências não tiveram os percentuais de utilização desejados, identificando fatores limitantes (cultural, infra-estrutura, processos, modelo de gestão, comunicação interna, níveis de motivação entre outros) da prática de um novo comportamento, bem como os fatores que impulsionaram o desenvolvimento de algumas das competências individuais pesquisadas.
- b) Aprofundar pesquisas que busquem investigar a realidade brasileira no que diz respeito à definição das competências gerenciais, por nível de complexidade, em conformidade com a atuação gerencial – habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 7) e (GHOSHAL; BARTLETT, 2002, p. 213).

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. *In*: VIERA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALLES, Martha A. **Diccionario de comportamientos**. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires: Ed Granica, 2004a, 424 p.

ALLES, Martha A. **Dirección estratégica de recursos humanos**. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ed. Granica, 2004b.

ANNICK, Penso-Latouche. **Savoir-être**: competence ou illusion? *Entreprise & carrières*. Liaisons: Editions, 2000.

BARBOSA, Allan C. Q.; FERRAZ, Dalini M.; LOPES, Daniel P. T. Competência nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. *In*: **XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ENANPAD**, Salvador, 21-25 de setembro, 2002.

BENNIS, Warren G. A nova liderança. **Revista HSM Management**, edição especial. São Paulo: 2000.

BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiróz. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista RAE – Revista de Administração de Empresa** – pesquisa e conhecimento, n. 1, v. 44, jan./mar. 2004.

BOWDITCH, James L. & BUONO A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOYATZIS, R. E. **The competent manger**: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRAGA, Juliana O. **Análise das competências profissionais: uma contribuição à gestão de pessoas na organização**. 2003. Dissertação (Mestrado em Gestão de Competências) – Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2003.

BRAGA, Juliana O.; VASCONCELOS Maria Celeste R.L.. Avaliação das competências profissionais dos gestores: um estudo de caso na igreja metodista. *In*: **International Symposium on Knowledge Management**, Curitiba. ISKM 2003.

BYHAN, Willian C. **Formando líderes**. São Paulo: Ed. Prentice Hall Brasil. 2003.

COSTA, Valéria Maria Pyramo. **Avaliação do impacto do treinamento no trabalho**: uma análise nas agencias do Banco do Brasil de Belo Horizonte-MG.

2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira S.A, 1998.

DADOY, M. Le retour au métier. *In: Revue Française des Affaires Sociales*, Paris, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, 1989.

DRUCKER, Peter F.. O que torna um líder eficaz. **Revista Harvard Review**, Brasil, jun. 2004.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Ed. Atlas, 2004. 206 p.

FISCHER, André L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências** – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Alinhando estratégias e competências. *Revista RAE Revista de Administração de Empresa - pesquisa e conhecimento*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e estratégia organizacional** - as pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002. 305 p.

GHOSHAL S.; BARTLETT C. A. **A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas**. Talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos e estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999. 233 p.

GREEN, Paul E.; TULL, Donald S. **Research for marketing decisions**. 2. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo futuro** – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Cap.09 e 10.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo** – dando um sentido para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.

HANDY, Charles. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. *In: O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 1. (adaptado).

HERSEY, P; BLANCHARD, K.L. **Psicologia para administradores de empresas**: a utilização de recursos humanos. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.

HOLANDA, Aurélio. **Novo dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Editora: Nova Fronteira, 1986.

JAQUES, Elliott. Taking time seriously in evaluating jobs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 5, p. 124-132. September/October 1979.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, p. 33-42, jan./feb. 1995.

KLEMP Jr., George O. Competências de liderança. **HSM Management**, São Paulo, v. 17, nov./dez., 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap 2, 8 e 9. 288 p.

LE BOTERF, G. **De la compétence** – essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions D'organisation, Quatrième tirage, 1995.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. **The 100 best companies to work for in america**. New York Journal of Corporation Law: Penguin Putnam, 1994.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**. Paris: Les Editions d'Organization, 1996.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training and Development**, v. 51, n. 8, p. 73-77, aug. 1997.

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

MEDEF; **Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement. Cahier 6**, Paris, 2002.

MILLOT; ROULLEAU, J. P. **Transformer l'organisation du travail**, l'autonomie créatrice. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas S.A, 1996. Cap. 2.

OLIVEIRA, Milton. **Energia emocional**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

PINCHOT, Gilford. Criando organizações com muitos líderes. *In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996, p. 51-64.

QUINN R. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RETOUR, D. La gestion des compétence entre concepts et applications. **Choniques**, n. 39, janv.mars. 2001.

RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, R. L.. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 243-269.

RUAS, R. L.. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica de gestão de pessoas. *In: XXVII Enanpad - ENCONTRO NACIONAL de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia - SP. XXVII Anais Enanpad*. Rio de Janeiro : ANPAD, 2003.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise das organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. Tese (Doutorado) CEPEAD/ FACE/UFMG, 2002.

SCHEIN, Edgard. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SENGE, Peter M. A. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990a. 352 p.

SENGE, Peter M. **Art & practice of the learning organization**, New York: Currency Doubleday, 1990b.

SLATER, Robert. **Jack Welch: o executivo do século**. São Paulo: Negócio, 1999.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SOUZA, Renato José de. **Ergonomia no projeto do trabalho em organizações: o enfoque macroergonômico**. 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993.

TOMASI, A. P. N. (Org.). **Da qualificação à competência**: pensando o século XXI. Campinas: Editora Papyrus, 2004.

ULRICH, Dave. **Human resource champions**: the next agenda for adding value and delivering results. MASSACHUSETTS: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, Dave. Os RH morreram, vivam os novos RH. **Revista Exame Executive Digest**, n. 40, fev. 1998a. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed40carh.html>>. Acesso em: ago. 2007.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998b.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave. Liderança que leva a resultados. Entrevista a William Finnie e Stewart Early. **HSM Management**, n. 42, ano 8, v. 1, jan./fev. 2004. 164p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBSTER'S: **Dicionário inglês-português**. Rio de Janeiro: Record; 1987.

WEISS, David Solomon. **High-performance HR**: leveraging human resources for competitive advantage. New York: John Wiley, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**, por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo de competências**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003. 191 p.