

BRENER AURÉLIO PACE

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS
DOS GESTORES: UM ESTUDO DE CASO NA BV
FINANCEIRA

Pedro Leopoldo - Centro de Pós-Graduação - CEP
Fundação Pedro Leopoldo
2006

Brener Aurélio Pace

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS
DOS GESTORES: UM ESTUDO DE CASO NA BV
FINANCEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientadora: Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

Pedro Leopoldo - Centro de Pós-Graduação - CEP
Fundação Pedro Leopoldo
2006

Aos meus pais, Cláudia e Marco, que me educaram no mais alto padrão dos valores da vida, me direcionaram e apoiaram nos momentos difíceis e estiveram juntos na comemoração de todas as conquistas.

AGRADECIMENTOS

Todas as pessoas que por algum motivo passaram na minha vida contribuíram para meu crescimento, mas algumas de forma especial e conseqüentemente inesquecível. Ao refletir sobre as ajudas que recebi para cumprir esta importante etapa, conclusão de um mestrado, percebi que existem pessoas que fazem parte da minha história e que sem elas tudo poderia ser diferente hoje. Esta é uma grande oportunidade de agradecer-lhes, pois elas também fazem parte deste sucesso.

Aos meus queridos pais pelo carinho, paciência, dedicação e exemplo na criação e na construção dos reais valores de um ser humano. Mamãe e Marco, vocês me ensinaram como conquistar o mundo com honestidade, dignidade, persistência e muita garra para vencer.

À minha segunda mãe, Dona Filó, que participou ativamente da minha formação. Mulher de fibra, de atitude, que ao lado do meu saudoso avô José Resende, construiu uma grande família, dedicando toda sua vida a ela.

Aos meus irmãos Ana e Alexandre pelo convívio, aprendizado, conselhos, amizade e paciência. Com eles iniciei, exercitei e aprendi alguns fundamentos preparatórios para a vida: compartilhar, negociar, relacionar, conviver com as diferenças, ceder, compreender, vencer o medo e a principal virtude que é amar.

Aos meus filhos Fabiano e Felipe, fonte maior de inspiração e amadurecimento, pela oportunidade de aprender e crescer com o prazeroso exercício da função de pai.

À minha esposa Cynthia, que além de conciliar o papel de mãe, esposa e administrar a própria carreira, usou de toda sua maturidade e paciência para entender meu momento. Seu apoio direto através da seleção e correção de textos, sugestões e incentivo contínuo foi de fundamental importância na superação dos momentos difíceis e conquista do objetivo maior.

Aos meus tios, em especial ao Otávio pelo exemplo de vida, pela ajuda na

tradução de texto e por ter sido a fonte inspiradora e encorajadora deste mestrado.

A Graça que mesmo à distância consegue fazer com que eu me sinta perto e protegido por suas orações, energias positivas e pelos sinceros conselhos baseados na razão e amparados pelo coração.

Ao amigo Mauricio Armada que me estendeu sua mão em um dos momentos mais importantes da minha vida.

Aos grandes amigos André Dornellas e Cássio Vitor por estarem sempre prontos quando preciso de ajuda, pelo carinho, pelos conselhos e pela grande amizade que construímos.

Aos professores, funcionários e diretores da Fundação Dr. Pedro Leopoldo, que com muito profissionalismo, colaboraram para meu crescimento pessoal, intelectual e profissional.

Aos meus colegas de MPA pelo convívio e aprendizado, em especial aos guerreiros e amigos João Bárbaro, Cláudia e Sônia.

A BV Financeira, representada pela Rosemary Deliberato, superintendente de Recursos Humanos, que viabilizou a realização da pesquisa. Aos gestores e colegas de trabalho que contribuíram com suas percepções ao responderem ao questionário. Em especial à Rosa Saito e toda a sua equipe de T&D que abriram espaço na agenda de treinamentos e possibilitaram a aplicação da pesquisa.

Àquela que com toda sua competência, paciência, dedicação, profissionalismo, carinho e compreensão, abrindo mão até do precioso tempo com a família aos domingos, soube conduzir-me de maneira única ao triunfo, à professora e orientadora Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos. Celeste, serei eternamente grato por tudo que fizeste por mim.

E principalmente a Deus que me deu a vida e iluminou meu caminho.

RESUMO

O dinamismo das mudanças no atual ambiente de negócios está exigindo uma modernização constante das organizações contemporâneas. Surge com este processo, o principal fator de diferenciação: o talento humano. Neste contexto e como forma de alinhar estratégia empresarial à gestão de pessoas emerge o modelo de gestão de competências. Em função da relevância que este modelo apresenta para o crescimento projetado da empresa, em 2003, a BV Financeira passa a adotá-lo como instrumento de capacitação e desenvolvimento dos seus recursos humanos. Tomando como base este caso, este estudo objetivou identificar junto aos gestores quais as competências requeridas pela BV Financeira. Para isso foi feita uma pesquisa descritiva composta por três etapas: pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Para a pesquisa documental utilizou-se jornal e revistas de publicação interna, *site* do grupo Votorantim e BV Financeira e políticas da organização. A pesquisa bibliográfica foi efetuada com foco nas principais correntes de pensamento dos autores que estudaram as competências individuais. Para a pesquisa de campo foi aplicado o questionário desenvolvido por Sant'Anna (2002), adaptado com a inclusão das nove competências requeridas pela BV Financeira e realizada uma entrevista com a gerente de Desenvolvimento Organizacional – Recursos Humanos da empresa. O questionário foi dividido em duas partes, a primeira apresenta as vinte e três competências pesquisadas e a segunda sobre os dados demográficos e ocupacionais dos respondentes. Concluiu-se que, além das nove competências requeridas pela BV Financeira, todas as competências pesquisadas são vistas pelos gestores como importantes para a organização, com destaque para “gestão de equipes”, “capacidade de trabalhar em equipe”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização”, “capacidade de gerar resultados efetivos”, “capacidade de relacionamento interpessoal” e “excelência pessoal / auto desenvolvimento”.

ABSTRACT

Contemporary organizations are compelled to modernize in order to cope with the dynamic changes in business environment. Due to this process, personal talent appears as an important criteria of differentiation. In this context, looking for the best integration between strategic and personal management, emerges the “abilities management”. Once this model has substantial importance for its estimated growth, BV Financeira has decided to adopt it as an instrument of qualification and development of its human resources in the year of 2003. Based on it, the objective of the present study is to identify together with its managers, the abilities required by BV Financeira. It was developed descriptive research composed of three phases: documentary, bibliographical and field research. In the documentary research we consulted newspapers, magazines from Votorantim Group and websites, both of Votorantim Group and BV Financeira, besides the documents stating organizations policies. The bibliographical research focused on authors inserted in the mainstream debate of personal abilities studies. Furthermore, the field research utilized a questionnaire developed by Sant’ Anna (2002), adapted with the inclusion of nine abilities required by BV Financeira. The questionnaire was divided in two parts: the first one about the twenty three abilities researched and the second one about the demographic and occupational data of participants. An interview with the Development Manager of Human Resources was also accomplished. Finally, it was concluded that besides the nine abilities demanded by BV Financeira, all the others researched abilities are required by managers, who have emphasized the following ones: “team management”, “team work capacity”, “engagement to the firm objectives”, “effective results attaining capacity”, “interpersonal relationship capacity” and “self-development/ personal excellence”.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização.....	36
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variações do conceito de Competências Organizacionais.....	29
Quadro 2 - Competências do Profissional.....	38
Quadro 3 - Teste de hipóteses das Competências por Gênero.....	54
Quadro 4 - Testes de hipóteses das Competências por Faixa Estária.....	55
Quadro 5 - Testes de hipóteses das Competências Escolaridade	56
Quadro 6 - Testes de hipóteses das Competências Área de Atuação	56
Quadro 7 - Testes de hipóteses das Competências por Tempo de Experiência em Gestão.....	57
Quadro 8 - Testes de hipóteses das Competências por Tempo de Trabalho na empresa	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Correlação dos Itens com as Competências BV e Sant'Anna.	49
Tabela 2: Estatísticas Descritivas – Competência Sant'Anna	51
Tabela 3: Estatísticas Descritivas – Competências BV	51
Tabela 4: Teste de hipóteses para as médias das duas competências.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos Entrevistados quanto ao Gênero.	45
Gráfico 2 - Distribuição dos Entrevistados quanto à Faixa Etária.	46
Gráfico 3 - Distribuição dos Entrevistados quanto à Escolaridade.	46
Gráfico 4 - Distribuição dos Entrevistados quanto à Área de Atuação.	47
Gráfico 5 - Distribuição dos Entrevistados quanto ao Tempo de Experiência com Gestão	48
Gráfico 6 - Distribuição dos Entrevistados quanto ao Tempo de Trabalho na Empresa.	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo principal	16
1.2.2	Objetivos intermediários	16
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	DA SOCIEDADE PRIMITIVA À SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	18
2.2	CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	20
2.3	LIMITAÇÕES E POTENCIALIDADES DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	22
2.4	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	24
2.5	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	30
2.5.1	Definição.....	30
2.5.2	Competências individuais requeridas no mundo contemporâneo.....	32
3	METODOLOGIA.....	40
3.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	40
3.2	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	41
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA	42
3.4	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	42
3.5	MODELO CONCEITUAL E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	43
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	43
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	45
4.1.1	Distribuição da amostra por sexo.....	45
4.1.2	Distribuição da amostra por faixa etária.....	45
4.1.3	Distribuição da amostra por escolaridade	46
4.1.4	Distribuição da amostra quanto à área de atuação	47
4.1.5	Distribuição da amostra por tempo de experiência em gestão.....	47
4.1.6	Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa	48
4.2	ANÁLISE DA AMOSTRA PESQUISADA.....	49
4.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.4	ENTREVISTA COM A GERENTE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – RECURSOS HUMANOS DA BV FINANCEIRA	60
5	CONCLUSÕES	63

5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	65
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE I – CARTA AOS GESTORES	72

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão sendo levadas à modernização para acompanhar a contínua evolução do atual ambiente de negócios. O cenário competitivo no qual as mesmas estão inseridas exige um aprimoramento constante dos processos, produtos, tecnologia e principalmente dos recursos humanos, que por sua vez, surgem como principal diferencial competitivo.

Barlett e Goshal (1987, apud Sant'Anna, 2002, p. 21), enfatizam a valorização dos recursos humanos em ambientes competitivos e afirmam:

“Organizações que agora concorrem entre si por clientes e mercados, em escalas jamais vistas, têm sido levadas a competirem também pelo *recurso* elevado a categoria de o mais importante de todos: o talento humano”.

Para Vasconcelos e Braga (2003), espera-se que o perfil do profissional da atualidade seja multifacetado, que ele desempenhe múltiplos papéis de forma a atender às crescentes demandas de um mercado bastante dinâmico e contribua para o desenvolvimento das organizações com ênfase na aprendizagem coletiva.

Portanto, tanto os indivíduos quanto as organizações são agentes importantes neste processo de transformação do ambiente de negócios. Das pessoas espera-se uma postura pró-ativa, flexibilidade, autonomia, adaptabilidade, auto-desenvolvimento, disposição para mudança e aprendizagem contínua. Das organizações espera-se uma definição clara e consistente dos valores e princípios básicos para os indivíduos utilizarem como referência para um comportamento adequado às expectativas da organização. A compatibilidade entre valores e objetivos dos indivíduos e organização é algo importante para que se estabeleça uma relação saudável.

Segundo Ruas (2001), as tradicionais práticas de treinamento, desenvolvimento e formação profissional parecem não responder a estas transformações do ambiente dos negócios no sentido de atender às novas demandas organizacionais. Estas práticas seriam responsáveis por desencadear padrões de desempenho que não

estão colaborando para o desenvolvimento de competências. O autor explica que se acaba por estabelecer uma lacuna entre os conteúdos, a experiência e vivência explorada nos programas de formação e treinamento e o processo de transformação destes recursos em competências.

Diante desta necessidade eminente de criar condições que viabilizem o aumento da eficiência dos programas de treinamento e formação de gestores com as competências exigidas pelo mercado, vários autores têm se dedicado ao estudo e elaboração de modelos que possibilitem o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais (VASCONCELOS E BRAGA, 2003).

Neste contexto, emerge o modelo de gestão de competências. Segundo Dutra (2002), a gestão de competências passou por diferentes fases até se consolidar no modelo mais defendido hoje. A empresa utiliza este instrumento para integrar a gestão de pessoas com a estratégia, bem como capacitar as pessoas para o desenvolvimento individual, que agregam valor à empresa e aos indivíduos.

Barbosa (2002) afirma ser este modelo uma ponte real para as possibilidades de ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que se propõe a recompensar o esforço dos indivíduos.

As organizações precisam ser preparadas para este novo modelo de gestão, oferecendo ferramentas que possibilitem aos seus gestores desenvolver as competências requeridas para o negócio.

Em decorrência da relevância que o tema apresenta para o desenvolvimento da empresa, em 2003, os dirigentes da BV Financeira decidiram implantar o modelo de gestão de competências para os gestores.

Fundada há 10 anos, a BV Financeira é uma empresa controlada pelo Banco Votorantim. A BV representa a operação de varejo das empresas financeiras do grupo Votorantim e atua no financiamento ao consumo. Ganhou notoriedade com o financiamento de automóveis e mais recentemente entrou no mercado de financiamento de material de construção, crédito consignado público e privado, empréstimo pessoal e empréstimos a aposentados do INSS. Iniciou as atividades em filiais abertas no sul e sudeste do país e hoje conta com 40 filiais nas regiões sul, sudeste, centro-oeste e nordeste.

Este estudo tem como objetivo analisar o programa de gestão de competências da

empresa na percepção dos seus gestores. Os resultados deste estudo certamente contribuirão para a gestão dos recursos humanos da empresa estudada, para os profissionais que nela atuam e para o autor desta pesquisa, que desempenha o papel de gestor na própria empresa.

1.1 Definição do problema de pesquisa

Quais são as principais competências requeridas para a função de gestor da BV Financeira?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo principal

Identificar as competências individuais requeridas dos gestores na percepção dos mesmos e compará-las com aquelas priorizadas pela organização.

1.2.2 Objetivos intermediários

- Identificar a importância das competências para as organizações e como desenvolvê-las.
- Pesquisar as competências priorizadas pela organização estudada.
- Analisar o ponto de vista do setor de RH sobre competências.

1.3 Justificativa e relevância

No atual cenário de alta competitividade, as empresas estão utilizando como estratégia de diferenciação o capital humano. Este estudo mostra-se relevante na medida em que apresenta informações importantes para o desenvolvimento da organização, para a capacitação dos gestores através da identificação de possíveis necessidades de treinamento e aponta a importância no processo de seleção de novos funcionários. Como gestor da financeira estudada, posso afirmar que este trabalho constitui-se em uma ferramenta de grande valia no desempenho de minha função e desenvolvimento profissional.

Este estudo também é importante para a evolução do conhecimento, pois apresenta uma nova visão de competências, aplicando este conceito de gestão em uma empresa financeira. Desta forma, além de apresentar resultados que ratificam a importância deste modelo de gestão, abre espaço para novos estudos na área.

A dissertação está redigida e organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se a esta introdução.

O segundo capítulo apresenta o embasamento teórico da pesquisa e abrange o estudo, baseado no conceito e definição dos principais autores, da evolução da sociedade primitiva à sociedade do conhecimento, do conceito de competência, das competências organizacionais e competências individuais.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada na coleta dos dados deste trabalho com os gestores da BV Financeira. Descreve a empresa pesquisada, características da pesquisa, universo e amostra estudada, estratégia de coleta de dados, modelo conceitual, os instrumentos para coleta dos dados e as limitações do método.

O quarto capítulo analisa os resultados da pesquisa. Descreve as informações obtidas sobre o perfil demográfico e profissional dos gestores da BV Financeira e apresenta, com base nas competências individuais elencadas por Sant'Anna (2000) e pela empresa estudada, as competências mais exigidas e as menos requeridas na visão dos gestores.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões, sugestões e recomendações à empresa pesquisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo de gestão de pessoas por competência surge nos anos 90 como uma nova alternativa de gerir os recursos humanos em ambientes competitivos e se diferencia dos modelos tradicionais, dentre outros fatores, pelo alinhamento com a estratégia empresarial. Através deste novo modelo passa-se a dar cada vez menos importância às atribuições dos cargos e enfatizar a competência como base de instrumento de gestão de pessoas (ALBUQUERQUE, 2002).

Entende-se por gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Isso significa definir princípios, estratégias, políticas, práticas ou processos de gestão (FISCHER, 2002).

Apesar de ter acontecido em um momento posterior à aplicação em outros países, tem sua adoção gradativa e crescente no Brasil e aparece entre as principais tendências a serem seguidas pelas empresas brasileiras nos próximos dez anos, conforme pesquisa realizada por Albuquerque e Fischer (2001).

Baseando-se nestas premissas, este capítulo tem como objetivo apresentar a literatura pertinente à questão central do trabalho. Inicialmente apresenta breve relato sobre a evolução histórica da humanidade até a chegada da atual era do conhecimento, em seguida define competências, competências organizacionais e competências individuais e finalmente descreve e enfatiza, sob a ótica dos principais autores, as competências individuais requeridas no mundo contemporâneo.

2.1 Da sociedade primitiva à sociedade do conhecimento

A evolução histórica da humanidade e da economia mundial foi subdividida em economia pré-industrial, que inclui as economias primitiva e agrícola, industrial e do conhecimento (CRAWFORD,1994).

A primeira etapa da história econômica iniciou há aproximadamente 8000 anos, e hoje, salvo poucas exceções, está completa em todo mundo (CRAWFORD,1994).

A segunda etapa teve início na Grã-Bretanha há aproximadamente 250 anos difundindo-se pela Europa Ocidental, América do Norte e Japão, e após a Segunda

Guerra Mundial, pela Ásia e partes da América Latina (CRAWFORD, 1994).

A terceira e atual etapa da história econômica e social dos homens é baseada na sociedade do conhecimento. Segundo o autor, esta etapa iniciou nos Estados Unidos há 25 anos, espalhando-se pelo resto dos países industrializados do mundo. Fundamentada na aquisição do conhecimento através de pesquisa formal e esforços aplicados na transmissão de conhecimento abstratos via educação formal e treinamento, esta nova fase difere das anteriores, quando o conhecimento era adquirido exclusivamente através da experiência. As pessoas aprendiam fazendo (CRAWFORD, 1990).

Terra (2001) chama atenção para o valor do conhecimento nas organizações atuais:

“A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações é uma realidade da qual não se pode escapar. É neste contexto que o conhecimento, ou melhor, que a gestão do conhecimento se transforma em valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. (TERRA, 2001, p.42)”.

Drucker, Tofler, Quinn e Reich, citados por Nonaka & Takeuchi (1997), concordam sobre a chegada da Sociedade do Conhecimento e consideram que o futuro pertence às pessoas que detêm conhecimento e estão preparadas para identificar e apresentar soluções para novos problemas. Alguns autores afirmam que o “trabalhador do conhecimento” será o ativo mais valorizado nesta nova sociedade, tornando-se um diferencial competitivo.

Marquardt e Engel (1993) corroboram com esta teoria afirmando que em nenhuma outra época da história das organizações as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente.

Diante deste novo cenário e da necessidade de acompanhar a velocidade das mudanças trazidas pela globalização da economia, evolução da tecnologia e conseqüente acirramento da competição, surge o modelo de gestão por competência como alternativa ao modelo tradicional de gestão de pessoas, que por sua vez, não atendia às necessidades das empresas em função da falta de alinhamento com a estratégia empresarial (ALBUQUERQUE, 2002).

2.2 Conceito de Competência

Bitencourt & Barbosa (2002, p. 240) buscam a origem e o significado da palavra competência no final da idade média, quando a expressão era basicamente associada à linguagem jurídica. “Competência é a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões”.

Sant’Anna (2002, p. 27) ratifica a antiguidade da palavra competência e destaca que:

“(...) constitui uma idéia antiga, porém (re-) conceituada e (re-) valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação em curso, intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades da situação econômica, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial dos processos de globalização (...)”.

O dicionário Webster (1981, p. 63), define competência, na língua inglesa, como:

“the quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strenght for a particular duty” (qualidade ou estado de ser fundamentalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade).

O novo dicionário da língua portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (2005, p. 249), enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade”; e introduz outro: “capacidade legal para julgar pleito”.

McClelland (1973) foi quem iniciou o debate sobre competências entre administradores e psicólogos nos EUA, quando propôs pela primeira vez, um conceito de competências de forma estruturada, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência utilizados como critério de escolha dos profissionais (Dutra 2004). Em 1977 publicou:

“Competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (In: Lacerda, 2005, p. 39).

Boyatzis (1982), citado por Dutra (2004, p. 13), também surge nesta época como um expoente na estruturação do conceito de competência, quando, a partir da

caracterização da demanda de determinado cargo, fixa comportamentos e ações efetivamente esperados das pessoas. Entretanto, são autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), que exploram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor e entrega de forma independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa (Dutra 2004).

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns ligados diretamente às características da pessoa, conhecimentos, habilidades e atitudes (variáveis de *input*) e outros, à tarefa, aos resultados (variáveis de *output*). (McLagan, 1997, p. 41).

Uma definição comumente utilizada entre os profissionais de Recursos Humanos é a seguinte:

“Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamentos” (Parry 1996, *apud* Albuquerque 2002, p. 4).

Esta definição, mesmo que implicitamente, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo, onde a gestão de competência aparece apenas como rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional pautada nos princípios do *taylorismo-fordismo* (Fleury e Fleury, 2000).

Na ótica de Fleury e Fleury (2000), o conceito de competência só revela seu poder de resolução de problemas no mundo do trabalho quando apreendido como transformação nas empresas ou nas sociedades, enquanto que no modelo *taylorista-fordista* de organização e de definição de estratégias empresariais, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para trabalhar a relação profissional indivíduo-organização.

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimento das pessoas. O conceito de competência, como definido por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), procura ir mais além, desvinculando a pessoa do cargo.

“A competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser

responsável e ser reconhecido por isso” (Zarifian, 1994, p. 111).

Com base na literatura, observa-se que a competência não se limita aos conhecimentos teóricos e empíricos do indivíduo nem se encontra hermeticamente fechada nas tarefas (Fleury e Fleury, 2000). As competências estão geralmente ligadas à ação, no ambiente de trabalho.

2.3 Limitações e potencialidades do conceito de competência

Diversas críticas são apontadas ao conceito de competência, mas assim como existem os críticos, encontra-se autores que percebem nele significativas potencialidades (SANT’ANNA, 2002).

Para Sant’Anna (2002), aos olhos dos críticos saltam a estreita ligação entre o conceito de competência e os aspectos de desempenho, competitividade e o fato do mesmo ter sua origem tipicamente empresarial, caracterizando-o como excessivamente pragmático e orientado para os interesses patronais.

Autores como Deluiz (1996), Dubar (1998) e Stroobants (1993), citados por Sant’Anna (2002), convergem suas críticas ao modelo de competência e chamam atenção para uma questão central, a perspectiva individualista que se estabelece a partir do momento que são as próprias empresas que elegem e avaliam estas competências, com conseqüente valorização da empresa em detrimento do enfraquecimento da relação social dinâmica necessária para equilíbrio dos interesses.

Carrillo (1994) corrobora com esta visão e acrescenta que ao ampliar o conteúdo e os requisitos de qualificação, o modelo de competência traz consigo a fragilização dos códigos sociais que demarcam as relações de saber, especialização profissional, cargos, carreiras e salários, possibilitando às organizações a adoção de mecanismos que privilegiem elas próprias.

No Brasil, alguns autores fazem associação entre conceito de competência, cada vez mais abrangente, e a disseminação de um novo discurso centrado na competitividade (SANT’ANNA, 2002).

Para Manfredi (1998), as competências tem sido utilizada por profissionais de Recursos Humanos de grandes empresas para construir novos critérios de acesso e permanência no emprego, reduzindo as habilidades e competências humanas a

aptidões e habilidades genéricas pré estabelecidas e mutantes de acordo com as necessidades e a serviço do capital.

“À luz de processos mais amplos, a opção pelo modelo de competência estaria ancorada numa lógica de recomposição da hegemonia do capital, onde a ressignificação da qualificação e das estratégias de formação profissional fazem parte de um processo de ressocialização e aculturação da classe trabalhadora, tendo como função reintegrá-la aos novos modelos de produção e gestão do capitalismo em sua fase de transnacionalização (MANFREDI, 1998, p.37)”.

Fleury e Fleury (2001) trazem outra questão fundamental ao provocarem uma reflexão sobre a própria definição de competência. Os indivíduos, na medida em que agregam valor econômico à organização, estão agregando valor social a si próprio?

Machado (1996) sugere que o problema está na hipótese do mercado criar um paradigma baseado em supostas tendências qualificadoras, reconhecer estas qualidades, atributos e capacidades humanas como verdade absoluta e toma-las como características naturais do individuo e não como características criadas e viabilizadas pelo meio social.

Outros autores contribuíram para estes questionamentos, mas Ramos (2001), além de fazer suas considerações e não ignorar as dificuldades de construir um novo sistema profissional baseado em competência, indica o consenso entre as partes envolvidas, trabalhador, empresa e estado, como a melhor estratégia a ser seguida: o profissional gerindo a própria carreira; as empresas cuidando das relações de competitividade e das responsabilidades de desenvolver competências individuais; e o estado, com foco na dimensão social e coletiva do profissionalismo, provendo recursos que, de forma igualitária, ofereçam condições para que os indivíduos se tornem profissionais e possam ser reconhecidos.

No sentido contrário destas limitações estão as potencialidades do conceito de competência, apontadas principalmente por autores nos campos de administração e psicologia (SANT’ANNA, 2002).

Fleury e Fleury (2001) apontam para a modernização de políticas e práticas de recursos humanos como forma de promover a valorização do potencial humano e o enriquecimento de dimensões das tarefas básicas.

Dutra (2001), citado por Sant’Anna (2002), assinala como potencialidade o

alinhamento da gestão de pessoas às expectativas e necessidades das organizações e às dos indivíduos, propiciando ganhos para ambas as partes:

Para as organizações em função da simplicidade, flexibilidade e transparência na gestão de pessoas; otimização e recursos da massa salarial; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; maior capacidade de atração; retenção e potencialização de talentos; flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura; organização do trabalho e tecnologia e maior equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Para os indivíduos por propiciar perspectivas com critérios bem definidos; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado; estímulo ao auto desenvolvimento e à ampliação ao espaço de atuação; condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo mercado.

Hipólito (2001), assim como Dutra (2001), vislumbra ganhos para os indivíduos e a organização. Destaca o item remuneração e ressalta que os métodos tradicionais possuem uma série de inconsistências que levam as empresas à necessidade de encontrar em técnicas alternativas de recompensa mais alinhadas às demandas das organizações modernas.

O autor aponta ganhos na aplicação do conceito de competência, como: alinhamento com as diretrizes e valores estratégicos da organização; sinalização para o que se espera dos profissionais; durabilidade em função das diferenças salariais estarem apoiadas no nível de complexidade e competências; flexibilidade para aperfeiçoamento e revisões; estímulo à capacitação; possibilidade de descentralização das decisões salariais; baixa pressão sobre a estrutura de salários quando da implementação e emergência de sentimento de justiça na diferenciação de salários.

Os próximos itens do capítulo apresentarão as competências organizacionais e individuais.

2.4 Competências Organizacionais

Em busca de um desempenho superior para enfrentar o alto nível de competição trazido pelo processo de globalização, as organizações foram clamadas a definir estratégias de diferenciação para assegurar a posição ocupada e conquistar outras no

mercado em que atuam (BITENCOURT, 2002).

Resende (2000) afirma que neste contexto emerge a ênfase das intituladas competências organizacionais, comumente descritas como:

“Conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização deve buscar e dispor, de forma integrada, com vistas a impactar positivamente seu desempenho e assegurar vantagem competitiva”.

A idéia de competência organizacional nasceu a partir da evolução da “visão da empresa baseada em recursos” (VBR). Em 1959, Edith Penrose marcou o pioneirismo nesta área quando publicou o livro *Theory of the Growth of the Firm*. Ela sugere nesta obra a diferença de grau de controle para diferentes níveis de desempenho.

Penrose (1959) concebe a empresa como:

“essencialmente, um conjunto de recursos cuja utilização é organizada por quadro de referência administrativo. Em certo sentido, os produtos finais sendo produzidos pela empresa em um dado momento representam uma das múltiplas possibilidades pelas quais a empresa poderia estar utilizando seus recursos, um incidente no desenvolvimento de suas potencialidades básicas” (PENROSE 1959, p.150).

Desta forma, a diferença de desempenho entre empresas será marcada pelo controle dos recursos disponíveis e a maneira como os mesmos são utilizados. Por recurso entenda-se algo que a empresa possui, como uma máquina, ou algo que ela tenha acesso, ainda que temporariamente (MILLS et alii, 2002, p. 19).

A partir da década de 80, baseado na obra de Porter (1980), *Competitive Strategy*, tanto a literatura quanto a prática da área de administração iniciam o processo de ênfase no papel da análise da indústria na formulação da estratégia. Nesta visão, o melhor ou pior desempenho da firma está fundamentado no posicionamento dentro da indústria, onde o objetivo é explorar as oportunidades em busca de maior rentabilidade e posicionamento sustentável.

A definição de um desempenho superior pode ser entendida a partir de uma posição vantajosa em uma indústria atrativa e a definição de uma estratégia deve ser feita de fora pra dentro da firma, ou seja, ao invés de verificar os recursos e definir estratégia que permita rentabilizá-los (VBR), a empresa deve estudar e compreender o setor, identificar oportunidades, desenvolver ações e recursos para usufruir destas

oportunidades (PORTER, 1980).

Apesar de esta visão ter dominado a década de 80, ainda nesta época, autores como Wernerfelt (1984), Teece (1982), Erlich (2003), sugeriram novas pesquisas que desviassem o foco da questão do posicionamento e olhassem para os recursos que geram riqueza para a organização, retomando o conceito de Penrose (1959).

Em 1990 os princípios de VBR ganharam destaque considerável, quando Prahalad e Hamel (1990) publicaram *The Core Competence of the Corporation*. Foram estes dois autores quem disseminaram a abordagem de recursos no meio empresarial, através dos trabalhos envolvendo competências organizacionais, que segundo os mesmos, podem ser classificadas em dois tipos: básicas e essenciais.

As competências básicas são aquelas que correspondem às condições necessárias, mas insuficientes, para que uma empresa alcance posição de liderança e diferenciação no mercado.

As competências essenciais ou *core competences*, são competências que se caracterizam por oferecer reais benefícios aos consumidores, ser de difícil imitação e prover acesso a diferentes mercados. As competências essenciais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as “raízes da competitividade” (FERNANDES, 2004). Prahalad e Hamel (1990) apresentam a metáfora da árvore:

“A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e os galhos menores, as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial” (PRAHALAD e HAMEL, 1990; p. 82).

Prahalad e Hamel (1990) acrescentam, ainda que as *core-competences* são o resultado da aprendizagem coletiva da organização.

Pucik, Thichy e Barnet (1992) ratificam a importância das competências essenciais como diferencial competitivo e associam a este conceito a proatividade na criação de novas competências. Eles apresentam três competências que se revelam essenciais no atual ambiente de negócios:

- Aprendizagem organizacional - Habilidade de adquirir rapidamente novas tendências tecnológicas e mercadológicas;

- Melhoria contínuo – Habilidade no aprimoramento contínuo do padrão de qualidade, custo e entrega de seus produtos e serviços;
- Desenvolvimento de uma cultura competitiva – Habilidade de a organiza o focar a energia dos seus colaboradores para a conquista do seu espaço no mercado.

Zarifian (1999), citado por Fleury e Fleury (2000) e Sant’Anna (2002) diferencia as competências de uma organiza o como forma de enfrentar o mercado atual da seguinte forma:

- Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organiza o: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: saber aliar a competência técnica   pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessa competência: autonomia, responsabilidade e comunica o.

Mills, Platts, Bourne e Richards (2002, p. 9), citados por Fernandes (2004, p. 12), definem competência organizacional como a forma que uma empresa desempenha as atividades necessárias para alcançar o sucesso.

“Uma empresa tem uma força ou uma atividade de alta

competência se supera muitos de seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize”.

Mills et alii (2002) sintetizam os diversos níveis de competências aplicados à organização conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Variações do conceito de competências organizacionais

<u>Conceito</u>	<u>Descrição</u>
Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provém vantagem competitiva.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Atividades que são valiosas para apoiar um leque de competências
Competências dinâmicas	Capacidade de uma empresa adaptar suas competências com o tempo. São diretamente relacionadas aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills et alii, 2002, p.13

Ruas (2003, p. 11) sistematiza de maneira semelhante à de Mills et alii (2002), e afirma que competências essenciais “diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para posição de pioneirismo neste mercado”, e que competências funcionais são “específicas a cada uma das áreas vitais da empresa”, sendo estas bem próximas da definição de competências organizacionais também proposta por Mills et alii (2002).

Desta maneira, conforme citado por Sant’Anna (2002), na opinião destes autores, competências essenciais pressupõem aspectos como a definição de uma clara aspiração estratégica, identificação das competências organizacionais disponíveis e a formalização de um processo de aprendizagem coletiva da organização, pelo qual a empresa possa identificar e realizar mudanças qualitativas desejáveis, utilizando para isso outras competências, as competências individuais (ARGYRIS, 1996; GARVIN, 1993; KIM, 1993; SENGE, 1992; DAFT e WEICK, 1984).

Luz (2001, *apud* SANT'ANNA, 2002, p. 32), ao abordar o problema das competências em nível organizacional, destaca a importância do levantamento do estoque de competências individuais existentes na organização, visando ter em mãos um banco de dados ou um quadro detalhado e atualizado das competências individuais necessárias. Segundo a autora,

“A organização que melhor conhece quais competências individuais devem ser reunidas e harmonizadas para constituir suas próprias competências encontra-se mais aptas a atrair e reter as pessoas adequadas às suas necessidades”.

As competências individuais são a base de sustentação de uma determinada e específica competência organizacional (SANT'ANNA, 2002).

2.5 Competências Individuais

2.5.1 Definição

Não existe um consenso quanto ao conceito de competências individuais. Pode-se encontrar diferentes abordagens conceituais e metodológicas para o modelo, além de divergências de caráter filosófico e ideológico, com diferentes enfoques e aplicabilidade nas diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Barato (1998), diante desta inexistência de unanimidade quanto ao conceito de competências individuais, destaca duas correntes principais: a inglesa, que define competência tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores e aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações; e a francesa, que dá ênfase ao vínculo entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante dos processos sistemáticos de aprendizagem.

Neste sentido, alguns autores destacaram-se nos estudos da competência. Na corrente inglesa: Spencer e Spencer (1993) e Boyatzis (1982); McClelland e Dailey (1972); e na corrente francesa: Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997) e Le Boterf (1994)

Para McClelland e Dailey (1972), a competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis (conhecimentos, habilidades, objetivos, valores) capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida.

Boyatzis (1982, *apud* FERNANDES, 2004, p. 26), sustenta que as competências constituem “certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas”.

Spencer e Spencer (1993), influenciados pelo trabalho de McClelland e Dailey (1972) sobre o caráter profundo (personalidade) e superficial das competências (habilidades e conhecimentos), e na mesma linha que Boyatzis (1982), definem competências como “características subjacentes de um indivíduo que estão casualmente relacionados a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação” (SANT’ANNA, 2002, p. 33).

Zarifian (2001) chama atenção para as competências profissionais dentro do conceito de competências individuais. Com base no movimento em torno da competência na França, o autor salienta que, embora os estudos tenham suas origens marcadas pela literatura nos anos oitenta, as definições atuais preservam as características típicas dos anos setenta, em torno do conceito de qualificação do emprego.

“competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir”. (ZARIFIAN, 2001 p. 6)

Zarifian (1996) deixa claro que toda a discussão deste conceito ganha relevância em função da necessidade das organizações em adaptarem-se à nova realidade de um mercado globalizado e conseqüente acirramento da concorrência, submetendo-as a problemas cada vez mais complexos e a tomada de decisão quanto à estratégia de qualidade, custo, prazos, variedade e inovação cada vez mais rápida.

Para Stroobants (1997) a competência individual é uma resultante de três componentes: saberes ou conhecimentos formais (fatos e regras); saber fazer (procedimentos empíricos do cotidiano da profissão); e saber ser (saber social, interpretações e visões de mundo).

Na mesma linha de raciocínio encontram-se outros autores como Le Boterf e Perrenoud. Segundo Le Boterf (1994) a competência é um agir responsável e que é reconhecido pelos outros, baseado em três eixos: saber, saber-fazer e saber-ser, que são formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por suas experiências profissionais.

Perrenoud (2001) seguindo o mesmo entendimento que Le Boterf (1994, p.16) de que “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimento, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos”, menciona que ela pode ser compreendida como:

“a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura (Perrenoud, 2001, p. 21)”.

Além destes autores das principais correntes, inglesa e francesa, outros autores contribuíram para o estudo das competências individuais e, dentre eles, alguns nacionais.

Dutra (2001 a) associa a competência à noção de entrega, aquilo que a pessoa quer e pode entregar à organização. O fato de a pessoa deter conhecimentos, habilidade e atitudes não implica que a organização se beneficie disso, daí a entrega. Ao mesmo tempo o autor distingue entrega de resultado. O resultado é mensurável e depende das circunstâncias e a entrega é perene, está ligada diretamente à capacidade.

Fleury e Fleury (2001, p. 21) destacam a idéia de a competência agregar valor à organização e ao mesmo tempo chamam atenção para fato de agregar valor também ao indivíduo. Definem competência como:

“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”.

Os autores ressaltam que o mundo contemporâneo tem exigido um novo profissional com múltiplas competências.

2.5.2 Competências individuais requeridas no mundo contemporâneo

As transformações no mundo contemporâneo, em função de fatores como aprimoramento tecnológico contínuo, processos de reestruturação produtiva, queda de fronteiras, imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais e

mercadológicas e especificamente no mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização, têm resultado na demanda de um novo profissional (Fleury e Fleury, 2001).

Sant'Anna (2002) sugere que este novo profissional disponha de competências mais abrangentes que as exigidas nas etapas anteriores do capitalismo e apresenta algumas características que passam a ser vistas como importantes no desenvolvimento destes profissionais, a saber:

- Capacidade de manipulação mental de modelos.
- Capacidade de compreensão de tendências.
- Domínio de processos globais de aquisição de competências de longo prazo.
- Capacidade de comunicação verbal, oral e visual.
- Capacidade de captar rapidamente as conexões entre conhecimento, configuração de situações interativas e processos.

Surge também como parte importante desta transformação, segundo Sant'Anna (2002), a grande ênfase na promoção de um novo patamar de cooperação. Trabalhos em equipe e em times multidisciplinares marcam esta fase e demandam valores humanos que facilitam a interação interdisciplinar e heterogênea, como: paciência; tolerância; predisposição para aprender; perspectiva do outro e compreender suas atitudes e disposição para aceitar e integrar as mudanças.

Para Steffen (1999), o leque de competências necessárias para enfrentar o novo ambiente dos negócios envolve desta maneira, além do domínio de competências técnicas, típico da noção de qualificação (saber-fazer), competências intelectuais, cognitivas, relacionais, emocionais e de liderança.

Já Perrenoud (2001, p.139) salienta que na medida em que as competências se configuram como “capacidades de ação”, manifestar competências profissionais, que por sua vez considera como uma derivação de competências individuais, neste novo contexto pressupõe saber:

- identificar os obstáculos a serem superados ou os problemas a serem resolvidos para realizar um projeto ou satisfazer uma necessidade;
- considerar diversas estratégias realistas (do ponto de vista do tempo, dos recursos e das informações disponíveis);
- optar pela estratégia menos ruim, pesando suas oportunidades e seus riscos;
- planejar e implementar a estratégia adotada, mobilizando outros atores, em caso de necessidade, e procedendo por etapas;
- coordenar essa implementação conforme os acontecimentos, ajustando ou modulando a estratégia prevista;
- se necessário, reavaliar a situação e mudar radicalmente de estratégia;
- respeitar, durante o processo, alguns princípios legais ou éticos cuja aplicação nunca é simples (equidade, respeito pelas liberdades, pela esfera íntima, etc.);
- controlar as emoções, os valores, as simpatias ou as inimizades, sempre que elas interferirem na eficácia ou na ética;
- cooperar com outros profissionais sempre que for necessário, ou simplesmente mais eficaz ou equitativo;
- durante ou após a ação, extrair alguns ensinamentos para serem usados na próxima vez, documentar as operações e as decisões para conservar as características que podem ser utilizadas para sua justificação, partilha ou reutilização.

Outros autores tratam competências individuais como competências gerenciais, que assim como as competências profissionais, também se constituem em uma derivação

das competências individuais.

Barlett e Ghoshal (1997) identificaram três grandes níveis de competências gerenciais 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);
- habilidades especializadas (ligadas aos requisitos específicos do trabalho).

Rhinesmith (1993), por sua vez, destaca como competências gerenciais fundamentais:

- capacidade de gerir a competitividade;
- capacidade de gerir a complexidade;
- capacidade de gerir a adaptabilidade;
- capacidade de gerir equipes;
- capacidade de gerir a incerteza;
- capacidade de gerir aprendizado.

Voltando um pouco no tempo, vale ressaltar o caráter precursor dos estudos de Katz (1955) referentes às habilidades necessárias aos gestores para a condução do processo administrativo:

- habilidades técnicas (utilização do conhecimento, técnica e equipamentos para execução das tarefas, adquiridos através de experiência, educação e instrução);

- habilidade humana (capacidade para trabalhar com pessoas, motivar e exercer liderança eficiente);
- habilidade conceitual (compreensão da complexidade da organização global e garantir que o comportamento das pessoas esteja ajustado aos objetivos da organização).

Para Katz, conforme demonstrado na FIG.1, a combinação adequada para as habilidades mencionadas varia na medida em que o profissional caminha na administração, de posições de supervisor a níveis de alta gerência.

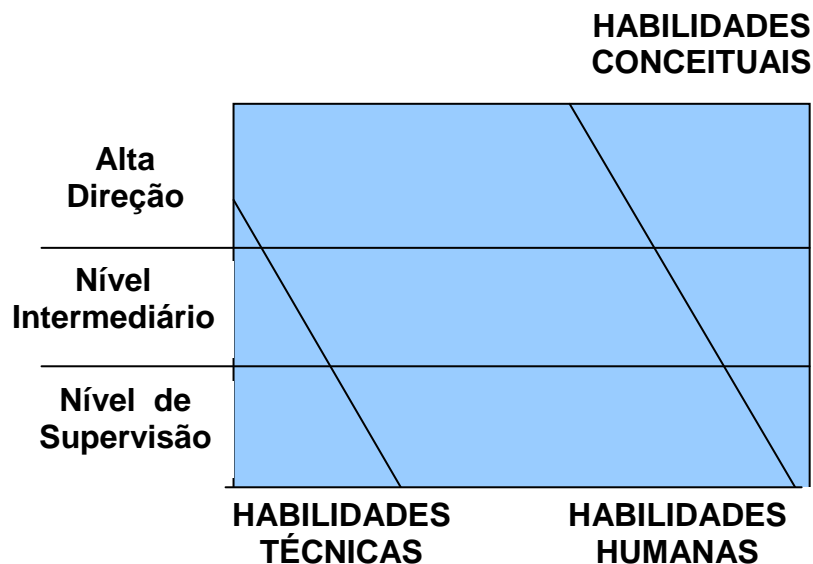


Figura 1 – Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização

Fonte: HERSEY e BLANCHARD, 1974, p.7

Segundo Katz (1955), o indivíduo caminha de níveis inferiores a elevados necessitando cada vez menos de habilidades técnicas, e ao mesmo tempo, cada vez mais de habilidades conceituais. Hersey e Blanchard (1974, p. 9) acrescentam que, embora no modelo Katz a proporção de habilidades técnicas e conceituais variem nos diferentes níveis da organização, “o denominador comum, aparentemente crucial em todos os níveis, é a habilidade humana”, a qual, cada vez mais, tem se afigurado como habilidade gerencial fundamental.

Leite (1996, p.164), a partir de uma revisão dos estudos os autores citados acima, que visam identificar o perfil do profissional do mundo contemporâneo, corrobora com a visão de diversos deles ao constatar a similaridade das competências requeridas pelas organizações modernas:

...“uma nítida convergência entre as empresas de diferentes setores e características, quanto aos traços mais relevantes do perfil de trabalhador, em matéria de conhecimento, habilidades, atitudes e características pessoais”...

Segundo o autor, o perfil de qualificação ideal para as empresas está baseado na trilogia:

- Saber-fazer, que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquiridas fortemente através de cursos/ treinamentos e/ou por meio de experiências profissionais;
- Saber-ser, incluindo traços de personalidade e caráter que ditam os comportamentos das relações sociais de trabalho (capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, comunicação, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade);
- Saber-agir, subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos tais como saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos e diversificados.

Fleury e Fleury (2001, p. 22), mais recentemente, definem e caracterizam as competências individuais ou profissionais conforme quadro 2.

Quadro 2: Competências do profissional

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz • Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência • Rever modelos mentais • Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

FONTE: FLEURY e FLEURY, 2001, p. 22.

Finalmente, Sant'Anna (2002) realizou uma ampla pesquisa bibliográfica, e fundamentado nos principais autores das correntes de pensamento anglo-americana, francesa e nacional, consolidou as 15 (quinze) competências individuais mais citadas pelos mesmos, a saber:

- Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao

exercício do cargo ou função ocupada;

- Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- Criatividade;
- Capacidade de inovação;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de relacionamento interpessoal;
- Capacidade de trabalhar em equipes;
- Autocontrole emocional;
- Visão de mundo ampla e global;
- Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
- Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades;
- Iniciativa de ação e decisão;
- Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- Capacidade de gerar resultados efetivos;
- Capacidade empreendedora.

Estas 15 (quinze) competências consolidadas por Sant'Anna (2002) serão utilizadas como base para o instrumento da coleta de dados desta pesquisa. A metodologia utilizada está descrita no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa, com o objetivo de Identificar as competências individuais requeridas aos gestores da BV Financeira, na percepção dos mesmos, e compará-las com àquelas priorizadas pela organização.

A apresentação desta etapa está subdividida em: descrição da empresa estudada, características da pesquisa, universo e amostra, estratégia de coleta de dados, modelo conceitual, instrumento de coleta de dados e limitações do método.

3.1 Descrição da empresa estudada

O grupo Votorantim foi fundado em 1918 e hoje é considerado um dos maiores conglomerados industriais da América Latina. Foi reconhecido em 2004 pela IMD Business School e Lombard Odier Darier Hentsch Bank como melhor empresa familiar do mundo, prêmio que a família Ermírio de Moraes se orgulha de ter recebido.

Com objetivo de diversificar seu *portfólio* de negócios e produtos, em 1988 o grupo Votorantim inicia sua história no segmento financeiro com a Baltar DTVM (Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários). Embora a família não tivesse a *expertise* no segmento, por ser tradicionalmente um grupo industrial, os resultados e o sucesso só se multiplicaram na Votorantim Finanças, que hoje representa 12% do faturamento total do grupo, que através da Votorantim Participações, controla três segmentos de atuação: Votorantim Industrial, Votorantim Novos Negócios e Votorantim Finanças.

O Banco Votorantim, principal empresa da Votorantim Finanças, foi criado em 1991 com o objetivo de atuar como banco de atacado e hoje controla outras quatro empresas: a Votorantim Asset Management, a Votorantim Corretora, a BV Leasing e a BV Financeira.

A BV Financeira foi fundada em 1996 com objetivo de atuar no crédito varejista, onde seus principais produtos são: financiamento de automóveis, crédito pessoal, crédito consignado público e privado, consignado para aposentados do INSS e financiamento

de material de construção.

A BV Financeira iniciou suas atividades com 60 funcionários e hoje conta com 3000 em todo o Brasil. Cresceu de forma orgânica e atualmente possui uma carteira de financiamentos de 10 milhões de reais. A partir de 2003 o investimento realizado em recursos humanos trouxe alguns reconhecimentos públicos. Essas informações são publicadas e atualizadas periodicamente no Jornal Entre Nós e na Revista Nosso Grupo, meios de comunicação interna da empresa.

Em 2003, 2004, 2005, nas revistas Exame e Você SA, em sua edição especial que elenca as 150 melhores empresas se trabalhar, de acordo com a avaliação dos próprios funcionários, a BV Financeira esteve presente.

Em 2005 ganhou o segundo lugar no ranking das “melhores em gestão de pessoas”, de acordo com a revista Valor e Carreira.

Assim como as empresas do grupo Votorantim, a BV Financeira ocupa posição de destaque no ranking das maiores financeiras brasileiras e tornou-se a primeira financeira independente do país, ou seja, desconsiderando-se a força de venda das agências bancárias das financeiras ligadas a grandes bancos no Brasil, a BV é a primeira pelo critério de volume de ativos.

Presente em grande parte dos estados brasileiros, a BV Financeira tem sua força de trabalho composta por 47% de homens e 53% de mulheres, com idade média de 30 anos.

A BV Financeira é uma empresa em franco crescimento no mercado financeiro brasileiro.

3.2 Características da pesquisa

Vergara (2000) propõe dois critérios básicos para classificar uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva e quanto aos meios um estudo de caso.

Utilizou-se como estratégia de coleta para a pesquisa documental através das publicações internas da empresa, como: Jornal Entre Nós, Revista Nosso Grupo, *site* da BV Financeira e do Grupo Votorantim. Esta pesquisa objetivou a descrição da

organização estudada.

A pesquisa de campo compreendeu uma fase quantitativa, através de coleta de dados com o uso de questionário padrão, e outra qualitativa através de entrevista com a gerente de Desenvolvimento Organizacional - RH da empresa (VERGARA, 2000).

3.3 Universo e amostra

O universo da pesquisa foi os 67 gerentes das 40 filiais da BV Financeira existentes no Brasil. A amostra foi definida pelo critério de totalidade dos gestores, que por sua vez, encontra-se dividida entre 21 gerentes operacionais (13 masculinos e 8 femininos) e 38 gerentes comerciais (33 masculinos e 5 femininos)

3.4 Estratégia de coleta de dados

Inicialmente foi feito contato com a diretoria da empresa para explicar o objetivo da pesquisa e solicitar autorização para realizá-la junto aos gestores. A autorização foi concedida e formalizada em *email*.

Cumprido este protocolo, a área de recursos humanos da empresa informou a programação de treinamentos da empresa, evento onde todos os gestores estariam reunidos na cidade de São Paulo.

Anteriormente à aplicação dos questionários, foi realizado um pré-teste no dia 18 de janeiro de 2006, com o objetivo de identificar e corrigir possíveis falhas existentes no modelo.

Após alguns ajustes necessários, iniciou-se a aplicação dos questionários de forma presencial em sala de treinamento. A aplicação ocorreu em três etapas:

A primeira etapa no dia 20 de janeiro de 2006 às 18h30min com parte da equipe de gerentes comerciais (16 gerentes); a segunda no dia 28 de janeiro de 2006 às 19h30min com todos os gerentes operacionais (26 gerentes); e a terceira e última etapa no dia 18 de fevereiro de 2006 com os gerentes comerciais remanescentes (24 gerentes).

O fato da coleta de dados ter sido de forma presencial possibilitou um índice de 98,51% de retorno dos questionários, faltando apenas um para atingir a totalidade da amostra.

3.5 Modelo conceitual e instrumento de coleta de dados

O modelo conceitual da pesquisa foi baseado nas 15 competências individuais consolidadas por Sant'Anna (2002) e nas 9 competências individuais requeridas pela BV Financeira aos seus gestores. A lista com as 9 competências requeridas pela BV Financeira foi fornecida pela própria empresa em formulário utilizado para aplicação de teste aos gestores e identificação do nível de desenvolvimento destas competências.

O questionário e a entrevista foram os instrumentos para a coleta de dados. O modelo de questionário utilizado é do Sant'Anna (2002), adaptado com a inclusão das 9 competências individuais requeridas aos gestores da BV Financeira.

O questionário é composto pelas partes I e II.

Parte I: contém questões que investigam a percepção dos respondentes quanto às competências requeridas pela BV Financeira.

Parte II: tem como objetivo identificar os dados demográficos e ocupacionais dos respondentes.

Os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente pelo autor da pesquisa e, além de uma explicação no momento da aplicação, encaminhou-se uma carta explicando o objetivo e agradecendo a colaboração. O questionário encontra-se descrito no ANEXO I e a carta no APENDICE I.

A entrevista com a gerente de Desenvolvimento Organizacional – Recursos Humanos ocorreu na sede da empresa em São Paulo. Iniciou com breve explanação sobre a pesquisa e, através de pergunta aberta, buscou-se identificar a percepção da empresa em relação aos resultados da pesquisa. A duração foi de quarenta minutos, com gravação de toda a conversa. A entrevista encontra-se no ANEXO II.

3.6 Limitações do método

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

- A validade das conclusões da pesquisa limita-se à realidade da

empresa pesquisada, ou seja, da BV Financeira.

- As respostas dos gestores também representam uma limitação do método, em função das mesmas serem baseadas em suas próprias percepções.
- O fato de o autor trabalhar na própria empresa pode criar um viés no momento da interpretação dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise das informações obtidas nos questionários respondidos pelos gestores da BV Financeira e na entrevista efetuada com a gerente de Desenvolvimento Organizacional - RH da empresa.

4.1 Caracterização da amostra

4.1.1 Distribuição da amostra por sexo

As análises estatísticas foram realizadas com base em uma amostra composta por 66 indivíduos.

O GRAF. 1 permite observar que a amostra é composta, em sua maioria, por respondentes do gênero masculino, quase 70% do total. Aproximadamente 20% da amostra são do gênero feminino e 10,6% não responderam a essa questão, o que leva a crer que os mesmos temiam identificar-se.

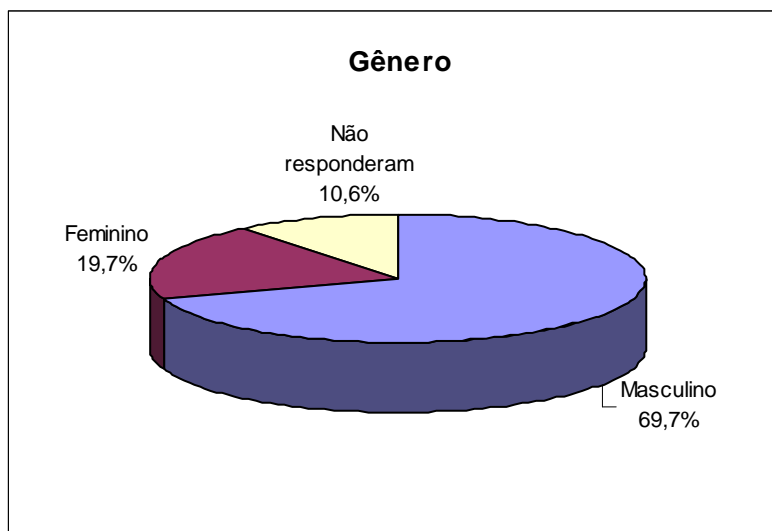


Gráfico 1 - Distribuição dos Entrevistados quanto ao Gênero.

4.1.2 Distribuição da amostra por faixa etária

Verifica-se através do GRAF. 2 que a maior parte da amostra é composta por

peças com idade variando entre 25 e 35 anos (47% do total). Apenas 3 entrevistados, ou 4,5% da amostra, têm mais de 46 anos de idade.

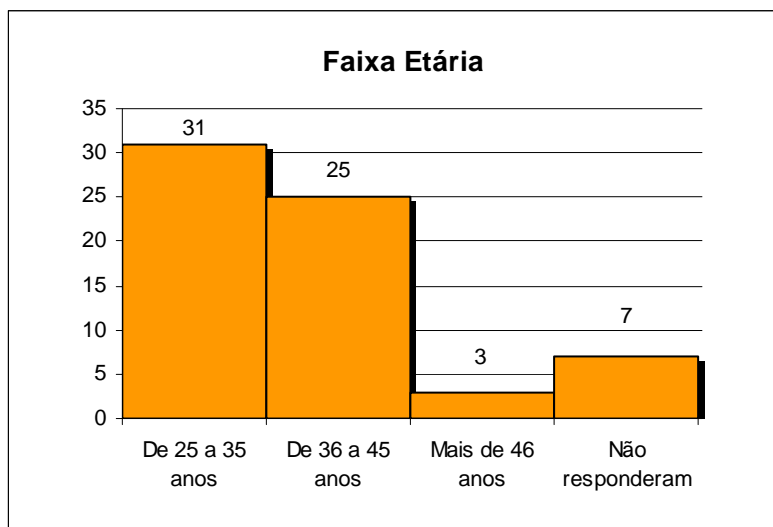


Gráfico 2 - Distribuição dos Entrevistados quanto à Faixa Etária.

4.1.3 Distribuição da amostra por escolaridade

Das 66 pessoas entrevistadas, 47% apresentam ensino superior completo e aproximadamente 17% apresentam algum curso de Pós-Graduação completo, como pode ser visto no GRAF. 3.

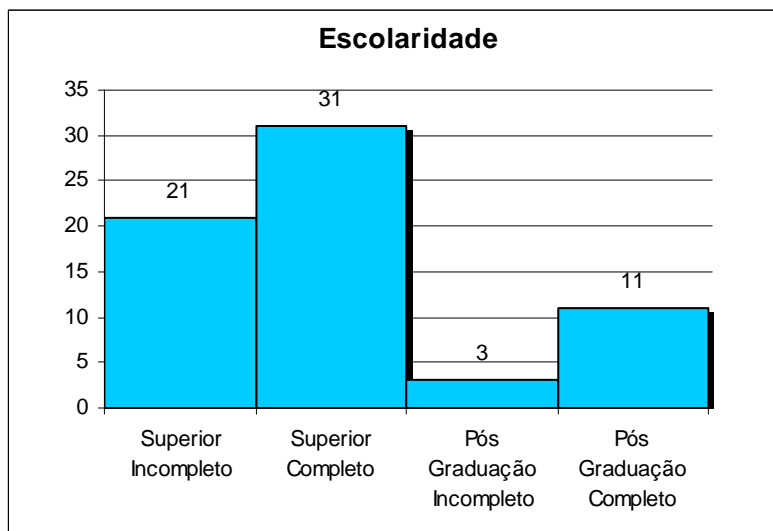


Gráfico 3 - Distribuição dos Entrevistados quanto à Escolaridade.

4.1.4 Distribuição da amostra quanto à área de atuação

Com respeito à área de atuação, o GRAF. 4 mostra que a maioria dos respondentes, aproximadamente 60%, atua na área comercial.

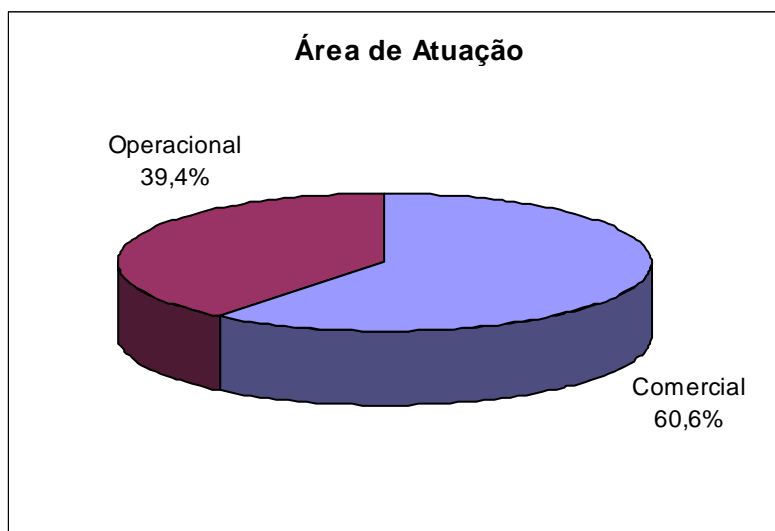


Gráfico 4 - Distribuição dos Entrevistados quanto à Área de Atuação.

4.1.5 Distribuição da amostra por tempo de experiência em gestão

Dos entrevistados, 21 deles trabalham na área de gestão entre 1 e 3 anos e 16 têm experiência nessa área variando entre 4 e 6 anos, representando respectivamente 31,8% e 24,2% do total. Esses resultados podem ser confirmados no GRAF. 5.

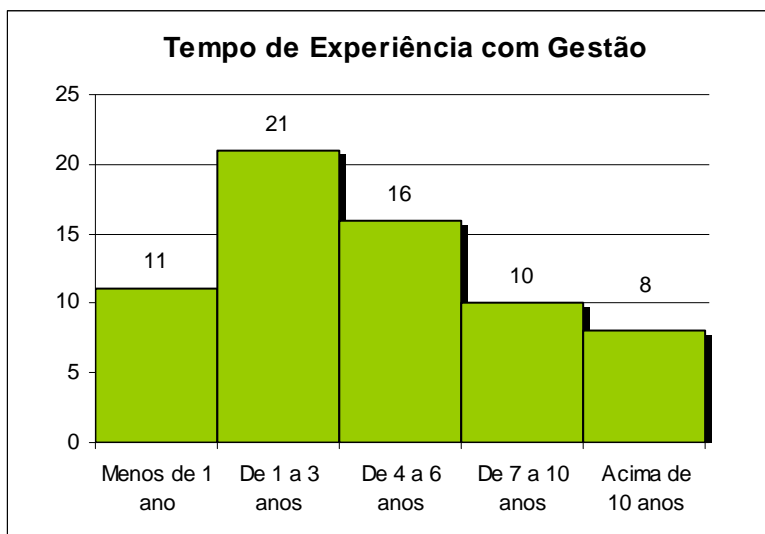


Gráfico 5 - Distribuição dos Entrevistados quanto ao Tempo de Experiência em Gestão

4.1.6 Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa

Pelo GRAF. 6 nota-se que 72,7% dos entrevistados trabalham na empresa entre 1 e 6 anos.

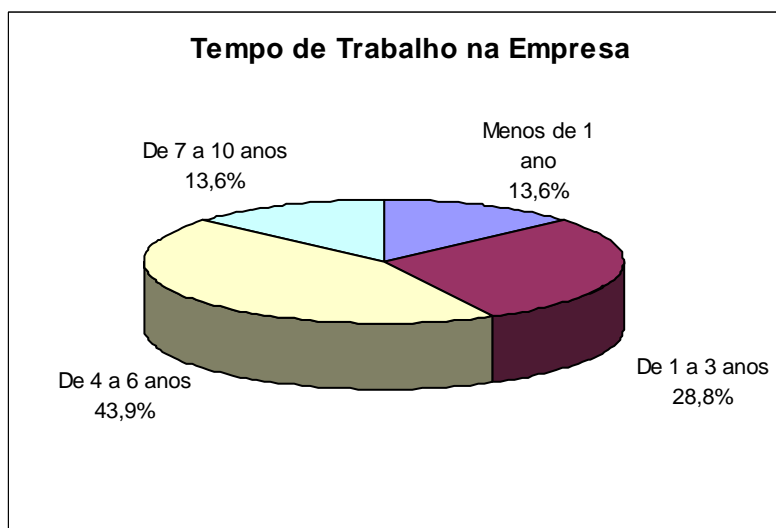


Gráfico 6 - Distribuição dos Entrevistados quanto ao Tempo de Trabalho na Empresa.

4.2 Análise da amostra pesquisada

Foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach que é um método para avaliar a consistência interna dos dados e verificar a confiabilidade da escala. Esse coeficiente varia entre 0 e 1 e valores superiores a 0,60 são indicativos de uma escala confiável. Os valores encontrados para as competências de Sant'Anna (2002) e as competências da BV foram, respectivamente: 0,875 e 0,822. Considerando as 23 questões, o Alfa de Cronbach obtido foi de 0,910.

Para avaliar se as competências da BV medem realmente as competências de Sant'Anna (2002), inicialmente verificou-se se as mesmas são correlacionadas ou não. Para obter essa correlação, foram utilizadas as competências médias de cada grupo. A correlação obtida foi igual a 0,661 e é significativa, pois o Valor-P do teste de correlação foi igual à zero, indicando que realmente a correlação existe e nesse caso é positiva.

Posteriormente utilizou-se a técnica da validação convergente que verifica o grau de correlação entre duas medidas de um mesmo conceito. Correlações significativas indicam que a escala está medindo o conceito pretendido. É esperado que um item de uma das competências seja correlacionado com a soma dos itens restantes da mesma competência e seja relacionado também com a soma dos itens de outra competência. A TAB. 1 apresenta a correlação de cada item que compõe as competências da BV com a soma dos outros itens da própria competência e também a correlação com a soma dos itens que integram as competências de Sant'Anna (2002). Observe-se que o item a ser correlacionado não é incluído na soma dos itens das competências da BV. Todas as correlações apresentadas na TAB. 1 são significantes a um nível de 5% (ou seja, Valores-P inferiores a 0,05), com exceção da correlação entre o item 1.21 com a competências de Sant'Anna que apresentou um Valor-P de 0,074 (destacado na tabela por um *).

Tabela 1: Correlação dos Itens com as Competências BV e Sant'Anna.

Item	Competências BV	Competências Sant'Anna
1.2	0,304	0,448

1.16	0,418	0,411
1.17	0,594	0,433
1.18	0,580	0,406
1.19	0,502	0,412
1.20	0,525	0,241
1.21	0,451	0,222*
1.22	0,513	0,354
1.23	0,479	0,295

As notas médias para cada item e os resultados gerais podem ser vistas nas TAB. 2 e 3, assim como os desvios-padrão.

Tabela 2: Estatísticas Descritivas – Competência Sant’Anna

Competências	Média	Desvio Padrão
1. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	7,9385	1,7036
2. Capacidade de trabalhar em equipe.	9,7231	0,5997
3. Criatividade.	8,6970	1,2149
4. Visão de mundo ampla e global.	7,8636	1,5281
5. Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização.	9,5909	0,7228
6. Capacidade de comunicação.	8,9077	1,3077
7. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.	8,3939	1,3909
8. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	8,4242	1,4149
9. Capacidade de inovação.	8,3939	1,4663
10. Capacidade de relacionamento interpessoal.	9,4154	0,9502
11. Iniciativa de ação e decisão.	9,2769	0,8005
12. Capacidade de gerar resultados efetivos.	9,4394	0,8063
13. Autocontrole emocional.	8,9375	1,0059
14. Capacidade empreendedora.	8,7812	0,9995
15. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	8,8788	1,0155
Competência Global - 15 questões	8,8409	0,6972

Tabela 3: Estatísticas Descritivas – Competências BV

Competências	Média	Desvio Padrão
2. Capacidade de trabalhar em equipe.	9,7231	0,5997
16. Capacidade de análise a atuação estratégica.	9,1364	0,8751
17. Capacidade de análise de riscos.	8,8769	1,0233
18. Gestão de processos e projetos centrados nas pessoas.	9,3182	0,8069
19. Capacidade de negociação e influência.	9,1970	0,8809
20. Capacidade decisória e maturidade.	9,2121	0,8860
21. Desenvolvimento e retenção de talentos.	9,3030	0,8765
22. Gestão de equipes.	9,8030	0,4713
23. Excelência pessoal / Auto-desenvolvimento.	9,3485	0,7744
Competência Global - 09 questões	9,3251	0,5195

Visualmente as notas médias das competências da BV são relativamente maiores que aquelas obtidas pelas competências de Sant’Anna (2002). De modo geral, as competências geraram notas altas, sendo 7,86 a menor média observada, relacionada à questão 4.

Observa-se também pelas TAB 2 e 3 que:

- A média em que as competências são requeridas varia de 7,86 a 9,80, da menos requerida à mais requerida respectivamente.
- A competência menos requerida foi a “visão de mundo ampla e global”.
- A competência mais requerida foi “gestão de equipe”.
- Entre as 23 (vinte e três) competências pesquisadas, 12 (doze) delas ficaram acima da média geral (8,99) e são consideradas como as mais requeridas pela BV Financeira, na visão dos seus gestores. São elas:
 1. Gestão de equipes (9,80)
 2. Capacidade de trabalhar em equipe (9,72)
 3. Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização (9,59)
 4. Capacidade de gerar resultados efetivos (9,43)
 5. Capacidade de relacionamento interpessoal (9,42)
 6. Excelência pessoal / auto-desenvolvimento (9,35)
 7. Gestão de processos e projetos centrados nas pessoas (9,32)
 8. Desenvolvimento e retenção de talentos (9,30)
 9. Iniciativa de ação e decisão (9,28)
 10. Capacidade decisória e maturidade (9,21)
 11. Capacidade de negociação e influência (9,20)
 12. Capacidade de análise e atuação estratégica (9,14)
- Entre as 23 (vinte e três) competências pesquisadas, 11 (onze) delas ficaram abaixo da média geral (8,99) e são consideradas como as menos requeridas pela BV Financeira, na visão dos

seus gestores. São elas:

1. Visão de mundo ampla e global (7,86)
2. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias (7,94)
3. Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades (8,39)
4. Capacidade de inovação (8,39)
5. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada (8,42)
6. Criatividade (8,70)
7. Capacidade empreendedora (8,78)
8. Capacidade de análises de riscos (8,88)
9. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas (8,88)
10. Capacidade de comunicação (8,91)
11. Autocontrole emocional (8,94)

Em relação às seis competências que se destacaram como as menos requeridas, na visão dos gestores, estas foram todas do Sant'Anna (2002): a “visão de mundo ampla e global” a “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias” a “capacidade de inovação” a “capacidade de lidar com certezas e ambigüidades” o “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada” e a “criatividade”. Além de salientar a importância destas, chama-se atenção para aquela escolhida como a menos requerida na relação das competências da BV, a “capacidade de análise de riscos”, pois esta competência está intrinsecamente ligada ao negócio da empresa.

Foi realizado um teste t-Student para verificar se existe diferença entre as notas médias das competências. Considerando um nível de significância de 5%, é possível afirmar que as notas médias das competências BV são maiores que as das competências de Sant'Anna (2002). Os dados são apresentados na TAB 4:

Tabela 4: Teste de hipóteses para as médias das duas competências.

Competência	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Sant'Anna	8,8409	0,6972	0,000
BV	9,3251	0,5195	

Para verificar se existe diferença das competências por gênero foi realizado um teste não-paramétrico de Mann-Whitney devido a restrições da amostra. Considerando a competência de Sant'Anna (2002) e a competência de um modo geral, não foi encontrada nenhuma diferença estatística, pois os valores-P obtidos foram superiores a 0,05. No entanto, ao fazer-se a comparação via competências da BV, pode-se observar que, na opinião das mulheres, as competências são requeridas num mais alto grau do que para os homens. Observe-se os resultados apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Testes de hipóteses das competências por Gênero.

Competência Sant'Anna				Competência BV			
Gênero	Média	Desvio Padrão	Valor-P	Gênero	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Masculino	8,800	0,743	0,415	Masculino	9,227	0,541	0,043
Feminino	8,956	0,669		Feminino	9,564	0,383	

Competência - Geral			
Gênero	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Masculino	8,929	0,649	0,268
Feminino	9,165	0,451	

Através do Quadro 4 nota-se que só foi encontrada diferença significativa das competências por faixa etária nas competências da BV (valor-P igual a 0,005). Para essa característica foi realizado o teste t-Student, e trabalhou-se com significância de 5%. Nesse caso, observa-se que funcionários com até 35 anos deram às competências notas maiores que aqueles com mais de 35 anos.

Quadro 4: Testes de hipóteses das competências por Faixa Etária.

Competência BV				Competência Sant'Anna			
Faixa Etária	Média	Desvio Padrão	Valor-P	Faixa Etária	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Até 35 anos	9,482	0,443	0,005	Até 35 anos	8,936	0,644	0,261
Mais de 35 anos	9,102	0,547		Mais de 35 anos	8,722	0,801	

Competência - Geral			
Faixa Etária	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Até 35 anos	9,112	0,525	0,086
Mais de 35 anos	8,836	0,682	

Através do Quadro 5 e 6 percebe-se que não existe diferença das notas dadas às competências entre os quatro níveis de escolaridade considerados nem entre as áreas de atuação. Foi utilizado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis sendo que, nos três conjuntos de competências, todos os valores-P foram superiores a 0,05.

Quadro 5: Testes de hipóteses das competências por Escolaridade.

Competência Santana				Competência BV			
Escolaridade	Média	Desvio Padrão	Valor-P	Escolaridade	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Superior Incompleto	8,913	0,524	0,760	Superior Incompleto	9,348	0,429	0,988
Superior Completo	8,796	0,719		Superior Completo	9,306	0,553	
Pós-Graduação Incompleta	8,422	1,233		Pós-Graduação Incompleta	9,333	0,801	
Pós-Graduação Completa	8,945	0,820		Pós-Graduação Completa	9,333	0,582	

Competência - Geral			
Escolaridade	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Superior Incompleto	9,053	0,467	0,974
Superior Completo	8,956	0,639	
Pós-Graduação Incompleta	8,754	1,037	
Pós-Graduação Completa	9,055	0,621	

Quadro 6: Testes de hipóteses das competências por Área de Atuação.

Competência BV				Competência Sant'Anna			
Área de Atuação	Média	Desvio Padrão	Valor-P	Área de Atuação	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Comercial	9,298	0,542	0,597	Comercial	8,887	0,709	0,505
Operacional	9,368	0,490		Operacional	8,769	0,686	

Competência - Geral			
Área de Atuação	Média	Desvio Padrão	Valor-P
Comercial	9,014	0,620	0,739
Operacional	8,964	0,562	

Através dos Quadros 7 e 8 nota-se que nenhum dos três conjuntos competências apresentou diferenças significativas comparando os funcionários por tempo de

experiência em gestão e por tempo de trabalho na empresa.

Quadro 7: Testes de hipóteses das competências por tempo de experiência com gestão.

Competência Sant'Anna				Competência BV			
Experiência com Gestão	Média	Desvio Padrão	Valor-P	Experiência com Gestão	Média	Desvio Padrão	Valor-P
De 1 a 3 anos	8,693	0,537	0,156	De 1 a 3 anos	9,245	0,478	0,233
De 4 a 6 anos	8,935	0,658		De 4 a 6 anos	9,498	0,428	
De 7 a 10 anos	8,973	0,849		De 7 a 10 anos	9,411	0,604	

Competência - Geral			
Experiência com Gestão	Média	Desvio Padrão	Valor-P
De 1 a 3 anos	8,869	0,494	0,159
De 4 a 6 anos	9,120	0,479	
De 7 a 10 anos	9,113	0,743	

Quadro 8: Testes de hipóteses das competências por tempo de trabalho na empresa.

Competência Sant'Anna				Competência BV			
Tempo na Empresa	Média	Desvio Padrão	Valor-P	Tempo na Empresa	Média	Desvio Padrão	Valor-P
De 1 a 3 anos	8,922	0,739	0,440	De 1 a 3 anos	9,289	0,559	0,797
De 4 a 6 anos	8,854	0,571		De 4 a 6 anos	9,398	0,462	
De 7 a 10 anos	8,738	0,767		De 7 a 10 anos	9,296	0,547	

Competência - Geral			
Tempo na Empresa	Média	Desvio Padrão	Valor-P
De 1 a 3 anos	9,034	0,660	0,719
De 4 a 6 anos	9,027	0,466	
De 7 a 10 anos	8,921	0,649	

4.3 Análise e discussão dos resultados

Aqui se procurou examinar a percepção da amostra pesquisada à luz dos autores estudados neste trabalho.

Sant'Anna (2002), em estudo realizado com organizações mineiras, identificou as competências individuais requeridas sob a ótica de profissionais da área de administração.

Os resultados obtidos por Sant'Anna foram comparados com os dados desta pesquisa e em muito se assemelham.

Inicialmente observa-se que nos estudos de Sant'Anna (2002), assim como no presente trabalho, todas as competências obtiveram escores elevados, confirmando que são altamente requeridas pelas organizações.

Sant'Anna (2002) estratifica as competências mais requeridas em relacionais e sociais e de desempenho.

Sob os aspectos relacionais e sociais as competências mais requeridas foram “capacidade de comunicação”, “capacidade de relacionamento interpessoal” e “capacidade de trabalhar em equipe”.

Já em relação às competências mais requeridas pelos gestores da BV Financeira, foram eleitas as competências “gestão de equipe” e “capacidade de trabalhar em equipe”, sendo esta última coincidente com o estudo de Sant'Anna.

Associado ao aspecto desempenho, os resultados foram idênticos: “capacidade de se comprometer com os objetivos da organização” e “capacidade de gerar resultados efetivos” são as escolhidas nos dois estudos.

Quanto às competências menos requeridas, o resultado também foi idêntico: ambos os estudos apontaram a competência “visão de mundo ampla e global”. Esta competência, no atual mundo globalizado, altamente competitivo e de mudanças rápidas, necessita de atenção especial por parte do corpo gerencial das organizações modernas.

Vieira (2005) utilizou o questionário de Sant'Anna (2002) e pesquisou as competências requeridas de egressos de curso de administração de empresas. A população pesquisada foi formada por profissionais atuantes em várias áreas de empresas da região leste de Minas Gerais.

Com médias variando entre 7,32 (competência menos requerida) e 9,22 (a mais

requerida), o estudo de Vieira (2005) constatou que todas as competências foram avaliadas como altamente requeridas pelos respondentes, correspondendo ao mesmo resultado obtido nesta pesquisa, diferindo apenas nas médias que foram 7,86 a mais baixa e 9,80 a mais alta.

Das 15 competências estudadas por Vieira (2005), 8 ficaram acima da média (8,20) e 7 ficaram abaixo da média, guardando a mesma proporcionalidade das 23 competências elencadas para este estudo, onde 12 ficaram acima da média (8,99) e 11 ficaram abaixo da média.

As competências mais requeridas nos estudos de Vieira (2005), sob os aspectos relacionais e sociais, foram: “autocontrole emocional”, “capacidade de relacionamento interpessoal” e “capacidade de trabalhar em equipe”.

Sob a ótica do desempenho elegeu-se “capacidade de gerar resultados efetivos” e “capacidade de se comprometer com os objetivos da organização”.

Observa-se que as competências “capacidade de trabalhar em equipe”, “capacidade de gerar resultados efetivos” e “capacidade de se comprometer com os objetivos da organização” foram apontadas como as mais requeridas nos três trabalhos, Sant’Anna (2002), Vieira (2005) e esta pesquisa, com destaque para aquelas relacionadas aos indicadores de desempenho.

Partindo para as competências menos requeridas nos estudos de Vieira (2005), os resultados encontrados foram divergentes dos apurados pelo presente trabalho. Foram escolhidas as competências “criatividade” e “capacidade empreendedora”, enquanto que “visão de mundo ampla e global”, apesar de eleita como uma das menos requeridas neste trabalho, foi considerada a terceira competência na ordem crescente de importância em Vieira (2005).

Em que pese as diferenças de características das populações pesquisadas, tipo de empresas em que os pesquisados trabalham e região onde estas empresas estão localizadas, os resultados foram bastante parecidos, demonstrando uma convergência de pensamento quanto ao que as organizações estão exigindo dos seus profissionais.

4.4 Entrevista com a gerente de Desenvolvimento Organizacional – Recursos Humanos da BV Financeira

Após a consolidação dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos gestores da BV Financeira e com objetivo de apresentar os dados e conhecer a percepção da direção da empresa quanto aos resultados da pesquisa, foi feita uma entrevista com a gerente de Desenvolvimento Organizacional – Recursos Humanos da empresa.

Iniciou-se a entrevista com a discussão sobre o processo seletivo, com o objetivo de entender a complexidade deste e se a empresa efetua a seleção com base em competências. Concluiu-se que a empresa tem utilizado o modelo de gestão por competências no processo seletivo apenas para os gestores:

“Sim, apenas para os níveis gerenciais. Sempre que contratamos um novo gestor ou promovemos algum colaborador para esta função, ele é submetido a um processo seletivo com base em competências. O processo seletivo para o nível gerencial inclui entrevista individual, testes psicológicos e mapeamento de competências. Após a avaliação de Recursos Humanos, se o parecer for favorável, o candidato será avaliado por um comitê formado pelos superintendentes e diretor. Este comitê funciona como uma “plenária”, todos os membros tem a oportunidade de fazer perguntas ao candidato. Ao término da entrevista, o comitê se reúne para discutir e decidir pela aprovação ou não do candidato. Quando aprovado ele ainda poderá ser entrevistado pelo vice-presidente, caso ele não esteja presente no comitê”.

A entrevista seguiu com apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Inicialmente foi ressaltado que as 9 competências elencadas pela BV como requeridas, tiveram altos escores na pesquisa. Outros resultados apresentados foram as 3 competências mais requeridas (“gestão de equipes”, “capacidade de trabalhar em equipe” e “excelência pessoal / auto desenvolvimento”) e as 3 menos requeridas (“capacidade de análise de riscos”, “capacidade de análise e atuação estratégica” e “capacidade de negociação e influência”). Conforme citação abaixo, estes resultados não surpreenderam a representante do RH da empresa.

“Estes resultados não me surpreendem e refletem exatamente a estratégia adotada pela empresa (...) Perceba que as três competências mais requeridas estão associadas à gestão de pessoas enquanto as menos requeridas dizem respeito à gestão de negócios (...) Em 2003 a BV já estava operando no

mercado há 7 anos. Nos primeiros 4 ou 5 anos tivemos uma penetração bastante tímida no mercado, mas com os resultados positivos identificou-se a necessidade de uma estruturação da área de recursos humanos como apoio estratégico para o contínuo desenvolvimento da empresa (...) Foi neste momento que a empresa decidiu aplicar sua primeira pesquisa de clima e, os resultados mostraram que o maior “gap” do grupo gerencial estava na capacidade de gerir pessoas, conduzir grupos e formar equipes (...) Por outro lado, esses mesmo gerentes, apresentavam resultados acima do esperado, superavam as metas e estavam alavancando o negócio de forma consistente (...) Foi neste cenário que a BV iniciou seu processo de mapeamento de competências (apenas para o nível gerencial) e elencou como essenciais 9 competências que privilegiam a gestão de pessoas(...).”

Apesar da representante do RH não ter ficado surpresa com os resultados e o modelo da empresa privilegiar as competências ligadas à gestão de pessoas, ela reconhece a importância que as competências relacionadas ao negócio representam para empresa e afirma que não houve investimento em treinamentos com foco no assunto.

(...) A surpresa está no fato de competências como capacidade de análise de riscos, análise e atuação estratégica, negociação e influência terem sido consideradas menos requeridas, o que não quer dizer que sejam menos importantes, certo? (...) A minha percepção a respeito disso é que as competências associadas à gestão do negócio realmente não foram abordados nos treinamentos realizados para este grupo, no entanto, são aspectos que fazem parte da avaliação de desempenho de todos (...).

A pouca importância dada ao desenvolvimento de competências relacionadas ao negócio está na estratégia diferenciada adotada para o controle de desempenho. A representante do RH justifica, apresentando as métricas relacionadas ao controle e ratificando a importância destas competências.

“A empresa dispõe de outros recursos para aferir estas competências que não estão diretamente ligadas à área de Recursos Humanos. Por exemplo, todos os gestores são avaliados pela sua produção, rentabilidade, inadimplência da sua carteira de clientes, *market share* da região onde atua, número de parceiros 100% BV, número de fraudes da sua filial, entre outros (...) Para obter um bom resultado em todos estes indicadores de desempenho, é imprescindível que o gestor tenha as competências, que segundo os resultados da sua pesquisa, eles consideraram menos requeridas (...).

Conforme demonstrado abaixo, o encerramento da entrevista deixa claro que o

talento humano é o principal valor da organização (BARLETT e GOSHAL, 1987) e que o resultado é uma consequência da gestão dos recursos humanos.

“(...) Isto se deve ao fato de que a empresa tem um foco muito grande em gestão de pessoas e acreditamos que efetivamente são elas que trazem o resultado. Portanto o resultado é a consequência de um trabalho consistente com a motivação e desenvolvimento das pessoas (...) Estar entre as melhores empresas para você trabalhar requer um grande investimento em gestão de clima organizacional e gestão de pessoas logo, acho perfeitamente coerente que os gestores tenham elegido as competências já citadas como as mais requeridas”.

Apesar de constatado um alinhamento das expectativas da direção da empresa à uma identificação das competências ligadas a gestão de pessoas por ela elencadas, não se pode deixar de considerar que, apesar de menos requeridas, as competências ligadas a gestão do negócios foram eleitas pelos gestores como requeridas com escore alto. “Capacidade de análise de riscos” (8,88), “capacidade de análise e atuação estratégica” (9,14) e “capacidade de negociação e influência” (9,20) são atributos intrinsecamente ligados às competências essenciais da BV Financeira. Estes resultados estão de acordo com os pontos ressaltados pela representante do RH da empresa.

As questões abordadas na entrevista possibilitam identificação de oportunidades e ameaças para os gestores da empresa. É considerado oportunidade o potencial de entrega dos gestores (DUTRA, 2001a) e ameaça o risco da empresa negligenciar o desenvolvimento das competências ligadas à gestão dos negócios.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de identificar, através do estudo de caso com os gestores da BV Financeira, as competências individuais requeridas dos gestores na percepção dos mesmos. Os resultados podem ser utilizados para validação das competências requeridas pela empresa, assim como para adaptações ao atual modelo, com inclusão de novas competências estudadas, que possam contribuir para o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente da organização. Desta forma, a pergunta orientadora da pesquisa foi: “quais são as competências requeridas para a função de gestor da BV Financeira em relação àquelas priorizadas pela instituição?”.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário e a entrevista. Para a estruturação do questionário foi utilizado como base o desenvolvido por Sant’Anna (2002), com adaptações que incluíram as competências requeridas pela BV Financeira.

A entrevista com a gerente de Desenvolvimento Organizacional - Recursos Humanos da BV Financeira foi realizada após a consolidação dos resultados da pesquisa e teve como objetivo discuti-los e conhecer a percepção da direção da empresa.

A amostra populacional analisada é composta por 66 dos 67 gestores da BV Financeira, onde 69,7% eram do sexo masculino e 19,7% do sexo feminino e 60,6% atuam na área comercial e 39,4% na área operacional. Outros dados demográficos destacados foram: 47% da população estão na faixa etária entre 25 e 35 anos, o que demonstra uma predominância de jovens em cargos de liderança; 48,5% da população possuem entre zero e 3 anos de experiência em gestão, caracterizando investimento em novos talentos por parte da empresa; 21,2% possuem pós-graduação incompleta e completa, demonstrando baixo investimento neste aspecto, seja por parte da empresa ou do próprio profissional.

O objetivo principal da dissertação foi atingido na medida em que foram identificadas as competências atualmente requeridas dos gestores da organização. Entre as vinte e três competências pesquisadas destacam-se a “gestão de equipe” (BV) a “capacidade de trabalhar em equipe” (BV e Sant’Anna 2002) a “capacidade de comprometimento com os objetivos da organização” (Sant’Anna 2002) a “capacidade de gerar

resultados efetivos” (Sant’Anna 2002) a “capacidade de relacionamento pessoal” (Sant’Anna) e a “excelência pessoal / auto desenvolvimento” (BV). Apesar da média das competências da BV ter sido mais alta que a média das competências de Sant’Anna (2002), observa-se que das seis que se destacaram como mais requeridas, três são de Sant’Anna (2002), duas são da BV e uma é coincidente.

Outra conclusão a que se chega é quanto às características das competências elencadas como as mais requeridas. Analisando o conjunto de competências da BV escolhidas pelos gestores como principais, identificou-se um perfil voltado para gestão de pessoas, e, analisando-se as de Sant’Anna, identificou-se um perfil híbrido de gestão de pessoas com foco em resultado.

Todas as informações apresentadas nesta dissertação são significativas não só para a empresa, que poderá utilizá-las como instrumento para validação ou ajuste das atuais competências requeridas dos gestores, mas para os profissionais que atuam neste segmento. Para aqueles que já ocupam cargo de gestor na empresa servirá como referência para trabalho de alinhamento às competências requeridas. Para aqueles que trabalham na empresa e investem no desenvolvimento pessoal e profissional em busca de cargo de liderança na organização, servirá como instrumento de preparação e adequação às competências requeridas pela organização. E para aqueles que estão no concorrente e almejam juntar-se a este time, servirá como conhecimento dos pré-requisitos para conquista de um espaço.

Para a área de recursos humanos, que se torna cada vez mais estratégica no atual cenário organizacional, este trabalho servirá como subsídio para verificar o grau de conhecimento e comprometimento dos gestores com as competências exigidas pela empresa e como o desenvolvimento de outras competências pesquisadas e reconhecidas pelos gestores como requeridas podem colaborar no desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente da organização.

Outro subsídio que este estudo oferece para o RH da empresa é na formatação de novos treinamentos. Os resultados da pesquisa permitem uma visualização clara das competências que os gestores elencaram como mais e menos requeridas pela empresa, possibilitando a identificação dos *gaps* e conseqüentes necessidades e prioridades dos tipos de treinamentos a serem propostos. O autor acredita que os treinamentos têm trazido grandes oportunidades de desenvolvimento e crescimento ao indivíduo e que isto agrega valor econômico à organização (FLEURY, 2001).

Por último, mas não necessariamente nesta ordem de grandeza, é importante

salientar a contribuição deste estudo para o autor. O fato de trabalhar na empresa pesquisada representa uma contribuição direta para o desempenho da função de gestor, pois além da oportunidade de refletir sobre as competências requeridas pela empresa, teve acesso a outras, que mesmo que não sejam cobradas pela organização, estão diretamente ligadas ao desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico.

O autor da dissertação, mesmo sendo profissional ligado à área de finanças, escolheu o tema competências para sua pesquisa. Esta escolha está baseada na convicção que só através de pessoas treinadas e motivadas é possível aumentar a produtividade e a competitividade das organizações.

A experiência na função de gestor, aliada ao aprofundamento no tema, irá com certeza transformá-lo num melhor gerente, consciente das necessidades individuais dos profissionais subordinados, além de melhor preparado para alinhar as necessidades dos indivíduos com as metas organizacionais, propiciando ganho para ambas as partes (DUTRA, 2001).

5.1 Sugestões e Recomendações

Uma pesquisa nos permite elucidar fatos que nem sempre correspondem às expectativas que se tinha quando da construção de um modelo em relação aos resultados esperados. Ela nos permite mais, nos permite corrigir rumos com vistas a encurtar o caminho em busca da excelência. Portanto, com o objetivo de contribuir para esta busca, são apresentadas algumas sugestões que poderão auxiliar a empresa e seus gestores:

- Refletir e reavaliar as competências requeridas dos gestores, analisando a viabilidade de inclusão de outras competências importantes para o negócio e destacadas nesta pesquisa.
- Verificar até que ponto os gestores conhecem as competências que a empresa espera que eles desenvolvam.
- Transmitir os resultados obtidos neste trabalho aos gestores da organização, como forma de contribuir para seu desenvolvimento profissional.

- Desenvolver ações que estimulem o fortalecimento das competências mais requeridas e desenvolvimento das menos requeridas.
- Uma das competências essenciais da BV Financeira é a avaliação de riscos de crédito. A competência menos requerida, entre as competências elencadas pela BV, foi a “capacidade de análise de riscos”. Recomenda-se atenção especial quanto a ratificar a importância desta competência para o negócio junto ao corpo gerencial.
- O dinamismo do mercado remete a mudanças e estas interferem diretamente no comportamento das pessoas. Uma nova aplicação desta pesquisa dentro do prazo de um ano é uma sugestão para o estudo de competências. Outra sugestão para o tema é a aplicação desta pesquisa na base, ou seja, no estudo das competências dos subordinados dos gestores aqui estudados. Uma terceira e última sugestão é a aplicação de uma entrevista ampliada com o corpo estratégico da organização, diretorias executivas e presidência.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **On Organizational learning**. Oxford: Blackwell Publishers, 1996.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão, OLIVEIRA, Patrícia Morilha. **Implementação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências: O Caso da Oxiteno**. In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 21-25 de setembro, Salvador, 2002.

BARATO. J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

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, 21-25 de setembro, Salvador, 2002.

BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ENANPAD, 21-25 de setembro, Salvador, 2002.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: a model for effective desempenho**. New York: John Wiley, 1982.

BRAGA, Juliana O., VASCONCELOS Maria Celeste R.L., **Análise das Competências Profissionais: Um estudo de caso na igreja metodista**. In ISKM, Curitiba, agosto, 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**, São Paulo: Atlas, 1994. 186 p. cap.1

DAFT, R.L.; WEICK, K, E. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-95, 1984.

Dissertação de Mestrado de Maria da Conceição Almeida Lacerda. **Desenvolvimento, utilização e avaliação de individuais em uma empresa de grande porte do segmento cimenteiro**, 2005.

Dissertação de Mestrado de Margarete Ferreira Baião Vieira. **Competências**

requeridas de egressos de curso de administração de empresas: um estudo de caso no leste de Minas Gerais, 2005.

Dissertação de Mestrado de Marinete Andrião Francischetto. **Competências individuais requeridas aos coordenadores dos cursos de graduação, seqüenciais e tecnológicos: uma análise em uma IES privada dos ES, 2005.**

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e sociedade**. Campinas, n.64, p.87-109, set.1998.

DUTRA, Joel Souza Gestão de pessoas com base em competências. **In: Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo; Gente, 2001.

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

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, Tese de Doutorado – **Competências e Desempenho Organizacional: um estudo empírico**. São Paulo, FEA/USP, 2004.

FISCHER, A. L. E ALBUQUERQUE, L. G. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. Campinas: ENANPAD, 2001.

FISCHER, André L., **As pessoas na organização**, ed. Gente, cap. 1 – Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, 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, A & FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1993.

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.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Incorporando a Perspectiva da Competência Essencial. **In: Competindo pelo Futuro**, Campos, 2001.

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

KATZ, R. L. Skills of an affective administrator. **Harvard Business Review**, p.

33-42, Jan./Fev. 1955.

KILIMNIK, Zélia Miranda. SANT'ANNA, Anderson de Souza. LUZ, Talita Ribeiro - **Competências Organizacionais: Coerência ou Contradição?** Revista RAE - Volume 44 - Edição Especial - Minas Gerais- 2004.

KIM, D.H. The link between individual and organization learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 34; p. 37-50, Fall 1993.

KOTTLER P. John; **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.188

LAKATOS, Eva Maria e Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica** - Atlas. 2001.

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo competências dos profissionais**. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003

LEITE, M. P. **A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional**. Novos estudos. São Paulo, n. 45, p. 79-96, julho, 1996.

LUZ, Talita R. Tese de Doutorado - **Telemar-Minas**: Competências que marcam a diferença. Belo Horizonte: CEPEAD/UDFMG, 2001.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**: revista quadrimestral de Ciência da Educação. Campinas, SP, n.64, p. 148-161, número especial, 1998.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. **Global human resource development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

McCLELLAND, D.C.; DAILEY, C. **Improving Officer Selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

McCLELLAND, D.C. **Testing for Competence Rather Than For Intelligence**. American Psychologist, Washington DC, n. 28, p. 1-14, 1973.

McLAGAN, P.A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, Alexandria VA, v.34, n.12, p. 40-47, May 1997.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, HUW. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHE H.; **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p. cap. 1 Introdução ao conhecimento nas organizações, p.1-21.

PARRY, S.B. The quest for Competencies. **Training**, New York NY, v. 33, n. 7, p. 47-56, July 1996.

PENROSE, E.T. **The theory of growth of the firm**. London, Basil Blackwell, 1959.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Tradução Elizabeth M. Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PUCIK, W.; THICHY, N.; BARNET, C.K. **Globalization and human resource management: creating and leading the competitive organization**. New York: John Wiley, 1992.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

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

RUAS, Roberto. **“Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Estratégia das Organizações”**. In: XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), Atibaia, setembro 2003. Anais de Relações de Trabalho, 15 pág., CD-ROM.

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

SANT’ANNA, Anderson e Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault; KILIMNIK, Zélia Miranda, **competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Atibaia: ENANPAD, 2002.

SANT’ANNA, Anderson e Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; LUZ, Talita Ribeiro. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** RAE, Vol 44, edição especial Minas Gerais, 2004.

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

SITE DO GRUPO VOTORANTIM

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

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional**. (s.l., mimeograf.), 1999.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TAUGUY, L. (orgs.) . **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

VASCONCELOS, Maria Celeste R.L.; **Capital Social e Gestão do Conhecimento**, Rio de Janeiro, 2002 - cap. 9.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de; BRAGA, Juliana Oliveira. **Análise das competências profissionais dos gestores como suporte à gestão de pessoas nas organizações**. Revista Gestão e Tecnologia. Faculdade Pedro Leopoldo, n. 2, p. 145-166, Nov. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 5ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 2, p. 171-80, April/June 1984.

ZARIFIAN, P. A Gestão de e pela Competência. In: **Educação Profissional, Trabalho e Competência, Seminário Internacional/CIET**, Rio de Janeiro, novembro, 1996.

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.

6 APÊNDICE I – CARTA AOS GESTORES

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo

Mestrado Profissional em Administração

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Senhores gestores,

Esta pesquisa é destinada à realização de uma dissertação de Mestrado Profissional da Fundação Educacional Dr. Pedro Leopoldo – MG, onde o tema estudado é gestão de competências.

A mesma será aplicada em gestores das filiais da BV Financeira, portanto você faz parte da amostra da referida pesquisa. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o questionário, ressaltando que o mesmo possui caráter estritamente acadêmico e os dados coletados serão analisados em termos globais.

Não é necessário que você identifique-se.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração e colocamo-nos à disposição para as informações que se fizerem necessária.

Cordialmente,

Brener Aurélio Pace

Mestrando

Profa. Dra. Maria Celeste Vasconcelos

Orientadora

PARTE II - DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Sexo

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

Faixa Etária

<input type="checkbox"/>	de 25 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	de 36 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	mais de 46 anos

Escolaridade

<input type="checkbox"/>	Ensino médio
<input type="checkbox"/>	Superior incompleto
<input type="checkbox"/>	Superior completo
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação incompleta
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação completa

Área de atuação

<input type="checkbox"/>	Comercial
<input type="checkbox"/>	Operacional

Tempo de experiência em cargo de gestão

<input type="checkbox"/>	menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	de 1 a 3 anos
<input type="checkbox"/>	de 4 a 6 anos
<input type="checkbox"/>	de 7 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	acima de 10 anos

Há quanto tempo você trabalha na empresa

<input type="checkbox"/>	há menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	de 1 a 3 anos
<input type="checkbox"/>	de 4 a 6 anos
<input type="checkbox"/>	de 7 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	acima de 10 anos

Caso deseje fazer algum comentário sobre o tema, utilize o espaço abaixo:

--

ANEXO II – Entrevista com a gerente de Desenvolvimento Organizacional - Recursos Humanos da BV Financeira

Questões:

1. O processo seletivo da BV Financeira é feito com base em competências?

Qual é o nível de complexidade deste processo?

Os resultados da pesquisa mostraram que:

Os gestores reconhecem as 9 competências elencadas pela BV como requeridas.

As competências mais requeridas foram: gestão de equipes, capacidade de trabalhar em equipe e excelência pessoal / auto desenvolvimento.

As competências menos requeridas foram: capacidade de análise de riscos, capacidade de análise e atuação estratégica e capacidade de negociação e influência.

2. Qual a sua percepção em relação aos resultados mencionados?