

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
Mestrado Profissional em Administração

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM CONTEXTOS DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Tatiana Weiss Ribeiro

Pedro Leopoldo
2011

Tatiana Weiss Ribeiro

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM CONTEXTOS DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações

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

Pedro Leopoldo

2011

AGRADECIMENTOS

É comum comparar uma dissertação de mestrado a uma gestação, e o dia da defesa à data do parto. No caso deste trabalho, posso afirmar que foi uma gestação gemelar, com datas de partos separadas apenas por algumas semanas. Encerrando essa longa jornada de anos de dedicação ao mestrado, inicio outra jornada denominada maternidade.

Por essa razão, meu primeiro e mais especial agradecimento é a uma pessoa que ainda não nasceu, que neste momento ainda está sendo gestada. Agradeço humildemente a minha filha Laura, que me acompanhou forçosamente por exaustivos dias e noites com um único objetivo: ver o fim desta dissertação.

Mas essa trilha também contou com outros viajantes, e a eles dedico meu sincero agradecimento. Aos meus pais, Lúcia e Paulo, que sempre me incentivaram a estudar e a não desistir, mesmo nos momentos em que considerei os obstáculos intransponíveis. Aos meus irmãos, Letícia, Paula e Octávio, que, mesmo de longe, permanecem minhas referências de vida e grandes exemplos a serem seguidos. Às minha amigas mais especiais, Thirzá, Mariana e Fernanda, que vivem no meu coração e sabem melhor que ninguém o significado do esforço para concluir um mestrado – pois já viveram isso na carne.

Também agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, que conseguiu me colocar no prumo e me ajudar na tarefa hercúlea de organizar uma dissertação ao longo de uma gravidez. Professora, você me inspirou desde o primeiro dia em sala de aula, obrigada.

À equipe da Fundação Dom Cabral, em especial ao amigo Paulo Emílio L. Carreiro, sempre disposto a conversar e a me ajudar em tudo o que foi preciso em relação ao trabalho. E às empresas participantes desta pesquisa e aos seus executivos, que me abriram as portas e me permitiram estudar suas organizações em momentos tão únicos em suas histórias.

Finalmente, ao meu maior apoio e sustentação: meu marido e companheiro Bruno. De todos que tiveram parte nessa jornada, foi ele quem deu maior sentido a todos os meus esforços. Não sei se um dia serei capaz de agradecer a sua presença em minha vida e as suas palavras constantemente repetidas: vai dar tudo certo...

*Nada do que foi será
De novo do jeito que já foi um dia
Tudo passa, tudo sempre passará
A vida vem em ondas, como um mar
Num indo e vindo infinito*

*Tudo o que se vê não é
Igual ao que a gente viu há um segundo
Tudo muda o tempo todo
No mundo*

*Não adianta fugir
Nem mentir pra si mesmo
Agora
Há tanta vida lá fora
Aqui dentro sempre
Como uma onda no mar*

(Como uma Onda – Nelson Motta e Lulu Santos)

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivos identificar e analisar as competências gerenciais requeridas de gestores de empresas privadas em contextos de mudança organizacional. Visou, também, caracterizar os diferentes cenários de mudança organizacional experienciados nas empresas pesquisadas, bem como investigar de que forma seus gestores estão desenvolvendo as competências consideradas facilitadoras aos processos de mudança. Tendo em vista tais objetivos, realizou-se um estudo de casos múltiplos, utilizando-se como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e uma entrevista semiestruturada junto a quatro gestores das empresas Alpha Engenharia e Beta-Gama S.A., ambas privadas e situadas em Belo Horizonte-MG. Como referencial teórico, vale salientar a utilização do conceito e as tipologias de mudança organizacional propostos por Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995), além da abordagem de competência de Le Boterf (1995), os quais se constituíram marcos teóricos para a identificação e análise das competências primordialmente requeridas dos gestores em diferentes processos de mudança organizacional. Como resultados, foram identificados nas empresas dois diferentes tipos de mudança organizacional, sendo o da Alpha Engenharia caracterizado como uma mudança do tipo incremental/contínua, enquanto o da Beta-Gama S.A. como uma mudança do tipo descontínua. Nesses contextos, os gestores das empresas apontaram as competências gerenciais consideradas facilitadoras aos processos de mudança organizacional, entre as quais se destacaram: ser integrador, agregador e desenvolvedor de pessoas, ser flexível, ter capacidade de negociação, ter foco em resultados e ter conhecimentos técnicos da função. Em contrapartida, foram verificadas poucas iniciativas de desenvolvimento dessas competências facilitadoras, seja por parte da empresa ou do próprio gestor. Por fim, foi utilizado um instrumento complementar à entrevista adaptado de Le Boterf (2003), no qual os respondentes priorizaram os saberes necessários para um gestor em contexto de mudança. De modo geral, os gestores das duas empresas identificaram o saber agir e reagir com pertinência e o saber combinar recursos e mobilizá-los dentro de um contexto como essencialmente requeridos para um gestor em processo de mudança organizacional. Entretanto, no caso da Alpha Engenharia, foi também selecionado o saber aprender e aprender a aprender, enquanto na Beta-Gama S.A. foi selecionado o saber envolver-se como prioritários aos gestores. Ainda que tenham existido os pontos de divergência citados, não é possível concluir que o fato tenha se dado em razão dos diferentes tipos de mudança organizacional das empresas. Mesmo em havendo indícios na literatura e na prática da pesquisa que apontam para uma exigência mais elevada das competências gerenciais em casos de mudança organizacional do tipo descontínua, considera-se necessária a ampliação da pesquisa para a obtenção de resultados mais conclusivos.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Competência. Competências Gerenciais. Desenvolvimento de Competências.

ABSTRACT

This paper intends to identify and analyze the managerial competencies required from private company managers in contexts of organizational change. It also intends to characterize the different scenarios of organizational change experienced at the companies that were part of the research as well as investigate in what ways the managers of these companies are developing the competencies thought of as facilitating change processes. With these aims in mind, a multiple case study was conducted on the basis of data collected through a document survey and a semi-structured interview with four managers of Alpha Engenharia and Beta-Gama S.A., private companies headquartered in Belo Horizonte, Minas Gerais State. As to our theoretical basis, it should be highlighted the use of the concept and typologies of organizational change advanced by Nadler, Shaw, Walton and associates (1995), and Le Boterf's (1995) approach to competencies, which provided theoretical guidelines for the identification and analysis of the primary competencies required from managers in the various processes of organizational change. As a result, two different kinds of organizational change were identified – an incremental/continuous process at Alpha Engenharia and a discontinuous process at Beta-Gama S.A. In these contexts, company managers indicated the managerial competencies regarded as facilitating organizational change, with special emphasis on the following: the ability to integrate, aggregate, and develop people, flexibility, negotiation capabilities, a focus on results, and a technical knowledge of his/her work. However, it was noticed that not many initiatives were taken to develop these facilitating competencies either by the companies or the managers. Finally, as an additional tool, an interview was adapted from Le Boterf (2003) in which respondents stated the primary kinds of knowledge required from managers in a context of change. Generally, knowing how to act and respond in a pertinent way and knowing how to combine and activate resources within a context were considered by managers of both companies as essential requirements for managers in an organizational change process. However, knowing how to learn and learning how to learn were also mentioned by managers at Alpha Engenharia, while knowing how to get involved was also considered a priority at Beta-Gama S.A. Notwithstanding these instances of disagreement, one cannot say they were determined by the different kinds of organizational change these companies were undergoing. Although the literature and research can both provide evidence for managerial competencies as a major requirement in a discontinuous organizational change, the research should be extended in order to provide conclusive results.

Keywords: Organizational Change. Competency. Managerial Competencies. Competencies Development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Mudança incremental x descontínua	22
FIGURA 2 - Conceitos sobre competência.....	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Características fundamentais das organizações	19
QUADRO 2 Características do facilitador.....	23
QUADRO 3 Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais.....	30
QUADRO 4 Diferenças de abordagens.....	32
QUADRO 5 Saberes esperados do profissional.....	33
QUADRO 5 Saberes esperados do profissional.....	34
QUADRO 6 Competências do profissional.....	35
QUADRO 7 Classificação dos saberes e suas funções	37
QUADRO 8 Competências para novos papéis gerenciais	38
QUADRO 9 Processo de desenvolvimento de competências	41
QUADRO 10 Estrutura da apresentação e discussão dos resultados da pesquisa	55
QUADRO 11 Resultado da priorização dos saberes - Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio da Alpha Engenharia.....	92
QUADRO 12 Resultado da priorização dos saberes - Diretor Executivo da Alpha Engenharia.....	93
QUADRO 13 Resultado da priorização dos saberes - Diretor Executivo da Beta-Gama S.A.....	97
QUADRO 14 Resultado da priorização dos saberes - Assessora da Diretoria da Beta-Gama S.A.	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Objetivos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 As mudanças no panorama organizacional.....	19
2.1.1 A tipologia das mudanças organizacionais	21
2.2 O gestor no contexto de mudanças.....	23
2.3 O estudo das competências organizacionais, individuais e gerenciais.....	26
2.3.1 Competências organizacionais estratégicas	28
2.3.2 Competências individuais	31
2.3.3 Competências gerenciais	36
2.3.4 O desenvolvimento das competências	41
2.3.5 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo	44
3 METODOLOGIA	47
3.1 Caracterização da pesquisa	47
3.2 Unidade de análise e unidade de observação	48
3.3 Coleta de dados.....	50
3.4 Estratégia de análise dos dados.....	53
3.5 Limitações do método	55
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
4.1 Caracterização das empresas pesquisadas	56
4.1.1 A Alpha Engenharia	57
4.1.2 A Beta-Gama S.A.....	60
4.2 Identificação e análise dos cenários de mudança organizacional nas empresas pesquisadas.....	64
4.2.1 As mudanças na Alpha Engenharia.....	64
4.2.2 As mudanças na Beta-Gama S.A.	69
4.3 Análise das competências gerenciais facilitadoras no processo de mudança organizacional.....	74
4.3.1 As competências gerenciais facilitadoras para a Alpha Engenharia	75

4.3.2 As competências gerenciais facilitadoras para a Beta-Gama S.A.....	80
4.4 Investigação sobre o desenvolvimento das competências gerenciais.....	84
4.4.1 O desenvolvimento de competências na Alpha Engenharia.....	85
4.4.2 O desenvolvimento de competências na Beta-Gama S.A.	88
4.5 Identificação e análise das competências gerenciais requeridas dos gestores de empresas privadas em contextos de mudança organizacional	91
4.5.1 As competências gerenciais requeridas nas mudanças da Alpha Engenharia.....	91
4.5.2 As competências gerenciais requeridas nas mudanças da Beta- Gama S.A.	96
5 CONCLUSÕES	102
5.1 Principais resultados da pesquisa.....	103
5.2 Contribuições da dissertação	107
5.3 Sugestões de novas pesquisas	108
REFERÊNCIAS.....	109
ANEXO A	114

1 INTRODUÇÃO

Ainda que seja um tema com campo teórico considerado consolidado por alguns autores (FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2007), o estudo das competências permanece atual e plenamente aplicável para a prática empresarial. Com o ritmo das mudanças dos cenários organizacionais cada vez mais acelerado, a demanda pela identificação, análise e desenvolvimento de competências pode vir a ser um importante diferencial competitivo entre organizações pertencentes aos mais diferentes setores do mercado.

No tocante ao ritmo das mudanças na sociedade atual, Crawford (1994) afirma que as últimas cinco décadas foram caracterizadas pelo período da mais rápida transformação nos aspectos tecnológicos, econômicos e sociais de toda a história, representando para as organizações tempos de turbulência e incerteza.

De forma complementar, Kotter (2000) afirma que a velocidade e complexidade dessas transformações devem ainda crescer nas próximas décadas. O autor aponta que, em razão das poderosas forças macroeconômicas atuantes sobre as organizações, é gerada uma necessidade de melhoria na qualidade dos produtos e serviços, aumento da produtividade e redução de custos.

Nesse sentido, Luz (2001) aponta que fatores como a era da informação e a globalização, a questão ecológica e o surgimento de novos valores pessoais são causadores das transformações que têm se processado em escala global no cenário político, social e econômico mundial.

Como contraponto a essas afirmações, Grey (2004) propõe que se submeta a um minucioso exame crítico essa noção de que não há precedentes históricos de um período de mudanças tão profundo e veloz. Observa que a crença em viver tempos de mudanças sem precedentes é algo comum a muitas épocas, citando como exemplos a queda do Império Romano, a colonização das Américas, o Renascimento, a Reforma Protestante, o Iluminismo, a Revolução Industrial e as guerras mundiais.

Entretanto, Grey (2004, p.14) não questiona a realidade da mudança nos tempos atuais, e sim como ela é percebida:

Nada disso é para dizer que a mudança não ocorre. Entretanto, a questão é como essa mudança é apreendida em um cenário cultural e histórico particular. (...) É necessário, então, compreendermos a perspectiva natural da mudança: o que importa é como a percebemos, e isso depende do nosso ponto de vista.

Analisando esse contexto dinâmico, Vergara (2003) aponta que as mudanças no panorama mundial geram novas demandas para as organizações, e é a capacidade de atendê-las que possibilita o sucesso em ambientes complexos. Essa capacidade de resposta deve ser observada tanto em relação à organização do trabalho quanto à necessidade de aprendizagem e novos requisitos profissionais.

Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) acrescentam que, para garantir a sobrevivência nas décadas vindouras, as empresas devem ser capazes de responder rápida e efetivamente às condições de constantes mudanças ambientais às quais estão submetidas. Para esses autores, as mudanças podem ser classificadas como incrementais/contínuas ou descontínuas. O primeiro tipo refere-se a mudanças evolutivas, que ocorrem em períodos de equilíbrio da organização, visando melhorias incrementais no desempenho. Já o segundo tipo ocorre em resposta a condições desestabilizadoras, em que a organização busca uma nova configuração, envolvendo-a como um todo.

Independentemente do tipo de mudança vivenciado pela empresa, Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) afirmam que, em um cenário de transformação, capacidades como adaptabilidade, flexibilidade e receptividade tornam-se essenciais para que as organizações obtenham sucesso.

De acordo com a organização americana American Productivity Quality Center (2010), um processo de mudança bem-sucedido é baseado em cinco pilares fundamentais, a saber: o comprometimento e a participação ativa do líder, a geração de uma mudança fundamental na cultura da organização, o envolvimento ativo dos

empregados, a utilização de métricas e comunicação efetivas na organização, e o alinhamento do sistema de recursos humanos com os objetivos da mudança.

Sobre isso, Bressan (2001, p.7) faz a seguinte consideração em relação ao papel da liderança em contextos de mudança organizacional:

(...) mudanças organizacionais significativas podem necessitar de grandes crises e esforços para mobilizar toda a empresa quanto à sua necessidade e devem encontrar no líder a figura fundamental na condução do processo e mobilização dos indivíduos, da maneira mais transparente e com a melhor comunicação possível.

Ratificando a posição da autora, Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) consideram que empresas bem-sucedidas deverão aprender e agir de maneira ainda mais rápida, e que seus líderes não terão alternativas, a não ser a de se mostrarem capazes de se antecipar efetivamente e de gerenciar mudanças de larga escala.

Analisando esses elementos, pode-se afirmar que a exigência sobre os gestores de empresas vêm aumentando sobremaneira ao longo do tempo. E essas exigências trazem consigo a necessidade de constante desenvolvimento do corpo gestor, no sentido de que eles possam contribuir de forma positiva para a manutenção de uma organização competitiva.

Emerge dessa discussão a necessidade de abordar a questão da gestão de competências. Em consonância com essa afirmação, Sant'anna (2002) considera que frente à ocorrência de mudanças organizacionais significativas, reforça-se a necessidade de desenvolvimento de competências ainda mais abrangentes e sofisticadas. De maneira complementar, descreve Bitencourt (2001, p.25):

O desenvolvimento de competências possui um papel fundamental na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização.

Como um tema complexo, a gestão de competências possui diferentes camadas que podem ser estudadas em profundidade. Partindo do conceito de competências essenciais aplicadas às organizações, desenvolvido originalmente por Prahalad e Hammel (1990), até as diversas compreensões do construto aplicado ao nível individual por autores estrangeiros como McClelland (1973), Zarifian (2001), Le

Boterf (2003), e nacionais como Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2007), a gestão de competências é um tema que ganha ainda maior importância nesse período de intensas transformações no âmbito empresarial.

É possível observar, portanto, uma relação entre os temas mudança organizacional e competências, especialmente quando se trata do nível gerencial, que comumente ocupa um papel fundamental como líder e administrador dos processos de mudança. Por conseguinte, identificar e analisar as competências gerenciais, primordialmente requeridas em diferentes contextos de mudanças, pode ser um importante fator facilitador no decurso do processo de transformação da organização.

Em razão dessa demanda, o presente estudo foi construído buscando focar a análise das competências gerenciais exigidas no cenário organizacional de duas empresas em diferentes classes de mudanças, sendo que a primeira pode ser qualificada como uma mudança incremental/contínua e a segunda, como descontínua.

1.1 Justificativa

Nos dias atuais, as competências dos indivíduos são cada vez mais tidas como elementos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais. Na literatura acadêmica, há uma consonância no que se refere à importância das competências do nível gerencial para uma boa *performance* empresarial (BOYATZIZ, 1982; MERTENS, 1996; KOTTER, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001).

Ainda que exista uma quantidade significativa de estudos que utilizam a abordagem de competências, é interessante promover um diálogo entre a questão das competências gerenciais e contextos de mudanças organizacionais presentes na atualidade. Também, é oportuno analisar se diferentes categorias de mudanças – como é o caso das empresas pesquisadas – carregam consigo exigências

igualmente distintas em nível de competências gerenciais, ou se não há interferência nesse sentido.

Somado a isso, a experiência prática da pesquisadora, atuando em empresas privadas, possibilitou a identificação de uma demanda real de aplicação do estudo das competências gerenciais exigidas em processos de mudança organizacional.

É à luz dessas perspectivas que versará esta dissertação. Portanto, a pergunta da pesquisa é: quais são as competências gerenciais requeridas em um contexto de mudança organizacional, e como os gestores desenvolvem essas competências?

1.2 Objetivos

Partindo da pergunta da pesquisa, pode-se estabelecer o seguinte objetivo geral: identificar e analisar as competências gerenciais requeridas dos gestores de empresas privadas em contextos de mudança organizacional.

Além do objetivo geral, pretende-se responder aos seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar os cenários de mudança organizacional nas empresas pesquisadas.
- Analisar quais competências os gestores consideram facilitadoras nos diferentes processos de mudança organizacional.
- Investigar como os gestores desenvolvem essas competências.

É importante salientar, para fins do estudo proposto, que conceitos como gerente, gestor e líder não serão diferenciados entre si, por não apresentarem relevância específica para esta pesquisa.

A fim de atender aos objetivos específicos e geral supracitados, este trabalho está estruturado em cinco partes, conforme segue:

1. O primeiro capítulo, no qual é introduzido o tema, justifica a relevância do estudo e os objetivos geral e específicos da pesquisa.
2. O segundo capítulo constitui o referencial teórico, composto primeiramente de uma breve contextualização das mudanças organizacionais mais relevantes dos últimos anos e seu impacto sobre as decisões e movimentos estratégicos das empresas, especialmente aqueles relacionados ao desenvolvimento gerencial.

Após, é feita uma revisão bibliográfica do conceito de competências – até o âmbito das competências gerenciais – e do processo de desenvolvimento dessas competências dentro das organizações.

3. O terceiro capítulo trata da metodologia e técnicas utilizadas na pesquisa, bem como do detalhamento do universo pesquisado.
4. O quarto capítulo refere-se ao relato, análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa à luz do referencial teórico estudado.
5. O quinto capítulo relaciona as considerações finais da pesquisadora acerca do tema, buscando contribuir também com recomendações para pesquisas futuras na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas as perspectivas teóricas que sustentam o estudo sobre a gestão de competências aplicadas ao conceito de mudança organizacional, pertinentes aos objetivos do trabalho.

Primeiramente, são analisados os aspectos relativos às mudanças vivenciadas no âmbito das organizações nas últimas décadas, bem como os modos de internalização e resposta que essas empresas produziram ao longo do tempo. Sob essa ótica, é dada uma ênfase ao papel e às exigências relacionadas aos gestores inseridos em processos de mudança. Esse estudo inicial atende ao objetivo de identificação e contextualização das mudanças organizacionais relacionadas às empresas pesquisadas.

Posteriormente, faz-se um apanhado e uma articulação teórica sobre o tema das competências, buscando analisá-lo desde a sua perspectiva organizacional, estreitando em direção à perspectiva individual e, finalmente, direcionando o foco para a competência gerencial.

Essa trajetória de desenvolvimento busca compreender o significado da gestão de competências tanto na visão macro-organizacional quanto individual/gerencial, através do estudo de diversas teorias e pesquisas na área. A discussão do tema gestão de competências é o ponto de maior atenção, considerando que fornece subsídios teóricos para a investigação tanto do objetivo geral da pesquisa quanto do objetivo específico de análise das competências consideradas facilitadoras em situações de mudança.

Finalmente, o capítulo versa sobre a questão do desenvolvimento de competências, com o estudo de alguns conceitos e práticas aplicados à realidade empresarial. Essa abordagem visa obter fundamentação para responder ao objetivo específico de análise dos métodos utilizados pelos gestores para desenvolvimento das competências requeridas.

2.1 As mudanças no panorama organizacional

O cenário das empresas privadas brasileiras, tal qual o mundial, evidenciou uma infinidade de transformações nas últimas décadas. De acordo com Tobias (2004), essas mudanças alteraram significativamente as características fundamentais das organizações, conforme explicitado no QUADRO 1, oriundo de pesquisa realizada no Center for Advanced Studies in Management (SEI), da Wharton School, University of Pensilvania, que apresenta uma comparação entre as características das empresas dos séculos XX e XXI:

QUADRO 1
Características fundamentais das organizações

Antigas Características	Características Emergentes
Direcionada por metas	Direcionada pela visão
Focalizada em preço	Focalizada em valor
Voltada para a qualidade do produto	Voltada para a qualidade total
Dirigida por produto	Dirigida pelo cliente
Focalizada nos acionistas	Focalizada em todos os interessados
Orientada para finanças	Orientada pela velocidade
Eficiente, estável	Inovadora, empreendedora
Hierárquica	Horizontal, <i>empowerment</i> dos funcionários
Baseada em máquinas	Baseada em informações
Funcional	Transfuncional
Rígida, comprometida	Flexível, aprendizado contínuo
Local, regional, nacional	Global
Integrada verticalmente	Organizada em rede, interdependente

Fonte: TOBIAS, 2004, p. 18

Nesse contexto turbulento e em constante transformação, é válido afirmar que situações de mudança organizacional não são incomuns à realidade de muitas empresas modernas. Nas palavras de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999, p.106), “tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se.”

Entretanto, conforme aponta Bressan (2001), na literatura acadêmica são encontrados os mais diversos conceitos e tipologias sobre mudança organizacional.

Porras e Robertson (2003), por exemplo, afirmam que a mudança organizacional é um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas que, de forma planejada, objetiva aumentar o desenvolvimento individual e melhorar o desempenho organizacional.

Já de acordo com Wood Jr. (2000), mudança é toda e qualquer transformação de natureza estrutural, cultural, tecnológica, estratégica, humana ou de outro componente que seja capaz de gerar impacto em partes ou no todo da organização.

De forma complementar, Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) entendem que a mudança organizacional é uma resposta às mudanças que vigoram no ambiente externo, com o objetivo de manter a sinergia entre o trabalho, as pessoas, a estrutura e a cultura organizacionais.

Em razão da compreensão integral da empresa como um organismo dinâmico, que produz mudanças internas como forma de responder a estímulos externos, objetivando a manutenção da homeostase entre seus componentes, sua sobrevivência e competitividade, para este trabalho o conceito de mudança organizacional utilizado é o de Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995).

Apesar da diversidade dos conceitos, os autores supracitados sinalizam que esse cenário de mudanças constantes vivenciado pelas empresas vem alterando sobremaneira suas estratégias, configurações, processos internos, tecnologias e gestão.

Considerando que um dos objetivos específicos desta pesquisa é a identificação e análise dos cenários de mudança organizacional vivenciados pelas empresas, será abordado a seguir um tópico tratando dos diferentes tipos de mudança organizacional constantes na literatura.

2.1.1 A tipologia das mudanças organizacionais

Assim como ocorre com os conceitos, é possível identificar na literatura algumas propostas de tipologias quanto às mudanças organizacionais. Entretanto, de maneira geral, as características desses tipos de mudança não apresentam grandes distinções entre os autores analisados, sendo mais complementares que contraditórias.

Os autores Porras e Robertson (2003), por exemplo, propõem uma distinção entre mudanças de primeira e de segunda ordem. O primeiro tipo refere-se a mudanças lineares e contínuas, que alteram aspectos organizacionais sem gerar rupturas nos aspectos-chave da organização. Já o segundo tipo é descrito como uma mudança que impacta em várias dimensões e níveis, envolvendo rupturas mais radicais e quebras de paradigmas organizacionais.

De forma similar, Weick e Quinn (1999) diferenciam as mudanças dos tipos contínua e episódica. A mudança contínua caracteriza-se por ser constante e evolutiva, podendo ser a soma de pequenos avanços na rotina organizacional e que propiciarão mudanças mais significativas no longo prazo. Já a mudança episódica caracteriza-se por ser infrequente e intencional, que ocorre em períodos de divergência, gerando desequilíbrio nas condições organizacionais.

Também Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) descrevem dois tipos de mudança: a incremental/contínua e a descontínua. A mudança incremental/contínua é realizada dentro do próprio contexto da empresa, sem representar uma mudança dos padrões vigentes. Já a mudança descontínua altera o padrão existente na empresa, envolvendo uma ou várias reestruturações de suas características. Nesse tipo de mudança, as organizações buscam responder aos eventos desestabilizadores do ambiente através de uma reconfiguração de sua estratégia, estrutura, processos, pessoas e/ou tecnologia.

Ilustrando essa diferença, a FIG. 1, adaptada de Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995), mostra a comparação entre os dois tipos de mudanças:

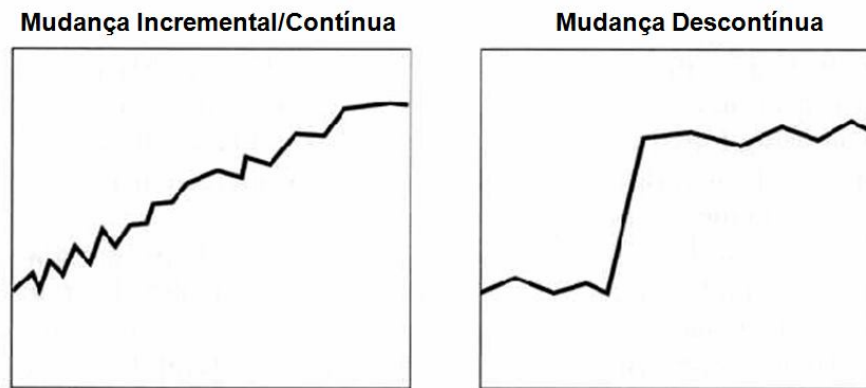


FIGURA 1 – Mudança incremental x descontínua

Fonte: Adaptado de NADLER; SHAW; WALTON e cols. 1995, p. 56

Considerando, na FIG. 1, o eixo horizontal representando o tempo e o eixo vertical representando o impacto da mudança, é possível observar que a mudança incremental/contínua é construída a partir de um somatório mudanças com menor impacto ao longo do tempo, enquanto a mudança descontínua é caracterizada por uma mudança de forte impacto em um pequeno espaço de tempo. É por essa razão que os autores observam que a mudança incremental/contínua não gera uma ruptura nas bases da organização, ao contrário da mudança descontínua.

Visto que o conceito de mudança organizacional adotado como referência para a pesquisa é o dos autores citados, também a tipologia utilizada será a desses autores.

Independentemente do tipo de mudança organizacional experienciada, Sant'anna (2002) destaca a importância de as organizações estarem preparadas para a competição nesses novos padrões do mundo dos negócios. E, para isso, Gonçalves (apud Sant'anna, 2002) afirma que o principal desafio nessa transformação é o desenvolvimento de pessoas com o perfil exigido por esse novo tipo de organização, altamente dinâmica.

Portanto, para responder a essa difícil demanda de competir em um ambiente complexo e mutável, gerenciar mudanças passou a ser uma das funções prioritárias dos níveis gerenciais nas empresas.

2.2 O gestor no contexto de mudanças

Com o objetivo de tratar da questão da liderança em situações de mudança, Weaver e Farrell (2001) abordam o conceito de Gerente Facilitador. Para os autores, facilitar é gerenciar mudanças, evitando que as tarefas rotineiras dos liderados sofram ruptura em continuidade e desempenho e ajudando o grupo a antecipar, criar e responder positivamente às mudanças organizacionais.

Deixando mais claro esse conceito, os autores propõem uma caracterização do papel do facilitador, conforme descrito no QUADRO 2:

QUADRO 2
Características do facilitador

Facilitador
Preocupa-se em auxiliar as pessoas a fazer o que é determinado
Auxilia as pessoas a encontrar uma visão e articulá-la
Auxilia as pessoas a concentrar-se e terem clareza quanto à realidade
Auxilia as pessoas a pensar, e auxilia-as a comunicar seus pensamentos
Auxilia as pessoas a dar significado ao tom e à direção da visão, bem como a funcionarem adequadamente no ritmo a ser seguido
Espera que as pessoas se comprometam com o processo
Auxilia as pessoas a dar significado às expectativas e sonhos; força, apropriadamente, as fronteiras demarcadas
Auxilia as pessoas a criarem uma visão compartilhada, uma missão e um propósito comuns
Auxilia as pessoas a responder positivamente tanto a situações estáveis quanto a novas situações

Fonte: Adaptado de WEAVER; FARREL, 2001, p. 6.

Complementando essa posição, Quinn (2003) define vinte e quatro competências centrais, alocando-as em papéis gerenciais fundamentais, a serem desenvolvidas de modo a alcançar a maestria da prática gerencial. São elas:

- a) Papel diretor e produtor: competências de desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização, produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e do estresse.
- b) Papel monitor e coordenador: competências de monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, análise de informações com pensamento crítico, gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar.
- c) Papel mentor e facilitador: competências de compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados, constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo e administração de conflitos.
- d) Papel inovador e negociador/mediador: competências de convívio com a mudança, pensamento criativo, gerenciamento da mudança, construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias.

Já O'Toole (1997) enumera algumas características desejáveis para um líder nesse contexto de mudança. São elas:

- integridade, propósitos moralmente corretos;
- confiança por parte dos liderados, sem tornar-se prisioneiro das opiniões dos mesmos;
- capacidade de encorajar a exposição de opiniões divergentes;
- respeito pelos liderados, saber ser um líder de líderes.

Também sob esse ponto de vista, autores como Collins e Porras (2000) e Kotter (2000) buscam analisar as características e as práticas gerenciais que podem facilitar e/ou dificultar o processo de mudança organizacional.

Kotter (2000), por exemplo, em seu livro “Liderando a Mudança”, faz um apanhado de oito erros comuns de empresas em situações de mudança, identificados em sua prática profissional. Em contrapartida, propõe uma abordagem sistematizada de gestão do processo de mudança composta por oito etapas, em que se pode observar a importância do papel dos gestores na construção dessa nova organização, conforme segue:

- Etapa 1: Estabelecimento de um senso de urgência.
- Etapa 2: Criação de uma coalizão administrativa.
- Etapa 3: Desenvolvimento de uma visão e estratégia.
- Etapa 4: Comunicação da visão da mudança.
- Etapa 5: Como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes.
- Etapa 6: Realização de conquistas a curto prazo.
- Etapa 7: Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças.
- Etapa 8: Estabelecimento de novos métodos na cultura.

Também sobre o papel do gestor dentro do esquema proposto, Kotter (2000) faz uma distinção entre gerenciamento e liderança. Na perspectiva do autor, o gerenciamento tem como responsabilidades o planejamento, a orçamentação, a organização e o recrutamento do pessoal, além de controle e solução de problemas. Já a liderança compete estabelecer a orientação ao futuro, o alinhamento, a motivação e a inspiração do pessoal. Apesar do contraponto entre os dois conceitos, o autor afirma que esses papéis e responsabilidades, assim como as competências relacionadas a eles, não são excludentes e que ambos são necessários em diferentes processos de mudança.

Assim, de acordo com esses conceitos, pode-se observar a importância de se identificarem quais são as competências essencialmente requeridas dos gestores modernos envolvidos em processos de mudança organizacional e, não menos importante, como esses gestores estão desenvolvendo essas competências.

Isto posto, o tópico a seguir trata dos vários tipos de competências descritos na literatura.

2.3 O estudo das competências organizacionais, individuais e gerenciais

Considerado por alguns autores como um contrato já maduro (FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2007), o conceito de competência é, até os dias atuais, um desafio para teóricos e estudiosos sobre o tema, tal a diversidade de interpretações e aplicações que foram utilizadas ao longo do tempo.

Em termos etimológicos, a palavra competência deriva do latim *competentia*, de *competere*, que significa tanto capacidade/aptidão/habilidade quanto acordo/conformidade/concordância (SILVA, 2008). Na língua portuguesa, o termo é associado à linguagem jurídica, tendo dupla aplicação: por um lado, significa aptidão, no sentido de ser uma faculdade assegurada por lei de exercício de um direito, e, por outro lado, significa capacidade, ou poder, ao qual uma autoridade é outorgada para deliberar sobre determinados assuntos (PLÁCIDO; SILVA, 1993).

No que se refere ao desenvolvimento do conceito, é possível destacar algumas abordagens a respeito das competências: aquelas provenientes da escola americana de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), que consideram competência como um conjunto de características que o indivíduo possui para executar o trabalho em um nível de desempenho superior; e a abordagem europeia de Zarifian (2001) e Le Boterf (1995), que associa a competência à ação, ao que o indivíduo é capaz de executar, entregar, prover à sociedade através da combinação de seus recursos pessoais e da aprendizagem.

Dutra (2007) estrutura esses conceitos de maneira esquemática, conforme apresentado na FIG. 2. No esquema, é ilustrada a linha teórica que compreende, de um lado, as competências como um somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes e, de outro lado, a linha que a entende como a entrega que o indivíduo é capaz de gerar para a organização.

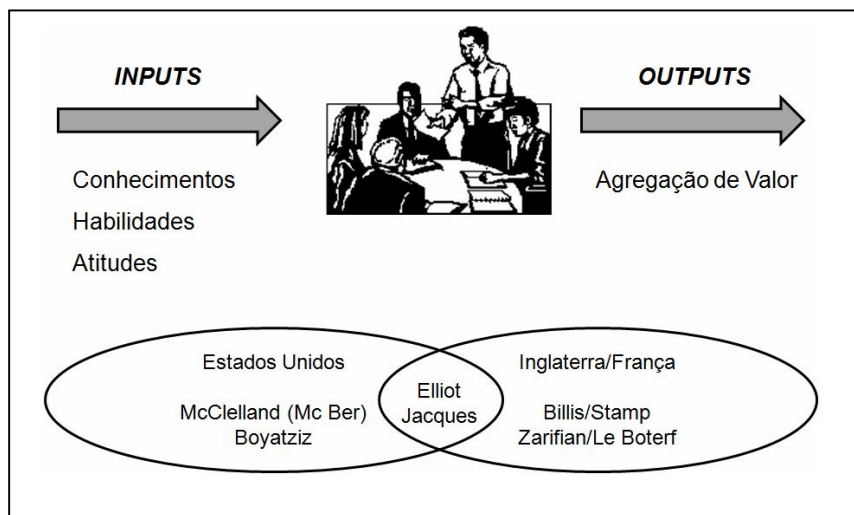


FIGURA 2 – Conceitos sobre competência

Fonte: Adaptado de DUTRA, 2007, p.30

Sobre essa diversidade de interpretações, Sant'anna (2002) reconhece o conceito de competências não como recente, e sim como uma ideia (re-) conceituada e (re-) valorizada, resultado das mudanças nas características do mercado do trabalho, do processo de globalização e das instabilidades econômicas e organizacionais.

Já Dutra (2007) afirma a maturidade e validação do conceito de competências e de sua transformação em instrumento de gestão a partir da década de 90, quando foi possível sua aplicabilidade em sistemas integrados de gestão de pessoas. Nessa linha, o autor aponta que os estudiosos atuais do tema buscam pensar competências como um somatório das linhas americana e europeia, em que tanto as características pessoais quanto a entrega são componentes essenciais das competências.

Mesmo não existindo um consenso quanto às origens ou ao próprio conceito de competências, Sant'anna (2002) relata alguns pontos em comum na literatura. O

primeiro refere-se ao entendimento da competência como uma característica ou conjunto de requisitos identificados como capazes de produzir algum tipo de resultado ou solucionar problemas. O segundo ponto consonante, e que possui forte relevância em relação a esse estudo, é a conformidade do conceito de competência com as demandas oriundas dos processos de reestruturação e modernização produtivas, presentes no cenário contemporâneo das organizações.

A partir do próximo tópico, buscar-se-á desenvolver uma análise mais aprofundada sobre a gestão de competências, estreitando seu campo de aplicação desde o nível organizacional até o nível individual e, mais especificamente, gerencial.

2.3.1 Competências organizacionais estratégicas

Albuquerque e Oliveira (2002) afirmam que o conceito de competências encontra sintonia com a estratégia organizacional pela influência dos trabalhos sobre as *core competences*, ou competências essenciais, de Prahalad e Hammel (1990 p.129) na década de 90. Esse trabalho permitiu a aplicação do termo no nível organizacional, o que, para Fleury e Fleury (2001, p.129), reflete uma evolução em que “uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva”.

O modelo das competências essenciais de Prahalad e Hammel (1990, p.257) diz respeito às características das organizações que devem ser criadas e fortalecidas com o objetivo de criar vantagem competitiva frente ao mercado. Os autores afirmam que, para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes na organização, é necessário percorrer cinco tarefas:

- (1) identificar as competências essenciais existentes;
- (2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais;
- (3) desenvolver as competências essenciais;
- (4) distribuir as competências essenciais e
- (5) proteger e defender a liderança das competências essenciais.

Pahalad e Hammel (1990) ainda proveram uma diferenciação entre os conceitos de competências organizacionais e de competências essenciais, sendo que esse último significa a capacidade da organização em combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Afirmam também que, ao posicionar sua estratégia competitiva, a empresa deve definir as competências essenciais que darão sustentação ao negócio. Ou seja, apesar de a empresa possuir diversas competências organizacionais situadas em sua estrutura, apenas algumas são essenciais e diferenciadoras, que fornecem uma vantagem competitiva frente às organizações concorrentes.

Por essa razão, organizações que estão cada vez mais circunscritas em contextos repletos de transformações relevantes devem buscar enfatizar e fortalecer seu repertório de competências, pois podem ser elementos essenciais para a sobrevivência no mercado.

Nessa perspectiva, as competências identificadas como estratégicas para a organização devem ser desdobradas e administradas, além de direcionar todas as decisões e processos, sejam eles produtivos, comerciais, administrativos ou de recursos humanos.

Sobre isso, Dutra (2007) fornece uma interessante articulação entre estratégia, competências organizacionais e competências individuais. O autor identifica que o posicionamento competitivo das empresas tem influência na definição das competências organizacionais essenciais, bem como no estabelecimento das competências individuais requeridas para obtenção de melhores resultados frente ao mercado. O QUADRO 3 mostra essa relação:

QUADRO 3

Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais

Definição das Competências por Eixo		
Entregas exigidas das pessoas em cada eixo de carreira em função da estratégia e das competências organizacionais		
ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, <i>commodities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Qualidade • Processo produtivo • Distribuição • Monitoramento de mercado • Comercialização • Parcerias Estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação a custos e qualidades • Gestão de recursos e prazos • Trabalho em equipe • Planejamento • Interação com sistemas • Multifuncionalidade • Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produtos e processos • Qualidade • Monitoramento tecnológico • Imagem • Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação • Comunicação eficaz • Articulação interna e externa • Absorção e transferência de conhecimentos • Liderança e trabalho em equipe • Resolução de problemas • Utilização de dados e informações técnicas • Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

Fonte: DUTRA, 2007, p.27

Portanto, de acordo com Dutra (2007), empresas que possuem posicionamentos estratégicos diferentes estabelecem competências organizacionais diferentes para competir no mercado, da mesma forma que devem enfatizar e desenvolver competências individuais diferentes na gestão de seus recursos humanos.

De acordo com Lacerda (2005), é estabelecido nessa relação um processo de troca, em que a organização disponibiliza seu repertório de conhecimentos, favorecendo novos aprendizados e enriquecendo o profissional. Em contrapartida, os indivíduos desenvolvem, multiplicam e compartilham seu conhecimento, transferindo-o para a organização, em uma espiral contínua de aprendizagem que capacita tanto a organização quanto o indivíduo.

A partir do direcionamento fornecido nessa articulação, é possível transpor o conceito de competências do nível organizacional para o âmbito individual, tema do qual versará o próximo tópico.

2.3.2 Competências individuais

McClelland (1973) foi precursor na utilização do conceito de competência com o significado de aptidão pessoal e características distintivas. De forma incremental, Isambert-Jamati (In: ROPÉ; TANGUY, 1998) afirma que as competências não são encontradas igualmente em todos os indivíduos, podendo ser relacionadas ao uso de técnicas definidas que – embora não sejam criadas pelo indivíduo – são utilizadas por ele e podem ser adaptadas a novas situações.

Em relação às linhas teóricas do conceito de competência individual, Cardoso (2006) distingue a escola americana, em que o termo competência é apresentado como *competency*, da escola europeia, em que na língua inglesa tem a forma de *competence*.

Conforme delineado anteriormente, na abordagem americana, que tem como expoentes autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), a competência é descrita como um conjunto de características que o indivíduo possui para executar o trabalho em um nível de desempenho superior. Já na abordagem europeia de Zarifian (2001) e Le Boterf (1995), a competência é associada à ação, ao que o indivíduo é capaz de executar, entregar e prover à sociedade através da combinação de seus recursos pessoais e da aprendizagem.

Visando sintetizar as diferenças entre as escolas americana e europeia, Cardoso (2006) apresenta um comparativo adaptado de Conde (2001), em que considera as perspectivas de autores como Woodruffe (1991) e Fleury e Fleury (2001), como apresentado no QUADRO 4:

QUADRO 4
Diferenças de abordagens

Competence (areas of competence)	Competency
É usado no sentido relacionado com o cargo	É usado no sentido relacionado com a pessoa
Linha de pensamento predominante na Europa	Mais usado nos Estados Unidos
Características do indivíduo	Desempenho do cargo
Agregação de valor	Conhecimentos, habilidades e atitudes
<i>Output</i> (resultados e produtos)	<i>Input</i>
Exemplo: planejamento de campanhas publicitárias	Exemplo: bom relacionamento. Ser capaz de falar com pessoas de todos os níveis; receber outros para falar; formar bons relacionamentos no trabalho; ver as situações na visão dos outros.

Fonte: Adaptado de CONDE 2001 apud CARDOSO 2006, p.31/32

Luz (2001) complementa mencionando as duas linhas apontadas por Barato (1998): a britânica, de raiz comportamentalista, que dá ênfase aos fatores ou aspectos ligados ao desempenho requerido pelas organizações produtivas, privilegiando, assim, os comportamentos observáveis; e a francesa, que considera a competência como resultado da educação e, portanto, valoriza o enriquecimento do repertório de habilidades dos indivíduos.

Como representante da escola europeia, Zarifian (2001) analisa as mutações no conteúdo do trabalho a partir das características salariais industriais no século XVIII para definir seu conceito de competências.

O autor afirma que a compreensão desse construto exige uma análise da evolução da forma e do sentido do trabalho em nível histórico. Nesse sentido, aponta que a questão das competências na França adveio da resposta de empresas às dificuldades econômicas sob a forma da adoção de estratégias de aumento da qualidade e diferenciação de produtos e serviços, e introdução de inovações. Em decorrência disso houve uma expressiva elevação da complexidade do trabalho e da tomada de decisões, aumentando as exigências sobre os empregados.

Visto sob essa ótica, Zarifian (2001) entende a competência como uma atitude de responsabilidade pessoal, de comprometimento que o indivíduo assume em relação

às situações produtivas. O autor afirma também que a competência não é possível sem a aprendizagem.

Em concordância com esse posicionamento, Barros (2007) considera que as competências são sempre contextualizadas, ou seja, dependentes do contexto em que são inseridas. Aquilo que é apreendido enquanto conhecimento não adquire o *status* de competência se não for evidenciado, aplicado.

Por sua vez, Le Boterf (1995) situa a competência em um cruzamento entre a pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Para esse autor, competência significa colocar em prática o que se conhece em uma determinada situação.

Sem uma definição formal do construto, pois “como descrever a competência se ela está no movimento e na capacidade de imaginar disposições?”, Le Boterf (2003, p.61) apoia-se na tríade *saber*, *saber-fazer* e *saber-ser*. Esses saberes são mais bem detalhados no QUADRO 5, que apresenta o que é exigido de um profissional para que possa “administrar uma situação complexa”:

QUADRO 5
Saberes esperados do profissional

Saberes para administrar uma situação profissional complexa	Detalhamento
Saber agir e reagir com pertinência	<ul style="list-style-type: none"> • saber o que fazer; • saber ir além do prescrito; • saber escolher na urgência; • saber arbitrar, negociar, decidir; • saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	<ul style="list-style-type: none"> • saber construir competências a partir de recursos; • saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também de recursos de seu meio.

QUADRO 5
Saberes esperados do profissional

(Conclusão)

Saberes para administrar uma situação profissional complexa	Detalhamento
Saber transpor	<ul style="list-style-type: none"> • saber memorizar múltiplas situações-tipos; • saber distanciar-se, funcionar “em dupla direção”; • saber utilizar seus metaconhecimentos para modelizar; • saber determinar e interpretar indicadores de contexto; • saber criar condições de transponibilidade com auxílio de esquemas transferíveis.
Saber aprender e aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> • saber tirar lições da experiência; saber transformar sua ação em experiência; • saber descrever como se aprende; • saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
Saber envolver-se	<ul style="list-style-type: none"> • saber envolver sua subjetividade; • saber assumir riscos; • saber empreender; • ética profissional.

Adaptado de LE BOTERF, 2003, p.92

Para Le Boterf (2003), a competência não se resume aos saberes, sendo um atributo do indivíduo, incorporado a ele. A essência da competência é o saber agir, em que a ação carrega um significado para o sujeito. Além disso, a competência exige o reconhecimento do outro, um sujeito não é competente até que seja reconhecido como tal.

Utilizando como base o arcabouço teórico de Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2001, p.21) sintetizam o conceito de competências associando os fatores indivíduo e organização como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Assim, os autores (2001, p.23) apontam para uma organização formada não por um somatório de atividades, mas por um “*portfólio* de competências”. Destacam os

significados de cada um dos verbos da definição supracitada para definir as competências do profissional, como demonstra o QUADRO 6:

QUADRO 6
Competências do profissional

Verbo	Significado
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz. • Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, 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 com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001, p.22

Analisando a trajetória do conceito de competências ao longo desse referencial teórico, pode-se verificar que houve um direcionamento no sentido de agregar a necessidade de mobilização dos conhecimentos e das capacidades, bem como o seu reconhecimento pelo outro como fundamentos para a competência individual.

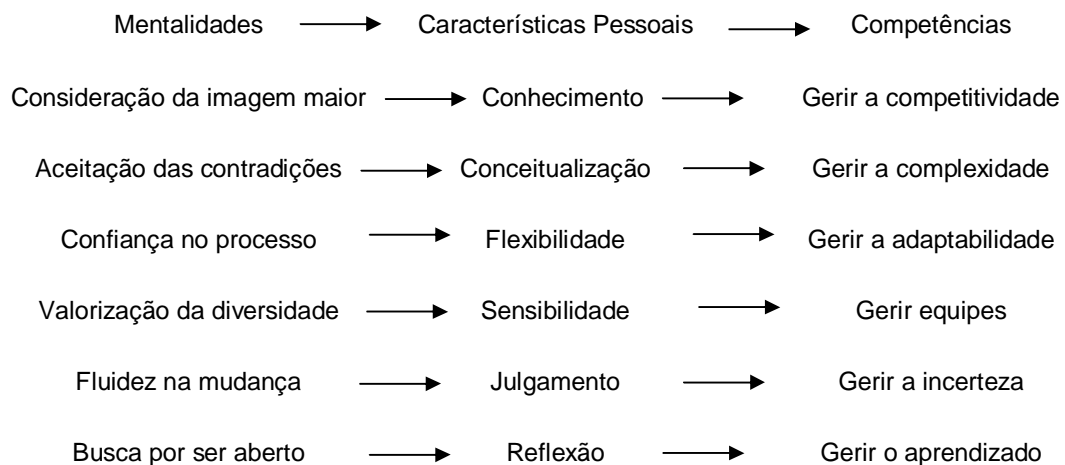
E como parte integrante da competência individual, o tópico a seguir tratará da dimensão das competências gerenciais que, de acordo com Ruas (2005), caracteriza aquelas competências individuais que colocam as propostas organizacionais e funcionais em ação.

2.3.3 Competências gerenciais

Percorridos alguns conceitos de competências individuais, torna-se importante ajustar ainda mais o foco desse referencial teórico no sentido de estreitar o campo de estudo do tema competências em direção àquelas relacionadas aos gestores organizacionais. Isto posto, Luz (2001) cita Mertens (1996, p.33) em seu estudo sobre as competências pertinentes aos gestores organizacionais:

El desafío de la gerencia consiste en que para impulsar los cambios en la organización, tiene que navegar entre liderazgo y expectativas, entre discurso y realidad, entre inposición y participación. Los niveles de interacción social difieren entre empresas y con esto también la capacidad de aprender.

Nesse sentido, Vergara e Branco (1995) propõem um ciclo de formação de novas competências, que associa a mentalidade com as características pessoais ao lado **ser** da gestão, enquanto as competências referem-se ao lado **fazer**. O esquema a seguir demonstra esse processo:



Fonte: Adaptado de VERGARA; BRANCO, 1995.

O esquema ressalta a importância do fluxo dinâmico entre mentalidade, prática e tarefa para o desenvolvimento das competências. Sendo assim, de acordo com os autores, uma competência só é estabelecida na medida em que uma mentalidade evolui ao ponto de traduzir-se em comportamento, visto que o **ser** e o **fazer** não podem indissociar-se.

Essa compreensão vem ao encontro do proposto por Le Boterf (2003), quando este afirma que é através da realização do que se conhece em um determinado contexto que a competência é desenvolvida. Ou seja, a competência não existe apenas no campo do conhecimento e da habilidade, necessitando realizar-se na ação.

Ainda, Le Boterf (2003) propõe uma classificação dos saberes em relação aos tipos e funções, conforme sintetizado no QUADRO 7:

QUADRO 7
Classificação dos saberes e suas funções

Saberes	Tipos	Funções
Os saberes	<ul style="list-style-type: none"> • Saberes teóricos • Saberes do meio • Saberes procedimentais 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber compreender • Saber adaptar-se, agir conforme a situação • Saber como proceder
Os saber-fazer	<ul style="list-style-type: none"> • Os saber-fazer formalizados • Os saber-fazer empíricos • Os saber-fazer relacionais • Os saber-fazer cognitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber proceder e operar • Saber agir em função de algo • Saber cooperar e conduzir-se • Saber tratar a informação e raciocinar
Os saber-ser	<ul style="list-style-type: none"> • As aptidões ou qualidades pessoais • Os recursos fisiológicos • Os recursos emocionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber comportar-se em determinado contexto • Capacidades fisiológicas e saber sentir

Fonte: Adaptado de LE BOTERF, 2003, p.124

De forma similar, Fleury e Fleury (2001) categorizam as competências em três blocos, envolvendo sistemicamente a relação do indivíduo com a empresa: as competências do negócio, as competências técnico-profissionais e as competências sociais.

- As competências do negócio relacionam-se com a compreensão do negócio, objetivos em relação ao mercado, bem como seu ambiente político e social.
- As competências técnico-profissionais são as específicas para determinada tarefa, ocupação ou atividade.
- As competências sociais são aquelas necessárias para interagir com as pessoas.

Já Bartlett e Ghoshal (1997), com base na pesquisa desenvolvida com organizações em transformação, estudaram o processo de adaptação dos gestores às suas responsabilidades redefinidas. Com isso, também propuseram um modelo de classificação das competências exigidas aos novos papéis gerenciais, classificando-as em três categorias: 1) as *características de personalidade*, como as atitudes, traços e valores intrínsecos a personalidade do indivíduo; 2) os *atributos*, como os conhecimentos e experiências, que podem ser adquiridos e desenvolvidos ao longo da carreira; 3) as *habilidades especializadas*, diretamente ligadas aos requisitos específicos do trabalho. O QUADRO 8 apresenta o resultado da investigação desses autores:

QUADRO 8
Competências para novos papéis gerenciais

(Continua)

Tarefa	Atitudes/Traços	Conhecimento	Habilidades
Nível operacional	Orientação para resultados	Conhecimento operacional detalhado	Foco nas oportunidades
Criar e buscar oportunidades	Criatividade, intuição	Conhecimento sobre competidores e clientes	Habilidade para reconhecer potencial e obter comprometimento
Atrair e usar habilidades e recursos escassos	Capacidade de persuasão, atraente	Conhecimento sobre recursos internos e externos	Habilidade para motivar e impulsionar pessoas
Administrar o desenvolvimento contínuo do desempenho	Perfil competitivo, persistência, atratividade	Compreensão das operações do negócio	Habilidade para sustentar energia organizacional em torno de objetivos diferentes

QUADRO 8
Competências para novos papéis gerenciais

(Conclusão)

Tarefa	Atitudes/Traços	Conhecimento	Habilidades
Nível intermediário	Orientação para pessoas	Ampla experiência organizacional	Habilidade para desenvolver pessoas e relações
Supervisionar, desenvolver e apoiar pessoas e iniciativas	Paciência	Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las	Habilidade para delegar poderes
Ligar conhecimento disperso, habilidades e práticas	Flexibilidade	Compreensão da dinâmica interpessoal	Habilidade para desenvolver relações e equipes
Administrar pressões de curto e longo prazos	Capacidade de apoio, integração e controle	Compreensão da relação meios/fins	Habilidade para conciliar diferenças
Nível de direção	Visionário voltado para a instituição	Grande compreensão da organização, seu contexto, negócios e operações	Habilidade para estabelecer equilíbrio nas relações
Desafiar pressupostos e expandir oportunidades e padrões de desempenho	Disposição para ampliar os desafios	Entendimento da organização como sistema de estruturas, processos e cultura	Habilidade para criar ambiente de trabalho motivador
Contruir um contexto de cooperação e confiança	Mente aberta	Ampla compreensão de organizações, indústrias e sociedades	Habilidade para inspirar confiança e crença na instituição
Criar senso de missão e ambição corporativa	Espírito de justiça		Habilidade para conciliar discernimento conceitual e desafios motivacionais
	Perspicácia		

Fonte: Adaptado de BARTLETT; GHOSHAL, 1997.

Nessa mesma pesquisa, os autores identificaram um alto índice de insucesso dos gestores de empresas tradicionais no exercício de suas atividades em novos contextos organizacionais.

Levando em conta essa afirmação, vale citar o estudo realizado por Coda (1999) em uma empresa do setor elétrico brasileiro e referenciado por Sant'anna (2002, p.49), que destaca um rol de competências atualmente requeridas aos gestores organizacionais, a saber:

1. visão estratégica do negócio; 2. capacidade de identificar e definir, com clareza e exatidão objetivos e metas para a equipe e indivíduos, programando as atividades, definindo indicadores de resultados e gerenciando-os com vistas ao alcance dos objetivos esperados;
3. orientação para a qualidade; 4. capacidade de utilizar os ativos intelectuais das pessoas com quem trabalha, identificando potencialidades, bem como canalizando-as para o trabalho criativo e desafiador;
5. capacidade de gerir conflitos; 6. capacidade de dar *feedback*;
7. capacidade de utilizar recursos.

Luz (2001) complementa esse perfil dos gestores em sua pesquisa acerca das competências requeridas dos gestores de uma empresa de telecomunicações brasileira recentemente privatizada. A autora aponta para a necessidade de profissionais com conhecimentos sólidos nos processos organizacionais, finanças, marketing e planejamento, além do comprometimento com o projeto da empresa, excelência na capacidade de lidar com a incerteza, trabalhar em equipe, capacidade de relacionamento, de cooperação, de comunicação, negociação e gerenciamento de conflitos. O gestor ainda deve ser capaz de adaptar-se a novas situações, com características de flexibilidade, capacidade de resistir ao estresse, criatividade e respeito ao cliente.

Ainda que existam diversos estudos acerca das competências e da trajetória percorrida pelo conceito ao longo do tempo, não foi possível identificar nesse referencial uma articulação definitiva desse construto em contextos de mudanças organizacionais, sejam elas do tipo incremental/contínua ou do tipo descontínua.

Portanto, enfatiza-se a importância do foco de estudo desta pesquisa, buscando identificar quais as competências requeridas dos gestores organizacionais nesse instável e exigente contexto de mudanças. De maneira complementar, o exame de como os gestores estão adquirindo e desenvolvendo suas competências permite fornecer um panorama interessante para a geração de ainda mais estudos na área de conhecimento. É sobre o desenvolvimento de competências que trata o próximo assunto deste trabalho, último tópico do capítulo de referencial teórico.

2.3.4 O desenvolvimento das competências

Sobre o tema do desenvolvimento das competências, Le Boterf (2003, p.16) faz a seguinte afirmação: “A capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa-desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros, que são as competências”.

É possível observar que o desenvolvimento de competências ocorre primordialmente quando os profissionais encontram-se em situações desafiadoras, em que é importante que tenham uma *performance* positiva, e cujos resultados serão obtidos através de aplicação de conhecimentos, habilidades e comportamentos específicos.

Na visão de Le Boterf (2003), diferentes tipos de saberes possuem modos de aquisição principais correspondentes, e o desenvolvimento das competências deve estar suportado por essa relação. Fleury e Fleury (2001), tomando como base essa concepção, resumem esse encadeamento conforme exposto no QUADRO 9:

QUADRO 9
Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001, p.40

Em concordância com essa posição, na visão de Alles (2004), esses componentes da competência possuem características distintas quanto a sua profundidade e, conseqüentemente, apresentam diferentes graus de complexidade em seu desenvolvimento.

Baseada em conceitos de Spencer e Spencer (1993), a autora desenvolveu o Modelo do Iceberg, utilizando-se da metáfora da geleira, que tem a maior parte de seu corpo imerso sob a água para diferenciar os conhecimentos e habilidades – componentes da competência visíveis, mais fáceis de identificar e abordados com maior frequência – dos comportamentos, autoconceitos ou traços de personalidade – componente não visível da competência, mais difíceis de identificar e desenvolver.

Em termos práticos, Alles (2004) propõe algumas estratégias para o desenvolvimento das competências, considerando os diferentes níveis de profundidade de seus componentes: a capacitação formal nas competências a serem desenvolvidas (desenvolvimento do conhecimento); o treinamento prático, a avaliação e retroalimentação no posto de trabalho (desenvolvimento das habilidades); e o autodesenvolvimento (desenvolvimento dos comportamentos), que denota a corresponsabilidade do indivíduo em seu processo de crescimento.

Ao abordar o tema das competências gerenciais e seu desenvolvimento, Cardona e Chinchilla (1999) propõem que as competências são um produto criado a partir das características inatas do sujeito, de seus conhecimentos, de suas atitudes e de suas habilidades.

Considerando que as características inatas do sujeito são traços genéticos sendo, portanto, difíceis de mudar, os autores afirmam que o desenvolvimento das competências gerenciais devem se concentrar na aquisição de conhecimento, nas atitudes e nas habilidades. Acrescentam que os meios para promover o desenvolvimento desses três aspectos são, respectivamente, a informação, o treinamento e a prática.

De forma mais sistemática e estruturada, Cripe e Mansfield (2003) propõem um modelo de processo de desenvolvimento de competências individuais e gerenciais que compreende sete etapas, sendo que a etapa anterior sustenta a etapa seguinte, conforme segue:

- Etapa 1: Identificação e entendimento das competências necessárias – o profissional deve alcançar a compreensão daquilo que se espera dele, sendo capaz de reconhecer essas competências nos comportamentos dos outros.
- Etapa 2: Autoavaliação comparando a *performance* atual com o exemplo de alta *performance* – o profissional deve ser capaz de avaliar a sua própria *performance* quando em comparação com *performances* de excelência.
- Etapa 3: Observação e estudo de exemplos de alta *performance* – o profissional deve ser capaz de analisar indivíduos que possuam alta *performance*, identificando também potenciais de melhoria em seus próprios resultados.
- Etapa 4: Prática da nova competência em situações de trabalho – o profissional deve ser capaz de aplicar a nova competência em ambientes de trabalho relativamente controlados.
- Etapa 5: O profissional recebe *feedback* e reforço sobre o comportamento demonstrado – é o retorno que o profissional recebe em relação à competência aplicada que lhe permite tomar a ação compatível com o resultado obtido.
- Etapa 6: Estabelecimento de planos de ação para usar as novas competências – o profissional deve ser capaz de, considerando o *feedback* recebido, estabelecer planos de ação para aplicar a nova competência em diferentes situações e ambientes do trabalho.
- Etapa 7: Suporte e reforço à demonstração da competência recém-adquirida – é a construção de espaços e ambientes em que o profissional possa aplicar a nova competência, tendo o respaldo necessário para tanto.

É interessante observar nos modelos propostos o equilíbrio e a corresponsabilidade entre o indivíduo e a organização no desenvolvimento das competências, visando igualmente a construção de um melhor desempenho para a organização e o crescimento do profissional.

Para a presente pesquisa, as abordagens de Cardona e Chinchilla (1999), Cripe e Mansfield (2003) e Alles (2004) servirão de base para identificar e analisar “se” e

“*como*” os gestores de empresas em contexto de mudança estão desenvolvendo suas competências. Essa avaliação será realizada tanto em relação a práticas de autodesenvolvimento quanto a iniciativas proporcionadas pelas organizações das quais os gestores fazem parte.

2.3.5 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo

Como enfatiza Lacerda (2005), a gestão de competências oferece um desafio tanto para acadêmicos quanto para profissionais e organizações que buscam essa abordagem na gestão das pessoas.

Partindo de uma visão amplificada das competências em nível organizacional, como apresentado por Prahalad e Hammel (1990), que buscam apontar as competências organizacionais essenciais para garantir a competitividade das organizações no mercado, chega-se às dimensões das competências individuais/gerenciais através dos estudos de autores como Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003) e Dutra (2007).

A relação entre competências organizacionais e individuais/gerenciais é complexa, especialmente pela dificuldade em operacionalizar esse desdobramento na prática empresarial. Entretanto, alguns aspectos importantes podem ser depreendidos e destacados como pontos de orientação:

- 1) As organizações competem entre si em espaços delimitados por seus posicionamentos estratégicos, pelas forças macroambientais (políticas, sociais, econômicas e tecnológicas) e condições de mercado. Esses posicionamentos direcionam o estabelecimento das competências organizacionais essenciais, que constituem uma vantagem competitiva sustentável, permitindo a diferenciação da concorrência (PRAHALAD; HAMMEL, 1990).

Em organizações que se encontram em meio a um processo de mudança, que pode influenciar em seu posicionamento estratégico competitivo, é interessante analisar em campo de que forma esse contexto de transformação impacta na (re)definição das competências organizacionais.

- 2) Essas competências organizacionais essenciais são alicerces para a gestão das pessoas e das competências individuais e gerenciais nas empresas. Como um dos patrimônios mais importantes e escassos no atual mundo do trabalho, as pessoas e suas competências são parte fundamental no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais (DUTRA, 2007).
- 3) A correta identificação das competências individuais/gerenciais exigidas dos profissionais em um dinâmico e turbulento cenário organizacional pode distinguir uma organização de outra, no sentido de produzir um melhor desempenho competitivo frente ao mercado (FLEURY; FLEURY, 2001).
- 4) Para além da identificação, o desenvolvimento dessas competências individuais/gerenciais é um processo contínuo, coparticipativo e de retroalimentação entre profissional e empresa, em que ambos objetivam o crescimento e a sustentabilidade (ALLES, 2004).

Nesse sentido, para o desenvolvimento da pesquisa de campo, é importante ressaltar a principal referência que será utilizada para a análise e discussão dos dados que serão coletados, bem como as razões para sua adoção.

Quanto ao conceito de competências, a abordagem proposta por Le Boterf (2003) mostrou-se a mais adequada a esta pesquisa. A razão pela qual se optou por sua adoção é a compreensão do autor da competência individual aplicada ao profissional, como a mobilização de recursos oriundos da articulação entre a biografia e socialização do sujeito, sua formação profissional e seu contexto profissional. Nesse sentido, é essencial a capacidade de aplicação dessas características e conhecimentos a uma determinada situação, ou seja, a tomada de decisão relativa a um determinado contexto.

Portanto, considerando o objetivo de identificar e analisar as competências requeridas em situações de mudança organizacional incremental/contínua e

descontínua, a abordagem de Le Boterf (2003) propicia uma melhor interpretação quanto às competências gerenciais, quando estas são exigidas para a administração de contextos complexos.

Cada um dos pontos compreendidos no decurso desta revisão teórica pode ser relacionado aos objetivos da pesquisa. Para tanto, o próximo capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção das respostas à questão colocada na origem deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados no alcance dos objetivos da pesquisa, referentes a caracterização da pesquisa, unidade de análise, unidade de observação, procedimentos de coleta de dados, estratégia de análise dos dados coletados e limitações do método utilizado.

O presente estudo tem como objetivos centrais identificar e analisar quais competências são requeridas de gestores de empresas privadas em contextos reais de mudança organizacional, e como os gestores desenvolvem essas competências para aplicação no ambiente de trabalho. Pretende-se também, levando em conta a dinamicidade dos cenários de mudança organizacional, verificar se os gestores pesquisados identificam competências gerenciais facilitadoras para lidar com esse ambiente repleto de turbulências e incertezas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Utilizando-se a classificação proposta por Vergara (2007), no que se refere aos fins, a pesquisa classifica-se como aplicada e descritiva. De acordo com Gil (1999), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, envolvendo verdades e interesses locais. A pesquisa também é descritiva pois pretende identificar as competências gerenciais requeridas em processos de mudança organizacional. De acordo com Collis (2005), a pesquisa descritiva visa compreender a descrição de propriedades de uma população ou fenômeno definido.

Quanto aos meios, a metodologia da pesquisa é de natureza qualitativa que, segundo Bogdan e Taylor (1975), busca examinar o mundo como é experienciado, compreendendo o comportamento humano a partir do que cada pessoa ou pequeno grupo de pessoas pensa ser a realidade.

Do ponto de vista de procedimentos técnicos, como foram utilizados na coleta de dados materiais e documentos diversificados das organizações pesquisadas, a metodologia deve também ser classificada como pesquisa documental. Por fim, considerando que a pesquisadora desenvolveu o trabalho também utilizando-se da observação direta em momentos de interação junto aos membros das empresas investigadas, pode-se classificar esse procedimento como pesquisa participante (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Visando atender aos objetivos estabelecidos, foi realizado um estudo de caso do tipo multicasos. De acordo com Yin (2005, p.27), a escolha se justifica, pois “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Ainda de acordo com o autor, um estudo de casos múltiplos não difere do estudo de caso único, sendo ambos variantes dos projetos de estudo de caso.

3.2 Unidade de análise e unidade de observação

Para a unidade de análise foram selecionadas duas empresas privadas, de porte médio, situadas na cidade de Belo Horizonte, que se encontram atualmente ou passaram nos últimos dois anos por processos significativos de mudança organizacional. Posteriormente será feita uma caracterização mais detalhada de ambas as empresas, mas é válido apresentá-las brevemente visando ilustrar as diferentes tipologias de mudanças que são cenário do estudo. O nome das duas empresas foi resguardado a pedido de uma delas, em razão de ainda estar em processo de mudança e não ter feito essa comunicação formal ao mercado.

A primeira empresa pesquisada, aqui denominada Alpha Engenharia, vem implementando conceitos e ferramentas da gestão por resultados, com o objetivo principal de obter uma melhoria contínua em sua gestão. Essa implementação é reflexo do crescimento e evolução da empresa e tem ocorrido gradativamente através do desenvolvimento de projetos, planos e ações, tanto em nível estratégico quanto operacional. Visto que as mudanças na Alpha Engenharia vêm ocorrendo

contínua e evolutivamente ao longo dos últimos dois anos, dentro de um mesmo contexto organizacional, é possível caracterizar essa mudança como pertencente ao tipo incremental/contínua.

Já a segunda empresa pesquisada, aqui denominada Beta-Gama S.A., é resultado de um processo de fusão, iniciado no ano de 2010, das empresas Beta e Gama. Essa fusão foi fruto de uma decisão dos presidentes de ambas as empresas, pertencentes a uma mesma família, por observarem em seus negócios uma complementaridade, o que poderia fortalecer a ambas dentro de seu mercado. Ao final do ano de 2010, a nova empresa foi criada juridicamente, mas permanece em transformação tanto em nível estrutural quanto nos processos internos e na gestão das pessoas. Levando em conta as profundas reestruturações pelas quais a empresa vem passando, inclusive em nível de posicionamento no mercado, é possível caracterizar a mudança organizacional dessa empresa como do tipo descontínua.

As empresas pesquisadas fazem parte do programa de parceria empresarial promovido pela Fundação Dom Cabral, denominado Rede PAEX Parceiros para a Excelência, da qual a pesquisadora participa como professora associada. Esse programa, composto prioritariamente por empresas de médio porte, tem como objetivo essencial a busca por resultados de médio e longo prazos a partir da construção gradativa de conhecimento envolvendo uma parceria entre as empresas participantes e a Fundação Dom Cabral.

Por essa razão, a pesquisadora tem acesso aos mais altos níveis hierárquicos das empresas, bem como a dados secundários para pesquisa documental. Esse fato auxilia na contextualização de cada uma das organizações, através do histórico de suas mudanças organizacionais, do impacto dessas mudanças no panorama organizacional e nos níveis gerenciais, além de percepções, metodologias e possíveis processos de gestão de competências presentes nessas empresas.

Quanto à unidade de observação, é importante considerar as características estruturais das empresas pesquisadas. Em ambos os casos são empresas familiares, onde os principais cargos de gestão são ocupados por um pequeno

número de pessoas. São organizações enxutas em termos de número de funcionários, o que implica em um número reduzido de níveis hierárquicos e de profissionais responsáveis por decisões estratégicas, bem como pela implantação das mesmas. Por essa razão, a unidade de observação possui um número restrito de profissionais, considerando que o objetivo da presente pesquisa é a identificação e análise das competências gerenciais requeridas de gestores envolvidos diretamente nas mudanças ocorridas nas organizações.

Sendo assim, foram realizadas entrevistas com profissionais que ocupam cargos de gestão nos níveis de direção e gerência de primeiro nível. Buscou-se, portanto, obter os dados para atender aos objetivos propostos através das respostas obtidas por dois gestores de diferentes graduações em cada uma das duas empresas pesquisadas, totalizando um universo de quatro unidades de observação.

É importante fazer duas ressalvas acerca da unidade de observação da pesquisa. A primeira refere-se à definição dos cargos e funções ocupados pelos profissionais entrevistados. Inicialmente, houve a intenção de entrevistar quatro gestores de cada empresa, a saber: o Presidente e/ou principal executivo da empresa, um gerente de primeiro nível altamente ligado ao processo de mudança, um gestor da área de recursos humanos e o gestor primordialmente responsável pela mudança organizacional. Entretanto, foi identificado nas empresas pesquisadas que essas funções estavam agrupadas, sendo exercidas por dois ou três únicos gestores. Por essa razão, o número de unidades de observação foi reduzido.

A segunda ressalva refere-se a uma terceira entrevista realizada em uma das empresas pesquisadas. Nesse caso, ocorreram problemas de disponibilidade do entrevistado, fazendo com que este precisasse se ausentar diversas vezes no decorrer da entrevista e não tenha sido capaz de finalizar o questionário. Por essa razão, a pesquisadora considerou suas respostas inválidas aos objetivos deste estudo, excluindo-o como unidade de observação.

3.3 Coleta de dados

Para obter as informações necessárias aos objetivos propostos, inicialmente foram coletados dados secundários das empresas por meio de pesquisa documental. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental pode considerar três variáveis: fontes escritas ou não, fontes primárias ou secundárias, contemporâneas ou retrospectivas. Como fontes de dados para a presente pesquisa foram utilizados documentos internos das empresas, materiais de divulgação e dados da internet.

Considerando essas variáveis, a pesquisa documental teve como objetivo obter dados das empresas acerca de identidade e ideologia institucional, tais como negócio, missão, visão e valores; histórico relevante a essa pesquisa, mais especificamente mudanças organizacionais recentes ou atuais; mapas e objetivos estratégicos gerais norteadores dessas organizações; e, se existentes, processos e ferramentas de gestão de pessoas, mais especificamente relacionados ao tema das competências gerenciais.

Além da pesquisa documental, foram realizadas entrevistas, de aproximadamente uma hora, com profissionais que ocupam cargos de gestão nas empresas pesquisadas e que participam ou fizeram parte das mudanças organizacionais dessas empresas. Essas entrevistas foram conduzidas diretamente pela pesquisadora e gravadas na íntegra, com a devida autorização de todos os entrevistados.

A escolha pela entrevista deu-se em razão da flexibilidade do instrumento, da possibilidade de fornecimento de informações mais completas por parte dos entrevistados e do estabelecimento de contato direto da pesquisadora com o contexto organizacional.

O instrumento utilizado nas entrevistas é composto por 9 questões, que buscam investigar os aspectos relativos a cada um dos objetivos – geral e específicos – da pesquisa, conforme segue:

- I. Qual é o cargo ou função gerencial que o(a) sr(a) ocupa na empresa? Há quanto tempo ocupa essa posição gerencial?

- II. Qual o processo de mudança organizacional pela qual sua empresa passa atualmente/passou recentemente? Qual o(s) objetivo(s) da mudança?
- III. Como era a sua empresa antes da mudança organizacional descrita? (Explorar fatores estrutura organizacional, processo de tomada de decisão, perfil e papel dos gestores, exigências da empresa quanto às entregas relativas aos gestores)
- IV. Como é a sua empresa agora, durante/após a mudança organizacional descrita? (Explorar os mesmos fatores supracitados)
- V. Na sua empresa, existe/existiu algum programa de preparação ou capacitação para esse processo de mudança, voltado ao nível gerencial? Se sim, como é/era esse programa, seus objetivos e metodologia?
- VI. Considerando o contexto de mudança explicitado, o(a) sr(a) considera que existam competências dos gestores que possam ser facilitadoras desse processo de mudança? Se sim, quais são essas competências? (Explorar o conteúdo das competências, seu significado para o gestor)
- VII. Levando em consideração a sua experiência frente ao contexto explicitado, quais competências são/foram primordialmente requeridas do(a) sr(a), enquanto gestor(a), perante o processo da mudança organizacional? (Apresentar e solicitar a priorização da lista de saberes adaptados de Le Boterf, explorando o significado para o gestor)
- VIII. O(A) sr(a) busca/buscou desenvolver essas competências gerenciais requeridas pelo processo de mudança? De que forma? (Explorar se as iniciativas de desenvolvimento das competências gerenciais partem do próprio gestor, da empresa ou de ambos e evidências de como esse desenvolvimento é estruturado ou operacionalizado)
- IX. Quais situações podem ilustrar a exigência da aplicação dessas competências gerenciais dentro do processo de mudança? De que forma essas competências auxiliaram nessas situações? (Explorar evidências de aplicação das competências)

Visando focar as competências gerenciais de maneira mais objetiva, além de uma melhor vinculação com os conceitos referenciados por Le Boterf (2003), na sétima

pergunta foi apresentada aos entrevistados uma lista de saberes adaptados do quadro-resumo desenvolvido pelo autor, que destaca os saberes necessários a um profissional para a administração de situações complexas.

Especificamente nessa questão, foi entregue ao entrevistado a lista apresentada no ANEXO A e solicitado que fosse estabelecida uma priorização desses saberes para um gestor em processo de mudança organizacional. Após elaborado o *ranking*, foi solicitado ao entrevistado o aprofundamento em torno de sua compreensão acerca dos saberes, das razões de sua priorização e de situações que exemplificassem a aplicação desses saberes na prática organizacional.

Essa abordagem visou vincular a prática da entrevista ao conceito de competências para administração de situações complexas proposto por Le Boterf (2003). Mas, importante salientar, não foi vetado ao entrevistado que identificasse livremente outras competências que considerasse requeridas pelo processo de mudança organizacional. Sendo assim, essa abordagem não é excludente, mas complementar, em busca de uma melhor fundamentação e articulação entre a teoria e a prática.

3.4 Estratégia de análise dos dados

Os dados foram tratados de maneira qualitativa, e então sistematizados e analisados. Esses dados foram obtidos através da pesquisa documental e das entrevistas realizadas com os gestores das empresas.

Para a análise dos resultados foi utilizada a análise qualitativa de conteúdo, definida por Bardin (1995, p.38) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Essa técnica permite focalizar não apenas o conteúdo daquilo que é dito como também as marcas ligadas à enunciação.

As perguntas constantes no instrumento de entrevista foram elaboradas visando atender aos objetivos geral e específicos da pesquisa, e as respostas foram analisadas e articuladas à luz das teorias desenvolvidas por autores de referência, conforme explicitado no QUADRO 10:

QUADRO 10
Estrutura da apresentação e discussão dos resultados da pesquisa

Objetivos	Questões da Entrevista	Autores de Referência
Contextualização	I)	-----
Específico 1	II); III); IV)	Nadler, Shaw, Walton e cols; Weick e Quinn, Wood Jr.; Porras e Robertson.
Específico 2	VI);	Weaver e Farrell ;Le Boterf; Fleury e Fleury; Quinn; Sant'anna.
Específico 3	V); VIII)	Cardona e Chinchilla; Alles; Cripe e Mansfield; Le Boterf.
Geral	VI); VII); IX)	Nadler, Shaw, Walton e cols ; Le Boterf; Fleury e Fleury; Sant'anna

3.5 Limitações do método

Por se tratar de um estudo de caso, o método utilizado não permite a generalização dos resultados. Portanto, as conclusões obtidas pela pesquisa limitar-se-ão à realidade das empresas pesquisadas. Entretanto, de acordo com Yin (2005), o estudo de caso tem o objetivo de fazer uma generalização analítica e expandir o conhecimento apreendido de maneira apropriada para outras empresas. Ainda assim, o método do estudo de caso permite aprofundar os saberes sobre os problemas definidos na pesquisa, tornando-se produtivo para estimular novas hipóteses e compreensões sobre o tema.

Outra limitação refere-se ao fato de a pesquisadora possuir estreita relação com as duas empresas pesquisadas. Apesar da constante procura por neutralidade e isenção, a atuação da pesquisadora como professora/coordenadora, intervindo diretamente nas empresas, pode gerar algum viés na análise e interpretação dos dados. Por outro lado, em razão dessa proximidade, a atitude dos gestores pesquisados torna-se bastante receptiva e positiva.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados da análise documental e das entrevistas realizadas na pesquisa de campo, à luz do referencial teórico estudado. As análises objetivam estruturar as informações obtidas junto aos entrevistados de forma a responder aos objetivos específicos e geral da pesquisa.

Buscando uma organização clara da análise e discussão dos resultados da pesquisa, o capítulo está dividido em cinco itens. No primeiro item é feita a caracterização das duas empresas pesquisadas, incluindo um breve histórico, a descrição dos negócios e principais características de estrutura e processos organizacionais. Também são caracterizados nessa etapa os gestores entrevistados na pesquisa, destacando aspectos como os cargos ocupados e principais funções dentro das empresas.

Os itens dois a cinco analisam as informações obtidas na pesquisa documental e as respostas das entrevistas de campo com base nas principais teorias que alicerçaram este trabalho. Cada um dos itens está intitulado de acordo com o objetivo específico ou geral da pesquisa a que está relacionado.

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

Esse tópico consiste na descrição e caracterização das empresas pesquisadas, bem como dos gestores participantes da entrevista de campo. Para compor essa caracterização, foram utilizados os dados coletados na pesquisa documental efetuada nas empresas e as respostas obtidas na primeira questão da entrevista.

Tendo em vista que a pesquisadora possui conhecimentos prévios acerca de ambas as empresas – em razão do trabalho como professora associada da Fundação Dom Cabral – algumas informações constantes nesse tópico foram obtidas através da observação participante nas organizações desde o ano de 2010.

4.1.1 A Alpha Engenharia

A Alpha Engenharia é uma empresa situada em Belo Horizonte e presta serviços de consultoria em projetos de mineração, sondagem, geologia de engenharia e hidroenergia. Criada no ano de 1986 com o nome de seu fundador, originalmente atuava como um escritório de prestação de serviços especializado em geologia, geomecânica e projetos hidrelétricos. Sua fundação foi impulsionada principalmente por mérito técnico de seus dois sócios, profissionais que permanecem ainda hoje como referências tanto em nível acadêmico quanto na prática empresarial.

Com o crescimento do mercado de metais, a empresa ampliou sua atuação na área de geotecnia a partir de parcerias tecnológicas estabelecidas com diversos grupos internacionais, ampliando sua gama de especialidades. Em 2003, a empresa se consolida com o nome de Alpha Engenharia e direciona seu negócio para a oferta de projetos e soluções integradas, posicionando-se como uma empresa com sólida experiência e constituída pelos melhores profissionais técnicos do seu mercado.

Atualmente a Alpha Engenharia pode ser enquadrada, de acordo com a classificação proposta pelo BNDES¹, como uma empresa de pequeno a médio porte, visto que obteve um receita operacional bruta na ordem de R\$ 14,3 milhões no ano de 2010 e tem como meta superar o faturamento de R\$ 16 milhões no ano de 2011.

Em relação a sua missão, visão e valores, a Alpha Engenharia apresenta em seu website a seguinte descrição:

¹De acordo com o BNDES, as empresas de todos os setores podem ser classificadas de acordo com a receita operacional bruta (ROB) anual, conforme segue: microempresa ROB menor ou igual a R\$2,4 milhões; pequena empresa ROB maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões; média empresa ROB maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões; média-grande empresa ROB maior que R\$90 milhões e menor ou igual a 300 milhões; grande empresa ROB maior que R\$300 milhões.

Missão: Transformar incertezas em confiança.

Visão: Ser referência nacional e internacional em soluções confiáveis de engenharia.

Valores: Disciplina, Criatividade, Rigor Técnico, Coerência, Responsabilidade socioambiental, Humanização das relações, Rentabilidade, Produtividade.

A estrutura da Alpha Engenharia conta com 80 funcionários, sendo aproximadamente 70% alocados na área técnica e 30% nas áreas de suporte. Em termos de organograma, o primeiro escalão da empresa é constituído por um Conselho Técnico e Administrativo – formado pelo Presidente e pelo Assessor Técnico, sócios-fundadores da empresa – e por uma Diretoria Executiva. No segundo nível da estrutura estão a Gerência Técnica e de Produção e a Gerência de Portfólio e Apoio ao Negócio.

Em termos de processos organizacionais, todas as funções relacionadas às atividades-fim da empresa estão subordinadas à Gerência Técnica e de Produção e às respectivas Lideranças das Áreas Técnicas (Geologia, Geotecnia, Hidrologia, Desenho e Técnica). Já os processos de suporte ao negócio – administração, finanças, contabilidade, recursos humanos, escritório de projetos, tecnologia da informação e comercial – estão sob a responsabilidade da Gerência de Portfólio e Apoio ao Negócio.

Desde meados de 2009 a Alpha Engenharia vem promovendo mudanças visando à excelência em sua gestão. Dentre outras iniciativas, a empresa ingressou em dezembro desse mesmo ano no Programa PAEX da Fundação Dom Cabral, tendo sido desenvolvido o planejamento estratégico da empresa e o acompanhamento periódico de seus resultados.

Quanto aos participantes da pesquisa pela Alpha Engenharia, foram entrevistados o Diretor Executivo e o Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio. O primeiro executivo é filho do Presidente da Alpha Engenharia, bacharel em Direito e pós-graduado em Gestão Empresarial. Ingressou na empresa logo após a conclusão da graduação, mas foi há aproximadamente cinco anos que obteve o cargo de Gerente Administrativo e Financeiro, sendo responsável pelas áreas financeira, contábil e

administrativa. Com as mudanças de gestão ocorridas na Alpha Engenharia, o profissional foi recentemente empossado como Diretor Executivo, sendo hoje um dos principais articuladores estratégicos da empresa, além de responsável pelos processos de suporte, com maior ênfase na área financeira.

O segundo entrevistado é um executivo de carreira, graduado em Tecnologia da Informação, pós-graduado em Gestão de Negócios e Gestão de Projetos. Possui sólida experiência no gerenciamento de projetos, razão pela qual foi admitido na Alpha Engenharia há três anos para ocupar o cargo de Gerente de Planejamento, coordenando as atividades de planejamento e controle dos projetos técnicos da empresa. Na nova estrutura de gestão da Alpha Engenharia, o profissional ampliou sua gama de funções, tendo sido promovido, em janeiro do ano de 2011, ao cargo de Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio. Nesse cargo, o profissional tem como responsabilidade a gestão operacional de todas as funções de suporte ao negócio da empresa.

Importante destacar, tendo em vista os objetivos da pesquisa, que os profissionais que foram selecionados para participar das entrevistas na Alpha Engenharia possuem papéis centrais na promoção, planejamento, execução e acompanhamento do processo de mudança organizacional da empresa.

O Diretor Executivo foi uma figura central na tomada de decisão da empresa em iniciar a implementação da gestão por resultados, tendo sido o principal agente promotor das mudanças na Alpha Engenharia. É, até a presente data, o executivo responsável pelo acompanhamento dos resultados das mudanças organizacionais.

Já a Gerência de Portfólio e Apoio ao Negócio foi a mais afetada pelas mudanças propostas pela implementação da gestão por resultados. Sendo assim, as áreas de suporte da Alpha Engenharia são essenciais ao processo de mudança e permanecem como guardiãs das metodologias que vêm sendo absorvidas pela empresa.

4.1.2 A Beta-Gama S.A.

A Beta-Gama S.A. é uma empresa em fase de construção. Ainda que juridicamente já exista como uma única empresa, nos níveis de mercado, estrutural, de processos e de gestão de pessoas a fusão ainda está em curso. Por isso torna-se importante caracterizar brevemente as duas organizações que dão origem à Beta-Gama S.A., para que se compreendam, inclusive, algumas das razões da criação da nova empresa.

A Beta é uma empresa situada em Belo Horizonte, fundada em 1974, especializada em engenharia de proteção contra incêndios. Como empresa familiar, foi fundada pelo seu atual Presidente, que desde o princípio deu ênfase a pesquisa técnica, desenvolvimento, qualificação e tecnologia de ponta.

O negócio da empresa é descrito como desenvolvimento e implementação de projetos e soluções para proteção real e segurança ativa e passiva contra incêndios. Para atender a esse objetivo, a empresa conta com uma estrutura formada por aproximadamente 75 funcionários próprios, a maioria dedicada às áreas de planejamento e execução dos projetos de negócio, além da produção de equipamentos para combate a incêndios. A estrutura de suporte da empresa é formada basicamente por uma única Gerência Administrativa, a qual é subdividida internamente em suas funções financeira, administrativa geral e recursos humanos/departamento pessoal. Até a conclusão jurídica da fusão, essa Gerência estava sob a responsabilidade da filha do fundador da empresa, uma das profissionais entrevistadas nesta pesquisa.

No planejamento estratégico desenvolvido em 2010 e acessado na pesquisa documental, foram verificadas as seguintes descrições acerca da missão e da visão da empresa Beta: “Missão: Proteger o patrimônio de nossos clientes com inovação, técnica e engenho, contribuindo para a importância do segmento. Visão: Ser referência em soluções para proteção contra incêndios.”

Ao longo de sua história, a Beta foi se especializando na prestação de consultoria especializada na engenharia de incêndio, chegando a obter ao final de 2010 uma receita operacional bruta na ordem de R\$ 21 milhões, caracterizando-a como uma empresa de porte médio.

A Gama foi fundada em 1995 por um ex-funcionário da empresa Beta, tendo sido originalmente criada como prestadora de serviços para a Beta. É interessante destacar que o fundador da empresa Gama é também genro do fundador da empresa Beta e que sua esposa, ao mesmo tempo, acumulava na época as funções de Gerente Administrativa da empresa Beta e cofundadora/sócia da empresa Gama.

Tendo identificado um espaço livre de mercado na prestação de serviços de manutenção e montagens em sistemas de proteção contra incêndios, o engenheiro fundador da Gama propôs ao Presidente da empresa Beta que a nova empresa atuasse exclusivamente como prestadora de serviços, não configurando, assim, uma concorrência direta.

Ao longo dos dezesseis anos de existência, a Gama ampliou seu portfólio de serviços, passando a não atuar exclusivamente para a empresa Beta. Atualmente, a Gama tem clientes em setores diversificados, como siderurgia, mineração, montadoras, indústria de celulose, usinas elétricas, eletroeletrônicas e outras. O principal serviço prestado é a manutenção preventiva, corretiva e montagem de sistemas fixos de proteção contra incêndios.

No website da empresa é possível encontrar a descrição de sua missão, a saber: “Missão: Garantir a satisfação de nossos clientes e a qualidade de nossos produtos e serviços por meio da valorização de nossos colaboradores”.

Os primeiros anos após a fundação foram de grande dificuldade para a Gama, especialmente por ser uma área de prestação de serviços ainda pouco explorada. Entretanto, com o fortalecimento da relação cliente-fornecedor com a empresa Beta, o desenvolvimento de novos serviços e a maior visibilidade no mercado, a Gama veio crescendo nos últimos cinco anos em patamares superiores a 20% ao ano, atingindo uma receita operacional bruta em 2010 na ordem de R\$ 7 milhões.

A estrutura organizacional da Beta conta com aproximadamente 65 funcionários próprios, praticamente todos voltados para as áreas de negócio da empresa. As funções administrativas, comerciais, financeiras e de recursos humanos eram divididas entre o próprio Presidente da empresa e um Gerente de Negócios.

Pode-se observar nesse breve relato sobre as empresas Beta e Gama que de fato elas nunca foram totalmente indissociadas. Além do vínculo profissional sustentado pela complementaridade de seus negócios, as empresas pertencem a uma mesma família, inclusive compartilhando uma de suas principais executivas.

Por essas razões, e impulsionados pelas condições recentes do mercado, em meados de 2009 os presidentes das empresas definiram pela fusão e criação da Beta-Gama S.A. Nesse mesmo período, os principais executivos de ambas as empresas, bem como outros membros da família, participavam de um programa promovido pela Fundação Dom Cabral, denominado PDA Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas. Esse programa estabelece uma parceria com o intuito de preservar e maximizar o patrimônio e facilitar a *performance* e a continuidade dos negócios das empresas familiares participantes.

Ao finalizar o ciclo de participação no PDA no final de 2009, e já decididos pela fusão, os presidentes das empresas ingressaram no programa PAEX da Fundação Dom Cabral, tendo como uma de suas expectativas a obtenção de um suporte externo na gestão da mudança. Dessa forma, no princípio de 2010, a pesquisadora passou a trabalhar junto aos executivos das empresas, desenvolvendo o planejamento estratégico da Beta-Gama S.A. e acompanhando os resultados dos projetos ao longo do ano.

Quanto aos participantes da pesquisa pela Beta-Gama S.A., foram entrevistados o atual Diretor Executivo e a Assessora da Diretoria. O primeiro executivo é graduado em Engenharia Mecânica, foi Presidente da empresa Gama por dezesseis anos, anteriormente engenheiro da empresa Beta por nove anos, e também possui experiência como gestor de manutenção mecânica de uma empresa multinacional. Com a definição da estrutura da Beta-Gama S.A., da qual é sócio com 30% de participação, o profissional foi empossado como Diretor Executivo. Como ocupante

do cargo, o profissional tem a mais importante função executiva da nova empresa, dividindo com o Presidente a responsabilidade pelo direcionamento estratégico da Beta-Gama S.A.

A segunda entrevistada é uma executiva formada pela prática empresarial. Está finalizando o bacharelado em Psicologia e possui trinta e um anos de experiência nas empresas Beta e Gama. Durante sua trajetória profissional, atuou nas mais diversas áreas das empresas, sempre enfocando as funções administrativas e de gestão de pessoas. Logo antes da consolidação jurídica da fusão, a executiva ocupava o cargo de Gerente Administrativa na Beta, centralizando as atividades relativas a finanças, compras e recursos humanos da empresa. Com a criação da Beta-Gama S.A., a profissional passou a ocupar o cargo de Assessora da Diretoria, buscando aprimorar seus conhecimentos, com o objetivo de estruturar a área de Gestão da Pessoas na nova organização.

Conforme explicitado, a Beta-Gama S.A. permanece em pleno estado de transformação. Nesse processo, vêm sendo fundamentais os papéis exercidos pelos dois profissionais entrevistados para a pesquisa. O Diretor Executivo, além de ter sido um dos responsáveis pela decisão da fusão, vem gerenciando todas as ações estratégicas da empresa. É de responsabilidade desse profissional garantir a execução dos projetos relacionados a mudança de *layout* e estrutura da empresa, integração tecnológica e dos processos de negócio. Já a Assessora da Diretoria, uma das grandes incentivadoras da mudança, vem administrando todas as questões relacionadas aos procedimentos jurídicos, imagem organizacional e integração dos processos de suporte, especialmente de recursos humanos.

Nos próximos tópicos serão explorados em profundidade os conteúdos das entrevistas de campo, analisando-os à luz dos referenciais teóricos estudados. Dessa forma, buscar-se-á responder aos objetivos específicos e geral da pesquisa, bem como sintetizar os principais achados e conclusões do estudo.

4.2 Identificação e análise dos cenários de mudança organizacional nas empresas pesquisadas

Essa seção se propõe a atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa. A análise das respostas obtidas nas questões II, III e IV da entrevista de campo permite que se investiguem os cenários de mudança organizacional vivenciados pelas empresas Alpha Engenharia e Beta-Gama S.A. Esses cenários são intrinsecamente diferentes, e sua caracterização e análise são feitas usando-se como base os conceitos e tipologias de mudança organizacional estudados na literatura.

4.2.1 As mudanças na Alpha Engenharia

A primeira entrevista na Alpha Engenharia foi realizada com o Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio. Ele descreve as mudanças ocorridas na empresa nos últimos dois anos como uma busca pela melhoria contínua de *performance*, principalmente financeira, e também operacional. Em linhas gerais, a empresa vem construindo novos ativos – procedimentos, ferramentas e formas de execução dos projetos de engenharia – com o objetivo primordial de elevar o seu patamar de prosperidade e independência.

Com o mercado tornando-se cada vez mais competitivo, a Alpha Engenharia tem vivenciado fortes pressões para manter seus recursos humanos, altamente técnicos e especializados. Por essa razão, um segundo objetivo na promoção das mudanças é a preparação e o desenvolvimento das equipes para que adquiram um foco em gestão, saindo de uma posição excessivamente acadêmica. Especificamente em relação a sua área, o Gerente afirma um terceiro objetivo, que destaca como seu maior desafio nesse processo, que é o de ser capaz de gerenciar as mudanças, seja através da sua equipe e/ou de sistemas informatizados.

Para atender a esses três objetivos, a empresa tem implementado projetos – definidos junto ao planejamento estratégico – que dão sustentação ao processo. Dentre esses projetos, o Gerente destacou um novo programa de cargos e salários, o desenvolvimento de um plano de treinamento de pessoal e a padronização dos processos de negócios e de suporte. Todas essas iniciativas, bem como outros projetos estratégicos da Alpha Engenharia, vêm ocorrendo dentro das metodologias e das técnicas de gestão por resultados que foram sendo incorporadas desde o início do processo de mudança.

Entretanto, salienta o Gerente, essas mudanças não geraram rupturas acentuadas em termos de cultura organizacional. Características como o pleno atendimento aos clientes e a ênfase dada à qualidade técnica dos projetos executados permanecem como valores enraizados na empresa.

Ainda assim, o Gerente enfatiza que percebe alterações naquilo que chama de “informalidade” das relações. Explica que essa cultura de pronto atendimento às solicitações de clientes e foco na área técnica deu origem a processos pouco formalizados dentro da Alpha Engenharia, o que veio impactar a capacidade financeira da empresa. Nesse sentido, afirma, os projetos que vêm sendo desenvolvidos nos últimos dois anos, impulsionados pela implementação da gestão por resultados, estão contribuindo para reduzir essa informalidade, sem despersonalizar a empresa. Um exemplo disso pode ser visto na seguinte citação:

Há dois anos atrás, você pode não acreditar, mas era uma empresa de projetos que não sabia quantos projetos tinha. Por quê? Porque não tinha uma rotina estabelecida desde o momento que você faz uma proposta até o momento que nasce um projeto para a equipe produtiva, e aquilo, por sua vez, entrar em um ciclo que gera faturamento, gera produto para o cliente (...) mas, por exemplo, começamos a fazer todo um processo de gestão de documentos, que é muito forte na engenharia. Então, acho que o peso técnico ainda é muito grande, mas a gestão começa a melhorar a partir de umas rotinas que começam a ser estabelecidas (...) Hoje, enxergo que 90% a 95% dos projetos possuem um planejamento dentro da metodologia.

Interessante observar que as transformações explicitadas pelo Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio vêm ao encontro do conceito de mudança organizacional proposto por Porras e Robertson (2003), em que o processo é compreendido como um conjunto de teorias e técnicas que, de maneira planejada, visam melhorar o

desempenho organizacional. De forma complementar, analisando pelo viés do conceito de Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995), pode-se verificar que a Alpha Engenharia vem promovendo as mudanças na sua gestão como forma de responder ao incremento de exigências do seu próprio entorno, com o objetivo primordial de perenizar a empresa e mantê-la competitiva.

Sobre os fatores desencadeadores da mudança organizacional, pode-se verificar que na Alpha Engenharia eles se originaram tanto do acirramento da competitividade do mercado, como também de um crescimento organizacional e de insatisfações internas quanto ao funcionamento da empresa. Isso pode ser mais bem observado através do exemplo fornecido pelo Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio:

Uma outra característica que levou à necessidade de mudar é que a estrutura da Alpha Engenharia antes era extremamente lenta e confusa. Não se conseguia definir o papel, principalmente, dessas lideranças máximas, da alta administração. Muitas vezes as coisas precisavam ser muito colegiadas, não se tomava decisão ou se queria sempre um pouco mais de tempo e de informação. E, efetivamente, as coisas passavam. Hoje eu vejo esse papel mais claro.

Na entrevista com o Diretor Executivo, o cenário da Alpha Engenharia é ainda melhor explicitado. O Diretor descreve a mudança organizacional pela qual a empresa vem passando ao longo dos últimos dois anos como uma iniciativa de implantação de uma gestão profissional. Destaca que a empresa não nasceu do empreendedorismo de seus sócios fundadores, mas da capacidade técnica e de produção que ambos possuíam, e que ainda hoje é fortemente reconhecida pelo mercado. Com o crescimento da empresa, impulsionado pela forte e agressiva demanda do setor de mineração, a alta administração percebeu que a empresa não havia evoluído em sua capacidade gerencial.

Por essas razões, explica o Diretor, foram propostas duas transformações, que ocorreram em etapas separadas por aproximadamente um ano: a primeira foi a incorporação de conceitos básicos de gestão, especialmente nas áreas de suporte ao negócio. Para isso, formalizaram-se as áreas de recursos humanos, financeiro e tecnologia da informação – que originalmente se confundiam em um departamento genérico denominado administrativo. A segunda transformação, em curso, diz

respeito a focar a Alpha Engenharia em uma gestão para resultados. O objetivo principal dessa segunda etapa é dar visibilidade à Alpha Engenharia como uma empresa voltada para o mercado, com metas de resultado claras. E, para isso, a alta administração afirma investir na participação de sua equipe de trabalho, como pode ser observado na fala do Diretor Executivo:

Estamos trabalhando no sentido de termos uma política de meritocracia interna. Queremos incorporar a gestão por resultados não somente enquanto números aleatórios estabelecidos em um planejamento estratégico qualquer. Queremos que os colaboradores entendam e transmitam que isso faz parte de uma postura cotidiana. Que todas as pessoas que fazem parte do negócio entendam que a soma das atitudes de cada uma delas é que vai fazer com que a gente atinja, ou não, os resultados pretendidos pelo negócio.

As explanações de ambos os gestores encontram sustentação no que é considerado por autores como Collins e Porras (2000) e Wood Jr. (2000) como *gatilhos* para mudanças. Esses autores concordam que existem tanto fatores extraorganizacionais impulsionadores de mudanças, como é o caso das tendências macroeconômicas e alterações no ambiente de negócios, quanto intraorganizacionais, tais como desempenho, crescimento organizacional e características dos níveis de gestão. Bressan (2001) afirma que, independentemente do tipo de mudança, a identificação das variáveis do contexto que a provocam é uma vantagem para os gestores, tendo em vista que o conhecimento pode permitir um melhor manejo do processo e o aumento da eficácia organizacional.

Para responder efetivamente a esses fatores, Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) apontam que as empresas devem se propor desafios-chave, tais como aumentar a qualidade e o valor ao cliente, reduzir custos de coordenação interna, aumentar a competitividade com inovação, reduzir o tempo de resposta ao mercado, motivar contribuições eficazes da força de trabalho, encontrar reais vantagens competitivas e, finalmente, gerenciar mudanças com maior velocidade. Pelos objetivos das mudanças organizacionais expostos em ambas as entrevistas da Alpha Engenharia, percebe-se que alguns desses desafios estão sendo vivenciados, almejando principalmente à sustentabilidade e ao sucesso da empresa.

Quanto aos impactos percebidos com a implementação das mudanças na organização, o Diretor Executivo faz algumas pontuações importantes. Destaca que, na primeira etapa, foi dada ênfase ao esclarecimento dos papéis e funções dentro da empresa. Ele afirma que, nesse ponto, foram identificadas algumas deficiências em relação às competências gerenciais existentes na organização. Na segunda etapa, já com a participação no programa PAEX, os sócios-fundadores assumiram a função de conselho ou comitê técnico, deixando centralizada a gestão executiva do negócio na figura do Diretor Executivo, o que tornou o processo de tomada de decisão mais ágil. Já no segundo nível da estrutura, permaneceu a divisão entre as gerências de negócio e de suporte, com algumas alterações em termos de nomenclatura de cargos e seus ocupantes.

Todas essas mudanças, enfatiza o Diretor, não visaram alterar sobremaneira o negócio da Alpha Engenharia ou a sua cultura organizacional. O foco principal sempre foi trazer a gestão da empresa para um nível mais profissional, melhorando consideravelmente o seu desempenho e competitividade. Obviamente, afirma, o perfil das pessoas tem mudado, e com isso algumas características da empresa – o que é desejável – mas os valores básicos e norteadores do negócio devem permanecer os mesmos.

Analisando a trajetória do processo de mudança da Alpha Engenharia, é possível verificar que há transformações significativas na empresa, envolvendo muitas pessoas e recursos de diversas fontes. Entretanto, é válido interpretar que as mudanças organizacionais ocorridas não envolvem uma alteração fundamental no negócio da empresa. A Alpha Engenharia continua a prover seus clientes dos mesmos serviços de consultoria em projetos de mineração, sondagem, geologia de engenharia e hidroenergia. A diferença é que vem buscando fazer isso de uma maneira melhor.

De acordo com as tipologias propostas por Porras e Robertson (2003), Weick e Quinn (1999) e Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995), as características apresentadas pelo processo da Alpha Engenharia sinalizam sua classificação como uma mudança de primeira ordem, ou do tipo incremental/contínua.

Segundo Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995), a mudança incremental/contínua ocorre em períodos de relativo equilíbrio, em que a empresa implementa ações para melhorar e/ou modificar seu desempenho, sejam alterações na estrutura ou estratégias, promoção de melhorias na cultura e assim por diante. Nesse caso, a mudança visa à melhoria contínua e à manutenção da congruência entre os componentes organizacionais, e em cada etapa do processo a empresa é constantemente adaptada e modificada até que solucione seus problemas, sendo capaz de avançar de forma mais eficaz.

Importante destacar que a mudança do tipo incremental/contínua não é necessariamente pequena, ela pode ser profunda em termos de recursos necessários ou pessoas impactadas, mas, ainda assim, há uma continuidade no padrão de avanço da mudança.

A seguir serão caracterizadas as mudanças organizacionais promovidas na Beta-Gama S.A. Acredita-se que as diferenças dos cenários e dos tipos de mudança serão ainda mais evidentes com o detalhamento do processo obtido nas entrevistas de campo.

4.2.2 As mudanças na Beta-Gama S.A.

A primeira entrevista na Beta-Gama S.A. foi realizada com o sócio e diretor executivo, antes da fusão, Presidente da empresa Gama. Ao explicar o teor e os objetivos da mudança organizacional propostos à empresa, o diretor destaca dois fatores essenciais: o primeiro diz respeito ao lançamento de um novo produto pela Gama. Segundo ele, foi desenvolvido por essa empresa no ano de 2009 um produto de alta tecnologia, mas que exigia um elevado grau de investimento financeiro e de pessoal especializado. Auxiliado pelo fato de pertencer à família do Presidente da Beta, foi analisada a possibilidade de transferência de tecnologia entre as empresas através de um acordo de parceria. O segundo fator foi o acirramento da demanda dos clientes pela prestação de serviços mais completos na área de proteção contra incêndios. Entendendo que a Beta e a Gama possuíam produtos e serviços

complementares – a primeira especializada na produção e execução de projetos novos e a segunda em sistemas de manutenção preventiva e corretiva –, a união entre as empresas pareceu uma solução definitiva capaz de impulsionar fortemente seu desempenho financeiro. Com o aprofundamento da análise de ambos os fatores, definiu-se que a fusão seria benéfica tanto em termos de competitividade de mercado quanto de estruturação interna.

Na entrevista com a Assessora da Diretoria, esses fatores impulsionadores da fusão são sintetizados a seguir:

Um dos objetivos principais é que o mercado hoje está exigindo empresas muito competentes na área de incêndio. A gente chegou à conclusão que não justificava que duas empresas que são afins, até em termos familiares, estarem separadas quando poderiam unir forças para se destacar no mercado e atender aos clientes, que são muito semelhantes. E a concorrência é muito predatória.

É possível observar, a partir da descrição dos executivos, que, também no caso da Beta-Gama S.A., os *gatilhos* impulsionadores da mudança provieram tanto de fatores ambientais quanto de fatores internos das organizações. No caso dos aspectos extraorganizacionais, destacam-se novamente as forças do mercado e competição, mas com um incremento importante de inovação tecnológica. Já em relação aos aspectos intraorganizacionais precipitadores da mudança, destaca-se a questão do desempenho, da capacidade de investimento da estrutura e da natureza da força de trabalho para o atendimento as novas tecnologias.

Não cabe a este estudo investigar a relevância do aspecto familiar na decisão da criação da Beta-Gama S.A. Mas é possível observar no decorrer das entrevistas que esse pode ter sido um fator decisivo para a fusão, como forma de aumento e preservação do patrimônio familiar.

O que parece diferenciar a transformação promovida pela Beta-Gama S.A. daquela promovida pela Alpha Engenharia é o grau de complexidade da resposta dada às forças impulsionadoras da mudança. De acordo com Sant'anna (2002), para fazer face às características da sociedade moderna, as empresas estão utilizando armas não convencionais para atender às demandas do ambiente. O autor afirma que as

experiências de gestão tradicionais não têm se mostrado suficientes para responder às exigências do mercado moderno. Por isso, organizações como a Beta-Gama S.A. têm sido capazes de romper com o passado, construindo soluções “criativas capazes de dotar as organizações das competências necessárias às demandas desse novo ambiente” (SANT’ANNA, 2002, p.76).

Essa ruptura fica mais evidente nas respostas dadas pelos executivos às questões III e IV da entrevista, que se referem às características da empresa “antes da mudança” e “depois da mudança”. O Diretor Executivo aponta separadamente para os aspectos de estrutura e processos da Beta e da Gama. Segundo ele, a Beta era uma empresa consolidada no mercado, que possuía mais de trinta e cinco anos de existência, sustentada, principalmente, pelo empreendedorismo técnico e de vendas de seu Presidente. Por essa razão, a Beta foi uma empresa que teve um elevado crescimento ao longo de sua história, mas dependente de seu fundador. Até os dias atuais, a imagem de mercado da Beta permanece fortemente vinculada à atuação executiva de seu fundador junto aos clientes.

Já a Gama foi uma organização que teve seu crescimento bastante lento no início de sua existência, tendo adquirido impulso apenas nos últimos quatro ou cinco anos. Não gozando de um nome técnico de referência em sua gerência geral, a empresa investiu na aquisição e desenvolvimento de um maior profissionalismo em nível de gestão. A diferença entre as empresas, e a representatividade que a fusão teve nesse sentido, pode ser percebida no depoimento da Assessora da Diretoria, quando afirma:

A Beta tem... tinha um perfil muito paternalista e centralizador. O proprietário da Beta era uma pessoa que tinha uma capacidade muito grande na área comercial, ele mesmo reconhece que a empresa foi crescendo, crescendo, e ele não dando conta de todos os departamentos. Era uma empresa com mais de 30 anos e ele estava se sentindo um pouco só. Acabou que os filhos assumiram essa parte de gestão, mas sem o conhecimento para tal.

Quando a Gama começou a crescer o que chamou a atenção é o fato de ela ter contratado profissionais de mercado, o que fez a diferença. Então, eu comecei a alertar: a gente precisa fazer o mesmo. Nós, na Beta, fazíamos cursos especializados, mas as necessidades da empresa estão além disso. É um aprendizado que tem que passar pela prática, e no mínimo uns cinco anos. É uma formação. Então, a fusão veio também nos ajudar nesse sentido.

De acordo com o Diretor Executivo da Beta-Gama S.A., ainda não é possível descrever com precisão características únicas da nova empresa. Segundo o executivo, ainda se observam na Beta-Gama S.A. dois perfis diferentes convivendo na empresa, principalmente no que se refere a processos organizacionais e pessoas. Se, por um lado, existe uma cultura de gestão trazida pela internalização dos conceitos existentes na Gama, permanecem arraigadas práticas paternalistas oriundas da empresa Beta. Nesse sentido, afirma o Diretor Executivo, o ingresso da empresa no programa PAEX contou com a expectativa de criação de uma unicidade nos mecanismos de gestão da organização. Para isso, foi desenvolvido o primeiro planejamento estratégico da Beta-Gama S.A., propondo uma reflexão acerca do novo negócio e dos projetos estratégicos requeridos para a consolidação da fusão.

A Assessora da Diretoria destaca as principais ações tomadas nesse sentido: a finalização do processo jurídico de fusão, a criação da nova estrutura organizacional da empresa com a definição de cargos e funções do primeiro e segundo nível gerencial, a comunicação interna formal aos colaboradores, as mudanças de *layout* promovidas nas áreas de suporte ao negócio, a redefinição (unificação) dos processos financeiros e contábeis da Beta-Gama S.A. e a contratação/manutenção de profissionais de mercado para o segundo nível de gestão da empresa. Outro aspecto enfatizado pela Assessora diz respeito ao impacto nas tomadas de decisão da alta administração na nova empresa:

Eu também acho que a grande mudança na fusão é o Presidente poder compartilhar a gestão com outra pessoa, e a mesma coisa o Diretor Executivo. Eles não estão mais sós no que eles faziam. Além de contar com um corpo técnico especializado, com gestores especializados, eles hoje trocam, conversam e decidem em conjunto, não mais isoladamente.

Entretanto, afirma a executiva, em nível operacional ainda não é possível observar o impacto das mudanças. Diz que esse é o próximo caminho a ser trilhado pela empresa, e que está sendo finalizado um diagnóstico com o objetivo de verificar as lacunas de desenvolvimento do pessoal operacional. Um desejo que está norteando as ações nesse sentido é o de focar a atração e manutenção de talentos técnicos e de gestão para a Beta-Gama S.A., mas a empresa ainda se percebe imatura quanto a esse quesito.

Ainda que a fusão da Beta-Gama S.A. esteja em curso, é válido considerar que a profundidade das mudanças na empresa é ainda mais relevante que aquela observada na Alpha Engenharia. Por essa razão, e analisando a caracterização das tipologias propostas por Porras e Robertson (2003), Weick e Quinn (1999) e Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995), pode-se classificar a criação da nova empresa como uma mudança de segunda ordem, ou do tipo episódica, ou ainda descontínua.

Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) descrevem esse tipo de mudança como aquela ocorrida em períodos de desequilíbrio da empresa, em que demandas radicais vindas do ambiente requerem alterações igualmente radicais na organização. Nesse caso, a empresa não apenas busca melhorar seu desempenho e manter a congruência entre os componentes organizacionais, mas também construir uma nova configuração, baseada em uma nova estratégia, em uma nova força de trabalho, em um novo arranjo organizacional formal e assim por diante. Finalmente, essa reconfiguração tenderá a uma congruência mais eficaz e estável dos componentes organizacionais, mas apenas após um período de intensa turbulência.

Como se verifica na Beta-Gama S.A., mais do que uma série de mudanças incrementais ocorridas em uma base contínua, o tipo de transformação experienciada envolve um rompimento com o passado e uma profunda reconstrução em praticamente todos os elementos da organização. Portanto, esse tipo de mudança é considerado pelos autores como mais traumático, doloroso e exigente para os membros da empresa. As pessoas, os grupos e a totalidade da organização não apenas precisam aprender novas maneiras de pensar, trabalhar e agir, mas também devem ser capazes de “desaprender” hábitos, orientações, crenças e rotinas que foram construídas ao longo do tempo.

Concluindo o objetivo de identificação e análise dos cenários de mudança organizacional das empresas pesquisadas, propõe-se sintetizar um comparativo entre a Alpha Engenharia e Beta-Gama S.A. sob a ótica do conceito e tipos de mudança apresentados por Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995).

Em uma avaliação das mudanças promovidas pelas duas empresas nota-se que ambas foram relevantes para seus membros. Mas há diferenças significativas quanto à dinâmica das mudanças ocorridas, permitindo uma caracterização distinta quanto a suas tipologias.

No caso da Alpha Engenharia, a mudança analisada vem ocorrendo gradativamente ao longo dos últimos dois anos, e pode ser resumida como a implementação de metodologias de gestão por resultados, visando à melhoria contínua e ao aumento da competitividade da empresa frente ao mercado. Sendo assim, ainda que possa ser vista como uma mudança de impacto global na organização, ela pode ser classificada como incremental/contínua, tendo em vista suas características essenciais de constância, evolução, linearidade e ações cumulativas.

Por outro lado, na Beta-Gama S.A., a proposta de mudança veio sob a forma de uma resposta radical às demandas externas e internas do ambiente organizacional. Ao contrário da mudança do tipo incremental/contínua, há, nesse caso, um rompimento dos paradigmas organizacionais e a reconfiguração de todos os seus elementos: estratégia, estrutura, processos, tecnologia e pessoas. Por isso, classifica-se a fusão das empresas e a criação da Beta-Gama S.A. como uma mudança do tipo descontínua, caracterizada essencialmente por ser multidimensional, multinível e radical.

Ainda que as mudanças propostas em ambas as empresas tenham, em última instância, um mesmo objetivo central de aumento de competitividade frente ao mercado, o mecanismo de resposta e o impacto das transformações foram diferentes entre si. Cabe, agora, verificar nos próximos tópicos quais competências gerenciais são/foram requeridas nos contextos de mudança organizacional caracterizados neste estudo.

4.3 Análise das competências gerenciais facilitadoras no processo de mudança organizacional

Essa seção se propõe a atender ao segundo objetivo específico da pesquisa. A análise das respostas obtidas na questão VI da entrevista de campo permite que se identifiquem e analisem as competências gerenciais consideradas como facilitadoras aos processos de mudança organizacional experienciados pelas empresas Alpha Engenharia e Beta-Gama S.A.

4.3.1 As competências gerenciais facilitadoras para a Alpha Engenharia

Nas entrevistas realizadas com o Diretor Executivo e com o Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio houve uma consonância quanto ao conteúdo das competências gerenciais consideradas facilitadoras ao processo de mudança. Em linhas gerais, houve uma segregação daquilo que foi qualificado como competências em nível de conhecimentos e competências em nível comportamental.

O Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio identificou basicamente cinco competências gerenciais facilitadoras ao processo de mudança: ser integrador, ser desenvolvedor, ser motivador, conhecimento e foco nos resultados do negócio e o conhecimento dos aspectos técnicos inerentes ao cargo.

Aprofundando sua compreensão acerca dessas competências, o gestor afirma que – dentro de um contexto de dinamicidade das técnicas e métodos de trabalho – o mais essencial é que o gestor seja capaz de manter a integração das pessoas de sua equipe, mas, ao mesmo tempo, promova a integração dessa mesma equipe com o todo da organização. Associado a isso, o gestor deve dar ênfase ao desenvolvimento técnico e gerencial de seus subordinados, inclusive como forma de reter essas pessoas e seus conhecimentos dentro da organização.

Outra competência gerencial destacada pelo Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio é a capacidade do gestor em processo de mudança de automotivar-se e motivar a sua equipe. Segundo ele, o ambiente de implementação da gestão por resultados pode ser, muitas vezes, frustrante. O conhecimento dos resultados positivos e negativos do negócio, o aumento da cobrança por alcance de metas e a

percepção de um maior controle individual por parte da alta administração pode gerar certo grau de insatisfação e reatividade por parte dos colaboradores, e até mesmo dos próprios gerentes. Por essa razão, essa denominada competência motivadora (e automotivadora) torna-se importante para facilitar o decurso da mudança.

Finalmente, é enfatizada pelo profissional a competência do conhecimento e foco nos resultados do negócio. Sobre isso, afirma:

Hoje em dia, acho que uma competência do gestor que é facilitadora e fundamental a qualquer organização é que ele conheça profundamente e mantenha sempre o foco nos resultados que se espera para o negócio. Por um lado, é importante para que as próprias pessoas que trabalham com esse gestor também desenvolvam esse mesmo foco, e segundo para que todos sejam capazes de entregar a contento os produtos aos seus clientes. Internos ou externos.

De forma similar, o Diretor Executivo da Alpha Engenharia denomina uma competência gerencial que considera como grande facilitadora para o processo de mudança experienciado na Alpha Engenharia: a orientação para os resultados da empresa. Ele compreende essa competência gerencial como um somatório de requisitos que engloba conhecimentos dos principais indicadores de gestão e governança corporativa da organização, conhecimento de conceitos e práticas de meritocracia, capacidade de avaliação e desenvolvimento de equipes e capacidade de comunicar internamente os resultados pretendidos pela organização. Essa competência de orientação para resultados, afirma o Diretor, é primordial para gerentes que almejem atingir plenamente os objetivos de uma mudança organizacional.

Além do conhecimento e orientação para resultados, classificada pelo Diretor como uma “competência técnica”, são também identificadas como facilitadoras outras quatro competências gerenciais, representando o aspecto “comportamental”: flexibilidade, capacidade de negociação, otimismo e capacidade de agregação de pessoas.

De forma mais elaborada, o Diretor destaca que a flexibilidade e a capacidade de negociação são características básicas para que um gestor obtenha sucesso na

implementação da mudança. A associação dessas duas competências deve permitir ao gestor circular mais facilmente entre os níveis operacional e estratégico da organização, ampliando a sua capacidade de intervenção. Já a competência agregadora diz respeito à capacidade do gestor em integrar as pessoas de sua equipe, direcionando-as a objetivos comuns, no caso da Alpha Engenharia, aos objetivos propostos pela mudança organizacional.

A última competência considerada facilitadora pelo Diretor Executivo é característica do que Le Boterf (2003) denomina como *saber-ser*, o otimismo. Sobre essa competência, explica o Diretor:

A pessoa que é responsável por uma mudança tem que ser capaz de enxergar cada desafio vencido como uma vitória a ser comemorada. Quando um gestor se propõe a liderar uma mudança, tem que saber que está exatamente entrando em confronto com um *status*, uma realidade, e que quer transformá-la. Então, não pode criticar qualquer problema que aparecer. O gestor de mudança deve ter essa energia, de que está ali para vencer obstáculos, e que quanto mais obstáculos aparecerem melhor. Maior o desafio, maior o aprendizado, maior a vitória.

Por fim, o Diretor Executivo salienta que a articulação e a aplicação dessas competências facilitadoras são fundamentais para que o processo de mudanças seja efetivamente implementado. Sem a prática dessas competências, conclui o executivo, a empresa acaba por executar diversas tarefas de maneira teórica – desenvolve seu planejamento estratégico, altera seu organograma, descreve sua missão, visão e valores – mas não é capaz de realmente consolidar as mudanças em sua rotina diária.

Visando analisar as respostas dos gestores da Alpha Engenharia sob a perspectiva teórica, primeiramente, faz-se necessário aprofundar o conceito de *facilitador*. Weaver e Farrel (2001) compreendem o ato de facilitar como um processo pelo qual o gestor auxilia os indivíduos a completar seu trabalho e melhorar sua forma de trabalhar em conjunto. Gestores facilitadores são, portanto, aqueles que provêm métodos, técnicas e recursos que dão suporte tanto à execução eficiente do trabalho quanto aos próprios indivíduos.

Analisando a caracterização proposta pelos autores acerca das funções do gestor *facilitador*, observa-se que esse papel está relacionado a *auxiliar*, dar *suporte*, *facilitar* as pessoas a atingir determinados objetivos. Pode-se depreender dessa análise que uma característica essencial do gestor facilitador é a sua capacidade de alcançar resultados por meio das pessoas.

Sob essa perspectiva, as competências denominadas integradoras, agregadoras, motivadoras e desenvolvedoras, identificadas nas entrevistas da Alpha Engenharia, podem ser qualificadas como competências características de um gestor facilitador, na medida em que funcionam como promotoras de resultados através das pessoas.

Outro aspecto a ser aprofundado é a classe de competências apontadas nas entrevistas como facilitadoras ao processo de mudança. Bartlett e Ghoshal (1997), por exemplo, classificam as competências em três grupos: as características de personalidade, os conhecimentos ou experiências desenvolvidos e as habilidades especializadas. Já Fleury e Fleury (2001) categorizam as competências em três blocos, envolvendo sistemicamente a relação do indivíduo com a empresa: as competências do negócio, as competências técnico-profissionais e as competências sociais. Por sua vez, Le Boterf (2003) distingue os três tipos de saberes; o *saber*, o *saber-fazer*, e o *saber-ser*, classificando-os em diferentes tipologias e funções.

Agrupando as competências facilitadoras ao processo de mudança identificadas pelos entrevistados da Alpha Engenharia, tem-se: ser integrador, ser desenvolvedor, ser motivador (a si mesmo e aos outros), ser flexível, ser negociador, ser otimista, possuir foco/orientação para resultados e possuir conhecimentos técnicos da função.

Em linhas gerais, é possível identificar diferentes classes de competências quando utilizadas as propostas de categorização dos autores referenciados. Tomando como base os blocos de competências definidos por Fleury e Fleury (2001), pode-se buscar classificar as competências gerenciais facilitadoras ao processo de mudanças – na compreensão dos entrevistados – conforme segue:

- As competências do negócio: conhecer acerca dos resultados esperados para o negócio (segregando o que foi explicitado como conhecimento dos

indicadores de gestão e governança corporativa e conhecimento de conceitos e práticas de meritocracia).

- As competências técnico-profissionais: possuir conhecimentos técnicos da função.
- As competências sociais: possuir foco/orientação para resultados (segregando o que foi explicitado, como ser capaz de avaliar e desenvolver as equipes de trabalho e ser capaz de comunicar internamente os resultados pretendidos pela organização), ser integrador, ser desenvolvedor, ser motivador a si mesmo e aos outros, ser flexível, ser negociador e ser otimista.

Já utilizando as dimensões de competências de Le Boterf (2003), podem-se classificar as respostas dentro da perspectiva dos saberes:

- Saber: possuir conhecimentos técnicos da função e conhecer acerca dos resultados esperados para o negócio (indicadores, conceitos e práticas).
- Saber-fazer: possuir foco/orientação para resultados, ou seja, a aplicação desses conhecimentos à prática.
- Saber-ser: ser integrador, ser desenvolvedor, ser motivador (a si mesmo e aos outros), ser flexível, ser negociador e ser otimista.

Apesar de não ser possível inferir ou tirar maiores conclusões acerca dessa classificação, parece interessante o destaque dado pelos entrevistados às competências voltadas ao comportamento social, ao *saber-ser*. Uma interpretação possível para esse fato seria o alto grau de exigência dessa classe de competências na gestão de um processo complexo, como é o caso de uma mudança organizacional.

Por fim, outra questão relevante a ser analisada foi a importância dada pelo Diretor Executivo da Alpha Engenharia quanto à aplicação na prática dessas chamadas competências facilitadoras. Destaca-se que um dos pontos de convergência dos conceitos de competências de Fleury e Fleury (2001) e Le Boterf (2003) está na

ênfase relacionada ao saber agir e ao reconhecimento desse saber pelo outro, como condição para a competência.

A seguir serão investigadas as competências gerenciais consideradas facilitadoras ao processo de mudança organizacional pelos entrevistados da Beta-Gama S.A. Levando em consideração as diferentes tipologias de mudança organizacional que caracterizam as duas empresas, é instigante verificar se esses diferentes contextos interferem, de alguma forma, na questão das competências.

4.3.2 As competências gerenciais facilitadoras para a Beta-Gama S.A.

De forma diversa ao que ocorreu com a Alpha Engenharia, as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com a Beta-Gama S.A. não foram similares entre si, no que se refere às competências gerenciais tidas como facilitadoras ao processo de mudança organizacional.

Iniciando pelas considerações do Diretor Executivo, o rol de competências gerenciais descritas como facilitadoras ao processo de mudança organizacional foi composto por três itens: possuir forte conhecimento técnico (especialmente financeiro), saber priorizar e estar focado nos resultados esperados pela empresa e ser orientador.

Ao aprofundar suas considerações sobre as competências facilitadoras, o Diretor Executivo explica que o conhecimento financeiro tem sido uma ferramenta essencial ao processo de fusão das empresas. Destaca que uma grande fraqueza das empresas que originaram a Beta-Gama S.A. era não possuir conhecimento aprofundado dos conceitos financeiros mais básicos. Por essa razão, a tomada de decisão do nível estratégico foi sempre pouco embasada e segura. Portanto, antes mesmo de iniciar a fusão das empresas, buscou-se no mercado um profissional especializado em finanças corporativas, como forma de reduzir essa lacuna de competência para a Beta-Gama S.A.

Quanto a saber priorizar e estar focado nos principais resultados esperados pela empresa, o Diretor Executivo explica que, em uma fusão de empresas, há uma série de projetos e objetivos que precisam ser identificados, priorizados e gerenciados com extremo cuidado. Afirma que o volume de atividades oriundas do processo de fusão, muitas vezes, pode fazer com que aquilo que é essencial para o sucesso da empresa se perca em um “amontoado de tarefas rotineiras e sem sentido”. Por isso, diz, saber identificar, priorizar e focar no que é realmente importante para a empresa é uma competência que auxilia sobremaneira a situação de mudança.

Por fim, em relação a ser orientador, o Diretor Executivo defende que o gestor em processo de mudança deve ter como característica pessoal a tranquilidade para orientar a sua equipe, fazendo com que todos trabalhem voltados a um objetivo comum. Diz também que ser orientador significa dar direcionamento às ações, auxiliar na tomada de decisão, e que isso pode ser aplicado tanto em relação aos subordinados quanto ao nível estratégico.

Quiçá por sua orientação profissional voltada para a gestão de pessoas, a Assessora da Diretoria deu maior foco às competências relacionadas aos comportamentos necessários a um gestor em processo de mudança, a saber: o espírito de liderança, o comprometimento e a habilidade para reter e agregar pessoas.

Esclarecendo sua compreensão sobre essas competências indicadas como facilitadoras ao processo de mudança, a Assessora da Diretoria expressa sua preocupação em relação aos funcionários das empresas que vivenciam uma fusão. Afirma que o gestor deve comprometer-se com a empresa e com os objetivos das mudanças, preocupando-se com o resultado “como se ele próprio fosse dono da empresa”.

Somado a isso, e entendendo a fusão de empresas como um momento delicado, a executiva enfatiza que o gestor deve ser capaz de liderar, reter e agregar as pessoas de sua equipe, eliminando comportamentos que podem ser nocivos à organização, como ilustra a citação:

Em mudança é muito comum a caça às bruxas, e a gente passa por um período de baixa produtividade porque todos ficam com muito medo. Por isso, o gestor tem que ter a habilidade de não dizer, de não afirmar: você vai ser mandado embora. Que todos sintam que podem fazer parte e que, se não fizer, isso possa ser tratado da forma mais profissional e humana possível. Então, antes de tudo, a pessoa que vai ser gestora em uma fusão tem que ter esse espírito, essa competência de liderança, de saber reter as pessoas, saber agregar e não de desagregar.

Agrupando as competências gerenciais mencionadas como facilitadoras do processo de mudança da Beta-Gama S.A., obtêm: possuir forte conhecimento técnico-financeiro, saber priorizar e estar focado nos principais resultados esperados pela empresa, ser orientador, ter espírito de liderança, ter comprometimento e ter habilidade para reter e agregar pessoas.

A análise desse elenco de competências, de forma análoga à Alpha Engenharia, também permite sua classificação em categorias diversas de acordo com o referencial teórico estudado. Utilizando como base a tríade do *saber*, *saber-fazer* e *saber-ser* de Le Boterf (2003), pode-se sugerir:

- Saber: possuir conhecimento técnico, no caso em questão tendo sido priorizados os conhecimentos financeiros.
- Saber-fazer: saber priorizar e estar focado nos principais resultados esperados pela empresa, ter habilidade para reter e agregar pessoas.
- Saber-ser: ser orientador, ter espírito de liderança, ter comprometimento.

Entretanto, mais relevante que uma simples categorização é a análise de como os entrevistados de ambas as empresas compreendem essas competências gerenciais como facilitadoras aos cenários de mudanças experienciados pela Alpha Engenharia e pela Beta-Gama S.A.

Em primeiro lugar, faz-se necessário mencionar que nenhuma das empresas pesquisadas possui uma área de recursos humanos que trabalhe conceitos de competências na gestão de pessoas. Ao contrário, nos dois casos, a função recursos humanos é puramente operacional, centrando-se em atividades relacionadas a provimento de cargos, salários e benefícios. Portanto, trabalhar com o conceito de competência gerencial junto aos executivos da Alpha Engenharia e da

Beta-Gama S.A. exigiu, antes de tudo, um breve esforço de conceituação, que serviu a fornecer um norte quanto ao que estava sendo questionado. Entretanto, até o momento da apresentar e solicitar a priorização da lista de saberes utilizada como instrumento complementar à sétima questão da entrevista, não foi feita nenhuma sugestão ou recomendação que pudesse direcionar a resposta dos entrevistados quanto às competências gerenciais facilitadoras ao processo de mudança organizacional.

Isto posto, como pôde ser observado de maneira geral, os executivos entrevistados relacionaram suas competências gerenciais facilitadoras com a capacidade de orientar pessoas e obter resultados através delas. Esse resultado corrobora a posição de Bartlett e Ghoshal (1997), quando significam o ato de gerenciar, acima de tudo, como a consecução de resultados por meio das pessoas. Não desprezando de valor o trabalho sobre números, tendências ou a reestruturação de atividades, os autores enfatizam que o papel mais crucial e valioso dos gestores é exatamente o de ser capaz de atrair, motivar, desenvolver e reter pessoas.

Detendo-se mais acentuadamente nos papéis de mentor e facilitador propostos por Quinn (2003), nota-se uma similaridade tanto com a posição de Bartlett e Ghoshal (1997) quanto de Weaver e Farrel (2001) no que se refere ao mérito do gestor em – como facilitador – coadjuvar e auxiliar a sua equipe na obtenção de resultados para a organização.

Mais um aspecto afim identificado nas entrevistas se reporta aos executivos de ambas as empresas elencarem suas competências articulando conhecimentos técnicos/teóricos, a prática profissional e os comportamentos desejáveis aos gestores. Esse resultado confirma o que é ressaltado por Le Boterf (2003): a competência situa-se em uma intersecção entre os diferentes saberes, e é preciso que haja a operacionalização e a transformação desses saberes para que acedam ao estatuto de competência.

Sant'anna (2002), fundamentado nos conceitos de Le Boterf (1995), complementa fazendo três considerações sobre a questão das competências. A primeira destaca que a competência não é apenas um estado ou conhecimento que se possui, pois é

necessário que se saiba mobilizá-la em situações de trabalho ou momentos oportunos. A segunda refere que a competência é contingencial, exercida em um contexto particular, exigindo, portanto, flexibilidade e capacidade de atualização. A terceira afirma que a competência não se constitui apenas um construto operatório, mas também social, em que o indivíduo é guiado por valores, significações e modelos socialmente compartilhados. Por conseguinte, a competência está associada às políticas e práticas organizacionais, e estas podem favorecer ou dificultar a competência.

Essa última consideração é também relevante ao próximo tópico, que aborda a investigação sobre o desenvolvimento de competências, pois poderá ser verificado se as competências gerenciais apontadas como facilitadoras aos processos de mudança encontram terrenos férteis nas respectivas organizações para que se desenvolvam.

Finalmente, examinando as respostas fornecidas pelos quatro executivos entrevistados, não foi possível concluir maiores divergências quanto às competências gerenciais identificadas nos cenários de mudança organizacional dos tipos incremental/contínua e descontínua. Apesar de Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) fazerem distinção entre os papéis dos gestores de mudanças dos tipos incremental/contínua e descontínuas, essa diferença não foi evidenciada até este ponto do estudo.

4.4 Investigação sobre o desenvolvimento das competências gerenciais

Esta seção se propõe a atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa. As questões V e VII da entrevista de campo visam investigar “se” e “como” ocorreu o desenvolvimento das competências dos gestores envolvidos nas mudanças organizacionais da Alpha Engenharia e Beta-Gama S.A. Como pontos para análise do desenvolvimento das competências, são consideradas tanto as iniciativas formais quanto as informais promovidas pela empresa e pelo próprio gestor.

4.4.1 O desenvolvimento de competências na Alpha Engenharia

Possivelmente por razão da ausência de uma área de recursos humanos efetiva, como foi explicitado, fica visível nas ponderações do Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio e do Diretor Executivo da Alpha Engenharia a escassez de ações planejadas e formais de desenvolvimento de competências.

De acordo com os profissionais, em termos de programa de preparação para a implantação da gestão por resultados na Alpha Engenharia, duas únicas iniciativas formais foram promovidas pela empresa. A primeira foi a contratação de uma consultoria externa para revisão da estrutura e funções organizacionais no ano de 2008. A segunda foi o ingresso da empresa no programa PAEX da Fundação Dom Cabral, no princípio do ano de 2010. Além disso, nenhuma das iniciativas citadas foi realizada com o intuito claro de desenvolver competências gerenciais com vistas aos resultados da mudança organizacional proposta.

De certa maneira, houve uma intenção por parte da empresa em capacitar os principais executivos da Alpha Engenharia nos conceitos básicos da gestão por resultados, mas, como explica o Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio:

Houve uma capacitação pontual, pouca, e não exatamente para as pessoas que precisavam. Houve uma tentativa de capacitação, que acredito ter sido insuficiente, e acho que outras pessoas também deveriam ter sido envolvidas.

Na opinião do Diretor Executivo:

Sinceramente, acho que praticamente não existiram trabalhos realmente direcionados pelo nosso projeto de implementar a gestão por resultados. Nós passamos por um realinhamento da área de recursos humanos então, apesar de entendermos conceitualmente que a gestão de pessoas é estratégico ao negócio, não soubemos realmente planejar um desenvolvimento do nível gerencial mais aprofundado.

O que pode ser depreendido desses depoimentos é o aparente despreparo da empresa para vincular a mudança organizacional pretendida com a necessidade de capacitar seus gestores para esse fim. Acredita-se que as principais razões para

essa incapacidade foram – além da nomeada ausência de uma área de recursos humanos na empresa – a falta de conhecimento acerca das lacunas de competências dos gestores que liderariam as mudanças, bem como a crença de que seria possível ir suprindo as necessidades de capacitação ao longo do processo, sem que isso exigisse um planejamento antecipado.

Em seu modelo de desenvolvimento de competências individuais e gerenciais, Cripe e Mansfield (2003) situam a identificação e o entendimento das competências necessárias ao profissional como a primeira dentre as sete etapas incrementais do processo. Refletindo sobre a realidade da Alpha Engenharia, percebe-se que nem mesmo essa identificação de competências é feita, sendo ainda bastante imaturo o sistema de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Entendido que, segundo Alles (2004), as estratégias para o desenvolvimento de competências levam em conta uma corresponsabilidade entre a organização e o indivíduo, foram examinadas também as iniciativas de autodesenvolvimento dos executivos entrevistados da Alpha Engenharia.

Por esse ângulo, foi possível extrair um pouco mais de informação sobre o desenvolvimento de competências, ainda que também fracamente vinculadas ao contexto de mudança organizacional. O Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio, por exemplo, destaca as suas pós-graduações em gerenciamento de projetos e gestão de negócios, um treinamento formal em gestão por resultados e a capacitação *on the job* no gerenciamento de pessoas como as iniciativas mais relevantes que promoveu no sentido de desenvolver as suas competências gerenciais.

Já o Diretor Executivo define a si mesmo como um autodidata. Quanto às competências relacionadas ao negócio da Alpha Engenharia, o profissional afirma ter tido a oportunidade de circular entre as mais diferentes áreas da empresa, tendo sido capaz de apreender conhecimentos em todas essas passagens. Acrescenta, também, que, quando lhe foi demandado assumir a Gerência Administrativa e Financeira há alguns anos, foi buscar em uma pós-graduação em gestão empresarial o desenvolvimento que considerou necessário para o cargo. Já em

relação às últimas mudanças da empresa, a implementação da gestão por resultados, o Diretor salienta que – além de ser o principal patrocinador das iniciativas formais promovidas pela empresa – busca para si próprio a participação em eventos gerenciais e cursos especializados em temas correlatos.

Quanto às práticas de autodesenvolvimento dos gestores da Alpha Engenharia, verifica-se uma ênfase dada à aquisição de conhecimentos específicos para o exercício das funções e a prática ocupacional. Cardona e Chinchilla (1999) consideram que o desenvolvimento de competências deve se concentrar igualmente na aquisição de conhecimento via informação, no aperfeiçoamento das habilidades através da prática e no *treinamento* em antecipar as consequências das atitudes e omissões. Entretanto, apesar de descreverem uma série de competências gerenciais comportamentais como facilitadoras ao processo de mudança organizacional, ambos os executivos da Alpha Engenharia não souberam informar como eles próprios desenvolvem essas competências.

Uma hipótese para essa omissão de iniciativas para o desenvolvimento de competências comportamentais remete ao Modelo do Iceberg de Alles (2004). Nesse modelo, a autora refere que os conhecimentos e habilidades são componentes da competência mais visíveis, fáceis de identificar e abordados com maior frequência, enquanto os comportamentos, ou traços de personalidade, são componentes menos visíveis, mais difíceis de identificar e, conseqüentemente, de desenvolver.

Em suma, a investigação sobre o desenvolvimento de competências gerenciais para a mudança organizacional na Alpha Engenharia permite observar uma defasagem em relação àquilo que é expresso como desejável para a empresa. Partindo da ausência de uma real identificação e entendimento das competências que são necessárias a mudança, até o planejamento e promoção de iniciativas de desenvolvimento (ou autodesenvolvimento) das mesmas, verifica-se um atraso e uma reatividade que são bem concluídas no discurso do Diretor Executivo:

Percebemos hoje que muitas das dificuldades que estamos enfrentando , principalmente em relação às competências dos nossos gerentes, estão também atreladas a essa falta de capacidade que a empresa teve em,

antecipadamente, ter preparado essas pessoas para os desafios de, nesse momento de mudança, tocar o dia a dia do negócio.

4.4.2 O desenvolvimento de competências na Beta-Gama S.A.

A preparação e o desenvolvimento das competências gerenciais para a mudança organizacional na Beta-Gama S.A. foi também escassa, tal qual na Alpha Engenharia. O Diretor Executivo e a Assessora da Diretoria apresentaram disposições praticamente idênticas quanto ao desenvolvimento de competências, tanto aquelas promovidas pela empresa quanto por si próprios.

De modo geral, duas atividades foram relatadas como direcionadas ao desenvolvimento do nível gerencial. A primeira, o ingresso da família no PDA – Programa de Desenvolvimento de Acionistas –, foi iniciada anos antes da tomada de decisão sobre a fusão das empresas. Como nota de esclarecimento, o Presidente da Beta-Gama S.A. é o fundador da empresa Beta, pai da Assessora da Diretoria e sogro do Diretor Executivo, esses últimos participantes deste estudo.

Ao participar do programa, relata o Diretor Executivo, o objetivo principal foi a integração e o direcionamento dos membros da família no sentido de valorizar e proteger o patrimônio das empresas. Também foram tratados assuntos relacionados à questão sucessória da empresa Beta, acabando por semear a fusão com a Gama.

Longe de ter sido uma preparação planejada para a fusão das empresas, o Diretor Executivo realça que o espaço de conhecimento e diálogo proporcionado pelo programa foi essencial ao próprio desenvolvimento de suas competências relacionais, em especial as capacidades de escuta e de negociação com os membros da família.

De modo análogo, a Assessora da Diretoria afirma:

Foi no PDA que a gente começou a perceber o quanto havia coisas a serem trabalhadas para conseguir levar a empresa adiante. Infelizmente, nem todas as pessoas da família tiveram o mesmo aproveitamento com o

programa, mas para mim, para o meu pai e para o João (nome fictício do Diretor Executivo) foi essencial para que a gente conseguisse se relacionar melhor naquilo que dizia respeito à empresa. Quando a gente começou no PDA não havia ainda a ideia da fusão, mas acho que acabou sendo uma das coisas mais importantes para que a gente pudesse, hoje, estar aqui tentando fazer essa nova empresa funcionar.

Ainda que não tenha sido uma iniciativa de desenvolvimento de competências gerenciais vinculada ao processo de mudança organizacional, é válido afirmar que houve uma prática formal, proporcionada pela empresa, visando ao aperfeiçoamento daqueles que viriam a ser os principais executivos da Beta-Gama S.A. Possuindo o PDA uma dinâmica que mescla aporte conceitual, debates e intercâmbios de experiências entre as empresas participantes de sua rede, esse aperfeiçoamento foi promovido tanto no sentido de desenvolver competências em nível de conhecimentos quanto de comportamentos.

Após o período de cerca de dois anos de participação no PDA, e já com a decisão da fusão tomada, explica o Diretor Executivo, ocorreu uma identificação mais madura das defasagens que a empresa – e sua alta administração – possuíam em termos de gestão. Nesse ponto, preocupados em não saber direcionar e organizar uma fusão, foram adotadas duas ações: a contratação de uma consultoria para orientar os procedimentos jurídicos inerentes ao processo e o ingresso no PAEX.

Em termos de desenvolvimento de competências para o nível de gestão, a segunda ação citada, para ambos os entrevistados, foi a única definida conscientemente pensando na mudança organizacional vindoura. Entretanto, como salientam os entrevistados, foi insuficiente em relação ao envolvimento de pessoas-chave para os objetivos da organização. Explica o Diretor Executivo:

O PAEX a gente já fez pensando em organizar a casa para a fusão. Como a gente já conhecia o programa por causa da nossa parceria com a Fundação Dom Cabral, sabíamos que a ideia era desenvolver os conhecimentos de gestão, e começar a colocar em prática já dentro da nova empresa. O problema é que a gente pensou isso sem ter envolvido os outros gerentes da empresa, acabamos fechando só com o pessoal da família de novo. Foi bom, mas acabou ficando um conhecimento muito centralizado, e não dava pra dar conta de tudo sozinho. Com certeza a gente tinha que ter colocado mais gente da empresa no PAEX, faltou delegação.

O que se observa diante das respostas obtidas na Beta-Gama S.A. é um enfoque de capacitação dado à alta administração, à administração familiar, e uma exclusão do corpo gerencial da empresa nesse processo. Novamente, pode-se aludir a ausência de uma área de recursos humanos efetiva como possível explicação para essa falta de envolvimento de outros profissionais em quaisquer tipos de capacitações que permearam a criação da Beta-Gama S.A.

Também, tal qual verificado na Alpha Engenharia, há uma desconexão entre aquilo que é assinalado como competência gerencial facilitadora aos processos de mudança e a busca, ou promoção, do desenvolvimento dessas competências. Novamente, remete-se a questão da ausência de identificação e entendimento das competências gerenciais necessárias às empresas, como foi exposto por Cripe e Mansfield (2003) como condição para a existência de um modelo adequado de desenvolvimento.

De acordo com Le Boterf (2003), os tipos de saberes demandam formas de aquisição correspondentes, e o desenvolvimento das competências deve estar suportado por essa relação. Fica evidente na análise dos métodos de desenvolvimento de competências expressos pelos gestores das duas empresas pesquisadas que, além da incongruência entre as competências consideradas facilitadoras ao processo de mudança organizacional e as iniciativas de desenvolvimento, há uma tendência em valorizar a educação formal, a educação continuada e – em menor grau – a experiência profissional como modos de aquisição de competências.

O que figura ser um obstáculo no decorrer das transformações vividas pelas empresas é o vazio criado pela falta de um sistema de desenvolvimento de competências gerenciais que englobe tanto os componentes de educação formal e continuada quanto de experiência profissional e social. E, levando em conta o postulado por Le Boterf (2003, p.50) de que “a competência profissional não reside nos recursos (conhecimentos, capacidades etc.) a mobilizar, mas *na própria mobilização desses recursos*”, essa lacuna pode ser decisiva para o alcance dos objetivos das mudanças organizacionais das empresas.

4.5 Identificação e análise das competências gerenciais requeridas dos gestores de empresas privadas em contextos de mudança organizacional

A última seção deste capítulo de análise e discussão de resultados se propõe a atender ao objetivo geral da pesquisa. A articulação das respostas obtidas nas questões VI, VIII e IX da pesquisa de campo deve ser capaz de responder a quais são as competências gerenciais primordialmente requeridas dos gestores nos diferentes contextos de mudança organizacional vivenciados pela Alpha Engenharia e pela Beta-Gama S.A.

4.5.1 As competências gerenciais requeridas nas mudanças da Alpha Engenharia

Solicitados a responder acerca de quais competências lhes são primordialmente requeridas no gerenciamento das mudanças de sua organização, os gestores da Alpha Engenharia apresentam opiniões similares entre si. Ainda que o elenco de saberes necessários para a administração das mudanças tenha sido listado de forma um pouco distinta entre os executivos, depreendem-se algumas analogias quanto aos critérios e considerações utilizados para a priorização.

Apresentado ao instrumento que expõe a lista de saberes adaptados de Le Boterf (2003), o Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio forneceu sua priorização conforme resultados constantes no QUADRO 11:

QUADRO 11
Resultado da priorização dos saberes -
Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio da Alpha Engenharia

Prioridade	Saber
1	Saber agir e reagir com pertinência
2	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um determinado contexto
3	Saber aprender e aprender a aprender
4	Saber envolver-se
5	Saber transpor

Fonte: Dados da Pesquisa

Questionado sobre as razões de sua priorização, o Gerente salienta algumas características de maior peso em sua análise, levando em conta a sua experiência atual na Alpha Engenharia.

Em primeiro lugar, explica, o cenário de mudança que representa a implementação da gestão por resultados é bastante exigente quanto à necessidade de negociar e tomar decisões. E, muitas vezes, essas decisões devem ser tomadas de modo a intermediar interesses divergentes, especialmente na relação entre a alta administração e os colaboradores da empresa. Outro aspecto levantado dentro desse quesito é seu entendimento de que saber encadear ações de acordo com uma finalidade guarda uma relação muito próxima com a capacidade de planejamento e execução de projetos mantendo o foco nos resultados esperados com a mudança. Por essas razões, o gerente elege o saber agir e reagir com pertinência como o mais requerido em sua função.

Em seguida, o gestor destaca a importância de seu papel integrador e desenvolvedor de pessoas como critério para definir o saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto em segundo lugar em sua ordem de prioridades. Segundo o Gerente, viabilizar a mudança é ser capaz de agregar e mobilizar pessoas, fazendo com que elas alcancem os resultados almejados pela empresa.

O terceiro saber priorizado refere-se à exigência de aprendizado constante e do desenvolvimento profissional para um gestor de mudanças. Um exemplo dado da aplicação dessa competência pode ser observado na citação:

Uma competência que vem sendo muito requerida de mim é, por exemplo, ter conhecimentos relacionados à gestão de recursos humanos, a parte de conhecimentos para a contratação de pessoas, cargos e salários, plano de treinamento. E eu não vim com o preparo pra isso, estou tendo que desenvolver na medida em que as coisas acontecem. Por isso é tão importante para o gestor saber aprender, tanto na teoria quanto na experiência.

Os dois últimos saberes são pouco explorados pelo Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio. As considerações do gestor fazem referência, basicamente, à importância de a ética profissional ser mantida em qualquer situação, do saber assumir os riscos inerentes ao processo de mudança e do saber determinar e interpretar indicadores de contexto, principalmente para a tomada de decisão.

Encerrando a entrevista, o gestor enfatiza o principal desafio pessoal que enxerga ao participar do processo de mudança da Alpha Engenharia, e o que entende ser essencial para exercer a sua função:

Meu grande desafio pessoal é conseguir ver essa empresa prosperar, é ver essa empresa virar o jogo, virar a mesa. É conseguir ver essa empresa ter resultados, e que esses resultados se revertam para os sócios e, num segundo momento, se revertam para os funcionários. Esse é o meu desejo, acima de tudo, em participar de tudo isso. E pra conseguir, só mesmo com muito conhecimento, muito desenvolvimento e muita motivação.

Já a entrevista com o Diretor Executivo fornece a priorização de competências exposta no QUADRO 12:

QUADRO 12
Resultado da priorização dos saberes -
Diretor Executivo da Alpha Engenharia

Prioridade	Saber
1	Saber aprender e aprender a aprender
2	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um determinado contexto
3	Saber agir e reagir com pertinência
4	Saber envolver-se
5	Saber transpor

Fonte: Dados da Pesquisa

Pormenorizando a sua priorização, o Diretor Executivo conta ter tido dificuldade em definir entre os três primeiros saberes selecionados. É bastante enfático em relação

a importância similar do aprendizado, da mobilização das pessoas da organização e do saber agir para a consecução dos resultados da implementação do novo modelo de gestão. Ainda assim, o gestor faz algumas considerações que permitem compreender os critérios de priorização.

Quanto ao primeiro saber selecionado como requerido em sua função de gestor de mudanças – o saber aprender e aprender a aprender – o Diretor expressa que seu cargo exige uma constante atualização quanto aos conhecimentos do negócio e, dentro do contexto da gestão por resultados, quanto às ferramentas e métodos que vêm sendo introduzidos na empresa. Sendo o principal patrocinador do projeto na Alpha Engenharia, o gestor aponta também para a capacidade requerida de, ao mesmo tempo, aprender e ensinar esses novos conceitos, como exemplifica:

Nas áreas técnicas, queremos ser desenvolvedores de competências profissionais básicas da área de cada técnico. Portanto, isso requer que se aprenda e se ensine competências em relação ao conhecimento, e a aplicação desses conhecimentos na rotina da empresa. Mas a gente também quer desenvolver características de multidisciplinaridade, de visão sistêmica. Aí entra a parte da gestão. Eu preciso me atualizar para conseguir que as pessoas correspondam em termos de conhecimento com aquilo que existe de mais atual em termos de gestão. A primeira batalha é conseguir trabalhar as competências de gestão com a mesma seriedade que as técnicas.

Já tratando do segundo saber priorizado, o Diretor Executivo retoma duas competências indicadas como facilitadoras ao processo de gestão de mudança: a de agregar pessoas e orientá-las para resultados. Conta que a Alpha Engenharia é uma empresa formada por uma gama de conhecimentos e recursos humanos bastante diversificada, e que um desafio que se tem apresentado a ele é a capacidade de agregar essas diferenças de forma a trazer os melhores resultados para a organização.

O terceiro saber é descrito como a capacidade de agir e de tomar decisões. O Diretor Executivo explica que considera esse saber tão importante quanto os anteriores, mas o que pesou em sua escolha foi a situação de mudança em si. Segundo o gestor, saber o que deve ser feito, saber negociar e decidir e saber tomar decisões em situações de urgência são competências inerentes a qualquer gestor, esteja ou não em contextos de mudança. Sendo assim, diz, não é um saber menos

relevante, apenas considera que a aplicação dos saberes anteriores tem sido mais requerida em sua prática gerencial na implementação da gestão por resultados.

De maneira similar ao Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio, o Diretor Executivo não explora profundamente os dois últimos saberes listados, elencando apenas aqueles que diz terem chamado mais a sua atenção: a ética profissional, o saber assumir riscos, o saber empreender e o saber determinar e interpretar indicadores dentro de um contexto. Finaliza explicando que enxerga alta relevância em todos os saberes descritos, mas que a sua seleção considera primeiramente aquilo que sente estar sendo primordialmente requerido nesse momento do processo de mudança.

Questionado se desejaria agregar alguma outra competência que ainda não tenha sido elencada, o Diretor diz:

Meu maior desafio nessa mudança em termos de competência tem sido vencer a resistência interna, por estarmos em um segmento mais avesso a esse processo de mudança, como é a engenharia. Porque a gente começa a valorizar aspectos não técnicos, a questão da gestão, de ter controle, de planejar e replanejar. É a engenharia é um segmento que gosta de ser sempre a cereja do bolo, e a gente está dando mais valor as pessoas que estão no suporte do negócio. Ou seja, como gestor, a gente tem que saber, acima de tudo, ser flexível e se relacionar.

Analisando as respostas dos gestores da Alpha Engenharia ao utilizar o instrumento, observa-se que há uma concordância em relação às competências que foram apontadas espontaneamente como facilitadoras ao gerenciamento da mudança. Em suas considerações, os gestores identificam a importância de todos os saberes, mas, situando-as ao contexto de mudança, acabam por destacar aqueles relacionados ao aprendizado, à combinação e mobilização de recursos e à ação pertinente de acordo com o contexto.

A valorização do aprendizado remete aos conceitos de Fleury e Fleury (2001, p.39) ao tratar do tema do desenvolvimento de competências dentro das organizações. Compreendendo a aprendizagem como “um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções”, os autores observam que a aplicação do conhecimento e seu ascender ao *status* de competência acontece apenas em um

contexto profissional específico, devendo agregar valor tanto ao indivíduo quanto a organização.

É possível verificar nas entrevistas com os gestores da Alpha Engenharia que a experiência de mudança na empresa tem exigido que esse aprendizado – tanto técnico quanto gerencial – inicie no nível do indivíduo e seja transmitido ao nível do grupo e, posteriormente, ao nível da organização. E que esses gestores veem a si próprios como os principais instrumentos promotores desse aprendizado coletivo.

Outro ponto interessante é a relação entre a questão da mobilização de recursos e o conceito de facilitar, tratado anteriormente. Le Boterf (2003) afirma que a competência consiste em saber mobilizar e combinar recursos pessoais e do meio na administração de uma determinada situação. Articulando esse conceito com o de gestor facilitador de Weaver e Farrel (2001) – aquele que obtém resultados através das pessoas –, pode-se inferir que uma competência gerencial importante em uma situação de mudança é a de auxiliar as pessoas da organização na mobilização de seus próprios recursos e do meio para o alcance dos resultados da organização.

Acredita-se que as competências descritas pelos gestores da Alpha Engenharia como ser integrador, desenvolvedor e motivador guardem relação com essa articulação de conceitos.

Cabe agora verificar e analisar as respostas obtidas junto aos gestores da Beta-Gama S.A. Ao final do capítulo serão relacionadas as informações das duas empresas, verificando suas semelhanças e diferenças, na busca de responder ao objetivo geral da pesquisa.

4.5.2 As competências gerenciais requeridas nas mudanças da Beta-Gama S.A.

Igualmente ao ocorrido na Alpha Engenharia, a aplicação da lista de saberes nas entrevistas da Beta-Gama S.A. forneceu um *ranking* bastante similar nas respostas dos gestores, ainda que não idêntico. Além disso, ambos concordam que todos os

saberes são importantes quando aplicados a uma situação de fusão, mas são capazes de expressar os critérios utilizados para a definição de precedência.

A priorização realizada pelo Diretor Executivo consta no QUADRO 13:

QUADRO 13
Resultado da priorização dos saberes -
Diretor Executivo da Beta-Gama S.A.

Prioridade	Saber
1	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um determinado contexto
2	Saber agir e reagir com pertinência
3	Saber envolver-se
4	Saber transpor
5	Saber aprender e aprender a aprender

Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre seu entendimento e razões para a definição da hierarquia de importância dos saberes, o Diretor Executivo salienta o caráter de ação que observa nos dois primeiros tópicos. Diz que uma fusão de empresas é um momento delicado para todas as pessoas que fazem parte do processo e que, como gestor, se vê frequentemente demandado a tomar ações, proceder negociações e decidir em situações de extrema insegurança. Sendo assim, explica, os verbos “mobilizar”, “agir”, “reagir” foram cruciais para selecionar os dois primeiros saberes como os mais requeridos pelo processo de mudança.

A essa explanação o Diretor acrescenta, com humor, um sentimento que ilustra suas razões para a escolha do terceiro saber, o saber envolver-se:

Antes de começar tudo isso eu achava que eu era muito “macho”. Mas “macho” é o Tarzan, o Homem Aranha, realmente a gente sente um baque. Tem que saber quando e como assumir os riscos. Por isso eu notei que precisaria de muito mais habilidade pra negociar, me envolver. Me envolver, principalmente com o outro dono. Afinal, nós dois não somos os donos? A gente precisa se entender para executar essa fusão. Mas pra se entender você precisa de uma habilidade para confrontar e para entender o outro. Entender como o outro pensa, como o outro age.

Quanto aos demais saberes, o Diretor Executivo trata apenas do saber tirar lições da experiência. Afirma que a fusão tem sido um processo de muita aprendizagem

prática e que tem percebido que cada etapa do trabalho tem algo a ensinar, e que essas lições são valiosas para que se consiga avançar cada passo de uma maneira melhor, menos traumática. Diz que, se fosse começar todo o processo novamente, faria muitas coisas de maneira diferente – com mais planejamento, mais conhecimento financeiro e gerencial – mas que a experiência que está tirando do seu dia a dia está sendo extremamente rica, e que, sem dúvida, o auxiliará futuramente em outras situações complexas.

Já as respostas da Assessora da Diretoria estão dispostas conforme descrito no QUADRO 14:

QUADRO 14
Resultado da priorização dos saberes -
Assessora da Diretoria da Beta-Gama S.A.

Prioridade	Saber
1	Saber agir e reagir com pertinência
2	Saber envolver-se
3	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um determinado contexto
4	Saber transpor
5	Saber aprender e aprender a aprender

Fonte: Dados da Pesquisa

No detalhamento de seus critérios de priorização, a Assessora da Diretoria tem pouco a adicionar ao que foi anteriormente dito pelos demais entrevistados. Relaciona o saber agir e reagir com pertinência às demandas de negociação e tomadas de decisão inerentes a uma fusão, e, mais especialmente, a uma fusão que envolve questões familiares. Acrescenta que entende o saber agir como algo muito vinculado ao espírito de liderança, o qual lembra identificar como uma competência gerencial facilitadora ao processo de mudança.

Em relação ao saber envolver-se diz que, enquanto graduanda em psicologia e focada na questão da gestão de pessoas da Beta-Gama S.A., enxerga a capacidade de envolver sua subjetividade com adequação um dos desafios mais delicados de sua atuação no processo de mudança. Considera a ética profissional como uma competência gerencial básica para qualquer situação, mas que seu envolvimento

como gestora e, ao mesmo tempo, filha e esposa dos dois sócios da nova empresa, faz com que essa competência se torne ainda mais essencial.

Quanto à combinação dos recursos e a sua mobilização em contextos determinados, a Assessora da Diretoria faz menção à questão da retenção e agregação de pessoas para o bom funcionamento da organização. Novamente colocando-se como responsável pela gestão de recursos humanos da nova empresa, a executiva diz que um de seus objetivos profissionais e pessoais nessa nova etapa é o de conseguir identificar, desenvolver e manter as competências que hoje existem na Beta-Gama S.A. e que eram, de certa forma, relegadas a um segundo plano nas empresas originais.

A gestora, perguntada se teria alguma competência a somar, encerra a sua entrevista com um depoimento similar ao dado pelo Diretor Executivo:

Sinceramente, no meu caso, tenho precisado ter muita coragem. Eu estava em uma posição muito confortável, eu era a “dona do pedaço”. Só que de um pedaço em que eu não dava conta, um pedaço que eu não tinha habilidade técnica para tanto. Então, com essa fusão, precisei ter a humildade para reconhecer que eu não tinha capacidade para aquilo e coragem pra promover as mudanças necessárias. Eu sempre acredito na força do exemplo. Não que eu esteja fazendo isso para ser um exemplo, mas acho que essa geração jovem que está aqui pode ver que uma mudança pode ser positiva, sim. Então, essa coragem para a mudança é fundamental, você não faz nada com medo, porque o medo te paralisa. E esse movimento traz as pessoas junto com você, mesmo que elas tenham medo. Ajuda as pessoas a se comprometerem junto com você. Porque as pessoas precisam enfrentar a realidade, e a fusão é uma realidade. Enfrentar a realidade da mudança é melhor do que ficar na “mesmice” que a gente estava, e vendo a empresa ir embora.

Aprofundando os resultados das entrevistas em ambas as empresas, não é possível afirmar que tenha havido diferenças profundas quanto às competências gerenciais primordialmente requeridas nos cenários de mudança. Tal qual encontrado por Sant’anna (2002) em sua pesquisa, as competências apontadas pelos gestores como as mais requeridas por suas organizações caracterizam-se por serem relacionadas a suas qualidades pessoais e relacionais, como a capacidade de relacionamento interpessoal, de comunicação e negociação.

Também, nas duas empresas pesquisadas, os saberes relacionados à tomada de ação e à mobilização de recursos figuram com alguma prioridade nas listas dos gestores. Em pesquisa citada por Le Boterf (2003), é dito que há pessoas que sabem mobilizar conhecimentos em contextos familiares, seguros, mas que podem não saber fazê-lo em um contexto de estresse. Em última análise, pode-se depreender que, para os gestores entrevistados, possuir os conhecimentos (técnicos, financeiros, de negócio) necessários ao processo de mudança é de fato importante, mas ser capaz de atuar mobilizando-os no cenário em se encontram tem-se configurado uma forte exigência.

Dois pontos de dissonância identificados nas respostas dos gestores da Alpha Engenharia e da Beta-Gama S.A. foram as ênfases dadas aos saberes relacionados à aprendizagem e ao envolvimento. Na Alpha Engenharia, o primeiro foi enfatizado nas duas entrevistas com os gestores, enquanto o segundo foi brevemente citado. Já na Beta-Gama S.A. ocorreu o inverso.

Longe de tirar conclusões definitivas sobre essa diferença, é válido trazer uma consideração feita por Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) sobre os papéis dos gestores nos diferentes tipos de mudança organizacional. Os autores ponderam que a mudança incremental/contínua requer primordialmente dos gestores as capacidades de auxiliar, de delegar e de manter um aprendizado contínuo e evolutivo na gestão das mudanças.

Observa-se que as considerações do Diretor Executivo e do Gerente de Portfólio e Apoio ao Negócio da Alpha Engenharia sobre o saber aprender e aprender a aprender vêm ao encontro desse papel facilitador e desenvolvedor descrito pelos autores como característico de um processo de mudança do tipo incremental/contínua.

Por outro lado, os autores supracitados apontam que a mudança descontínua exige uma liderança mais ativa e um maior envolvimento na administração das situações geradas na organização. Sendo assim, a tarefa dos gestores em mudanças do tipo descontínuas é criar um senso de urgência e motivar as pessoas a avançar, ainda

que o futuro esteja pouco claro e pareça perigoso. E isso requer dos gestores a capacidade de criar uma visão e prover confiança às pessoas da organização.

Os depoimentos do Diretor Executivo e da Assessora da Diretoria da Beta-Gama S.A. são coerentes com as proposições de Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995). A ênfase dada à necessidade de saber se envolver e de ter coragem para enfrentar os desafios da fusão encontra respaldo no que é descrito como papel do gestor de mudança do tipo descontínua.

O próximo capítulo deste estudo tenta sumarizar as principais conclusões tiradas pela pesquisadora sobre o trabalho realizado, bem como levantar as contribuições desta dissertação para a academia, para a própria pesquisadora e para a prática empresarial de um modo geral.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo geral a identificação e análise das competências gerenciais requeridas dos gestores de empresas privadas em contextos de mudança organizacional. Como objetivos complementares, buscou-se caracterizar os cenários de mudança organizacional nas empresas pesquisadas, bem como verificar como os gestores dessas empresas estão desenvolvendo suas competências.

Para atingir esses objetivos foram elaborados um referencial teórico sobre os temas mudança organizacional e competências, uma análise documental sobre as empresas pesquisadas e suas respectivas trajetórias, e uma pesquisa de campo junto a quatro gestores-chave selecionados da Alpha Engenharia e da Beta-Gama S.A.

O referencial teórico partiu da compreensão dos conceitos de mudança organizacional e das tipologias presentes na literatura recente. Discorreu também sobre o tema das competências, iniciando com uma breve pesquisa sobre as competências organizacionais estratégicas, mas dando maior foco às competências individuais e gerenciais. Esse capítulo considerou alguns estudos e pesquisas de autores reconhecidos como referências nos temas *Mudança Organizacional e Competência*, podendo-se citar, dentre eles: Wood Jr. (2000), Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995), Weaver e Farrell (2001), Dutra (2007), Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Le Boterf (1995; 2003), Sant'anna (2002), Alles (2004) e Cripe e Mansfield (2003), entre outros.

A análise documental teve como propósito auxiliar a caracterização das empresas pesquisadas e das mudanças organizacionais experienciadas por elas. Já a pesquisa de campo objetivou, através de estudo de caso, analisar de forma mais apurada esses cenários de mudança organizacional, bem como avaliar as competências gerenciais primordialmente requeridas de seus gestores na administração dessas mudanças, tendo como principal base os estudos de Le Boterf (2003).

5.1 Principais resultados da pesquisa

Constatou-se com o estudo de caso múltiplo que as empresas objeto desta pesquisa vivenciam atualmente processos de mudança organizacional distintos entre si. A Alpha Engenharia, visando obter um incremento em seu desempenho financeiro e operacional, vem implementando ao longo dos últimos anos métodos e técnicas de gestão por resultados. Pelo caráter gradativo e evolutivo da mudança organizacional proposta nessa empresa, foi possível caracterizá-la como uma mudança do tipo incremental/contínua.

A Beta-Gama S.A., por outro lado, está passando por um momento de forte ruptura de seus componentes organizacionais. Tendo sido definida como estratégia para aumentar a competitividade no mercado, a fusão das empresas Beta e Gama, originando a Beta-Gama S.A., vem sendo um grande desafio de reorganização para todos os membros da empresa. Por suas características de instabilidade, dinamicidade e reconfiguração de elementos, a mudança organizacional da Beta-Gama S.A. foi classificada como do tipo descontínua.

Dessa forma caracterizadas as mudanças organizacionais, foi-se buscar respostas acerca das competências primordialmente requeridas dos gestores dessas organizações, e de *se e como* eles estão desenvolvendo essas competências. Para isso, foram realizadas entrevistas com gestores intimamente vinculados aos processos de mudanças e, como instrumento complementar, foi utilizada uma lista de saberes adaptados dos conceitos de Le Boterf (2003) acerca das competências necessárias aos profissionais para administrar situações complexas.

Nesse ponto, uma proposição levantada a partir das considerações feitas sobre as diferentes tipologias de mudança organizacional relativas às empresas pesquisadas foi a de que as competências requeridas para o gerenciamento desses processos de mudança pudessem também ser distintas.

Estimulados a responder espontaneamente quanto às competências gerenciais que consideram facilitadoras ao processo de mudança organizacional, os gestores da Alpha Engenharia elencaram tanto aspectos relacionados a conhecimentos quanto a comportamentos. Quanto aos conhecimentos destacaram-se aqueles relacionados aos cargos, ao próprio negócio e aos conceitos de gestão que vêm sendo incorporados com a implementação da gestão por resultados. Já em termos de competências comportamentais, foram apontadas como facilitadoras capacidades como foco em resultados, integração e desenvolvimento de pessoas, flexibilidade, motivação e otimismo.

Observou-se que parte dessas competências comportamentais identificadas guarda correlação com o conceito de *facilitar* ou, mais especificamente, de *gestor facilitador*. Nesse sentido, é válido concluir que os gestores da Alpha Engenharia veem a si próprios como instrumentos de auxílio, de desenvolvimento e de mobilização das pessoas da organização para o alcance dos resultados projetados com a mudança.

Na Beta-Gama S.A. as respostas espontâneas trouxeram resultados similares, ainda que tenham surgido algumas competências diferentes. Novamente foi evidenciado como competência facilitadora o conhecimento técnico e do negócio da empresa. Também foram elencadas competências comportamentais, tais como o espírito de liderança, o comprometimento, a capacidade de reter, agregar e orientar pessoas e o foco em resultados.

Analisando esses resultados, é válido concluir em ambos os casos que há uma mescla de competências consideradas facilitadoras ao gerenciamento dos processos de mudança organizacional. Possivelmente influenciados por suas formações acadêmicas – três dos quatro gestores entrevistados possuem ensino superior em ciências exatas ou sociais aplicadas – os saberes teóricos foram valorizados como competências gerenciais facilitadoras. Por outro lado, pode-se afirmar que foi dada ênfase à necessidade de aplicação desses conhecimentos à prática profissional, ao saber-fazer. E, aliado a isso, foram também consideradas importantes para a gestão da mudança as competências comportamentais/relacionais, ou o saber-ser.

Outro ponto importante do estudo foi a investigação acerca do desenvolvimento de competências dos gestores pesquisados. Tanto a Alpha Engenharia quanto a Beta-Gama S.A. carecem de uma estrutura e função de gestão de pessoas efetiva. Quiçá por essa razão, as mudanças organizacionais nas empresas foram pouco planejadas no que tange à identificação de lacunas e ao desenvolvimento das competências dos seus gestores.

Em ambas as empresas, foram identificadas algumas iniciativas para o desenvolvimento gerencial, mas a maioria desvinculada dos objetivos propostos pelas mudanças. Sendo assim, de forma geral, os gestores vêm buscando suprir suas lacunas de competência no exercício prático de suas funções, aliando a isso ações como a participação em programas de capacitação promovidos pelas empresas ou por si próprios.

O que se depreende desse fato é que a carência de uma identificação clara das demandas de desenvolvimento das competências gerenciais e sua efetiva execução têm sido um fator preponderante em algumas dificuldades encontradas pelas empresas no decorrer das mudanças organizacionais. Advém daí um consenso entre os gestores em dar maior prioridade, no presente momento, ao desenvolvimento dos recursos humanos de suas empresas.

Finalmente, foram levantadas as competências gerenciais primordialmente requeridas dos gestores através da hierarquização dos saberes conceituados por Le Boterf (2003). Constatou-se no estudo a consonância de dois saberes priorizados de forma semelhante pelos gestores das duas empresas:

- O saber agir e reagir com pertinência: os gestores apontaram, essencialmente, a importância em saber negociar, agir e tomar decisões em seus contextos de mudança. Salientando a dinamicidade dos cenários em que se encontram, os gestores fazem coro quando se reportam a esse saber como um dos mais requeridos no exercício da gestão das mudanças organizacionais.

- O saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto: sobre esse saber, os gestores remetem a sua função facilitadora e a capacidade em articular os seus próprios recursos e os recursos do meio para a consecução dos resultados das mudanças. Dentro de situações de instabilidade – e até mesmo de estresse – inerentes aos processos de transformação, saber construir competências a partir de recursos e mobilizá-las dentro de um contexto torna-se uma competência gerencial altamente requerida, de acordo com os gestores pesquisados.

Entretanto, dois pontos de divergência puderam ser identificados na aplicação do instrumento de suporte às entrevistas. O primeiro diz respeito à valorização dada ao saber aprender e aprender a aprender. Apenas no caso da Alpha Engenharia esse saber foi priorizado por ambos os gestores, tendo sido destacada a importância da aprendizagem para eles próprios, e de sua transferência aos níveis de grupo e organizacional.

O segundo ponto de divergência concerne à valorização dada ao saber envolver-se. Nesse caso, apenas os gestores da Beta-Gama S.A. enfatizaram sua relevância para a gestão das mudanças organizacionais. Elucidando acerca de seus critérios de priorização, os gestores apontaram que a criação da Beta-Gama S.A., decorrente de uma fusão, tem demandado um alto grau de comprometimento, empreendedorismo e capacidade de assumir riscos de forma adequada. Coincidentemente, ambos os gestores encerraram suas entrevistas afirmando: para gerenciar uma mudança como a da Beta-Gama S.A., é preciso ter coragem.

Ainda que tenham existido os pontos de divergência citados, não é possível concluir que o fato tenha se dado em razão da diferença entre os tipos de mudança organizacional das duas empresas. Há indícios encontrados na literatura e na prática da pesquisa que apontam para uma exigência mais elevada das competências gerenciais em casos de mudança organizacional do tipo descontínua, entretanto considera-se que seria necessária a ampliação da pesquisa para a obtenção de resultados mais conclusivos.

Atualmente, em um mundo do trabalho tão competitivo e permeado por mudanças, conclui-se que tem sido demandada dos gestores uma vasta e intensa gama de competências. Dentre elas, destacam-se competências relacionais, de tomada de ação, de aprendizagem, de envolvimento e de mobilização de recursos em situações complexas determinadas. Citando mais uma vez Le Boterf (2003, p. 38):

Pede-se ao profissional que saiba navegar na complexidade. Estando estabelecida uma “meta” (missão, resultado almejado, objetivos etc.) e “regras de navegação” (eficiência, qualidade total, desempenho global etc.), resta-lhe saber “navegar de um a outro” (elaborar e conduzir um projeto), levando em conta o campo de forças e as imposições diversas e, às vezes, opostas que constituem a complexidade.

5.2 Contribuições da dissertação

Para a academia – A dissertação oferece contribuições ao estruturar um referencial teórico que articula diferentes autores em dois conceitos que permanecem atuais: o de mudança organizacional e o de competência. As discussões presentes nesse referencial teórico, associadas à pesquisa de campo realizada junto a duas empresas que competem no mercado globalizado, podem contribuir para a construção de novos conhecimentos.

Para a autora – A dissertação possibilita o enriquecimento e o aprofundamento dos conhecimentos teóricos sobre os temas pesquisados. Proporciona também uma atuação profissional mais consistente e embasada conceitualmente, favorecendo o seu trabalho como professora e consultora que atua diretamente junto aos mais diversos tipos de organizações.

Para as empresas pesquisadas – Propicia uma compreensão mais acurada acerca das competências gerenciais requeridas em cenários de mudança organizacional. Essa compreensão pode auxiliar na aplicação dos resultados da pesquisa direcionando alguns pontos de desenvolvimento de competências dentro das organizações.

5.3 Sugestões de novas pesquisas

Tomando por base a pesquisa realizada, acredita-se poder dar continuidade a este estudo a partir das seguintes linhas de investigação científica:

- a) Ampliar este mesmo estudo para outras empresas, ou acrescentar à unidade de observação um número maior de respondentes, que possibilite trazer mais informações que possam complementar a compreensão das competências gerenciais requeridas em contextos de mudança organizacional.
- b) Aprofundar pesquisas que busquem investigar se há ou não divergências em relação às competências gerenciais requeridas em cenários de mudança organizacional de diferentes tipos e níveis de complexidade. Sugere-se a utilização de métodos quantitativos que permitam analisar estatisticamente dados relativos às competências gerenciais.
- c) Considerando que as duas empresas pesquisadas são familiares, aprofundar pesquisas que verifiquem e analisem eventuais interferências da condição de empresa familiar em relação às competências gerenciais requeridas frente a mudanças organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. 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.

ALLES, Martha. *Dicionário de Comportamientos. Gestión por Competencias: Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Editora Granica, 2004.

AMERICAN PRODUCTIVITY QUALITY CENTER (APCQ) White Paper. *Organizational Change: Managing the Human Side*, texto web. URL: <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/organizational-change-managing-human-side>. Acesso em 14/09/2010.

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

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARROS, Maria Eunice A. *Competências Gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro*. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007. Dissertação de Mestrado.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for the new management roles. In: *California Management Review*, v.40, n.1, p.91-116, 1997.

BITENCOURT, Claudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Tese de doutorado.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S. J. *Introduction to qualitative research methods*. New York: John Wiley, 1975.

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

BRESSAN, C. *Mudança Organizacional: uma visão gerencial*. Universidade São Francisco, Bragança Paulista – SP, 2001.

CARDONA, P.; CHINCHILLA, M. N. *Evaluating and Developing Management Competencies*. International Graduate School of Management – University of Navarra, Barcelona-Madrid, 1999.

CARDOSO, Ricardo L.; *Competências do Contador: um estudo empírico*. São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, 2006. Tese de doutorado.

CODA, R. *Learning how to manage human assets base don skills and competences: lessons from the brazilian electrical sector*. São Paulo: FEA/USP, 1999. (mimeograf.)

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Construindo a Visão da Empresa*. Mudança. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

COLLIS, Jill.; HUSSEY Roger. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONDE, L. P. *Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso de uma empresa de TI*. São Paulo: FEA/USP, 2001. Dissertação de mestrado.

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. *Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

CRAWFORD, R. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DUTRA, Joel S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo. Editora Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GREY, Christopher. O Fetiche da Mudança: *RAE – Revista de Administração de Empresas – Pesquisa e Conhecimento*. v. 44, n. 1, p. 10-25, Janeiro/Março, 2004.

ISAMBERT-JAMATI, V. O Apelo à Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (org.) *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, p. 103-133, 1998.

KOTTER, John P. *Liderando a Mudança*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

LACERDA, Maria da Conceição A. *Desenvolvimento, Aplicação e Avaliação de Competências Gerenciais em Empresa de Grande Porte do Segmento Cimenteiro*. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2005. Dissertação de Mestrado.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LE BOTERF, Guy. *De La compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

_____. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LUZ, Talita R.; *TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença*. Belo Horizonte. CEPEAD/UFMG, 2001. Tese de doutorado.

MCCLELLAND, D. C. *Testing for Competence rather than Intelligence*. American Psychologist. 28, 1-4. Washington, D. C, 1973.

MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Ginebra: OIT, 1996.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. *Discontinuous Change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1995.

PLÁCIDO, SILVA. *Vocabulário Jurídico*. vol. I. Forense: Rio de Janeiro, 1993.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON. Organizational development: theory, practice, and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Orgs.). *Handbook of Industrial and*

organizational Psychology (p.719-822), *Consulting Psychologists Press*: Palo Alto, Califórnia, 2003.

RUAS, Roberto Lima. *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: *Aprendizagem Organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

O'TOOLE, J. *Liderando mudanças: como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume*. São Paulo: Makron Books, 1997.

PRAHALAD, C. K., HAMMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june, 1990.

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

SANT'ANNA, Anderson. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Belo Horizonte. CEPEAD/UFMG, 2002. Tese de doutorado.

SPENCER, L. M. JR.. SPENCER, S. M. *Competentce at work: models for superior performance*. Inglaterra: John Wiley, 1993.

SILVA, Cinthia F. D. *Consultor Organizacional: um estudo sobre as competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho*. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008. Dissertação de Mestrado.

TOBIAS, Alexandre José Reis. *Os fatores liderança e resistência em mudanças organizacionais: um estudo de caso na Leader Outsourcing*. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Belo Horizonte, 2004. Dissertação de Mestrado.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Anais do Encontro Anual da ANPAD*, João Pessoa, 1995. v.1, n.9, 1995.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEAVER, Richard; FARREL, John D. *O gerente facilitador: guia prático para o trabalho eficaz em um ambiente de mudanças*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

WOOD Jr., Thomas (Coord.). *Mudança Organizacional*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

WEICK, K.E.; QUINN, R.E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 1999, n.50, p.361-386.

WOODRUFFE, C. What is meant my competency. In: BOAM, R.; SPARROW, P. *Designing and Achieving competency*. McGraw-Hill Training Series: 1991.

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html Acesso em: 28/05/2011.

ANEXO A – Lista de saberes utilizados na entrevista de coleta de dados

	Saberes	Caracterização
<p>Um gestor em processo de mudança organizacional deve:</p>	Saber agir e reagir com pertinência	<ul style="list-style-type: none"> • saber o que deve fazer • saber ir além do que foi determinado, solicitado • saber fazer escolhas em situações de urgência • saber arbitrar, negociar e decidir • saber encadear diversas ações visando atingir uma finalidade, um propósito
	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um determinado contexto	<ul style="list-style-type: none"> • saber construir competências a partir dos recursos dados • saber tirar partido não somente de seus próprios recursos incorporados (conhecimentos, habilidades, qualidades), mas também dos recursos de seu meio
	Saber transpor	<ul style="list-style-type: none"> • saber memorizar múltiplas situações complexas e relacioná-las com diversos tipos de soluções • saber distanciar-se, sendo capaz de analisar seus próprios procedimentos • saber utilizar seus conhecimentos para criar situações-modelo • saber determinar e interpretar indicadores dentro de um contexto • saber criar condições para que se transponha o conhecimento a diferentes situações
	Saber aprender e aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> • saber tirar lições da experiência; saber transformar a sua ação em experiência • saber descrever aos outros como se aprende • saber agir em circuito duplo de aprendizagem, modificando não somente as suas ações como também as teorias e lógicas que fundamentaram as ações
	Saber envolver-se	<ul style="list-style-type: none"> • saber envolver sua subjetividade • saber assumir riscos • saber empreender • ética profissional

Fonte: Adaptado de LE BOTERF, 2003, p.92