

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: impactos no desempenho de
gestores de uma organização pública**

José Ibraim de Oliveira

Belo Horizonte

2012

José Ibraim de Oliveira

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: impactos no desempenho de
gestores de uma organização pública**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Talita Ribeiro da Luz

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2012

ATA DE APROVAÇÃO

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de **José Ibraim de Oliveira**, sob a orientação da Prof^a Dr^a. Talita Ribeiro da Luz, apresentada no Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: “**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: impactos no desempenho de gestores de uma organização pública**”, contendo 117 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Belo Horizonte, 30 de abril de 2012.

Prof. (a): Maria do Carmo F. Brandão
(Mestra pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Assinatura: _____

A Deus, por me dar força interior para superar as dificuldades, mostrar o caminho nas horas incertas e me suprir em todas as minhas necessidades.

AGRADECIMENTOS

À Nossa Senhora Aparecida, pela interseção, amparo e proteção nos momentos difíceis.

Aos meus pais, pelo carinho e pelo incentivo.

À minha tia Antoninha, pelo conforto e pelas orações.

Aos meus filhos, pela compreensão e apoio incondicional.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Talita Ribeiro da Luz, pelo conhecimento, dedicação, paciência e pelo exemplo a ser seguido.

Aos meus amigos Alfredo e Maristela, pela inestimável ajuda e parceria em todo o desenrolar do estudo.

A todos os meus colegas da pós-graduação, pelo convívio, aprendizado e descontração. Em especial à Ana Cláudia, Juliana, Klemens, Rogério e Tancredo, que sempre estiveram ao meu lado dando força e apoio nos momentos mais tensos.

Aos professores e funcionários da pós-graduação e da biblioteca da Faculdade Novos Horizontes, pela atenção e constante colaboração.

*O ensino, como a justiça, como a administração,
prospera e vive muito mais realmente da verdade e
moralidade, com que se pratica, do que das grandes
inovações e belas reformas
que se lhe consagram.*

Rui Barbosa

RESUMO

O desafio das organizações tem sido implementar instrumentos e modelos de gestão capazes de lhes garantirem a competitividade, no sentido de maximizar os resultados e sua sobrevivência. A competência do trabalhador se tornou um diferencial competitivo para as organizações, e a Gestão de Competências é fundamental nesse processo, uma vez que a implantação de um modelo de GC propicia alinhar a estratégia e as ações. O problema que norteou este estudo foi compreender a configuração da Gestão de Competências em uma organização pública, relativa ao desempenho das atividades, na percepção de seus gestores. Dessa forma, os objetivos foram investigar o modelo de Gestão de Competências, procurando identificar se a sua implantação resultou em melhoria, elencar as competências organizacionais que integram o modelo de GC, identificar se as competências previstas foram assimiladas e os resultados decorrentes da implantação da Gestão de Competências no desempenho dos gestores. A pesquisa abordou, na contextualização, elementos importantes da organização, bem como postulados sobre a competência no referencial teórico. A metodologia abordada foi qualitativa, descritiva, um estudo de caso, sendo a unidade de análise, a área de distribuição de uma empresa pública voltada para prestação de serviço de distribuição domiciliar. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores, escolhidos pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade em participar; as técnicas de coleta e tratamento dos dados foram a entrevista semi-estruturada e a análise de conteúdo, respectivamente. Os dados apontaram para o perfil dos entrevistados como servidores do sexo masculino, com idade média de 42,2 anos, casados, gerentes, com uma média de tempo de serviço de 21,7 anos. A maioria possui o 3º grau completo ou estão cursando a graduação. A maior parte dos gestores possui a percepção bem definida da importância do trabalho e o que este representa, sendo fundamental que a organização se empenhe em resolver questões internas dificultadoras de práticas administrativas, em algumas áreas, e realçando os avanços alcançados a partir da implantação da Gestão de Competências. Foram observados importantes avanços na gestão, destacando a meritocracia e um processo de acompanhamento e de avaliação mais condizente com a realidade da organização, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Palavras-chave: Gestão de Competências; Empresa Pública; Competência de Gestores; Competências Organizacionais.

ABSTRACT

The challenge of organizations has been deploying tools and management models capable of guaranteeing the competitiveness, in order to maximize the results and their survival. The competence of the employee has become a competitive differential for the organizations, and Managing Competencies is fundamental in this process, since the introduction of a model of MC provides an align strategy and actions. The problem that has guided this study was to comprehend the configuration of Managing Competencies in a public organization, on the energy performance of the activities, in the perception of its managers. This way, the objectives were to investigate the model of Managing Competencies, trying to identify if its deployment resulted in improvement, enumerating the organizational competencies that are part of the model of MC, identify if the skills provided were assimilated and the results arising from the implementation of the Managing Competencies in the performance of the managers. The study addressed, in the contextualization, important elements of the organization, as well as postulates on the competence in theoretical framework. The methodology addressed was qualitative, descriptive, a case study, being the unit of analysis, the area of distribution of a public company focused on provision of distribution service at home. The research subjects were the managers, chosen by accessibility criteria and intentionality to participate; the techniques for collecting and processing the data were semi-structured interviews and content analysis, respectively. The data pointed to the profile of the interviewees as servers were male, with a mean age of 42.2 years old, married, managers, with an average service time of 21.7 years. The majority is graduated at college or is enrolled in the graduate school. The greater part of the managers has a well defined perception of the importance of the work and what this represents, being fundamental that the organization strives to resolve internal difficulties administrative issues practices, in some areas, and highlighting the achievements from the deployment of Managing Competencies. Major advances in the management were observed, highlighting the meritocracy and a monitoring process and more consonant evaluation with the reality of the organization, promoting the personal and professional development of employees.

Keywords: Managing Competencies; Public Company; Managers Competencies; Organizational Skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	30
Figura 2	Conceito de competência do indivíduo.....	31
Figura 3	Classificação dos recursos de competência.....	36
Figura 4	Transição dos modelos de competências.....	43
Figura 5	Identificação do <i>gap</i> de competência.....	44
Figura 6	Gestão organizacional baseada nas competências.....	45
Figura 7	Estrutura da Diretoria Regional.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Transformações que impactaram as organizações.....	20
Quadro 2	Processo de desenvolvimento de competência.....	24
Quadro 3	Níveis de atuação de liderança da DR/MG.....	57
Quadro 4	Estrutura de cargos do PCCS.....	58
Quadro 5	Formas de integração dos novos membros da força de trabalho....	59
Quadro 6	Perfil dos entrevistados.....	63
Quadro 7	Temas estratégicos e fatores críticos de sucesso.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Administração Central
AR	Administração Regional
CECOR	Centro de Educação Corporativa
DR	Diretoria Regional
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GC	Gestão de Competências
GCO	Gestão de Competência Organizacional
GCR	Gestão de Competências e Resultados
GRGM	Gerência da Rotina e Gerenciamento de Melhorias
GT	Grupo de Trabalho
PCCS	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PE	Plano de Educação
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PTC	Plano de Trabalho Corporativo
PTR	Plano de Trabalho Regional
R/D	Receita sobre Despesa
RG	Relatório da Gestão
SMEL	Sistema de Melhorias

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa.....	16
1.2	Objetivo geral.....	16
1.3	Objetivos específicos.....	16
1.4	Justificativa.....	17
1.5	Estrutura da Pesquisa.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	A Competência.....	20
2.1.1	A competência, a qualificação e o evento.....	26
2.2	As competências individuais.....	28
2.2.1	O conhecimento.....	31
2.2.2	A habilidade.....	34
2.2.3	A atitude.....	35
2.2.4	Outros elementos da competência individual.....	36
2.3	Competência organizacional.....	37
2.4	A Gestão de Competências.....	39
2.4.1	Gestão de Competência Organizacional.....	41
2.5	Modelo de Gestão de Competências.....	42
2.5.1	Modelo de Lenaga - Identificação do <i>gap</i> de competência.....	44
2.5.2	Modelo de Guimarães <i>et al.</i> (2001) adaptado.....	45
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	47
3.1	Abordagem da pesquisa.....	47
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	48
3.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	50
3.4	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	51
3.5	Técnica de coleta de dados.....	52
3.6	Técnica de análise de dados.....	54
4	CONTEXTUALIZAÇÃO	55
4.1	A estrutura organizacional da empresa.....	55
4.1.1	Sistema de Gestão da Diretoria Regional.....	56
4.2	Gestão de Pessoas na empresa.....	57

5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	62
5.1	O perfil dos entrevistados.....	63
5.2	As competências organizacionais que integram o modelo de Gestão de Competências na organização.....	65
5.3	Assimilação das competências pelos gestores da organização.....	73
5.4	Resultados decorrentes da implantação da Gestão de Competências no desempenho dos gestores.....	84
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
6.1	Limitações da pesquisa.....	107
6.2	Sugestões para pesquisas futuras.....	108
	REFERÊNCIAS.....	109
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista.....	115

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a evolução das tecnologias alteraram significativamente as relações entre as organizações, trabalhadores, consumidores, instituições e, conseqüentemente, a comunidade como um todo, com importantes mudanças para todos os setores da sociedade. Para Cardoso (2006), as organizações têm experimentado profundas transformações econômicas, sociais e ambientais, independentemente do seu porte - desde as pequenas e médias, até as consideradas de grande porte, sejam os conglomerados empresariais, as multi ou transnacionais - devido ao fato de estarem inseridas num mercado cada vez mais competitivo. Nessa perspectiva, Dutra (2002) destaca que as constantes pressões advindas da globalização, o avanço tecnológico e a concorrência crescente no mercado, têm exigido das organizações ações permanentes no sentido de maximizar os resultados e garantir sua sobrevivência; dessa forma, alternativas como criatividade, inovação e flexibilidade ganharam maior espaço nas empresas, para que possam se adequar à inconstância do ambiente organizacional.

O desafio das organizações tem sido o de desenvolver e implementar instrumentos e modelos de gestão capazes de lhes garantirem a competição atual e futura (TACHIZAWA *et al.*, 2004). Assim, segundo Prahalad e Hamel (1990), novas práticas de gestão são introduzidas nas empresas, evidenciando-se a gestão de competências como modelo de gerenciamento que agrega competitividade, possibilitando alternativas eficientes para a gestão estratégica das organizações, com o intuito de se almejar a superação sobre os concorrentes, conquistas e, conseqüentemente, a competitividade.

Atualmente, a competência do trabalhador se tornou um diferencial competitivo para as organizações que almejam garantir competitividade no mercado. Por conseguinte, a Gestão de Competências se faz necessária nas organizações, procurando otimizar os processos de Recursos Humanos, alinhar as competências individuais às metas da empresa, compatibilizando os objetivos individuais e organizacionais (DUTRA, 2001). De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), a temática Gestão de

Competências ainda é recente nas organizações, inserindo-se como uma das principais referências nas atuais práticas empresárias, uma vez que organização e pessoas ‘caminham’ lado a lado, num processo contínuo de troca de competências. Nesse sentido, segundo Dutra (2002), os funcionários disponibilizam seu aprendizado para a organização, criando condições para que a mesma enfrente novos desafios; por outro lado, a empresa contribui para as pessoas, desenvolvendo-as. Dessa forma, para o autor, a agregação de valor dos funcionários é sua real contribuição para o desenvolvimento das competências organizacionais, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Na visão de Sousa (2001a) as organizações alcançam seus objetivos por intermédio da implantação de um modelo de Gestão de Competências (GC), que se utiliza do alinhamento da estratégia e ação, empregando, para isso, as competências individuais dos seus empregados; destarte, a GC demonstra sua importância para a organização, no sentido de valorizar sua empregabilidade. Nessa perspectiva, o sucesso do empreendimento está associado a transformar ideias em negócio e metas, em resultados, definindo as competências essenciais como prioridade inicial nesse processo. Para Picchiai (2009), a Gestão de Competências representa um avanço para as empresas, visto que contribui diretamente para a implantação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de promover os objetivos estratégicos, sendo importante a partir do momento em que as competências individuais tenham como foco os resultados da organização, capacitando as empresas com um diferencial competitivo.

Fleury (2002) considera que a crescente competitividade entre as empresas, bem como a globalização, a partir da década de 1990, promoveu o alinhamento das estratégias organizacionais com as políticas de gestão de pessoas, incorporando o conceito de competência às práticas organizacionais. Nesse sentido, a autora considera a competência um conjunto de aptidões e capacidades do empregado que, aplicadas corretamente na organização, agregam um valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo.

Em relação ao setor de serviços, foco dessa pesquisa, Gil (2001) considera que sua ampliação demanda a melhoria da capacitação profissional dos colaboradores, necessitando, para isso, de uma seleção aprimorada dos empregados, investimentos em programas de capacitação e programas de incentivo que mobilizem os indivíduos a se comprometerem com os resultados da organização. Nesse sentido, Fischer e Albuquerque (2002) afirmam que o surgimento de um modelo de gestão baseado em competências aconteceu a partir das necessidades de se considerar as questões estratégicas da empresa.

1.1 Problema de pesquisa

As organizações devem se primar em utilizar modelos validados por meio do embasamento teórico-científico e prático, empregando mecanismos que possam ser aplicados na gestão organizacional. Assim sendo, o problema que norteou este estudo foi: **Como se configura a Gestão de Competências de uma organização pública, quanto ao desempenho na função, na percepção dos gestores?**

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa foi o de investigar o modelo de Gestão de Competências de uma organização pública, quanto ao desempenho na função, na percepção dos gestores.

1.3 Objetivos específicos

Nesse sentido, os objetivos específicos pretenderam:

- a) elencar as competências organizacionais que integram o modelo de Gestão de Competências na organização;

- b) identificar se as competências previstas para os gestores foram por eles assimiladas;
- c) identificar os resultados decorrentes da implantação da Gestão de Competências no desempenho dos gestores, na percepção deles.

1.4 Justificativa

A importância social da pesquisa reside no fato de que as organizações públicas, possuidoras de uma cultura organizacional altamente burocratizada e hierarquizada, detentora de um modelo de gestão de pessoas baseado em cargos e no controle do indivíduo, tem sido um obstáculo para a implantação de um modelo inovador na gestão dessas instituições. Daí, a necessidade de elaboração de metodologias voltadas para o mapeamento das competências dos servidores públicos, que possam identificar as possíveis deficiências, no sentido de implementar novos conceitos, como a valorização da carreira, a flexibilização, o desenvolvimento pessoal, a descentralização no ambiente organizacional, propiciando à sociedade ser atendida com qualidade, presteza e eficiência, nos diversos setores das organizações públicas.

O estudo se justifica e se torna relevante do ponto de vista organizacional, pois é fundamental conhecer como uma organização, ao gerenciar seus recursos humanos, viabiliza o contínuo desenvolvimento de sua força de trabalho e a prepara para responder às crescentes e cada vez mais complexas demandas do segmento onde atua, avaliando se os resultados de desempenho impactam, numa maior eficácia, nos resultados organizacionais.

A presente pesquisa revela-se significativa do ponto de vista acadêmico, sobretudo ao ampliar as pesquisas sobre competência, correlacionando-a a outras importantes variáveis como o mapeamento das competências críticas, resultados, e indicadores de avaliação do *gap* entre o perfil real e o esperado e, ainda, indicadores de atingimento das metas associadas aos principais processos da organização.

1.5 Estrutura da Pesquisa

Esta dissertação foi estruturada em seis capítulos, visando atender os objetivos propostos pelo pesquisador. No capítulo 1 INTRODUÇÃO, estão contemplados o problema de pesquisa, realçando a problemática; os objetivos geral e específicos, enfatizando o cerne da pesquisa; a justificativa, delineando a importância do trabalho e, finalmente, a apresentação da estrutura do trabalho.

O capítulo 2 REFERENCIAL TEÓRICO, apresenta as principais contribuições teóricas sobre a competência; inicialmente, foram abordados conceituações, o desenvolvimento e elementos voltados para a competência, a gestão e o processo de competência e três modelos de competência. No capítulo 3 METODOLOGIA DA PESQUISA, contemplam-se os tipos de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e os meios, unidade de análise e sujeitos de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados. O capítulo 4 CONTEXTUALIZAÇÃO, aborda elementos importantes sobre a organização, sua estrutura organizacional e as políticas de gestão de pessoas;

No capítulo 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS, constam os dados levantados na pesquisa, bem como as análises dos mesmos, que são importantes na elaboração das considerações finais. Após, o capítulo 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, onde constam as conclusões, baseadas nas análises desenvolvidas no capítulo anterior. Finalmente, as REFERÊNCIAS e o APÊNDICE A, contendo o roteiro de entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado enfoca questões que dizem respeito ao entendimento do conceito de competência, seu desenvolvimento no indivíduo, a compreensão do processo da Gestão de Competência Organizacional (GCO) e o respectivo modelo que foi adotado nesta pesquisa.

Inicialmente, as transformações nas organizações, acontecidas a partir da década de 1990, segundo Furtado e Neto (2007), ocasionaram profundas mudanças nas relações de trabalho, mais notadamente graças ao aumento da competitividade entre os mercados, exigindo delas a reestruturação produtiva e a necessidade de novas tecnologias. Para Cardoso (2006, p. 9), a atividade produtiva adquiriu novos contornos, “[...] cujas principais características foram as mudanças na cultura organizacional e das práticas de gestão das empresas para enfrentar os novos paradigmas da qualidade, produtividade e competitividade internacional”; nessa perspectiva, as transformações que impactam as organizações dizem respeito aos pressupostos voltados, segundo Cardoso (2006), para as características do trabalho, as estruturas organizacionais e as características de gestão.

De maneira geral, as mudanças acontecidas, segundo Cardoso (2006), nas características do trabalho, estruturas organizacionais e características da gestão empresarial, representam profundas alterações no mundo do trabalho, uma vez que aquelas elencadas na “tendência declinante” estão perdendo espaço para aquelas da “tendência ascendente”, denotando a necessidade de se almejar o avanço nas estruturas organizacionais das empresas, promovendo a implementação de novas tecnologias na busca do desenvolvimento organizacional (QUADRO 1).

	TENDÊNCIA DECLINANTE	TENDÊNCIA ASCENDENTE
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Reprodutibilidade; • Ambiente previsível; • Rigidez; • Divisão das tarefas; • Formação prévia; • Liderança autoritária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade; • Ambiente imprevisível; • Flexibilidade; • Aprendizado contínuo; • Liderança interacional.
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia vertical; • Rede matricial; • Centralização; • Perenidade; • Aglutinação de funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de níveis hierárquicos; • Descentralização e autonomia; • Instabilidade como fator de evolução; • Terceirização.
Características da gestão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no capital; • Teorias quantitativas; • Distância entre capital e trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos recursos humanos; • Foco na gestão da informação; • Visão comum; • Identidade e valores; • Colaboração e participação.

Quadro 1 - Transformações que impactaram as organizações.

Fonte: Cardoso (2006, p. 10), adaptado de Wood Júnior (1994); Dutra (2004); Rocha-Pinto *et al.* (2004); Trassati e Costa (2005).

Dessa forma, essas mudanças são fundamentais para as empresas, no sentido de não só otimizar as práticas de gestão, mas contribuir para o aprimoramento das competências individuais e organizacionais, capazes de promover a competitividade em relação ao mercado e às concorrentes.

2.1 A Competência

O conceito de competência começou a ser construído sob a perspectiva do indivíduo. O trabalho de McClelland, no início da década de 1970, marcou o debate entre psicólogos e administradores, nos Estados Unidos da América, ao abordar as competências, ao invés da inteligência. Em seu artigo *Testing for Competence rather than intelligence*, McClelland (1973) diz que a competência relaciona-se ao desempenho superior de uma pessoa na realização de uma tarefa.

A competência, segundo o autor [McClelland (1973)], é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (MCCLELLAND¹, 1973, citado por FLEURY e FLEURY, 2004, p. 45).

Assim, para o autor, existem diferenças entre a competência e outros pressupostos como aptidão, habilidade e conhecimento; para ele, a aptidão se reporta ao talento natural do indivíduo, que pode ser aprimorado; a habilidade, à demonstração na prática de um talento pessoal e conhecimento como aquilo que é necessário, para que o trabalhador desempenhe sua atividade profissional. Mais tarde, já nos anos 2000, Zarifian (2001), avançou na conceituação sobre a competência, relacionando a competência à qualificação, mais precisamente, na capacidade do indivíduo em ir além em determinadas atividades, procurando compreender, dominar e se responsabilizar pelas novas situações profissionais, promovendo alterações no comportamento dos trabalhadores e em sua relação com a organização.

A competência [...] é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Na visão do autor, a competência pode ser compreendida como um conjunto de elementos voltados para o conhecimento (teórico e/ou acadêmico), prática (“experiência”) e comportamento, no dia-a-dia das atividades profissionais exercidas pelo trabalhador e que são “validadas”, a partir do momento que consideradas funcionais.

Locha e Ashley (2008, p. 12), atribuem diversas concepções ao conceito de competências; na escola francesa, “[...] são vistas principalmente como *outputs*: empregados demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam determinados resultados esperados em seu trabalho”. Nos Estados Unidos, “[...] competências são encaradas predominantemente como *inputs*, ou o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo” (Ibid, p. 12). Nesse sentido, segundo as autoras, visões distintas foram adotadas pelas escolas francesa e norte-americana, sendo a competência considerada, a partir do

¹ MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973.

momento em que se atinge determinadas metas – o importante são os resultados - como também o conhecimento tácito do indivíduo na avaliação do seu desempenho, referente a estar preparado para desempenhar suas atividades.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005a), o construto *competências* tem se destacado como um dos mais empregados no campo do conhecimento da administração contemporânea, apesar da controvérsia estabelecida entre os estudiosos. Nesse sentido, Zarifian (2001) destaca que, para a compreensão do modelo de competências, é necessário que se faça uma contextualização histórica das mudanças no mundo do trabalho. Portanto, o trabalho, como visualizado, atualmente, não pode constituir apenas aquelas atividades desenvolvidas pelos indivíduos, em função do seu cargo, mas ser percebido como a extensão da competência que o trabalhador desempenha nas suas atividades profissionais, cada vez mais complexas.

De acordo com Souza (2001b, p. 29):

Para alguns autores, competência significa o conjunto de qualificações que permite que uma pessoa apresente *performance* superior em um trabalho ou uma situação. Estas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações necessárias para que a pessoa possa atingir o nível de *performance* necessário.

Por conseguinte, essas qualificações devem ser compreendidas como um diferencial capaz de prover o indivíduo de habilidades além daquelas esperadas, propiciando ao mesmo, atingir patamares acima, na realização de suas atividades profissionais.

A habilidade e o conhecimento compõem a competência; logo, a habilidade não é sinônimo de competência, uma vez que ela é fundamental para uma pessoa ser competente. O que está pressuposto nesse conceito é que a “[...] competência individual encontra seus limites, mas, não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada [...]” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 21). Isso significa que o desenvolvimento das competências não é uma responsabilidade exclusiva das organizações, sendo que as pessoas precisam participar ativamente da promoção do autodesenvolvimento.

Fleury e Fleury (2001, p. 21), definem competência 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. O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso.

Segundo Fleury e Fleury (2004), o trabalho deixou de ser um simples conjunto de atividades associadas a um determinado cargo; tornou-se o prolongamento direto da competência que o trabalhador mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais complexa e mutável, e faz com que o imprevisto esteja mais presente no dia-a-dia; dessa forma, a noção de competência emerge como pressuposto fundamental num contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização. Para Fleury e Fleury (2004), a complexidade no mundo do trabalho presentifica-se cada vez mais no dia-a-dia das organizações; denotando um contexto de incertezas no ambiente externo das empresas, e faz com que o conceito de competência se destaque de forma primordial. Zarifian (2001) considera que, em virtude das mudanças ocorridas nas organizações, a competência deva ser assumida pelo coletivo, uma vez que as competências individuais são importantes, convergem para ações pessoais como modelos de organização por equipe, rede ou projeto, e levando a que a automação em cadeia desapareça, tornando-se a ação coletiva, resultado da competência pessoal.

De acordo com Fleury e Fleury (2000, p. 28), no processo de desenvolvimento de competências estão presentes 5 (cinco) tipos de conhecimentos:

- a) conhecimento teórico (entendimento e interpretação), adquirido na educação formal e continuada;
- b) conhecimento sobre os procedimentos (saber como proceder), adquirido na educação formal e experiência profissional;
- c) conhecimento empírico (saber como fazer), adquirido pela experiência profissional;
- d) conhecimento social (saber como comportar), adquirido pela experiência profissional e social;
- e) conhecimento cognitivo (saber como lidar com a informação e como aprender), adquirido pela educação formal e continuada, e as experiências sociais e profissionais.

Nessa perspectiva, segundo os autores, a competência se formaliza a partir dos conhecimentos adquiridos como um processo de aquisição desses elementos

relacionados, perpassando pela educação formal e pelas experiências profissionais e sociais.

Para Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Mills *et al.* (2002) e Dutra (2002), a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Fleury e Fleury (2004) consideram que a competência é “[...] definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos [...], os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional”. Nessa perspectiva, a competência se relaciona ao conhecimento, adquirido por meio da educação formal e, portanto, acumulados na vida acadêmica e nas práticas da vida profissional.

Segundo Le Boterf (1995, citado por FLEURY e FLEURY, 2001), o desenvolvimento da competência pode ser sintetizado no QUADRO 2:

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

Quadro 2 – Processo de desenvolvimento de competência.

Fonte: Le Boterf² (1995), adaptado por Fleury e Fleury (2001).

O *conhecimento teórico* se dá a partir da educação formal e continuada, adquirida ao longo da formação acadêmica do indivíduo; o *conhecimento de procedimentos* engloba a educação formal e a prática, por meio do acúmulo do conhecimento acadêmico com a prática adquirida na vida profissional. O *conhecimento empírico*, segundo Le Boterf (1995), é aquele a partir das experiências advindas das práticas profissionais, não necessitando da formação acadêmica; sobre o *conhecimento social*, pode-se inferir que o mesmo acontece na experiência adquirida pelo indivíduo na sua trajetória social e profissional. Finalmente, o *conhecimento cognitivo* é aquele que

² LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. In: *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995

engloba os anteriormente definidos, ou seja, ocorre quando o indivíduo adquire educação formal, experiência profissional e social (QUADRO 2).

Bitencourt (2001) enfatiza os estudos de Swieringa e Wierdsma (1992) relacionados às três dimensões principais na análise das competências: o saber (referente ao conhecimento); o saber fazer (referente às habilidades); o saber agir (relativo às atitudes). A partir destes aspectos, segundo sua discussão, pode-se conceber a dimensão da “[...] apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir) [...] É neste momento que a exteriorização de competências agrega valor às atividades e organização [...]” (BITENCOURT, 2001, p. 35).

Para Zarifian (2001), a competência envolve a capacidade da pessoa em assumir iniciativas e dominar novas situações de trabalho, sendo responsável e reconhecida por isso. Neste sentido, a mobilização da competência não pode ser imposta ou prescrita: “As competências só são utilizáveis e se desenvolvem como consequência de uma automobilização do indivíduo” (ZARIFIAN, 2001, p.121). A motivação, neste conceito, é uma condição e um efeito da utilização da lógica da competência: “É o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências particulares à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais, empíricas” (ZARIFIAN, 2001, p. 121). Segundo o autor, três elementos complementares definem a competência:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta; competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta; competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

Nesse sentido, o exemplo utilizado por Zarifian (2003) deixa claro o conceito de competência: “[...] qualificação é a caixa de ferramentas, e a competência diz respeito à maneira de utilizar concretamente esta caixa de ferramentas, de empregá-la” (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

Apesar da evolução do conceito de competências, a partir da segunda metade da década de 1990 e das abordagens mais amplas, adotadas por diversos autores, Dutra *et al.* (2007) mostraram que, na prática, a percepção de competências ainda

se concentra na qualificação da pessoa em relação à posição ou cargo que ocupa na organização. Segundo os autores, essa percepção mostra que, no Brasil, a gestão de pessoas ainda se vincula ao referencial taylorista/fordista, refletindo uma visão estática da relação organização-pessoa. Devido à crescente complexidade do atual contexto e do disseminado discurso de valorização do homem como principal ativo das organizações, observam-se, com frequência, ações empresariais que não evidenciam uma ação de RH mais estratégica, ferramentas de gestão de pessoas utilizadas sem articulação com outras políticas e objetivos organizacionais e insatisfação dos trabalhadores com as relações de reciprocidade e equidade interna e externa, relativas aos seus interesses pessoais e profissionais (DUTRA *et al.*, 2007). Os líderes, respeitando a cultura organizacional, precisam compreender os desafios que a organização tende a empreender para alcançar os resultados esperados e, a partir daí, definir as competências da força de trabalho e da liderança, assim como as demandas por desenvolvimento e aperfeiçoamento, visando impactar o negócio.

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), a competência, atualmente, tem sido abordada como uma maneira de compreender os indivíduos e definir o seu papel nas organizações; nessa perspectiva, ainda segundo os autores, a competência está relacionada a duas dimensões: (i) individual – relacionada à dimensão gerencial; (ii) organizacional – voltada para a estratégia.

2.1.1 A competência, a qualificação e o evento

Ruas (2005b) estabelece um paralelo entre qualificação e competência; para o autor, a qualificação consiste no armazenamento de conhecimentos e habilidades, uma vez que, no contexto taylorista-fordista, encontra-se uma razoável estabilidade econômica, a concorrência é localizada, fazendo com que o foco esteja no processo e na baixa aprendizagem; entretanto, surgiu no contexto pós-fordista de produção flexível a competência, diretamente relacionada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos próprios, sendo a previsibilidade de negócios e

atividades, pequena, ampliando a concorrência e tornando-se o foco nos resultados e na alta aprendizagem.

Para Green (2000, p.7), “[...] a palavra competência é usada de maneira diferente pelos especialistas em recursos humanos e estrategistas de negócios”. Os praticantes de recursos humanos constantemente pensam em competência como uma descrição das características das pessoas, porém, muito cuidado deve ser tomado para que não se confunda competência com o trinômio conhecimento, habilidade, atitude (CHA), modelo de competência conceituado por Durand (1997). A diferença fundamental entre competência e CHA é que competência não pode ser dissociada de resultado.

Zarifian (2001) utiliza o conceito de *evento* para apontar que a competência não pode ser utilizada aliada somente à execução de tarefas. Para o autor, evento é uma forma de imprevisto que parte dos problemas causados pelo ambiente, o que mobiliza a atividade de inovação, e que faz parte da vida de uma organização atenta ao seu ambiente. O conceito de evento, junto à noção de comunicação como necessidade de concordância, no que tange às metas organizacionais, e a noção de serviços como necessidade de atendimento aos clientes internos e externos da organização, seriam as principais mudanças no mundo do trabalho que justificariam a emergência do modelo de competências no mundo organizacional. Assim, o conceito de evento, como observa Ruas (2005a, p. 37), está associado à noção de competência coletiva, principalmente entre os autores da “escola francesa”:

Le Boterf, Zarifian, Levy-Leboyer, Tremblay e Sire, Bouteiller, Perrenoud e Dejoux. No entanto, segundo o autor, o conceito está também associado à noção de competência organizacional, uma vez que, dado o atual contexto socioeconômico, as atividades podem requerer competências coletivas. Nesta perspectiva, competência está relacionada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente (de forma apropriada ao evento) recursos já desenvolvidos, e não apenas à capacidade de ter uma gama de conhecimentos e habilidades. Assim, esta ação gera uma nova configuração de competências resultante do aprendizado ao lidar com a nova situação.

Segundo Ruas (2005a), os autores citados se referem à competência organizacional como aquela que agrega as competências coletivas, no sentido de “mobilizar” as competências individuais dos trabalhadores da organização, dando-lhes nova

“configuração”, buscando criar uma nova metodologia de trabalho que propicie enfrentar os desafios profissionais.

2.2 As competências individuais

As competências individuais atualmente ganham destaque e passam a ser tratadas como um processo de aprendizagem contínua, em constante evolução, objetivando obter melhor desempenho, fundamentado em propósitos pessoais aliados aos organizacionais, de forma responsável. Os novos cenários passaram a promover mudanças de paradigmas, viabilizando contribuições às dimensões do conhecimento, das habilidades, e, principalmente, do comportamento humano (GREEN, 2000). Para Dutra (2002), o conceito de competência pessoal deve se considerar um ato de entrega, sendo necessária para os resultados e agregando valor à organização, associando competência à noção daquilo que a pessoa pode e quer entregar como valor. O importante é valorizar a pessoa por seus atos e realizações, e não pela descrição formal de seus cargos; o indivíduo é o que ele faz, de forma eficaz, considerando sua capacidade de entrega e se a mesma é adequada para os processos de avaliação, orientação e recompensa, devido ao seu caráter individualizado.

Conforme Mills *et al.*³ (2002, citados por PONTES, 2005) as competências individuais podem ser recursos que, junto a outros, compõem uma competência organizacional; o conceito de competências na perspectiva individual é associado, por alguns autores, ao termo *competency* (*competencies*) e na perspectiva organizacional, ao termo *competence* (*competences*). Na abordagem de Fleury e Fleury (2001, p. 21), a competência pode ser definida como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”.

³ MILLS, J. *et al.* *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

Dutra *et al.* (2007) mencionam que a abordagem individual, centrada em conhecimentos, habilidades e atitudes, consiste em um estoque de recursos que o indivíduo detém. Desta forma, competência estaria relacionada com as posições ocupadas pela pessoa na organização. Tal abordagem foi disseminada no Brasil nos anos de 1980 e no início de 1990, associada à ideia da boa *performance* nos cargos. Além disso, é preciso considerar que as competências requeridas normalmente não são aquelas em momentos de turbulência ou de crise; o que refreia ou favorece essa operacionalização das competências constitui, segundo o autor, toda a perspectiva da organização aprendiz.

Atualmente as organizações necessitam de pessoas eficazes, dispostas, empreendedoras e ágeis para assumirem riscos, para que posteriormente sejam bem sucedidas. Portanto, o treinamento é imprescindível, haja vista estar em um mundo mutável e competitivo, sendo fundamental para as organizações prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência. Ainda nessa linha de raciocínio, Parry⁴ (1998, citado por SOUZA, 2001b, p. 29) considera a competência individual como

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Dessa forma, competência individual está relacionada ao desempenho profissional do indivíduo, podendo este ser aprimorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

No modelo desenvolvido por Fleury e Fleury (2001), a interação entre o indivíduo e a organização é importante para ambos; os elementos listados que compõem, segundo os autores, a competência individual, agregam valor ao mesmo, sendo capazes, a partir daí, de promover a qualificação pessoal, por meio da absorção do “conhecimento”, “habilidades” e “atitudes” - componente “SOCIAL” - capazes de promover o crescimento e desenvolvimento “ECONÔMICO” das organizações. Para os autores, as competências perpassam pelos vieses *individual* e *da organização*, onde os “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes” das pessoas agregam valor às empresas, uma vez que as competências organizacionais dizem respeito àquelas desenvolvidas pelo trabalhador, por meio dos “saberes” – “agir”,

⁴ PARRY, S. *Just what is a competency? (And why Should Care?)*. Training, jun. 1998.

“mobilizar”, “aprender” e “engajar”-, como também desenvolver a visão estratégica do negócio de forma responsável (FIG. 1).

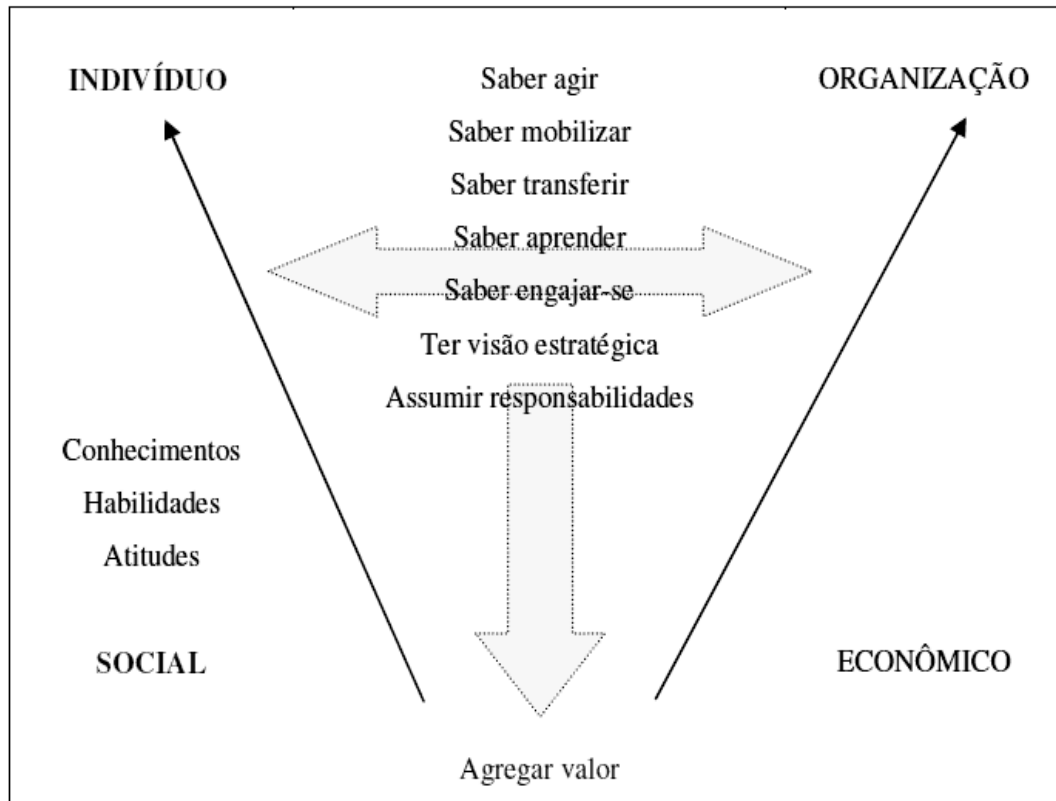


Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: FLEURY e FLEURY (2001).

Souza (2001a) considera que a competência individual está relacionada dependendo dos estudiosos basicamente a fatores tais como: conhecimento, habilidade, experiência, atitude, juízo de valor e personalidade, podendo assumir níveis diferenciados de importância, em relação aos demais. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a competência individual se baseia, principalmente, no conhecimento necessário ao desenvolvimento profissional do indivíduo, como um elemento central das pessoas, nas organizações.

Brandão e Guimarães (2001) consideram que a competência do indivíduo está dividida em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (FIG. 2).

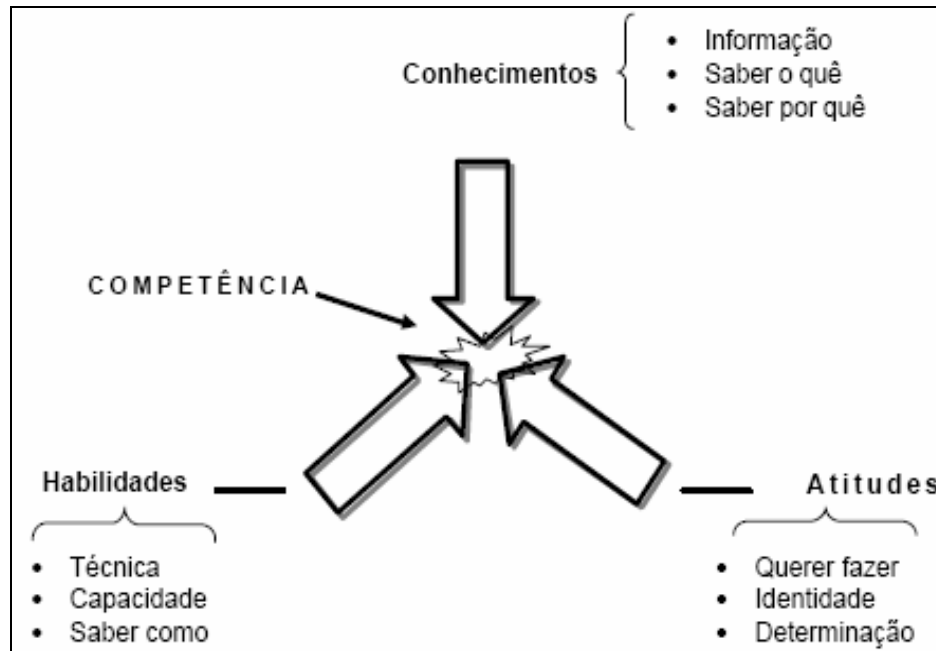


Figura 2 - Conceito de competência do indivíduo.

Fonte: Souza (2001, p. 34), adaptado de Brandão e Guimarães (2001).

Segundo os autores, a ‘fusão’ dessas três abordagens, na qual o *conhecimento* relacionado à informação, como também “saber o quê” e “por quê”, aliado a *habilidades*, tanto quanto as técnicas aliadas às capacidades e também ao “saber como” no sentido de ter a compreensão daquilo que se está executando, em sintonia com as *atitudes*, aquelas de “querer fazer” com determinação definem o nível de competência do indivíduo, nas organizações.

De acordo com Souza (2001b, p. 30)

Os elementos que constituem as competências individuais são apresentados de diversas formas, podendo mostrar variações [...]. Entretanto, há uma predominância em torno dos seguintes elementos que constituem a competência: conhecimentos, habilidades, experiência, juízos de valor, atitudes e traços de personalidade. De acordo com a perspectiva do autor, cada um dos diferentes elementos poderá assumir um grau de importância maior em relação aos demais.

2.2.1 O conhecimento

Souza (2001b) afirma que

Mais recentemente, autores como NONAKA e TAKEUCHI (1997) concentram-se, principalmente, sobre o conhecimento e suas diversas

formas de manifestar-se nas organizações. Sem dúvida, o elemento central de uma competência é o conhecimento, entretanto, se o demonstra fazendo, e este é inseparável do indivíduo que a possui.

De acordo com MUSSAK (2003, p. 62) “[...] o conhecimento é informação com significado, capaz de criar movimento, modificar fatos, encontrar caminhos, construir utilidade, fabricar beleza”. Assim, as informações são fundamentais no processo de propagação do conhecimento entre os indivíduos, transmitindo o “significado” da mensagem que se quer repassar, independentemente do meio de difusão, podendo ser visual, textual, documental ou oral, com capacidade de “modificar” e “construir” uma nova informação.

Segundo Toffler (1998); Sveiby (1998), o conhecimento pode ser definido: (i) o recurso fundamental é o conhecimento adquirido por meio de informações, imagens, símbolos, dados, cultura, ideologia e valores; (ii) “[...] os trabalhadores do conhecimento são aqueles altamente qualificados e com elevado padrão de escolaridade”. (SVEIBY, 1998, p. 23); (iii) o conhecimento é:

[...] ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. [...] o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra [...] mão-de-obra, e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento (DRUKER, 1993, p. 21).

Para os autores citados, o conhecimento se reporta aos conceitos relativos à informação sob todas as formas, a qualificação e escolaridade, propiciando ao trabalhador obter os recursos tradicionais da produção, por meio da sua empregabilidade. Luz (2001, p. 43) afirma que “[...] a transmissão de conhecimentos deixa, assim, de ser monopólio das escolas e verifica-se que o mundo do trabalho, [...] tornam-se importantes atores do processo de formação profissional. A escola, por sua vez, participa cada vez mais do mundo do trabalho, introduzindo nos cursos de formação profissional estágios em empresas, com as quais estabelece parcerias para diversos fins ligados à formação”.

Motta Júnior, Arbach e Gutierrez (2005, p. 1) consideram o conhecimento como

[...] informações brutas transformadas pela inteligência humana; habilidades são competências individuais assumidas pelos trabalhadores dentro das organizações, e responsabilidades são oferecidas ao trabalhador através da

autonomia e liberdade no processo de tomada de decisão. Com isso, as pessoas dentro de uma empresa possuem um papel fundamental, jamais observado anteriormente.

Nessa perspectiva, as informações “brutas” processadas pelos indivíduos, bem como as habilidades e as responsabilidades, formam um conjunto de elementos fundamentais para o desenvolvimento das competências individuais do trabalhador na organização.

Segundo Souza (2001b, p. 31)

Uma das classificações que vem sendo difundida pela literatura divide o conhecimento em duas categorias: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

- Conhecimento explícito (abstrato)
O conhecimento explícito supõe o conhecimento objetivo e racional que as pessoas possuem. Este tipo de conhecimento é adquirido, principalmente, através da informação, via de regra, pela educação formal. [...]
- Conhecimento tácito (experimental)
Esta é uma categoria de conhecimento pessoal incorporado pela experiência e envolve os chamados fatores intangíveis como crenças pessoais e sistema de valores. É um tipo de conhecimento específico do contexto, portanto, difícil de ser formalizado e comunicado.

Por conseguinte, o conhecimento se compõe por um ‘mix’ de elementos que se integram, formando um conjunto com um mesmo objetivo, ou seja, propiciar ao indivíduo condições de realizar suas atividades profissionais acima de um padrão estabelecido. Para o autor, esses elementos estão diretamente relacionados às informações adquiridas, principalmente por meio da “educação formal”, aquela obtida na formação acadêmica das pessoas, em todos os níveis de ensino, como também pela experiência alcançada ao longo da vida, num processo constante e duradouro de socialização do indivíduo, com valores e crenças forjados no meio social em que ele vive. Portanto, o conhecimento deve ser compreendido como um elemento preponderante nas relações sociais da pessoa, capaz de instrumentalizá-la no seu desenvolvimento profissional e pessoal.

2.2.2 A habilidade

Segundo Souza (2001b, p. 32), a habilidade “[...] implica saber como fazer, ou seja, envolve a capacidade prática, física e mental e é adquirida, através do treinamento e da experiência adquirida.” Para o autor, habilidade “[...] envolve, sobretudo, o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação [...] uma das características [...] é que [...] aprendidas, são desenvolvidas automaticamente.” (SOUZA, 2001b, p. 32). Herzog (1999) explica que a palavra “aptidão” é utilizada como *habilidade*, causando alguma confusão, uma vez que a aptidão pode estar associada à capacidade do indivíduo e, a habilidade, voltada para a destreza em realizar determinada tarefa, advinda da prática ou mesmo a uma qualidade intrínseca da pessoa.

Silva (2002) considera que as habilidades são um conjunto de aptidões e capacidades que o gestor adquire na sua formação acadêmica e aprimora nas suas atividades profissionais, num processo contínuo. Para Maximiano (1995), as habilidades, ao contrário dos conhecimentos, são adquiridas por meio da experiência profissional na prática; assim, para se assimilar as habilidades, faz-se necessária a experiência prática.

Segundo Brand, Tolfo e Pereira (2008, p. 10)

[...] o papel atual que a gestão de pessoas está assumindo nas organizações pressupõe diversas alterações. A visão burocrática, rígida, controladora, fiscalizadora e inflexível, passa a ser substituída por uma visão estratégica, com foco nos objetivos estratégicos da empresa; visão sistêmica, articulada a todas as demais dentro da organização; mais flexível e parceira do colaborador. Neste sentido é necessário que o gestor de pessoas esteja preparado para gerenciar seus colaboradores nesse novo contexto. É importante, ainda, que o profissional responsável pela gestão de pessoas contribua e participe ativamente do desenvolvimento de sua equipe e dos demais colaboradores, de modo a estimular, reconhecer e potencializar suas habilidades e conhecimentos.

Para Levy-Laboyer⁵ (1997, citado por SOUZA, 2001b, p. 32)

[...] o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos,

⁵ Levy-Laboyer, C. *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferentemente dos conhecimentos explícitos que, pelo menos no plano conceitual, são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes à pessoa. Nesse sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

Assim, um componente fundamental no desenvolvimento da habilidade é a experiência vivenciada pelo indivíduo ao longo de sua existência, por meio da sua socialização com as pessoas e grupos que, segundo o autor, são partes indissociáveis de cada um e não podem ser transmitidas.

2.2.3 Atitude

Brand, Tolfo e Pereira (2008, p. 10) consideram que as atitudes influenciarão “[...] diretamente na forma como o [...] responsável pela gestão de pessoas gerencia seus funcionários, pois é com base nelas que seus conhecimentos e habilidades são postos em prática”. De acordo com Gramigna (2002, p. 18), a atitude “[...] é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com querer ser e querer agir [...]”. Segundo os autores, a atitude tem uma importância no papel do gestor na condução de suas atividades de liderança frente aos seus colaboradores, uma vez que esse elemento é fundamental para que o conhecimento e a habilidade sejam colocados em prática, permitindo ao mesmo o “querer ser e querer agir”.

Para Zarifian (2001, p. 78)

Aceitar, assumir responsabilidades por desempenhos é aceitar, questionar seus métodos de trabalho, é defrontar-se com problemas novos, logo, é desenvolver uma atitude de reflexão ante sua própria atividade profissional.

Dessa forma, conforme o autor, ter atitude passa pela capacidade de agir proativamente diante de uma situação, é responsabilizar-se por algo e assumir o risco, frente às possíveis necessidades de mudanças nas atividades profissionais. Para Rabaglio (2001, p. 22) “[...] conhecimento é o que sabemos; habilidade é o que praticamos e atitude são as características pessoais que nos levam a praticar o que sabemos [...]”. Dessa forma, o trabalhador possui um perfil com competências técnicas – conhecimento e habilidades técnicas no desempenho profissional ou

funções específicas – e competências comportamentais, aquelas que dizem respeito ao comportamento e atitudes condizentes com as atividades desenvolvidas (RABAGLIO, 2001).

Ruas (2000), conforme a FIG. 3, referencia a atitude como atributos profissionais e pessoais, sempre voltados para comportamentos proativos do trabalhador, capazes de determinar ações e não reações, mais precisamente, dotando o mesmo de um senso de prevenção – “antecipar”, “perceber” - assim como capacidades pessoais essenciais na condução das atividades diárias que lhe permitam interagir de forma satisfatória com os demais colaboradores da organização.

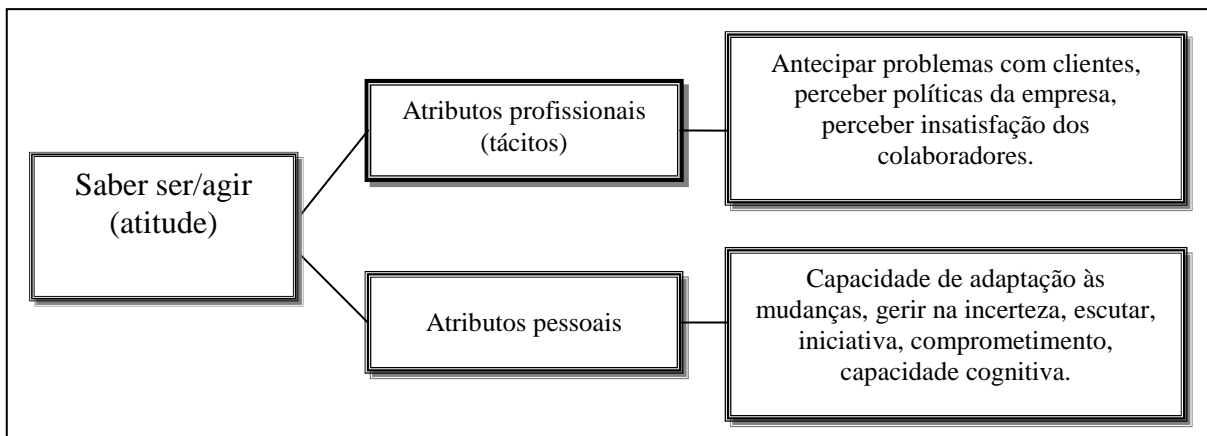


Figura 3 – Classificação dos recursos de competência.
Fonte: Souza (2001, p. 42), adaptado Ruas (2000).

2.2.4 Outros elementos da competência individual

Segundo Herzog (1999), outros elementos compõem a competência individual:

- Juízos de valor: são as percepções que as pessoas têm acerca da realidade ou suas crenças. Atuam como filtros, conscientes ou não, no processo do conhecimento de cada um;
- relacionamento social: consiste na relação que as pessoas estabelecem com as outras;
- características de personalidade: as características de personalidade das pessoas devem estar adequadas ao trabalho desenvolvido. É um elemento fundamental que pode facilitar ou dificultar no desenvolvimento de atitudes que contribuem para o desenvolvimento das competências individuais.

Nessa perspectiva, os três elementos relacionados (“juízo de valor”, “relacionamento social” e “características de personalidade”) compõem conjunto de elementos intangíveis, capazes de estabelecer conceitos bem delineados acerca das competências individuais.

2.3 Competência organizacional

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais – *core competence* – dizem respeito às dimensões estratégicas do construto competências, podendo ser compreendidas como as capacidades essenciais da organização, visando obter resultados que permitam à empresa se manter num mercado cada vez mais competitivo. Para Prahalad e Hamel (1995, p. 229), as competências essenciais consistem em “[...] um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”, pressupostos fundamentais na competitividade e consequente sobrevivência da organização.

De acordo com Prahalad e Hamel⁶ (1990, citados por MEDEIROS, 2006, p. 3)

As *core competence* [...] devem possuir três características fundamentais:

- devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;
- e, devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Nessa perspectiva, as competências essenciais necessitam expandir, junto ao cliente, a percepção sobre a empresa; mais notadamente, sobre os concorrentes, permitindo a criação de um diferencial, promovendo a sobrevivência e expansão da organização. Para os autores, essas são, basicamente, as diferenças entre as competências organizacionais e as essenciais.

Prosseguindo, Ruas, Antonello e Boff (2005), baseados no conceito de *core competence*, desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990), adaptaram-se a uma nova

⁶ PRAHALAD C. K. & HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Boston, v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

realidade, voltada também para empresas de pequeno e médio porte, e não só para aquelas consideradas as líderes de determinado segmento mercado:

- Competências organizacionais: são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;
- competências organizacionais básicas: são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;
- competências organizacionais seletivas: são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio de *core competence*. (MEDEIROS, 2006, p. 3).

Nesse sentido, segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), há várias competências organizacionais, encontradas em áreas distintas nas empresas, mas que não podem ser consideradas essenciais; essas são aquelas que propiciam à organização um diferencial de qualidade em relação aos concorrentes, “garantindo uma vantagem competitiva sustentável” no mercado.

Segundo Medeiros (2006, p. 3), o conceito de competência organizacional

[...] tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*). Esta abordagem considera que as empresas apresentam um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Dessa forma, Krogh e Roos⁷ (1995, citados por FLEURY e FLEURY, 2004) consideram que esse *portfólio* permite que as organizações alcancem vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Por outro lado, Gramigna (2002) considera que identificar as competências essenciais de determinada organização configura algo extremamente complexo, uma vez que, além de consultar os clientes da empresa, é essencial também disponibilizar um tempo considerável para ouvir os empregados, em todos os níveis.

⁷ KROGH, G. V.; ROSS, J. *Organizational epistemology*. Basingstoke, UK: Macmillan, 1995

Segundo Mills *et al.*⁸ (2002, citados por MEDEIROS, 2006, p. 3), a abordagem dos recursos das organizações “[...] mostra o maior destaque que se pode proporcionar à formulação estratégica em um grupo específico de recursos, aqueles que garantem rentabilidade a longo prazo. Essa abordagem difere recursos de competências.”

Por conseguinte, Fleury e Fleury (2004), esclarecem que:

[...] a abordagem dos recursos faz o processo de formulação das estratégias e a formação de competências formarem um círculo de retroação – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são estruturadas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Assim, a combinação das competências com as estratégias se complementam, num “círculo de retroação”, se auto-alimentando e propiciando a formulação de demais competências.

2.4 A Gestão de Competências

Para Brandão e Guimarães (2001), as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a “gestão de competências” como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Preliminarmente, é importante esclarecer a diferença entre os termos *gestão de competências* e *gestão por competências*. Enquanto a **primeira** diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, a **segunda** sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências, ou seja, a *gestão de*

⁸ MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

competências pode incluir, ou não, a gestão por competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou à organização. Zarifian (1996) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (1997) chama a atenção para este aspecto, ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira na conduta e no desempenho de seus componentes. No modelo de Dutra (2001), o desenvolvimento de competências propicia o crescimento e consolidação da carreira da pessoa, bem como alcançar as metas e os objetivos da organização, estabelecendo uma inter-relação entre as competências pessoais e organizacionais. Dessa forma, os cargos exercidos pelos indivíduos nas empresas deixam de ser uma simples descrição de tarefas a serem cumpridas, para se tornarem atitudes de envolvimento pessoal, aliado a fatores determinantes que agregam valores à organização.

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização, a exemplo das proposições da *Resource-Based Management Theory*. Para esses autores, competências essenciais nas organizações – *core competences* – são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Assim, torna-se possível classificar competências como **humanas** (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e **organizacionais** (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades), ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliando-se a processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.4.1 Gestão de Competência Organizacional

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Segundo Brandão e Guimarães (2001), trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, dentre outras, para a captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objetivos. Esse processo, além de promover o envolvimento de acionistas, empregados, executivos, clientes e fornecedores, gera um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional. Luz (2001, p. 41) afirma que a gestão organizacional “[...] requer dos gestores e empregados novas competências, a fim de melhorar continuamente o desempenho das organizações, de modo que elas possam permanecer competitivas no mercado.” Para a autora, o papel do gestor nas empresas se tornou fundamental, visto que o incremento dos investimentos “[...] nas organizações passou a depender em grande parte de sua atuação.” (LUZ, 2001, p. 41). As organizações passam, neste novo contexto, a priorizar a criação de ambientes organizacionais que as coloquem em patamares mais elevados de competitividade. Sendo assim, passam a compreender que é fundamental estimular o desenvolvimento de competências nas pessoas que integram suas equipes para manter a organização numa dinâmica competitiva, construindo novos valores e culturas mais flexíveis e, portanto, com maior poder de adaptação ao novo cenário (LOCHA e ASHLEY, 2008).

Os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências devem dar-se não apenas no nível individual, mas, em todos os níveis da organização, mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a organização que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Esse processo confere certo nível de competitividade atual e futuro à organização e, com isso, acesso potencial a novos mercados, dando a ela sentido da continuidade e sustentabilidade (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Segundo Tilles (1997, p. 6), seria temerário afirmar que o processo de gestão de competências se observa no sentido *top down*, em que as competências essenciais da organização são determinantes das competências individuais, ou o seu contrário, *bottom up*. A gestão de competências deve ser vista, portanto, como um processo circular que envolve os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado da organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas, diretrizes e todos os esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

2.5 Modelos de Gestão de Competências

Segundo Luz (2001, p. 49)

A implementação dos modelos de competências requer o concurso dos diversos atores sociais: governo, trabalhadores, empresários e instituições de educação e formação profissional, cada qual exercendo papéis diferentes.

Assim, segundo Luz (2001), essa “implementação dos modelos implica em definição dos grupos ocupacionais aos quais são atribuídos conjuntos de conhecimentos, habilidades, e destrezas necessários ao desempenho de atividades próprias a cada grupo, culminando com o que se denomina *normalização de competências*”.

Zarifian (1999, citado por BARBOSA, 2003, p. 288) afirma que o modelo de competência “[...] se confirma como um construto dinâmico que articula as competências centrais da organização e as competências dos indivíduos e grupos, e seu impacto na evolução organizacional.” Para Kilimnik, Sant’Anna e Luz (2004, p. 18)

Os novos sistemas de gestão de pessoas, em fase avançada de desenvolvimento, comumente adotam a lógica da competência, diferentemente dos modelos anteriores baseados nas noções de cargo e de qualificações, os quais refletem, principalmente, a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação. Já o novo modelo busca

expressar e valorizar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes, consolidados na trajetória de carreira do indivíduo.

Nessa perspectiva, segundo os autores, o novo modelo de gestão de competências abarca as experiências adquiridas pelos indivíduos ao longo de sua trajetória profissional, valorizando o conhecimento, habilidade e atitudes, como elementos importantes na execução das atividades dos trabalhadores. Com a emergência de uma “economia do saber”, Le Boterf (2003) afirma existir uma tendência de passagem de um modelo de competências herdado das concepções *tayloristas* e *fordistas*, para um modelo diferenciado, no qual o sujeito é considerado um ator e não apenas um operador. A FIG. 4 diferencia esses modelos, que coexistem nas práticas de gestão:

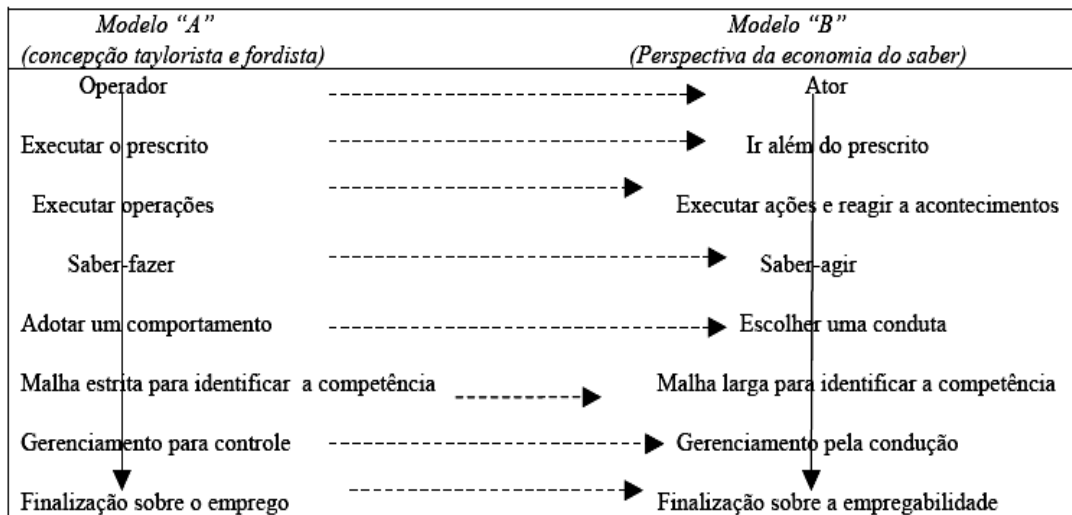


Figura 4 – Transição dos modelos de competências.

Fonte: Le Boterf (2003, p. 91).

De acordo com o modelo proposto por Le Boterf (2003) na FIG. 4, o trabalhador, ao deixar de ser simplesmente um operador – mero coadjuvante - para exercer um papel de protagonista em suas atividades profissionais, muda radicalmente sua atuação, deixando de somente saber executar aquilo que está determinado, para “ir além do prescrito”, “reagir a acontecimentos”, numa atitude pró-ativa. Na visão defendida pelo autor, da “economia do saber”, o “saber agir” e o poder de escolher o que deve ser realizado ao invés de ser um indivíduo passivo são fundamentais para inovar, renovar os conhecimentos e as competências, em situação de aprendizagem permanente.

2.5.1 Modelo de lenaga - Identificação do *gap* de competência

Diversas organizações têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, visando planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por lenaga (1998) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização (FIG. 5). Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização.

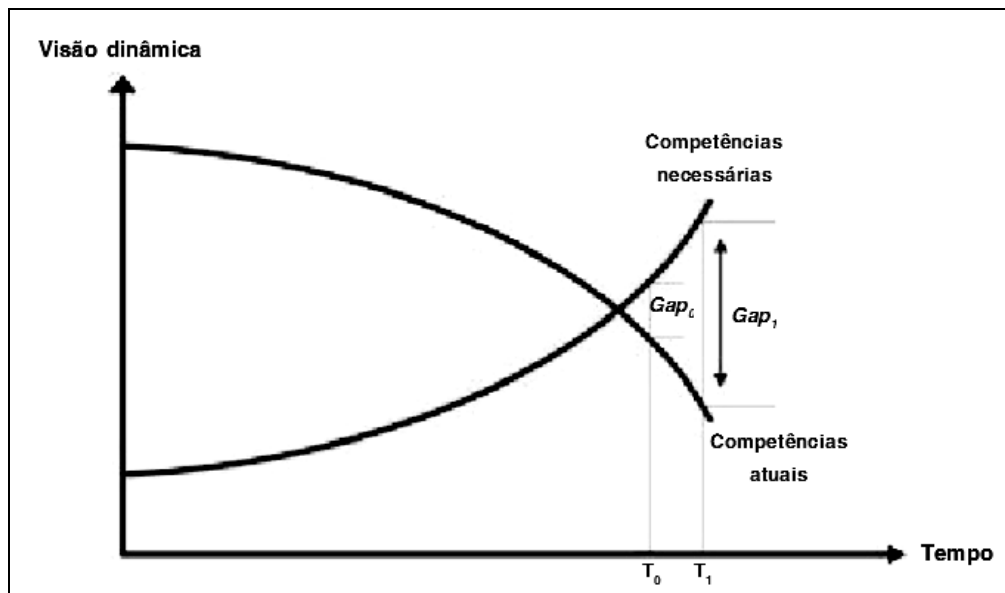


Figura 5 - Identificação do *gap* de competência.

Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 11), adaptado de lenaga (1998, p. 13).

Consoante o modelo proposto por lenaga (1998), é importante se fazer avaliações em determinados intervalos de tempo (T_0 e T_1), procurando identificar como se encontram as competências organizacionais em determinado período, em relação àquelas necessárias para o atingimento das metas e objetivos da empresa, no sentido de apropriar o nível em que se encontra o *gap* (lacuna) entre elas, promovendo, pois, ações que possam corrigir as possíveis distorções. Os passos seguintes compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de

diversos subsistemas de recursos humanos, dentre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira.

2.5.2 Modelo de Guimarães *et al.* (2001) adaptado

O modelo proposto por Guimarães *et al.* (2001) baseado nos pressupostos teóricos de Zarifian (1999), Le Boterf (2003) e Prahalad e Hamel (1990), foi desenvolvido como um processo em que a estratégia corporativa direciona todos os esforços em prol da capacitação, promovendo o desenvolvimento das competências essenciais à obtenção das metas estabelecidas pela organização (FIG. 6).

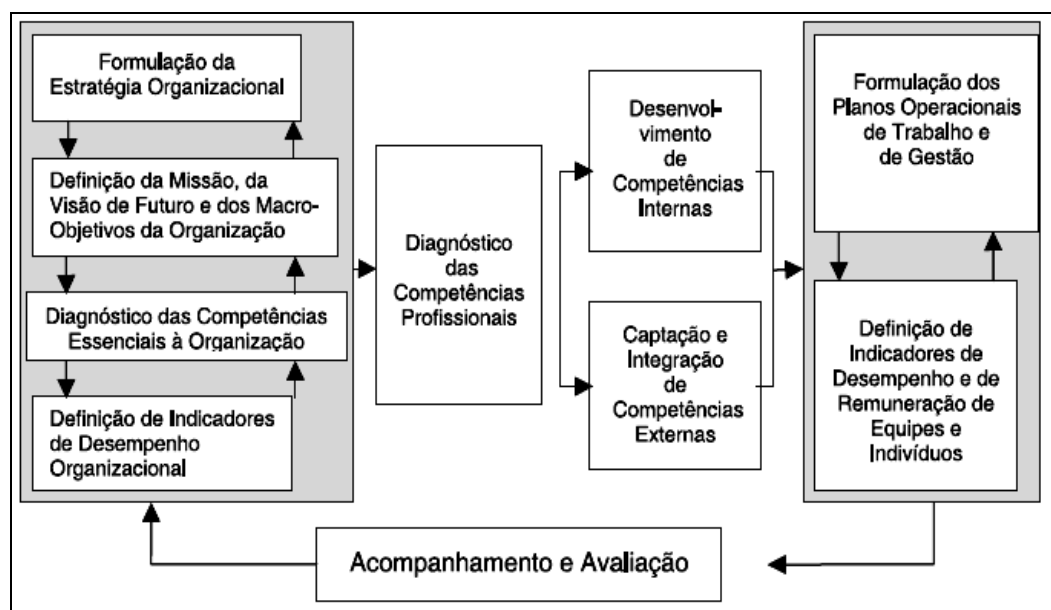


Figura 6 - Gestão Organizacional baseada nas Competências.
Fonte: Adaptado de Guimarães *et al.* (2001, p.4).

No modelo proposto, denominado de *Gestão Organizacional Baseada nas Competências*, Guimarães *et al.* (2001), procuram incorporar atividades voltadas para o planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, por meio do levantamento das competências essenciais à organização, a partir do nível individual até o corporativo, estabelecendo a interdependência e o caráter de complementaridade entre competência e desempenho.

Segundo Monteiro (2004, p. 52)

Trata-se de um modelo de gestão de desempenho bastante pertinente, visto que o processo de avaliação está alinhado com a estratégia organizacional, à medida que contempla os objetivos organizacionais, as metas individuais e de equipes, bem como os seus respectivos indicadores de desempenho. O processo permite ao avaliado conhecer o que a organização espera dele em termos de resultados e, ao avaliador, gerir eficientemente o desenvolvimento da pessoa, implementando ações de melhoria da sua *performance*, acompanhando e avaliando continuamente a eficácia das mesmas.

Inicialmente, o modelo prevê o estabelecimento da estratégia organizacional, por meio da elaboração de sua “missão”, “visão de futuro” e seus “objetivos estratégicos”. Segundo Souza (2001b): (i) *missão* deve ser compreendida como o escopo principal ou a razão da existência da organização; (ii) *visão* se referencia ao que se espera dela no futuro próximo; (iii) objetivos *estratégicos* dizem respeito aos “alvos” que se pretendem atingir pela empresa, em determinado período.

Logo após, seriam identificadas as competências organizacionais necessárias para se atingir as metas traçadas pela empresa, estabelecendo, a partir daí, os indicadores de desempenho em nível corporativo, no sentido de se compreender se o nível das ações adotadas que visem à eficiência permite elaborar uma visão de futuro. Dessa forma, é factível produzir um diagnóstico das competências profissionais, procurando descortinar as possíveis lacunas entre as competências essenciais ao cumprimento dos objetivos estratégicos, daquelas disponíveis na organização, o que Ienaga (1998) definiu como *gap*.

Assim sendo, adotou-se na pesquisa o modelo de *Gestão Organizacional Baseada nas Competências*, proposto por Guimarães *et al.* (2001); nesse sentido, as etapas que fizeram parte desse novo modelo identificaram:

- 1) a estratégia organizacional;
- 2) as competências organizacionais atuais;
- 3) os resultados de desempenho organizacional.

Deste modo, o que se espera com esse estudo é compreender em qual estágio a instituição pública se encontra, em relação à Gestão de Competências na percepção de seus gestores.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os pressupostos relativos à metodologia empregada na pesquisa, que dizem respeito à abordagem, tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios, unidade de análise, sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 Abordagem da pesquisa

O estudo se propôs a investigar o modelo de Gestão de Competências de uma organização pública, de modo a identificar se sua implantação resultou na melhoria do desempenho na função, na percepção dos gestores da organização. Dessa forma, adotou-se uma abordagem qualitativa, devido ao fato de a pesquisa não se utilizar de técnicas estatísticas como elemento preponderante; assim, o foco e o *design* “[...] devem, pois, emergir por um processo de indução, do conhecimento do contexto e das múltiplas realidades construídas pelos participantes em suas influências recíprocas” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 147). Nesse caminho, as particularidades da abordagem qualitativa – em profundidade, ambiente natural, holística e ideográfica, foco no processo – mostram-se fundamentais para a compreensão dos elementos causadores de possíveis problemas, uma vez que as informações prestadas permitem identificar e analisar as questões relativas à Gestão de Competências.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 148), as pesquisas qualitativas possuem natureza ideográfica e holística em relação à percepção dos fenômenos sociais, uma vez que o referencial teórico não é determinado *a priori*, pois

[...] a focalização prematura do problema e a adoção de um quadro teórico *a priori* turvam a visão do pesquisador, levando-o a desconsiderar aspectos importantes que não se encaixam na teoria e a fazer interpretações distorcidas dos fenômenos estudados.

De acordo com Godoy (1995, p. 62), as pesquisas qualitativas voltam-se para o ambiente natural, uma vez que “[...] valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”.

Prosseguindo, Godoy (1995, p. 63) considera que a preocupação dos pesquisadores que empregam a abordagem qualitativa está centrada em investigar os fenômenos que se “[...] manifestam nas atividades, procedimentos e interações diárias [...], processo como um todo e não simplesmente como os resultados ou produto”. Desse modo, a abordagem qualitativa permite o pesquisador adquirir “[...] familiaridade com o estado do conhecimento sobre o tema para que possa propor questões significativas e ainda não investigadas” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 151).

Nesse sentido, o enfoque da pesquisa na análise dos dados passa a indutivo, ou seja,

Como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação (GODOY, 1995, p. 63).

Dessa maneira, o pesquisador buscará desvendar questões pertinentes ao problema de pesquisa, durante o trabalho de campo, formulando seus postulados durante a investigação e procurando compreender os fenômenos, de forma natural e interativa.

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

A pesquisa, quanto aos fins, foi descritiva, visto que o pesquisador buscou “[...] conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas [...]” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110), o que se apresenta fundamental para se entender o comportamento dos sujeitos da pesquisa. Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 151)

[...] a maior parte das pesquisas qualitativas se propõe a preencher lacunas do conhecimento, sendo poucas as que originam no plano teórico, daí serem essas pesquisas frequentemente definidas como descritivas ou exploratórias. Essas lacunas geralmente se referem à compreensão de processos que ocorrem em uma dada organização, grupo ou comunidade.

As pesquisas qualitativas têm como característica essencial a sua complexidade, devido à sua amplitude na formulação do problema, no qual o “[...] foco da pesquisa vai sendo ajustado ao longo do processo [...] Entretanto, uma vez definido o foco inicial, a decisão sobre os demais aspectos da pesquisa fica extremamente facilitada”. (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 150). Nesse sentido, o conhecimento das “lacunas” de cunho descritivo que se apresentam nas pesquisas qualitativas decorre de forma gradual, ao longo do processo. Obtêmo-lo por meio dos procedimentos de investigação, normalmente com entrevistas previamente elaboradas.

Quanto aos fins, de acordo com Vergara (2007, p. 47)

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

As características extraídas de determinada população, por meio do relato dos respondentes, podem revelar múltiplas facetas do problema e informações valiosas na percepção dos fatos, permitindo ao pesquisador captar, nas ‘entrelinhas’ das falas, sentimentos de toda ordem.

Triviños (1987, p. 112) considera que as pesquisas descritivas

[...] exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis [...] as questões de pesquisa etc.

Destarte, o planejamento da execução de todas as fases de investigação segundo o autor faz-se importante, permitindo ao pesquisador desenvolver sua pesquisa com segurança, evitando-se a dispersão dos procedimentos e conseqüentes dificuldades na realização da pesquisa.

Portanto, as pesquisas qualitativas, descritivas, permitem interpretar e delimitar as características observadas nos fenômenos investigados, possibilitando estabelecer relações entre variáveis, uma vez que “[...] este tipo de estudo se denomina estudo

descritivo e correlacional, quando se estabelecem relações entre variáveis” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Como estratégia, adotou-se o estudo de caso, realizado numa organização pública que pratica a Gestão de Competências. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens à análise dos mesmos. Conforme Yin (2005, p. 19)

[...] em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Triviños (1987, p. 110) considera que os estudos de caso “[...] têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade”. Segundo Yin (2005, p. 32), “[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, [...] quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nessa perspectiva, segundo o autor, as relações sociais estão presentes nas questões a serem investigadas, vindo a se constituir um componente fundamental nas observações e análises, não permitindo ao pesquisador desconsiderá-las, mas, pelo contrário, percebê-las enquanto ‘matéria-prima’ na formulação do conhecimento tácito.

Segundo Yin (2005, p. 27)

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem os acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta as fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. [...] embora os estudos de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Nesse sentido, Yin (2005) considera ser importante, nos estudos de caso, a compreensão sobre suas características essenciais, como a contemporaneidade dos fenômenos a serem observados, a visão direta dos acontecimentos, feita *in loco* – ambiente natural, sem, no entanto, se deixar influenciar [...] devido à observação dos fenômenos, como também de utilizar uma gama de evidências neles empregadas.

As relações sociais embutidas nas questões da pesquisa são componentes presentes nas observações e análises. Constituem ‘matéria-prima’ na formulação do conhecimento tácito.

3.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 170)

Para definir a unidade de análise é preciso decidir se nos interessa primordialmente uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos. Em cada um desses casos temos uma unidade de análise distinta: ou tratamos a organização como um todo, ou analisamos separadamente diferentes grupos dessa organização, ou ainda, diferentes indivíduos.

Por conseguinte, a unidade de análise deve ser compreendida como a delimitação de determinada organização, parte dela, grupo social ou mesmo um conjunto de indivíduos. A pesquisa optou por utilizar como unidade de análise a área de distribuição de uma empresa pública, voltada para prestação de serviço de distribuição domiciliar para a população, e que se localiza em Belo Horizonte. A organização pública pesquisada é responsável pela prestação de serviços em todo o território nacional, portanto, vinculada ao governo federal. Historicamente, segundo o *site*⁹ da organização,

A empresa teve sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663 e, desde então, vem se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes.

⁹ As informações prestadas foram extraídas do *site* oficial da empresa pública; no entanto, por opção do pesquisador, a instituição não será identificada e, portanto, o endereço eletrônico não será disponibilizado.

A empresa realiza importante função de integração e de inclusão social, papel indispensável para o desenvolvimento nacional.

Lado a lado com a vertente social, a empresa oferece soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo.

Impulsionada pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais [...] a empresa adotou uma nova Identidade Corporativa, assumindo uma postura proativa diante dos clientes, da sociedade, dos empregados e do governo. Além de oferecer [...] produtos e serviços, a empresa passa a entender melhor as demandas da sociedade, gerando soluções para [...] as organizações, onde quer que estejam. Mais do que honrar todos os compromissos assumidos com os clientes, a empresa quer se antecipar às suas necessidades e praticar a sustentabilidade, visando à evolução do negócio e ao equilíbrio econômico, ambiental e social.

Essa nova postura contribuirá para que a empresa se torne uma organização de “classe mundial”, destacada por suas práticas e resultados.

No mesmo *site*, estão disponibilizados:

Missão: Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.

Visão: Ser uma empresa de classe mundial.

Valores: Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade.

A unidade de observação foi o Sistema Padronizado de Indicadores para subsidiar a Gestão de Competências, da empresa pública. Os sujeitos da pesquisa, segundo Vergara (2007, p. 53), “[...] são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se “universo com amostra”, quando estes estão relacionados com pessoas.” Assim, os sujeitos da pesquisa foram 09 (nove) gestores da empresa pública, escolhidos pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade em participar da pesquisa.

3.5 Técnica de coleta de dados

O instrumento de pesquisa empregado na coleta de dados foi entrevista do tipo semi-estruturada, realizada pelo pesquisador, objetivando a compreensão detalhada das atitudes e comportamentos, e o tipo de corte foi o seccional, representando o momento da realização da pesquisa, na qual os dados foram extraídos do contexto da instituição pública, após a implantação da Gestão de Competências.

Segundo Ludke e André (1986, p. 33), ao lado da observação, a entrevista “[...] representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, dentro da perspectiva de pesquisa [...] Esta é, aliás, uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais”. Portanto, a entrevista, segundo os autores, configura uma técnica fundamental na coleta de dados, permitindo ao pesquisador obter as informações que julgue pertinentes, sendo uma poderosa “ferramenta” na compreensão de todo o processo de investigação.

Para Mata Machado (2002, p. 38), o pesquisador, “[...] quando estiver face a face com o entrevistado, deve explicar brevemente a natureza e os objetivos da pesquisa, induzindo-o, pelo seu próprio interesse científico, a colaborar [...]”, fazendo com que as informações prestadas se tornem mais consistentes e confiáveis, uma vez que é fundamental conseguir extrair o maior número de relatos condizentes com a realidade. Por conseguinte, a interação entre o entrevistador e o entrevistado é importante para se ‘quebrar o gelo’, aproximando ambos e promovendo a confiança do respondente no pesquisador, uma vez que as interações determinam o grau de confiança nas informações disponibilizadas, matéria-prima essencial para pesquisas qualitativas.

O roteiro de entrevista utilizado (APÊNDICE A) foi elaborado por meio de adaptação do modelo de Guimarães *et al.* (2001) - Gestão Organizacional Baseada nas Competências e do Sistema Padronizado de Indicadores para subsidiar a Gestão de Competências, da empresa pública, constando de perguntas específicas, mas que também possibilita ao entrevistado, responder em seus próprios termos (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999). As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente e, posteriormente, os dados foram tabulados e analisados, uma vez que o planejamento é fundamental para se obter a qualidade esperada sobre as informações prestadas; dessa forma, alguns cuidados foram considerados, evitando-se questões que pudessem suscitar colocações tendenciosas ou arbitrárias, ambíguas ou sem foco, absurdas ou vazias, desvirtuando o sentido da entrevista. Outra questão importante foi a busca por uma lógica de pensamento, direcionando os conteúdos para uma continuidade de temas, evitando-se o ‘vai-e-vem’. As entrevistas foram realizadas com os respondentes em locais, datas e horários previamente agendados; posteriormente foram transcritas integralmente e

revisadas pelo pesquisador, tendo sido realizadas com 09 (nove) gestores, acerca do modelo de Gestão de Competências implementado.

3.6 Técnica de análise de dados

Como técnica de análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (2006), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantificados ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Segundo Vergara (2007, p. 14), a análise de conteúdo “[...] refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados quanto aos significantes da mensagem”. Para a autora, essa técnica se baseia na análise de mensagens embutidas em textos; seus significados são considerados elementos de compreensão, mapeando, tanto a sua objetividade, quanto subjetividade.

Durante o processo de análise preliminar dos dados, foram formatados quadros, por meio de *software Word*, destacando os principais tópicos das entrevistas, nos quais os elementos essenciais foram destacados – frases completas ou parciais - agrupando-as em função dos temas percebidos nas entrevistas e extraídos pelo pesquisador, sintetizando em conceitos-chave, criando-se assim eixos conceituais, sendo sistematizados por meio da análise do conteúdo. Com os procedimentos propostos, o pesquisador pôde realizar um estudo criterioso acerca do tema, propiciando a compreensão do fenômeno pesquisado.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo, tratou-se de apresentar a organização pública pesquisada, abordando sua Estrutura Organizacional, o Sistema de Gestão da Diretoria Regional, bem como a forma de Gestão de Pessoas na empresa.

4.1 A Estrutura Organizacional da empresa

A empresa possui seu capital social constituído integralmente pela União, sua estrutura de governança implementada por meio da atuação de sua organização administrativa, composta pela Administração Central (AC) e Administração Regional (AR). A AC é constituída pela Direção (Conselho e Administração e Diretoria Colegiada), pelo Conselho Fiscal e pela Administração Setorial composta de departamentos. A AR é composta pelas Diretorias Regionais (FIG. 7), atuando em todo o território nacional, e em Minas Gerais abrange todos os municípios do estado, exercendo atividades de logística, transporte e distribuição.

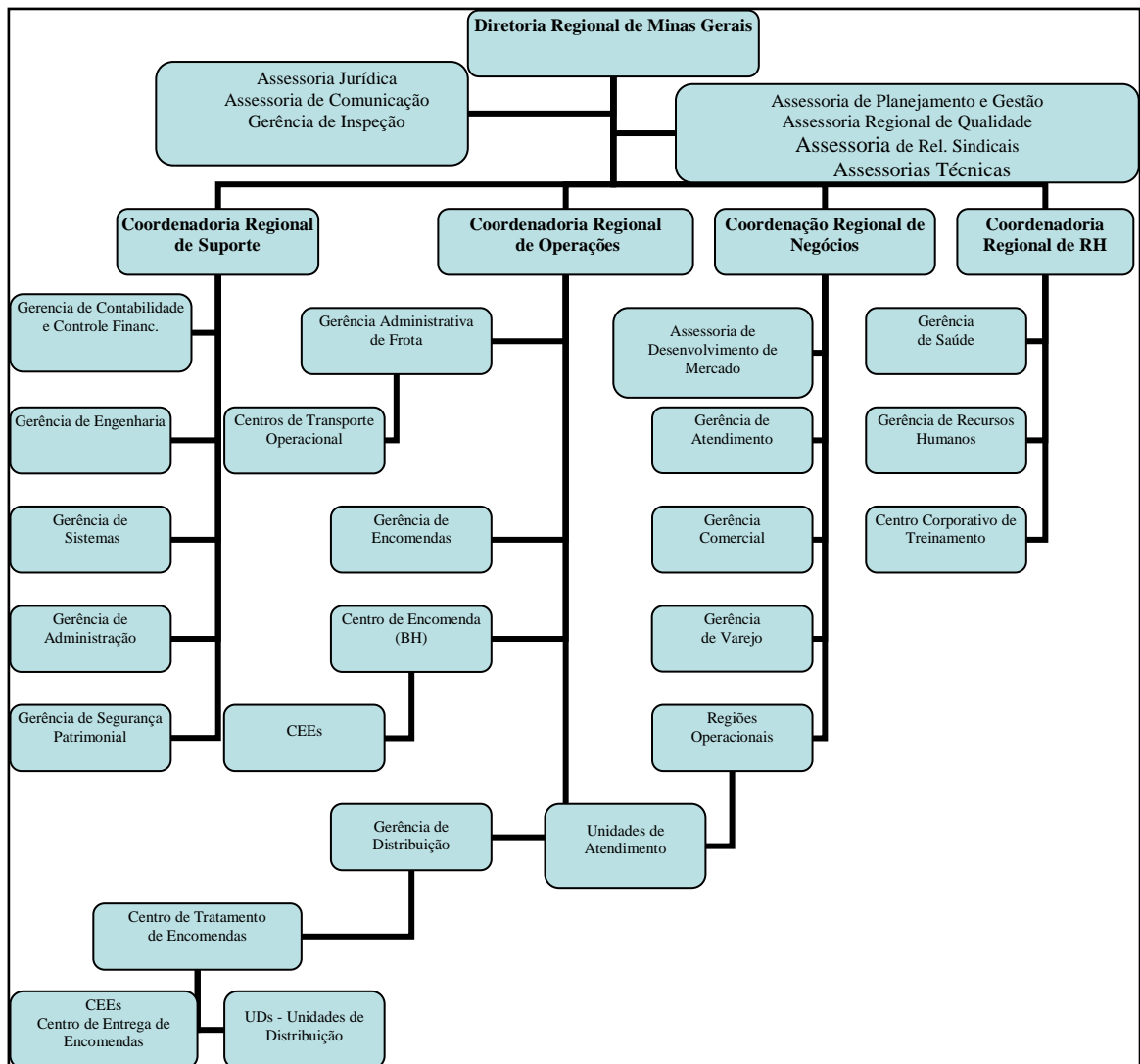


Figura 7 - Estrutura da Diretoria Regional.
Fonte: DR/MG – Perfil da organização (2006).

4.1.1 Sistema de Gestão da Diretoria Regional

O Sistema de Gestão da Diretoria Regional está fundamentado sobre três pilares: proposição de desafios, acompanhamento e cobrança de resultados e reconhecimento pelos êxitos alcançados. Ocorre nos níveis de gestão estratégica, gerencial e operacional, observada a área de atuação e abrangência da administração dos gestores que os compõem, conforme QUADRO 3.

NÍVEL	COMPOSIÇÃO	FOCO DE ATUAÇÃO	INTEGRAÇÃO ENTRE NÍVEIS
Estratégico	DR, DR adjunto e Coordenadores Regionais	Acompanhar o desempenho e coordenar os esforços, visando ao cumprimento das metas corporativas. Promover a análise crítica do desempenho da DR e das práticas de gestão adotadas pelas áreas. Responsável pelas principais decisões tomadas para o alcance dos resultados estratégicos e globais da DR.	Colegiado Comitê Estratégico da DR/MG.
Gerência	Gerentes de Área e Assessores	Atuar com especialização funcional, administrando os projetos, ações e atividades previstas no PTC com vistas ao alcance das metas estabelecidas pelos Departamentos. Planejar e implementar as ações previstas no PTR e acompanhar seus resultados. Avaliar os resultados gerenciais, participar da tomada de decisões e reorientá-las em seu âmbito de atuação e discutir e apresentar melhorias para os temas corporativos.	Comitês de Coordenação, Comissões Regionais e os Grupos de Trabalho multifuncionais, conforme o nível de especialidade e influência, buscando desenvolver ações para oportunidades de melhorias. Ex.: Comissão para elaboração do RG, Comissão Regional de Inventário.
Operacional	Gestores das Áreas Atendimento e Operacional	Responder pela execução, resultados operacionais e qualidade dos processos de atendimento ao cliente e operacionais.	Participação em Grupos de Trabalho multifuncionais para implantação de novos serviços, tecnologias e processos. Ex.: GT de implantação do SMEL.

Quadro 3 - Níveis de Atuação de Liderança da DR/MG.

Fonte: DR/MG – Perfil da organização (2006).

4.2 Gestão de Pessoas¹⁰ na empresa¹¹

A organização do trabalho está alicerçada em atividades estruturadas por organogramas funcionais e planos de trabalho, com definição de objetivos, atribuições e metas para cada área, com estabelecimento das hierarquias e subordinações de cada cargo, constantes do manual de organização da empresa e respectivos anexos.

¹⁰ A Gestão de Pessoas da organização pública se encontra disponibilizada no documento *DR/MG – Perfil da organização (2006), Capítulo 6 – Pessoas*.

¹¹ As informações prestadas foram extraídas do *site* oficial da empresa pública; no entanto, por opção do pesquisador, a instituição não será identificada e, portanto, o endereço eletrônico não estará disponibilizado.

A estrutura de cargos e salários é definida no Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), documento normativo que orienta cargos, carreiras e funções, estabelecendo a titulação, classificação, descrição e o valor relativo a cada um por meio da estrutura salarial. Os cargos são organizados por processos finalísticos e de apoio, e divididos em nível básico, médio, técnico e superior. “[...] O PCCS permite a promoção vertical para os cargos hierarquizados em níveis e, ainda, promoção horizontal para referência salarial superior, na mesma faixa salarial do cargo.” (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 36).

O QUADRO 4 representa a estrutura de cargos e carreiras e seus grupos ocupacionais.

Níveis	Carreiras	Grupos Ocupacionais
Básico	I II, III	Serviços administrativos e de suporte
Médio	I, II, III	Atividades fins e correlatas, atendimento e vendas
Técnico	Júnior, Pleno e Sênior	Serviços de manutenção e apoio
Superior	Júnior, Pleno e Sênior	Serviços de Tecnologias da Informação (TIs)
		Cargos profissionais
		Outros técnicos de nível superior

Quadro 4 – Estrutura de Cargos do PCCS.

Fonte: DR/MG – Perfil da organização (2006).

Segundo o documento *DR/MG – Perfil da organização* (2006, p. 37), “[...] a cooperação, comunicação e compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas são assegurados pelas ações dos gestores, comissões permanentes e temporárias e grupos de trabalho [...]”.

De acordo com o documento *DR/MG – Perfil da organização* (2006, p. 37), existem duas formas de seleção e contratação dos trabalhadores: (i) “[...] a seleção externa de empregados ocorre por meio de concurso público desde 1990 [...] que contemplam os requisitos gerais e específicos para cada cargo [...]”; (ii) admissão de pessoas terceirizadas (portadores de deficiências e estagiários) – “[...] por meio de contratos e convênios, realizados com Associações de Portadores de Necessidades Especiais e Instituições de Ensino [...] que prevê requisitos e igualdade e justiça na contratação” (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 37).

A integração de novos membros de força de trabalho à cultura, aos valores e ao negócio da Empresa ocorre por meio de ações de educação e integração coordenadas pelo CECOR (Centro de Educação Corporativa) da empresa (QUADRO 5).

Ação	Objetivo
Atividade fim	Promover a inclusão e ambientação à Empresa do empregado recém-contratado, reclassificado, transferido e com retorno ao trabalho após um mínimo de um ano de licença médica.
Visitas técnicas	Promover a integração dos empregados, no ambiente empresarial, apresentando o processo produtivo da Empresa e desenvolvendo uma atuação de trabalho como uma visão sistêmica.
Qualificação profissional	Habilitar tecnicamente para o exercício do cargo: atendente comercial, técnicos operacionais e de atendimento e vendas.
Estágio vivencial	Proporcionar o alinhamento com a prática no ambiente de atendimento e operacional, fortalecendo o conceito de visão sistêmica de processos na Empresa.
Treinamento no local de trabalho	Fornecer treinamentos semanais a toda equipe no próprio local de trabalho, ministrado pelo Gestor com suporte pedagógico do CECOR.
Treinamento à Distância e EAD	Disponibilizar na rede treinamentos sobre a missão, visão, valores, negócios, processos, produtos e serviços, gestão de pessoas, fortalecendo o auto-aprendizado.
Acompanhamento em serviço	Qualificar os empregados recém-contratados, de forma a complementar e reforçar os treinamentos de cidadania e qualificação, no próprio ambiente de trabalho do empregado.
Acompanhamento no período de experiência	Acompanhar o desempenho do empregado na execução das atividades e estabelecer relacionamento interpessoal favorável entre os membros da equipe de trabalho.
Atividades sócio-culturais e esportivas	Promover a integração da força de trabalho, por meio de eventos esportivos e culturais, confraternizações, campanhas de voluntariado, ciclo de palestras com incentivo à participação dos novos empregados.

Quadro 5 – Formas de integração dos novos membros da força de trabalho.

Fonte: DR/MG – Perfil da organização (2006).

A avaliação do desempenho dos empregados da empresa é coordenada por meio da Gestão de Competências e Resultados (GCR), que “[...] possibilita acompanhamento e avaliação dos resultados do desempenho e competências, de forma a subsidiar a aplicação das políticas de educação e reconhecimento funcional” (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 38). De forma sucinta, o acompanhamento dos resultados e competências

[...] é feito mensalmente pelos gestores, para *feedback* e ajustes de metas, considerando os recursos disponíveis e as estratégias. Ao final do ano, ocorre avaliação, negociação de metas futuras e definição dos planos de desenvolvimento individual (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 38).

Em relação à remuneração dos empregados, o documento *DR/MG – Perfil da organização* (2006, p. 39) relata que a mesma “[...] está alicerçada em uma política salarial compatível com o mercado para as categorias de empregados, com

pesquisas periódicas do Departamento de Administração de Recursos Humanos e pelas Diretorias Regionais [...]” (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 39).

A empresa utiliza também:

[...] outras práticas de motivação dos empregados, obtenção de metas de alto desempenho e promoção da cultura da excelência, como: participação nos lucros e resultados (PLR), diferencial de mercado, parcela referente à qualidade e produtividade (GQP), progressão por mérito, programa de incentivo escolar (PIE), gratificação de férias, reembolso creche [...], anuênio, horas-aula, função singular para posições estratégicas [...] (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 39).

As necessidades de capacitação e desenvolvimento na empresa são identificadas pelo Centro de Educação Corporativa (CECOR) com base no Plano de Educação (PE), Plano de Trabalho Corporativo (PTC) e Plano de Trabalho Regional (PTR). Constam deste processo: reuniões e consultas às áreas; Gestão de Competência e Resultados (GCR); Seminários Gerenciais e Reuniões de Prestação de Contas; Inovações Tecnológicas, Programas Corporativos e novas demandas e solicitações dos empregados (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 39).

Segundo o documento *DR/MG – Perfil da organização* (2006, p. 40)

As necessidades de capacitação e desenvolvimento dos empregados são projetadas a partir do PTR, que visa atender os objetivos estratégicos e regionais de curto e longo prazo, e compatibilizar as demandas pessoais e profissionais através do plano de desenvolvimento individual, de acordo com as competências requeridas para o cargo/função e sugestões dos próprios empregados (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 40).

A cultura da excelência é focada nos principais programas de treinamento para os novos empregados.

A empresa incentiva os empregados, como forma de refinamento de práticas de gestão pela excelência, “[...] a participarem de eventos externos, como seminários [...] curso de formação de examinadores [...] pós-graduação em gestão da qualidade, *Balanced Scorecard*, visitas e *benchmarking* às organizações premiadas”. Nesse sentido, os programas que tratam da cultura por excelência são fundamentais para a consolidação do aprendizado na empresa (DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, 2006, p. 41).

As ferramentas de humanização adotadas na empresa para os empregados alinham-se às estratégias e políticas de RH como forma de atração e retenção dos profissionais, valorizando a dimensão humana do desenvolvimento, crescimento profissional e adoção de melhores práticas.

Segundo o documento *DR/MG – Perfil da organização* (2006, p. 42), em relação ao desenvolvimento da carreira,

[...] o PCCS permite a mobilidade vertical do empregado, coadunando-se com princípios da maturidade profissional, do desempenho e perfis profissional e humano. [...] também está prevista a progressão profissional por mérito, na faixa salarial do cargo [...]

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa que aborda a temática relativa aos impactos no desenvolvimento dos gestores de uma organização pública ocasionados pela Gestão de Desempenho, partindo da investigação da implantação de um modelo de Gestão de Competências como elemento preponderante no crescimento profissional, segundo os gestores da empresa. Dessa forma, procurou-se estabelecer as competências organizacionais que integram o modelo de Guimarães *et al.*, identificando aquelas assimiladas pelos gestores, mensurando os resultados advindos após a implantação da GC, assim como a estratégia organizacional, segundo os gestores da empresa.

O capítulo divide-se em 4 (quatro) seções, sendo: (i) perfil dos entrevistados, relacionando as características de *idade, sexo, estado civil, cargo/função atual, tempo de serviço na organização e escolaridade*, elementos fundamentais na formulação de um perfil dos gestores da organização pública; (ii) competências organizacionais que integram o modelo de Gestão de Competências da organização pública, identificando aquelas presentes, segundo os respondentes, capazes de promover uma melhoria significativa no desempenho dos gestores; (iii) assimilação das competências pelos gestores, fundamental na formulação dos procedimentos operacionais da organização pública que visem o crescimento profissional dos gestores, bem como da empresa; (iv) avaliação dos resultados decorrentes da implantação da GC no desempenho dos gestores.

Nessa perspectiva, a pesquisa realizada se propôs a conhecer a realidade da organização pública, a qualidade dos seus recursos humanos e da sua força de trabalho, bem como se os atuais procedimentos administrativos condizem às metodologias capazes de solucionar as complexas demandas do segmento onde atua, procurando atingir uma maior eficácia nos resultados organizacionais.

5.1 Perfil dos entrevistados

As informações prestadas pelos sujeitos da pesquisa foram coletadas utilizando-se o roteiro de entrevistas do APÊNDICE A; de posse desses dados, os entrevistados foram codificados, evitando-se assim sua possível identificação, conforme compromisso estabelecido pelo pesquisador para com os respondentes, adotando como critério a ordem de conclusão de cada entrevista; assim, o primeiro entrevistado foi codificado como E-01 e os demais, E-02, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07, E-08 e E-09.

O QUADRO 6 disponibiliza dados pessoais dos gestores da organização pública, relativos à *idade, sexo, estado civil, cargo/função atual, tempo de serviço na organização e escolaridade*, extraídos das entrevistas:

Entrevistados	Idade	Sexo	Estado civil	Cargo/ função atual	Tempo de serviço na organização	Escolaridade
E-01	35 anos	Masculino	Casado	Gerente de Centro de Distribuição	13 anos e 7 meses	Superior em andamento
E-02	40 anos	Masculino	Casado	Gerente de Centro de Distribuição	12 anos e 6 meses	Superior completo
E-03	41 anos	Feminino	Casada	Gerente de Centro de Distribuição	19 anos	Superior completo
E-04	48 anos	Masculino	Divorciado	Gerente de Centro de Distribuição	21 anos	2º. grau completo
E-05	46 anos	Masculino	Divorciado	Supervisor Operacional	26 anos	2º. grau completo
E-06	55 anos	Masculino	Casado	Gerente de Centro de Distribuição	30 anos	Superior completo
E-07	44 anos	Masculino	Casado	Gerente de Centro de Distribuição	23 anos	Superior completo
E-08	44 anos	Masculino	Casado	Supervisor Operacional	25 anos	Superior completo
E-09	45 anos	Masculino	Casado	Gerente de Centro de Distribuição	25 anos	Superior em andamento

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Inicialmente as informações prestadas pelos nove respondentes sobre os dados pessoais permitiram elaborar um perfil, destacando-se:

- a) em relação à *idade* dos entrevistados, a média obtida foi de 42,2 anos, o que demonstrou uma faixa considerada mais próxima da aposentadoria, denotando experiência de vida e profissional;
- b) sobre o *sexo* dos entrevistados, a sua grande maioria é composta de homens (88,9%), o que demonstrou uma forte presença masculina na área de distribuição de uma empresa pública, voltada para prestação de serviço de distribuição domiciliar, em Belo Horizonte;
- c) em relação ao *estado civil*, 77,8% são casados e os demais, 22,2%, divorciados;
- d) sobre o *cargo/função atual*, cerca de 77,8% exercem a função de gerente, em áreas correlatas, ao passo que 22,2% são supervisores operacionais;
- e) em relação ao *tempo de serviço na organização*, a média é de 21,7 anos de trabalho na organização pública, demonstrando assim, larga experiência profissional nas atividades específicas desenvolvidas na empresa; o crescimento e o desenvolvimento profissional dos entrevistados - é notória a existência de um histórico de evolução das funções e, conseqüentemente, dos cargos exercidos, devido às idades e ao tempo de serviço de cada um deles na empresa;
- f) finalmente, sobre a *escolaridade* dos respondentes, 55,6% possuem o curso superior completo, sendo que desses, 2 (dois) referenciaram a Administração de Empresas (E-07 e E-08), 22,2% estão cursando o 3º. grau, não se manifestando em qual curso de graduação se encontram (E-01 e E-09); 22,2% possuem o 2º. grau completo (E-04 e E-05).

Nessa perspectiva, o perfil dos entrevistados atesta que a maioria dos trabalhadores é do sexo masculino, idade média de 42,2 anos, casado, exerce a função de gerente, com uma média de tempo de serviço na organização de 21,7 anos, o que denotou larga experiência profissional na organização pública. Em relação à escolaridade, a maioria possui o 3º. grau completo ou está cursando a graduação, apontando elevado nível acadêmico dos profissionais da área de distribuição de uma empresa pública situada em Belo Horizonte.

5.2 As competências organizacionais que integram o modelo de Gestão de Competências na organização

As informações prestadas pelos respondentes dizem respeito, nesta seção, às competências organizacionais adotadas pela empresa pública, no modelo de Gestão de Competências; mais precisamente, a estratégia adotada, a possibilidade de identificação das necessidades dos clientes, o conhecimento dos clientes e do mercado, a agregação de valores aos serviços prestados, a disponibilização de novos produtos e a gestão correta da organização. Inicialmente, em relação à *estratégia organizacional*, os entrevistados E-01, E-02, E-04, E-06, E-07 e E-08 demonstraram conhecê-la:

A Organização tem o objetivo logístico de entrega de encomendas e outros objetos. Todos dentro de um prazo previsto, com competitividade, lucratividade, no mercado, dentro do que é esperado pelo mercado (E-01).

Sim, conheço, e hoje, com a nova formatação do trabalho que está acontecendo, ela está totalmente voltada para pessoas. Preferencialmente voltada para pessoas (E-02).

A estratégia da organização é ter um produto com qualidade que atenda à população, com agilidade e com qualidade (E-04).

Sim, a estratégia da organização está voltada principalmente aos nossos clientes, pelo motivo que nós (sic) trabalhamos no atendimento à população brasileira (E-06).

Sim, estratégia da organização é a prestação de serviços, prestação de serviços com qualidade, que é o principal (E-07).

A organização tem várias estratégias, a principal delas é a gestão de pessoas. Ela está atrelada ao plano de trabalho e outros a objetivos como relacionamento com os empregados, que é a gestão de pessoas, e a questão também de resultados, focada em resultados (E-08).

Dessa forma, segundo os respondentes, a estratégia diz respeito à logística adotada, que se apoia no tripé prazo, produtividade e lucratividade, e que se baseia num plano organizacional, o oferecimento de um produto de qualidade e com agilidade na sua entrega e na gestão de pessoas, bem como nos resultados alcançados.

Por outro lado, os respondentes E-03, E-05 e E-09 responderam de forma incompleta, obviamente e/ou em desacordo com a estratégia adotada pela empresa

pública, o que demonstra uma falta de sintonia com a estratégia organizacional, apesar do ‘tempo de casa’ e do nível funcional deles. Esses gestores demonstram não conhecer as estratégias da empresa pública constantes do QUADRO 7:

A empresa desenvolve sua estratégia, monta um plano organizacional, onde ela define as metas, a missão, a visão, aonde ela quer chegar (E-03).

Sim, ser reconhecida mundialmente no segmento de seu mercado (E-05).

Sim, nós temos a estratégia da empresa que é a missão, visão e valores (E-09).

Segundo o documento DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO (2006, p. 12),

As estratégias corporativas são formuladas [...] durante o Ciclo de Planejamento Estratégico [...] que ocorre em período não inferior a 4 anos. Este ciclo constitui-se de reuniões específicas, com participação de consultores externos, que têm como objetivo definir as principais estratégias da organização para um horizonte mínimo de 4 anos. Nessa oportunidade, também são validados ou retificados os valores e as principais políticas da organização.

Resumidamente, o QUADRO 7 representa as principais assertivas sobre as estratégias corporativas da empresa pública:

Perspectivas	Tema estratégico	Fatores críticos de Sucesso
Econômico-Financeira	Alcançar uma variação da receita superior à variação da despesa, respeitando os limites de receita e despesa estabelecidos.	Ter gestão econômica eficaz nos municípios estratégicos. Ter gestão sobre as despesas. Ter maior volume de negócios com os clientes estratégicos e corporativos. Fortalecer comercialmente a Rede de Atendimento no varejo.
	Evoluir o R/D médio dos municípios.	Otimizar despesas de infra-estrutura nos municípios.
Cliente e Mercado	Ter clientes satisfeitos.	Manter a qualidade operacional. Disponibilizar dados sobre faturamento e execução contratual aos clientes. Dar suporte nos sistemas disponibilizados [...] aos clientes. Atender às demandas e necessidades dos clientes da Rede de Varejo.
	Minimizar o impacto da concorrência.	Ter diferenciação operacional para captação e manutenção de clientes.
Responsabilidade social	Ser reconhecida como agente governamental e de desenvolvimento social.	Ter programas sociais difundidos na sociedade. Ter empregados que conheçam os programas sociais da DR/MG. Participar dos programas sociais governamentais.
Processos internos	Ter processos críticos otimizados em termos de qualidade, agilidade, produtividade e legalidade.	Aplicar metodologia de GRGM em 28 processos escolhidos pelo Comitê Estratégico, em função de sua importância para os resultados da DR.
	Ter capacidade produtiva instalada, potencializada.	Ter melhor aproveitamento dos recursos de infra-estrutura. Ter gestão financeira e contábil efetiva nas agências próprias. Manter o efetivo da DR dentro dos limites autorizados.
Pessoas	Ter pessoas satisfeitas e com desempenho esperado.	Ter participação dos empregados e familiares nos eventos de integração. Ter participação dos empregados nos eventos de promoção da saúde. Ter absenteísmo controlado. Ter gestores capacitados para o gerenciamento de desempenho. Ter empregados capacitados para o desenvolvimento de suas funções. Ter clima organizacional.
Ambiente organizacional	Aprimorar a gestão, segundo os fundamentos da excelência – FNQ.	Ter lideranças capacitadas nos Fundamentos da Excelência do PNQ. Ter o modelo de gestão básica disseminado às partes interessadas.

Quadro 7 – Temas estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso.

Fonte: DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO (2006, p. 12).

Em relação à *identificação das necessidades dos clientes*, os entrevistados E-01, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07 e E-09 relataram a preocupação da empresa pública em conhecer, seja por meio de pesquisas, divulgação de procedimentos operacionais, adequação da qualidade e dos prazos e um planejamento em longo prazo, as necessidades de seu público-alvo, seus clientes:

Sim, constantemente a organização faz pesquisas, tem um serviço de relacionamento com o cliente, o “Fale conosco” e busca sempre estar escutando as necessidades dos clientes e aperfeiçoando os serviços que são oferecidos (E-01).

Sim, ela tem que fazer uma pesquisa, tem que estar sempre em contato com os clientes para ver as necessidades e para ir se adaptando para ela melhorar o seu produto [...] seu serviço [...] para que ela consiga ganhar mais mercado (E-03).

Sim, com certeza. [...] como que a pessoa pode postar, fazer uma postagem; ao enviar uma encomenda ela dá ao cliente a opção de adequar a qualidade quanto ao prazo. A qualidade, o prazo, e também adequar a cada necessidade dos clientes (E-04).

Com certeza, é feito pesquisa diretamente ao cliente e com isso fazendo a filtragem das prioridades e necessidades desses clientes (E-05).

Em primeiro lugar através de uma pesquisa elaborada no envio de um relatório de pesquisa a todos os clientes, buscando assim verificar a real necessidade de um nicho de mercado para que a empresa possa aprimorar e fazer os investimentos previstos (E-06).

[...] nós já trabalhamos já com a visão daquilo que o cliente já está necessitando já para 2020 [...]. Para que a empresa identifique as necessidades dos clientes, a gente tem que ver as tendências do mercado, porque hoje, ver o que o cliente está necessitando, pode ser o que não necessite para amanhã [...] Então você tem que estar se adaptando de acordo com as necessidades do cliente (E-07).

Com certeza, a empresa procura sempre identificar as necessidades dos clientes até mesmo para respostas em “Fale conosco”, ela tem um canal muito aberto com todos os clientes (E-09).

Os entrevistados E-02 e E-08 responderam de forma incompleta sobre a *identificação das necessidades dos clientes*, o que provavelmente pode denotar uma falta de conhecimento mais apurado por parte deles:

Nós temos um nicho de mercado, que é entrega de encomendas, que pode ser aí absorvido por qualquer empresa de fora. Então, se você não estiver atualizado, automaticamente você irá perder essa fatia de mercado (E-02).

Procura-se fazer isso de uma forma mais abrangente. As questões, quando você traz mais para a realidade do dia-a-dia, isso fica menos palpável (E-08).

Dessa maneira, ficou evidente que, em relação à *identificação das necessidades dos clientes*, os gestores, em sua maioria, demonstraram estar conscientes da

importância desse fator para a organização, principalmente a preocupação em se buscar a opinião do seu cliente por meio de pesquisas, assim como a importância da verificação das tendências de mercado, evitando a perda de competitividade da empresa pública.

Sobre o *conhecimento do cliente e do mercado pela organização*, os entrevistados foram unânimes em responder de forma afirmativa, tendo destacado, em seus depoimentos, as “pesquisas de satisfação”, o tempo estabelecido no mercado, a capilaridade e abrangência nacional, dentre outros:

Sim, eu acredito que sim, a Organização conhece os clientes, o mercado, o mercado brasileiro em que ela atua (E-01).

Conhece. Inclusive nós temos uma pesquisa realizada todos os anos, que é justamente sobre a satisfação do trabalho exercido pelos nossos funcionários (E-02).

Conhece [...] ela tem reinventado para se manter no [...], porque se ela não se reinventar, vendo a necessidade do cliente ela não vai conseguir se sustentar, [...] conhecendo cada ponto do seu cliente para ela melhorar neste aspecto (E-03).

Com certeza conhece. Tanto que a gente atua [...] praticamente em todo o território nacional [...] diariamente (E-04).

Com certeza, uma vez que vem atuando no mercado há mais de 45 anos (E-05).

Sim, com certeza, pelo motivo da mesma (sic) estar nesse segmento há mais de 50 anos (E-06).

Conhece com certeza, a empresa ela conhece o cliente, então essa estratégia que ela faz para ver qual a necessidade do cliente já é um indício de que ela tem um conhecimento de seus clientes (E-07).

Conhece bem. Ela trabalha através de pesquisas com a satisfação do cliente, sempre. Ela tem recebido vários prêmios neste sentido, como empresa destaque (E-08).

Com certeza conhece, tanto é que ela está se expandindo em algumas áreas específicas da empresa, como encomendas [...] (E-09).

Nesse fator, os respondentes demonstram de forma cabal serem possuidores de conhecimento do cliente da organização, bem como do mercado onde atuam, o que é muito importante para a solidez da empresa pública, bem como da manutenção das competências organizacionais.

Prosseguindo, em relação aos *valores agregados pela organização em seus serviços*, os respondentes E-01, E-02, E-03, E-04, E-05, E-06 e E-08 destacaram em seus relatos a eficiência e rapidez, inovação, prestação de novos serviços, melhores

preços e escolha da hora de entrega, oferecendo um ‘leque’ de diferenciais competitivos em relação às outras empresas concorrentes:

[...] a Organização busca agregar valor aos serviços prestados, com eficiência, com rapidez, com os serviços inovadores, criação de novos serviços, constantemente (E-01).

Totalmente, haja vista a criação de novos serviços para atender novos nichos de mercado (E-02).

Procura, ela está sempre agregando valor, dando o melhor preço para o cliente, criando novos serviços, novas necessidades para agregar valor no serviço que ela tem hoje (E-03).

Sim, com certeza [...] tanto que hoje, além da eficiência e eficácia [...] do produto, dos serviços que são oferecidos, a gente agrega também ao produto final, o cliente pode escolher também até a hora da entrega [...] na parte da manhã ou o dia todo, no seguinte, daqui a dois dias, três dias [...] (E-04).

Certamente uma vez que a todo momento são criados, em viradas de anos, novos produtos para atender a essa camada de cliente (E-05).

Com certeza que sim, porque através de agregar valor a um determinado produto ou encomenda, ela está mostrando ao cliente a preocupação de estar trazendo inovações e novos tipos de encomendas para atender à nossa clientela (E-06).

Claro, como eu falei anteriormente, com essa competitividade ela está sempre agregando valor ao produto, ao serviço, para atender ao cliente com certeza (E-08).

Os entrevistados E-07 e E-09, mesmo tendo se referenciado em seus relatos “agregar valor”, ou mesmo em concordância com a pergunta realizada, não foram específicos em suas respostas. Dessa forma, o pesquisador considerou que os mesmos não foram objetivos em suas respostas acerca da questão levantada:

Procura. Eu acho que a empresa ela faz também essas pesquisas sobre a satisfação do cliente, isso aí já está identificando se o cliente está sendo bem servido ou não através dessa pesquisa (E-07).

Com certeza, todo serviço que a empresa oferece hoje no mercado, ela tem alguns serviços que acrescenta (sic) (E-09).

Nessa perspectiva, nem todos os gestores entrevistados demonstram conhecimentos específicos sobre *valores agregados pela organização em seus serviços* prestados, o que denotou a necessidade, por parte da empresa pública, em qualificar seus gerentes e supervisores, reforçando seus conhecimentos específicos sobre o fator investigado, o que propiciará a melhoria de suas competências individuais.

Em relação ao *oferecimento de novos produtos*, os entrevistados E-01, E-02, E-03, E-04, E-07, E-08 e E-09 destacaram em seus relatos a necessidade de

aperfeiçoamento, alcançar “novos nichos”, principalmente o mercado internacional, trabalhar com criatividade, considerar uma visão estratégica voltada para o futuro, preocupar-se em lançar “novos produtos”, a diversidade e a inovação:

A Organização tem sempre que oferecer novos produtos e aperfeiçoar os produtos que já estão no mercado. Esse é o diferencial [...] (E-01).

Ela está se preparando, [...] está buscando atingir novos nichos de mercado. Inclusive atingindo aí o mercado internacional (E-02).

Ela tem que estar sempre buscando novos serviços, novos produtos, [...] Você tem que ter criatividade para com o cliente, criar novas condições para ele. [...] Com isso a gente vai reinventando, vai aprendendo a fazer novo serviço (E-03).

Não, a empresa, além de estar preparada, ela está com a visão mais macro do futuro, tanto que a estratégia da empresa hoje é a visão 2020 (E-04).

A questão de novos produtos ou serviços acho que a empresa (sic) ela tem que estar atendida [...] às vezes um produto que você está oferecendo hoje, amanhã ele já se torna um produto ou serviço obsoleto, tem que estar atendida nessas coisas se ela quiser sobreviver no mercado [...] (E-07).

A empresa trabalha mais com serviços, [...] lança sempre alguns serviços novos [...] é importante que ela ofereça novos produtos ao cliente, porque com a concorrência, hoje nós não concorremos mais só com a região [...] e sim com o mundo. Então ela está sempre procurando essa diversidade, [...] para atender justamente a esse público tão exigente (E-08).

A empresa [...] precisa [...] agregar alguma coisa mais ao mercado, [...] a parte de serviços precisa melhorar [...] Os produtos que ela já oferece são suficientes, mas de acordo com o mercado ela precisa inovar (E-09).

Por outro lado, os respondentes E-05 e E-06 responderam de forma incompleta, não sendo específicos ao fator investigado, ou seja, o *oferecimento de novos produtos* pela empresa pública:

A diversidade de produto numa organização é de primordial importância, ela podendo abrir, com certeza tem sempre que buscar, sim, expandir o seu mercado, senão não sobrevive (E-05).

Sim, no momento em que estamos num mundo globalizado, de mudanças diariamente, mudanças contínuas, existe a necessidade de a empresa estar voltada ao mercado e sempre atenta às novas mudanças e lançamentos no mercado (E-06).

Dessa forma, o conhecimento por parte dos gestores da empresa pública sobre o fator investigado *oferecimento de novos produtos* é fundamental, uma vez que sua importância é estratégica para os negócios, bem como no sucesso organizacional, visto que a concorrência torna-se cada vez mais acirrada, não só de forma regional e nacional, mas, especialmente, mundial.

Finalmente, sobre a *gestão da organização*, os entrevistados E-04, E-05 e E-06 relataram, em seus depoimentos, a propósito do planejamento minucioso de distribuição e a necessidade de aprimoramento constante do processo:

No meu ponto de vista atende, tanto que o nosso trabalho é todo [...] sequencial [...] tenho que planejar já a distribuição amanhã, hoje! [...] no momento da postagem já tenho tudo controlado, o planejamento feito para aquela encomenda chegar lá no destino dela, a gente tem a gestão no início, no meio e no fim (E-04).

Podemos ser aprimorados assim; no que diz respeito a planejamento melhorou-se muito, mas pode com certeza aprimorar isso, e esse aprimoramento é constante (E-05).

Sim, porque nós necessitamos de planejar, acompanhar e usar a aplicabilidade dentro de um mercado que, a cada dia que passa, está mais agressivo (E-06).

Ainda sobre o fator *gestão da organização*, os respondentes E-01, E-02, E-03, E-07, E-08 e E-09 relataram que o processo ainda necessita de aperfeiçoamentos, melhorias no planejamento e no controle dos processos, dificuldades de se atingir o operacional, como também melhorias significativas no planejamento das atividades:

Atendem parcialmente, são necessários estudos constantes para serem aperfeiçoadas essas metas (E-01).

Olha, acredito ainda que nós temos muito a melhorar. Porque nós temos aí a gestão baseada em processos e hoje a organização prega a administração feita sobre o Recurso Humano. Quem trabalha esses processos são esses recursos (E-02).

Atualmente acredito que a gente planeja, mas planeja pouco, a gente acaba executando mais, a gente executa mais e procura controlar [...] verificando os resultados para ver se foram atingidos [...] e planejando para que você melhore [...] seu resultado [...] então, se você não estiver controlando, você nunca vai conseguir atingir o que você planejou (E-03).

[...] a questão de planejamento e execução acredito que sim, às vezes a gente falha um pouco na questão do controle, [...] se realmente aquilo que foi planejado está sendo cumprido, acho que a gente peca um pouquinho no controle (E-07).

Como é uma empresa muito grande, fica a desejar, porque até que esse planejamento chegue à base [...] ela se perde um pouco, [...] sendo ela uma empresa pública, fica difícil ela trabalhar nesse sentido, esse planejamento chegar realmente na base. (E-08).

Na minha visão, parcialmente, precisa melhorar um pouco na questão do planejamento. Eu acho que ela planeja alguém de uma organização do porte da empresa. [...] falta um pouco... melhorar um pouco o planejamento estratégico (E-09).

Dessa maneira um tanto crucial para a empresa pública a gestão dos processos, segundo os relatos dos gerentes e supervisores entrevistados, necessita de uma melhoria substancial, principalmente na questão do controle das atividades

desenvolvidas na ponta da cadeia, como também um reforço no planejamento, para que o mesmo atinja os colaboradores finais do processo. Portanto, as competências organizacionais podem estar de certa forma parcialmente comprometidas, devido a essas questões fundamentais de gestão das atividades da organização.

5.3 Assimilação das competências pelos gestores da organização

Nessa seção, abordaram-se os elementos que dizem respeito à assimilação das competências pelos gestores, segundo os relatos dos entrevistados, considerando: (i) *percepção sobre a gestão administrativa*; (ii) *procedimentos operacionais, sobre as competências e imagem da organização*; (iii) *aptidão para conquistar novos mercados nacionais e internacionais*; (iv) *estabelecimento de alianças com outras empresas*; (v) *diferencial em relação às concorrentes*; (vi) *participação em programas de melhoria de escolarização*; (vii) *atualização sobre as mudanças e novos projetos da empresa*; (viii) *informações adicionais importantes*.

Inicialmente, com relação à *percepção sobre a gestão administrativa*, eles não foram unânimes em demonstrar conhecimento sobre a temática, sendo que os entrevistados E-01, E-02, E-03, E-04, E-06 e E-08 destacam em seus relatos a qualificação e o diálogo, a evolução, o treinamento e a uniformidade, a execução e controle do planejamento, o acompanhamento por áreas, uma estrutura considerada “perfeita”.

Uma gestão qualificada está buscando sempre novos meios, ouvir sempre os empregados, canais abertos com os empregados, clientes internos, e esse é o caminho certo mesmo para o sucesso da organização. (E-01)

Ela tem evoluído bastante, até mesmo temos tido aí muitos treinamentos referentes à gestão de pessoas. E o mais importante de tudo isso é que ela visa justamente dar condições, principalmente dos novos gestores, de estar atuando de forma coesa, de forma uniforme. (E-02)

A empresa planeja suas ações, a gente trabalha com várias diretorias e cada diretoria recebe esse planejamento [...] e vai aplicando de acordo com sua atuação. [...] Isso facilita para a empresa tomar as decisões. Cada regional vai estar verificando os pontos que foram passados, que são cobrados, e cada uma vai estar desempenhando seu papel, de forma que no final consiga o resultado [...] para a organização. (E-03)

Hoje, na parte administrativa [...] pode ter algum desencontro, porque a gente tem a área operacional e a área de captação, ou seja, o início e o fim.

Se o início às vezes faz uma captação que o final, que é a área operacional não consiga suportar, a gente teve muito problema [...] está investindo em cima disso, justamente para não ter problema no final. (E-04)

Nós temos uma administração perfeita, [...] desde um presidente até o mesmo... o chamado chão de fábrica, através dessa organização da administração, do planejamento, é que a organização vai chegar aonde pretende. (E-06)

Essa gestão administrativa atende porque ela trabalha justamente com essas questões de conflitos, relacionamentos e o relacionamento com o público externo, então, quanto a isso, atende perfeitamente. (E-08)

Os respondentes fizeram críticas, apontando em seus depoimentos problemas burocráticos, a complexidade e o tamanho da empresa como um dificultador e a ingerência da política na “questão de indicações”, o que tem comprometido, segundo os respondentes, a qualidade da gestão administrativa da empresa pública:

Olha, os processos eles poderiam ser menos burocráticos, eles podem ser [...] ter mais agilidade no desenvolver dos processos. (E-05)

A gente tem um pouco de dificuldade nessa gestão devido à complexidade da empresa, ser uma empresa muito grande, então isso acho que dificulta um pouco [...] mas mesmo assim eu acredito que nós estamos num patamar que atende ao esperado, não que ela não possa melhorar. (E-07)

[...] precisa melhorar um pouco, a questão da administração [...] ainda é um pouco de cunho político, que precisa melhorar um pouco. [...] mas precisa ainda melhorar um pouco a questão de indicações, até mesmo cargo político dentro da empresa. (E-09)

Dessa forma, apesar de a maioria destacar elementos importantes na gestão, como “qualificação”, “diálogo”, “treinamento”, “execução e controle”, dentre outros, denotando uma visão positiva, mas por outro lado, ausência de percepção mais global enquanto outros demonstraram tê-la destacam em seus relatos problemas estruturais, como a “burocracia”, a “complexidade” devido ao “tamanho da empresa” e as interferências “políticas” danosas ao bom andamento da administração o que demonstra, não só a necessidade de melhorar os procedimentos organizacionais, como também a conscientização da alta direção, para se evitar, ao máximo, a interferência política na gestão da organização.

Em relação à *percepção sobre os procedimentos operacionais*, a grande maioria dos entrevistados – E-02, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07, E-08 e E-09 destacou em seus relatos o investimento em maquinário, em treinamento, no controle de metas e na racionalização dos processos e adoção de “logística integrada”, considerada uma boa estratégia:

[...] ele passa aí processo evolutivo. [...] tivemos aí alguns anos atrás a chegada da máquina com a manipulação de objetos por parte mecanizada para aumentar o fluxo de objetos, melhorar a estrutura de distribuição [...] com isso a gente tem ganhado muito e também a empresa tem voltado grande recurso financeiro para a área de treinamento de pessoal. (E-02)

[...] a gente procura trabalhar muito com treinamentos [...] constantes [...] junto com nossa área, [...] junto à distribuição que faz trabalho de operações, e isso é feito também [...] tem as nossas metas que são passadas, tem o nosso acompanhamento para que a gente consiga atingir todos os resultados. (E-03)

Os procedimentos operacionais da organização [...] é tão milimétrico o trabalho, que quando começa na parte operacional a encomenda, ou outro produto [...] toda área que pega aquela parte do processo tem como princípio básico, passar para a próxima e aí vai indo até o final. (E-04)

Adotou-se '*just-in-time*', o processo Toyota de produtividade, e com isso melhorou muito, abriu um leque muito grande para a gestão em nível operacional. (E-05)

São procedimentos voltados a uma logística integrada. [...] empregados voltados ao treinamento constante que essa logística... é que ela pretende justamente estar no mercado. (E-06)

A gente tem toda uma estratégia já montada quanto a esses procedimentos operacionais, tudo bem elaborado, [...] então, se não tiver uma estratégia bem elaborada de logística de empresa, ela não vai andar. (E-07)

Na verdade a empresa é um operador logístico, então isso ela tem de melhor, é a logística, então atende perfeitamente. (E-08)

Procedimentos operacionais eu considero bons, a empresa tem uma logística muito boa inclusive acho que é uma das melhores no país, então é muito boa, a questão da operacional da organização é boa. (E-09)

O depoimento incompleto do entrevistado E-01, na percepção do pesquisador, não compromete a certeza de que os procedimentos operacionais se encontram sedimentados e atendem plenamente aos objetivos da empresa pública:

Procedimentos operacionais: procedimentos que hoje atendem o que é necessário para o funcionamento da Empresa, mas que devem ser aperfeiçoados de tempos em tempos. (E-01)

Nessa perspectiva, considerou-se o conhecimento por parte dos gestores da organização como positivo, bem como os processos adotados pela empresa pública, relacionados aos *procedimentos operacionais*, como suficientes e eficientes para a prestação dos serviços de qualidade e presteza.

Na sequência, sobre a *percepção dos gestores acerca das suas competências individuais*, que contribuem para a construção das competências organizacionais, os entrevistados E-01, E-02, E-03, E-04, E-05, E-06 e E-07 destacaram, em seus depoimentos, a busca constante pela qualificação e treinamentos, as cobranças por

resultados, a consciência de melhoria na gestão de pessoas, a percepção de futuro e a experiência profissional de colegas mais antigos:

[...] os gestores [...] buscam se qualificar cada vez mais, com mais competência, qualidades, isso são exigências que têm que ser aperfeiçoadas, e acompanhando as necessidades de mercado constantemente. (E-01)

Nós temos [...] vasto universo de treinamentos voltados para justamente a melhoria dessa avaliação, ou dessa percepção de ganho de conhecimento e trabalho que, no nosso caso, essa competência seria o gerenciamento de competências e resultados [...] (E-02)

Os gestores eles têm que ter competências, estarem sempre atualizados, estar buscando treinamentos. Nós, os gestores, somos muito competentes, porque nós somos cobrados diariamente, mensalmente, os processos. Somos cobrados pelos resultados da organização. (E-03)

[...] às vezes a pessoa tem uma habilidade de planejamento de gestão também, a dificuldade hoje maior, [...] é no lidar com pessoas. Até que não é 100% [...] que não tenham essa habilidade, [...] porque a parte de lidar com pessoas a gente pode até construir, aprender, estudar, mas só que, quem já tem, já ganha um passo bem grande para lidar com pessoas. (E-04)

Tem uma camada [...] hoje podemos dizer que está muito bom, temos treinamentos constantes, um preparo até mesmo antes de assumirmos a gestão, então acho que estamos melhor preparados. (E-05)

[...] a visão de futuro, de estar sempre evoluindo, buscando, estudando e se atualizando, porque é através dessa atualização que ele vai ter condição de planejar, de preparar e de mostrar à empresa, aquilo a que ela pretende chegar. (E-06)

Nós temos vários gestores aí que a gente pode até se espelhar neles [...] pessoas que conhecem, têm competência, conhecimento e principalmente atitude. (E-07)

De forma contraditória, os entrevistados E-08 e E-09 destacaram que alguns gestores estão aquém das expectativas no que diz respeito às competências individuais; chamaram a atenção para a falta de preparo de determinados gestores, devido a grande mudança ocorrida na organização em passado recente, sem, no entanto, mencionar qual foi essa mudança:

Devido a grande mudança que ocorreu atualmente na empresa, isso se perdeu um pouco, por quê? A maioria dos gestores vem de base [...] isso foi se perdendo ao longo do tempo [...]. (E-08)

Eu ainda acho que precisa melhorar ainda um pouco a questão dos gestores. Precisa ainda capacitação melhor para os gestores, com quem a gente convive. (E-09)

Nesse elemento – *percepção sobre suas competências* – o pesquisador considerou que os gestores foram pouco explícitos acerca de suas competências; apenas citaram os treinamentos e a capacidade de lidar com pessoas.

Em relação à *percepção sobre a imagem da organização*, todos destacaram em seus depoimentos a boa imagem e confiabilidade da empresa pública, mensuradas através de pesquisas, qualidade e eficiência dos serviços prestados, sedimentada no mercado e na forma como é vista pela sociedade:

A nossa organização tem uma boa imagem perante o mercado, uma confiabilidade de seus clientes, tem que estar trabalhando sempre para manter essa boa imagem. (E-01)

A empresa, ela tem uma imagem totalmente positiva, haja vista aí as grandes pesquisas que são realizadas junto à população [...] que a empresa sempre aparece entre os primeiros, segundo e terceiros lugares de aceitação do público e confiabilidade. (E-02)

A organização é bem vista no mercado; nas pesquisas ele sempre sai na frente. Sai sempre em primeiro, em segundo [...] uma boa classificação. É uma organização que é muito conceituada. (E-03)

A imagem da organização é muito positiva, porque hoje a empresa é vista como sinônimo de qualidade e eficiência. (E-04)

Hoje a credibilidade é muito boa, uma vez que vem buscando [...] diversificar esse produto, melhorar esse produto ao cliente numa luta constante. Com certeza tem uma boa imagem no mercado. (E-05)

Uma excelente imagem, visto que ela está consolidada nesse mercado há mais de 50 anos. (E-06)

[...] empresa tem uma imagem totalmente positiva no mercado [...] então, quando soltam pesquisas, nós vemos que a nossa empresa está sempre aí, quando não está na liderança [...] é o máximo ali, segundo lugar. (E-07)

A imagem, apesar de ter tido alguns problemas, a questão da greve [...] questões legais, a empresa, o que ela tem de melhor é a imagem. (E-08)

Não só a minha visão, mas todos os clientes aí, como a sociedade brasileira aí como um todo, é uma visão positiva. Conceituada, inclusive. (E-09)

Portanto, em relação à *percepção sobre a imagem organizacional*, os respondentes foram unânimes em relatar de forma positiva e, mesmo tendo o entrevistado E-08 mencionado algumas discrepâncias, destacou a boa imagem da organização perante os colegas e o público em geral, o que pontuou uma situação confortável.

Outro elemento importante levantado na pesquisa diz respeito ao *preparo da organização para conquistar novos mercados, nacionais e internacionais*; assim, todos os entrevistados foram unânimes em responder afirmativamente, destacando em seus relatos sua consolidação no mercado interno, preparando-se para disputar o mercado externo e conquistar uma posição de destaque:

Sim, constantemente. (E-01)

[...] está se preparando para chegar e atingir esses mercados, principalmente o internacional. [...] como já é uma empresa consolidada

internamente, tem melhorado sua condição e trabalhado para atingir novos mercados. (E-02)

No momento a empresa está buscando tanto esse mercado nacional como internacional, [...] está criando novas empresas no exterior, buscando novas empresas internacionais, novos contratos [...] e nacional também, está sempre buscando novos mercados, produtos, novos clientes [...]. (E-03)

[...] a empresa está se preparando [...] a visão dela de 2020, [...] hoje com o advento da internet, às vezes até com a concorrência de outras empresas que querem pegar essa fatia do mercado, a gente está adaptando [...], está crescendo bastante, e está se investindo nisso [...]. (E-04)

Sim, uma vez que ela está querendo se destacar como empresa mundialmente conhecida no seu segmento. (E-05)

Sim, é através de uma busca no sentido global do país, do mundo é que ela vai realmente buscar mudanças no mercado interno e externo. (E-06)

Está preparada e nós já estamos buscando esses novos mercados. Nós vamos nos inserir no mercado internacional agora. (E-07)

[...] está super preparada e tem buscado, ao longo desses últimos 10 anos, estar sempre fazendo isso, lançando serviço no exterior também. (E-08)

A empresa está com um plano, até 2014, de uma melhoria em conquista de mercados internacionais, ela ainda está se preparando para o mercado internacional, mas é uma empresa bastante competitiva no mercado. Totalmente não está preparada, mas parcialmente. (E-09)

O respondente E-09 destacou em seu relato que, sob o ponto de vista da atuação da organização no mercado internacional, a mesma ainda precisa se preparar melhor, não detalhando quais seriam as iniciativas a serem adotadas, o que, de certa forma, os outros entrevistados disseram também; entretanto, todos foram unânimes em dizer que a empresa pública está consolidada no mercado interno e tem se preparado para se inserir no mercado externo de forma competitiva, afirmando o atual momento da organização em buscar novos desafios.

Outro elemento abordado diz respeito ao *preparo da organização em estabelecer alianças com outras empresas*; nesse sentido, a maioria dos entrevistados – E-02, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07, E-08 e E-09 – destacou as parcerias, o estabelecimento de contrato com empresas do sistema financeiro e de transportes, não havendo maiores detalhes dessas alianças:

Sim, a Instituição está se preparando para conquistar os novos mercados, com algumas alterações na legislação que vão possibilitá-la tanto no mercado nacional tanto no internacional, de buscar novos caminhos. (E-01)

Sim, e inclusive já temos essas alianças com outras empresas. Até mesmo patrocínios que nos remetem justamente à divulgação da imagem da empresa, que isso pra gente traz um retorno muito positivo. (E-02)

Está firmando contrato com o Banco do Brasil, assim como já teve contrato com outros bancos [...] e vai criar [...] novas alianças com outras empresas prestadoras de serviço no mercado em que ela atua hoje. (E-03)

[...] está investindo em outras empresas para elas estarem crescendo também [...] tem uma transportadora hoje que consegue fazer um trabalho [...] hoje pode investir naquela empresa para ela dar um suporte [...]. (E-04)

Certamente, uma vez que a própria estrutura oferece condições de agregar junto a ela outras empresas praticamente do mesmo segmento. (E-05)

Existe uma necessidade muito grande de parcerias, e a empresa está voltada nesse momento a fazer grandes parcerias. (E-06)

Está preparada, é tanto que nós temos alianças, outras empresas em conjunto conosco já é comum (sic) na empresa. (E-07)

Eu acredito que sim, mas não na exploração do serviço na sua totalidade [...] eu acredito que setores dariam para fazer essa junção, essa união, eu acho que sim. (E-08)

[...] já tem feito com algumas organizações, terceirizadas inclusive. (E-09)

Ficou evidente que a organização tem estabelecido alianças estratégicas com empresas públicas e privadas, no sentido de oferecer um serviço de qualidade, eficiente e com prazos de entrega aceitáveis, pela maioria da sociedade.

Em relação à *distinção da organização em relação à concorrência*, os respondentes E-03, E-04, E-05, E-06, E-07, E-08 e E-09 destacaram em seus depoimentos o porte e a atuação em todo o território nacional, a logística e a presteza, qualidade, prazos e preços, a estrutura organizacional, bem como por se tratar de uma empresa pública confiável:

O que distingue é o tamanho da organização [...] é uma empresa forte, muito conhecida [...] então é valorizada no mercado. Atua em todo país, inclusive internacional, e faz contrato com pessoas, grandes e pequenas empresas [...] pessoas físicas. (E-03)

Hoje é a regularidade, capilaridade e logística. A logística integrada no caso, hoje a empresa é vista como uma das maiores empresas de logística integrada, quiçá do mundo. (E-04)

A estrutura, a logística e com certeza a qualidade e preço. (E-05)

A sua qualidade, o seu prazo de entrega, isso faz com que a cada dia ela busque uma logística diferente, moderna para aplicabilidade e competir no mercado com reais condições de chegar aonde ela quer chegar. (E-06)

[...] temos uma estrutura totalmente montada no Brasil, onde a gente pode competir melhor com os nossos concorrentes. A logística [...] favorece muito a empresa, nós estamos em todos os cantos do país [...]. (E-07)

A sua pluralidade, a empresa que está presente em todo território nacional também em todo o município [...] em todas as regiões. (E-08)

[...] além da confiabilidade do povo brasileiro [...] a empresa presta um serviço não só no ramo de encomendas, como também atendimento a todo o país; através da sua logística atende à área operacional [...]. (E-09)

Por outro lado, o entrevistado E-01 não respondeu de forma satisfatória a propósito da temática, referindo-se às alianças da organização, abordadas anteriormente; e E-02 tece comentários acerca de algumas dificuldades nas relações de trabalho com seus subordinados, o que, na sua opinião, impacta negativamente no desenvolvimento das atividades profissionais e pessoais:

Sim, em virtude dessas mudanças nas normas da empresas, ela está se preparando para estar apta a buscar novas alianças no mercado. (E-01)

Como se trata de uma empresa pública, você não [...] não consegue trabalhar o perfil daquela pessoa [...] da sua Unidade. Então é o maior dificultador hoje, você tem pessoas de todas as religiões, sexos e de todas as índoles possíveis. (E-02)

Essa colocação do respondente E-02, segundo o pesquisador, no que diz respeito às relações interpessoais devem ser levadas em consideração, devido à sua importância para o bom andamento das atividades no dia-a-dia na organização. Mas, mesmo assim, as outras colocações elencadas pelos demais entrevistados foram importantes para se afirmar que a empresa pública é possuidora de diferenciais que a distinguem no mercado.

No quesito *participação em programas de melhoria da escolarização*, os entrevistados E-01, E-02, E-08 e E-09 se manifestaram positivamente, demonstrando interesse, tanto pessoal, como da organização, pelo crescimento intelectual, relatando, inclusive, sobre pretensões de se cursar a pós-graduação:

[...] tenho participado recentemente, cursando o nível superior e participando na própria faculdade para buscar aperfeiçoamento. Profissionalização. (E-01)

[...] tenho feito vários cursos voltados para área de pessoal, leio bastante, livros referentes à formação de novos gestores, como gestor o que posso melhorar, [...] buscando sempre uma melhor interação com o colaborador. (E-02)

Agora mesmo eu acabei de fazer o curso superior e estou pretendendo fazer a pós-graduação. Constantemente a organização oferece treinamento para os gestores, [...] vou estar participando (sic). (E-08)

Participo, inclusive tenho bolsa de estudo fornecida pela empresa, que está me dando condição de agora eu estar me formando em curso superior. (E-09)

Os respondentes E-03, E-04, E-05 E-06 e E-07 não foram categóricos em seus relatos, não demonstrando estarem participando, no período da pesquisa, de programas de melhoria da escolarização, mas somente manifestaram o interesse em

aprimorar seus conhecimentos, seja por meio do aperfeiçoamento, da educação à distância ou de pós-graduação:

No momento tenho feito leitura de jornais de revistas, [...] agora que tive um filho [...] o tempo está meio difícil, mas agora nesta fase em que a criança cresceu, fazer uns cursos de aperfeiçoamento para melhorar. Fazer um curso de atualização, fazer uma reciclagem para melhorar. (E-03)

[...] disponibilizado até o treinamento a distância [...] qualquer funcionário tem acesso ao *link* da empresa, ao serviço de internet interno [...] pode estar se aperfeiçoando em qualquer assunto, qualquer área [...]. (E-04)

[...] hoje é oferecido um treinamento interno para todos os gestores [...] mas também colaboradores, para melhoria da qualidade, tanto operacional quanto de gestão, também. Hoje, no momento, não estou dando seguimento, mas a pretensão é grande em dar continuidade. (E-05)

[...] estou, neste momento, buscando fazer uma pós-graduação em Logística Integrada. (E-06)

A empresa investe muito em seus colaboradores, está treinando sistematicamente seu corpo de gestão e colaboradores. Ela se preocupa muito com o treinamento e a qualificação de seus funcionários. (E-07)

Nessa abordagem, mesmo com o interesse da organização em qualificar e desenvolver os conhecimentos dos seus funcionários, de uma forma geral, com cursos de qualificação e capacitação, o incentivo à realização da educação formal e continuada em todos os níveis, essa realidade não está presente para todos os gestores, uma vez que essa decisão é de cunho pessoal e depende mais do trabalhador, havendo ainda alguns entraves que dificultam a realização desses objetivos.

Finalmente, sobre a *atualização das mudanças organizacionais e novos projetos*, os entrevistados E-02, E-03, E-06, E-07 e E-08 relataram estar atentos, procurando se inteirar por meio de ferramentas internas de divulgação das alterações na estrutura e do lançamento de novos produtos, bem como aos acontecimentos no mercado; somente E-05 relatou a iniciativa da empresa pública em divulgar esses procedimentos, por meio de “circulação interna”:

Certamente, uma vez que nós temos uma circulação interna de toda mudança, de toda estrutura, o que está sendo mudado na estrutura, na execução dos planos da empresa. (E-05)

Agora, o importante foi perceber que essas iniciativas são mais dos gestores e menos uma política institucionalizada, o que foi preocupante constatar:

Podem ser melhorados esses treinamentos, mas treinamentos da empresa [...] fundamental hoje o empregado estar buscando informações, modificações estão ocorrendo no cenário da empresa. (E-01)

[...] a informação passa por um processo em que você pega toda informação e transforma em conhecimento [...] ela vai mais das pessoas que estão utilizando, do que propriamente do fornecimento que a empresa faz [...] (E-02)

Sim, procuro sempre estar acessando os meios de comunicação da empresa [...] Intranet, Internet, utilizar nossa biblioteca que nos fornece livros, jornais, então tenho buscado, sim. (E-03)

[...] qualquer hora, se chegar agora e acessar, posso escolher o tema e ir a fundo [...] (E-04)

Sim, tenho que estar diariamente, sempre, voltado à busca de novos lançamentos que a empresa faz, [...] preciso estar inteirado para poder fazer o repasse de informações para minha própria equipe. (E-06)

[...] isso é até um dever do gestor, ele tem que estar 'antenado' não só com os novos projetos da empresa, mas você estar de olho no que está acontecendo no mercado, tem que estar atualizado, não se pode ficar só dentro do seu mundo [...] e isso pode trazer benefício também para sua empresa. (E-07)

Com certeza porque no cargo que ocupo isso tem que ser uma constância. (E-08)

Com certeza, esse é o papel de todo gestor. [...] alguns gestores que não procuram, ficam atrás das cadeiras, atrás das mesas e não procuram se inovar. (E-09)

Dessa forma, a maioria dos gestores da empresa pública demonstrou, nesta questão, que as iniciativas de buscar informação têm sido mais dos próprios gestores, e menos uma política da organização, o que caracteriza, sem dúvida, uma falha estratégica da empresa, que deixou de desenvolver mecanismos eficientes, no sentido de institucionalizar, tanto as mudanças quanto os produtos da empresa pública, junto aos seus gestores e colaboradores.

Em relação à assimilação das competências administrativas, na percepção dos gestores, a maioria destacou elementos importantes – percebe-se a ausência de uma política global e problemas estruturais, a burocracia, a complexidade e o tamanho da organização – como fatores negativos, necessitando por isso de melhorias nos procedimentos organizacionais, principalmente a conscientização da alta direção da empresa quanto à importância de se evitar ao máximo a interferência política nas questões fundamentais da gestão.

A respeito dos procedimentos operacionais, o conhecimento da organização se mostrou positivo, e esses foram suficientes e eficientes para a prestação dos

serviços com qualidade e presteza. Em relação às competências individuais dos gestores, estes demonstraram possuir conhecimento necessário, como também ter a consciência daquelas que necessitam aprimorar, uma vez que a organização propicia condições de desenvolvê-las.

A imagem da organização foi analisada de forma positiva pelos gestores, tanto entre os colegas quanto perante a sociedade. Sobre a capacidade de se conquistar novos mercados, nacionais e internacionais, ficou evidenciado que a organização ainda necessita de se preparar externamente, mas consideraram a mesma, consolidada no mercado interno. Em relação ao estabelecimento de alianças, a organização tem estabelecido alianças estratégicas com empresas públicas ou privadas, procurando ofertar um serviço de qualidade, eficiente e com prazos de entrega aceitáveis.

A distinção da organização em relação à concorrência foi considerada pelos gestores, uma vez que a empresa pública é possuidora de diferenciais que a distingue no mercado. Sobre a participação em programas de melhoria da escolarização, mesmo com o incentivo da organização nem todos os gestores se envolvem, uma vez que essa decisão é de cunho pessoal, havendo alguns entraves que dificultam sua execução. Em relação às mudanças organizacionais e novos projetos, não houve uma visão geral das mudanças e das políticas de lançamento de novos produtos, uma vez que nem todos os gestores identificaram iniciativas por parte da organização, nesse sentido.

5.4 Resultados decorrentes da implantação da Gestão de Competências no desempenho dos gestores

Nessa seção, abordaram-se os elementos que dizem respeito às competências dos gestores decorrentes da implantação da GC, de acordo com os relatos dos entrevistados, compreendendo temáticas referentes ao *interesse das diversas áreas quando da sua atuação, o impacto de seu trabalho para o alcance dos resultados, as reclamações dos clientes, racionalização dos recursos envolvidos, identificação da*

fase da cadeia produtiva onde pode ter ocorrido falha, conciliação dos interesses do grupo com as necessidades da empresa, ajustes quanto às metas propostas em seu plano de trabalho, atuação como facilitador para o alcance dos resultados, promoção de clima de cooperação entre os colaboradores, desafios e riscos calculados na implantação de novos procedimentos, novas ideias para melhoria dos resultados previstos, decisões com acerto e rapidez, escolha da melhor alternativa para tomar decisão, assimilação das competências previstas, obtenção de resultados devido à implantação da GC e a compatibilização dos resultados com aquilo que a organização espera de seus gestores.

Inicialmente, sobre o *interesse das diversas áreas quando da sua situação, agindo localmente e pensando globalmente*, a maioria dos respondentes - E-01, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07 e E-08 – afirmaram agir de forma integrada e sistêmica:

Fundamental ação local e agir de forma visão global, buscando melhores resultados para a unidade. (E-01)

Sim, você tem que pensar nos seus resultados e no do outro, para que a empresa consiga o resultado final. Porque se eu trabalhar individualmente eu não vou conseguir um resultado universal, para a empresa. (E-03)

Sim, porque não tem como a empresa, por ser de nível nacional [...] atender também a todo o território nacional e no estrangeiro, ela não tem como não trabalhar dessa maneira. (E-04)

Sim, hoje toda organização, todo organograma da empresa, um depende do outro, então essa integração é de suma importância. (E-05)

Sim, pois além da minha área eu tenho que estar ligado a todas as áreas da empresa para, em conjunto, buscar um objetivo comum da empresa. (E-06)

[...] o gestor, ele tem que ter essa visão sistêmica, ele não pode conhecer somente o local do seu trabalho, ele tem que ter uma visão da sua empresa, o que a sua empresa quer, e uma visão global também, o que o seu concorrente [...] faz melhor que você pode melhorar também [...] (E-07)

[...] é tudo uma integração, a empresa está toda integrada, porque uma área depende da outra. Isso tem que fazer parte do dia-a-dia do gestor. (E-08)

Os entrevistados E-02 e E-09 consideraram em seus relatos a necessidade de melhorias em determinadas áreas dentro da organização:

Ainda estamos num processo de melhoria de consolidação de todas as áreas na busca realmente do resultado final [...] o atendimento ao cliente final. E, tem sim, melhorado, mas ainda estamos buscando uma melhoria contínua desse processo. (E-02)

[...] parte da área operacional [...] é bem consistente, mas as outras não, precisam melhorar um pouco. Área administrativa [...] ou outra área de gerência de engenharia, às vezes deixa a desejar no sentido de atender ao que a área operacional precisa. (E-09)

Nessa perspectiva, mesmo com a maioria dos entrevistados afirmando que a atuação dos gestores se dá localmente, mas com uma visão do todo, as críticas de dois respondentes sobre melhorias em determinadas áreas na empresa pública sinalizaram que existe a necessidade, por parte da organização, de procurar identificar os problemas e seus focos, com o intuito de solucionar as dificuldades internas de gestão.

Em relação aos *impactos do trabalho para o alcance dos resultados da empresa*, os entrevistados foram unânimes em afirmar esse conhecimento, destacando em seus depoimentos a importância do trabalho em equipe (“elo de uma corrente”), impacto tanto positivo quanto negativo, a ideia de núcleos administrativos (“a unidade que trabalho é uma célula”), o conhecimento e o preparo, a medição e as metas, bem como a responsabilidade sobre o trabalho:

[...] tenho consciência que o meu trabalho faz apenas parte de um elo de uma corrente que seria a empresa. Quebrando esse elo, está quebrando toda a cadeia produtiva, ou parte [...] que depende do meu trabalho. (E-01)

[...] hoje passo por um processo em que fui acionado para tentar ajudar na organização de uma Unidade e a gente vê que realmente o impacto do meu trabalho [...] às vezes positivo, às vezes negativamente no resultado geral da nossa DR e, conseqüentemente, da nossa empresa. (E-02)

Sim, a partir do momento que o seu resultado é ruim vai afetar no resultado geral, na nossa diretoria, na empresa no todo. (E-03)

[...] a unidade em que trabalho é uma célula [...] todas estão no objetivo comum, que é o atingimento das metas e, conseqüentemente, o resultado final. (E-04)

Com total amplitude e conhecimento [...] supervisor de operações [...] é a camada final da execução do trabalho iniciado no processo. (E-05)

[...] tenho que estar preparado com o repasse que a empresa me passa de informações para, juntamente com a minha equipe de supervisores, reportar [...] e buscar o objetivo principal da empresa. (E-06)

[...] diariamente a gente acompanha esses resultados. A medição é feita diariamente com seus resultados e esses [...] podem influenciar tanto positiva, quanto negativamente, no resultado da nossa empresa. (E-07)

Com certeza, porque se não fizer bem o meu trabalho, se não estiver preocupado com a minha unidade [...] vai impactar porque nós temos metas da unidade e metas globais que vão atingir até o topo da empresa. (E-08)

[...] todo o trabalho que é feito na unidade onde sou responsável, ele é responsável não só pela diretoria de Minas Gerais, como em todo o país. (E-09)

Dessa forma, os gestores demonstram ter plena consciência da importância do impacto do seu trabalho nos resultados da organização, tanto de forma positiva

quanto negativa, uma vez que eles se sentem responsáveis por suas respectivas equipes de trabalho, como também dos seus papéis como líderes e propagadores do conhecimento, frente aos seus liderados.

Os entrevistados E-01, E-02, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07 E-08 e E-09, em relação ao *atendimento de reclamações de clientes, mesmo não sendo sua unidade a responsável*, relataram unanimemente providências adotadas no sentido de pelo menos encaminhar o assunto à unidade responsável pela solução do problema, tendo a consciência de que essas questões dizem respeito à empresa como um todo:

Sim, atendo, eu entendo que os clientes não são clientes da minha unidade, mas sim da empresa. (E-01)

É atendendo ao cliente, tentar resolver o problema dele, para depois a gente se posicionar quanto a quem cometeu o erro, quem está cometendo alguma falha, se existe realmente uma falha. (E-02)

Sim, procuro responder, se tiver no meu alcance, não for da minha área, procuro a outra área responsável para responder aonde ele vai encontrar a resposta certa. (E-03)

[...] a empresa é uma só, então, como representante [...] a gente atende aquele cliente, se não souber a informação, vou estar repassando para a unidade responsável pelo problema [...] e deixando o contato daquele cliente com aquela reclamação. (E-04)

Sim, uma vez que não envolve somente hoje, somente uma unidade [...] então é feito não só *e-mail*, mas também o contato com o cliente, dando-lhe a devida satisfação. (E-05)

[...] a filosofia da empresa e a meta principal são os nossos clientes, então quando recebo uma reclamação [...] repasso, tento resolver o problema e assim que dou uma primeira solução, repasso para a área devida. (E-06)

[...] a reclamação do cliente, não importa se é da minha área de trabalho, se é da empresa, sou funcionário, então acho que meu dever [...] vou estar atuando e passando as reclamações para o cliente. (E-07)

Fazemos isso porque, através de telefone, *e-mails* [...] porque o cliente com certeza ele vai voltar à empresa. Isso é comum na organização. (E-08)

Desde que esteja na minha alçada sim, quando não é da minha alçada eu passo para a unidade responsável. (E-09)

Dessa forma, os gestores demonstraram preparo e atitudes responsáveis ao se preocupar em solucionar queixas apresentadas pelos clientes da organização, independentemente se essas demandam providências de suas respectivas unidades ou de outras. Essa visão da importância do cliente para a empresa pública sinaliza o comprometimento deles para o bom andamento dos trabalhos na empresa pública.

A *racionalização dos recursos, eliminando pontos de ‘gargalo’ ou retrabalho* foi investigada pelo pesquisador e a grande maioria dos respondentes afirmou perceber sua existência, bem como a consequência disso para a organização. Algumas providências foram mencionadas – “padronização dos processos”, “otimização”, “logística” e “competência” – como atitudes fundamentais para se evitar o ‘gargalo’ ou retrabalho, como forma de agilizar os processos:

Sim, diariamente a gente tem que identificar os gargalos, racionalizando os recursos, produzindo mais com menos. (E-01)

Nós temos tentado trabalhar nesse gargalo, porque hoje a organização [...] vive os grandes problemas neles [...] temos tentado, dentro das possibilidades, eliminar os gargalos. Quando você os elimina dentro das Unidades Operacionais, transmite automaticamente para o processo final. (E-02)

Sim, nós trabalhamos a nossa padronização, que é o processo produtivo. Está sempre racionalizando para melhorar o resultado [...] eliminando os gargalos [...] (E-03)

O gargalo hoje, o processo [...] a maneira como é administrada o processo [...] sempre se não tiver uma continuidade, sempre haverá gargalo [...] então a gente tem uma visão sistêmica de todo o processo, consegue intervir e evitar que aconteça o gargalo. (E-04)

Como gestor, racionalizo o processo, com certeza, otimizando em nível de mão-de-obra, material, e em todo o segmento, a fim de agilizar produto e serviço de melhor qualidade. (E-05)

[...] fazer uma logística que atenda a isso: buscar que a minha unidade não seja afetada por problemas diários, por isso é necessário essa logística diariamente. (E-06)

Tenho a visão de evitar o gargalo e o retrabalho. Os gargalos, a gente tem que evitá-los. (E-07)

Esse é um papel de todo gestor que, com certeza, na questão da competência é feita no dia-a-dia, o gestor que não fala sobre isso, não age dessa forma, ele está fora da realidade. (E-09)

Por outro lado, o entrevistado E-08 considerou, em seu depoimento, haver um certo “relaxamento” no acompanhamento e na tomada de decisão que vise estancar e solucionar esses acontecimentos:

Isso era um pouco mais intensificado, porque era um item do plano de trabalho de cada unidade, isso relaxou um pouco nesses últimos anos, mas a gente já tem muitos anos na empresa [...] a gente procura fazer isso no dia-a-dia. (E-08)

Apesar de a opinião solitária contrastar com a grande maioria dos relatos, o pesquisador considerou haver, por parte dos gestores, conscientização do problema e atitudes pró-ativas que, no mínimo amenizam, como também solucionam esses entraves administrativos.

Em relação à *identificação de falhas na cadeia produtiva*, todos os gestores entrevistados foram unânimes em relatar suas capacidades de perceber tal fato, detalhando as providências adotadas para solucionar – “estudo mais aprofundado”, “empresa oferece um sistema” – “orientação”, “número fornecido pelo cliente” -, entre os referenciados:

Na maioria dos casos sim, quando não se é possível identificar, faz-se [...] um estudo mais aprofundado para a identificação da falha do processo onde ocorreu. (E-01)

[...] a empresa oferece um sistema que você tem como verificar desde o início do processo até o atendimento ao cliente final. (E-012)

[...] estar orientando onde foi a falha [...] se for o caso, para eliminar esse tipo de erro, porque [...] gera um retrabalho para a empresa [...] cada reclamação que chega, gera um custo para a empresa. (E-03)

Todo o trabalho tem o histórico, baseado no número fornecido pelo cliente, a gente consegue interceptar via internet, em que fase que houve aquele problema [...] consegue incidir direto naquela fase e, dependendo da situação, se houve falha [...] a gente consegue intervir e passando as fases, dando prioridade àquele trabalho. (E-04)

[...] conheço toda a cadeia, desde o nascimento do produto até a finalização do mesmo. Então é fácil identificar início, meio e fim desse produto. (E-05)

[...] pelo meu conhecimento, tenho como ver onde foi que houve o erro ou o problema e buscar uma solução para atender aos nossos clientes. (E-06)

[...] essa falha, se num primeiro momento a gente não consegue identificar, [...] tem como correr atrás e ver onde aconteceu aquela falha para que não ocorra novamente. (E-07)

[...] isso, claramente, a gente percebe isso em qual cadeia que foi, e adotamos com frequência. (E-08)

De acordo com a reclamação do cliente, até mesmo através do “Fale conosco” [...] dá pra saber em que estágio [...] está a reclamação. Quando é para resolver, a gente resolve, quando não é da alçada, [...] passa a quem possa dar a resposta mais precisa. (E-09)

Portanto, em relação à *identificação de falhas na cadeia produtiva*, os gestores demonstraram estar preparados para agir em conformidade com os preceitos da organização, em atender bem a seu cliente externo, de forma a resolver qualquer impasse que possa comprometer a eficiência dos serviços prestados pela organização.

Na sequência, sobre *adotar ações de consenso que conciliam os interesses do grupo com as necessidades da organização*, os respondentes, em sua maioria (E-01, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07, E-08 e E-09), foram afirmativos em corroborar a assertiva proposta pelo pesquisador, demonstrando interesse em solucionar

possíveis problemas por meio de ações que resolvam o conflito, como também a conscientização do uso racional dos recursos:

[...] estou numa fase do processo em que tenho que conciliar tanto o interesse da empresa como o interesse do grupo para o bem comum. (E-01)

Sim, a gente tem que estar sempre olhando o lado do colaborador, o lado da empresa, porque a satisfação, a motivação dele é que vai dar o resultado final para a unidade. (E-03)

[...] geralmente quando há algum conflito [...] as partes envolvidas às vezes podem não estar sabendo o que está acontecendo, às vezes, até uma visão de conhecimento [...] a gente consegue intervir e resolver o problema. (E-04)

Com certeza, uma vez que são feitas reuniões constantes, buscando minimizar custos [...] sensibilizar quanto à qualidade do uso do material servido [...] sensibilizando da importância do bom uso e a qualidade da ferramenta oferecida. Uma vez que não há consciência, não há produtividade, não há produto de boa qualidade e sim maior custo e maior despesa, então ela não vai sobreviver. (E-05)

[...] é necessário estarmos ligados e bem interagidos para buscar justamente do que o próprio cliente precisa, não o deixando sem uma resposta e sem uma solução final. (E-06)

Existem os interesses da empresa? Sim. Existem os interesses dos funcionários, e isso é uma coisa que a gente tem que estar negociando diariamente, para que no final a gente consiga um resultado tanto bom para a empresa quanto para o funcionário. (E-07)

Isso nem sempre é possível, mas, quando possível, fazemos, olhando sempre a questão da empresa [...]. (E-08)

Nós temos um trabalho na empresa, muito feito em cima do clima organizacional, onde a gente propõe, é [...] propostas de melhoria juntamente com o grupo, se inteirando com ele, sempre ouvindo o grupo para melhoria, pra toda equipe. (E-09)

Em outra perspectiva, o respondente E-02 foi taxativo em seu relato, discordando da assertiva, destacando a necessidade de se aprimorarem os processos a fim de melhorar os resultados esperados:

[...] realmente temos que melhorar nesse processo, porque os resultados ainda não estão dentro do que a gente está esperando. (E-02)

Por conseguinte, mesmo com o depoimento discordante de E-02, o pesquisador considerou que os gestores da organização adotam ações de consenso que visam tanto o interesse do grupo quanto da empresa pública, objetivando solucionar os entraves administrativos, sem, no entanto, agir com parcialidade.

Outra competência abordada diz respeito aos *ajustes de metas propostas pelos gestores, utilizando argumentação convincente*; nesse sentido, todos os gestores

entrevistados foram unânimes em seus relatos, destacando haver a possibilidade de discordância e de apresentar novas proposições, negociação com a organização e com a equipe, repasse e cobrança das metas para a equipe,

[...] sempre que discordo de uma meta do plano de trabalho, questiono, apresentando a minha visão e a forma que visualizo como deveria ser aferida. (E-01)

[...] com a renovação dos planos de trabalho, as metas [...] são negociadas, [...] com justificativas plausíveis e que não acarrete prejuízo para o avaliado, nem para a empresa, como avaliadora. (E-02)

[...] é passada uma meta e tenho que cumprir, se não superá-la, pelo menos tenho que atingi-la. Tenho que estar repassando pra cada um, cobrando [...] a meta repassada, para que consiga atingir a minha meta. (E-03)

Geralmente é passada proposta de evolução do processo, às vezes está [...] obsoleto [...] geralmente a empresa propõe, dependendo da fase ou do período, ações para sugestões e modificar, caso seja necessário. (E-04)

[...] uma vez que, tornando uma meta, é o desafio [...] ele tem de ser no mínimo possível de atingir, então é uma constante essa, é uma negociação, e tem o canal para isso. (E-05)

[...] a empresa me passa um programa, uma gestão já pronta e muitas das vezes nós temos que sugerir mudanças no tocante às avaliações e ao próprio trabalho. (E-06)

Às vezes nosso plano de trabalho ele já vem assim predeterminado [...] mas internamente a gente consegue às vezes negociar com o funcionário para que tenha adequação melhor para aquele trabalho. (E-07)

[...] fica um pouco mais difícil, porque essas metas não são estabelecidas por nós, é uma gerência maior. Mas isso no dia-a-dia, com as pessoas que estão trabalhando, tem uma flexibilidade, podendo levar a pessoa a entender a importância daquela meta. (E-08)

Todo início de avaliação de competência [...] o nosso gestor nos convida para [...] sugestões de melhoria para o processo. [...] ela dá essa abertura, para que a gente possa melhorar e atender aos pontos com mais dificuldade. (E-09)

Assim, em relação aos ajustes das metas propostas pela organização, ficou demonstrada a possibilidade de negociação, tanto entre a organização e os gestores bem como entre esses e seus colaboradores, no que diz respeito aos processos, como outrossim, sobre as metas a serem atingidas, não havendo imposição por parte da empresa pública no alcance de resultados não negociados com os envolvidos.

Em relação à *atuação dos gestores como facilitadores para alcançar os resultados*, os entrevistados E-02, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07, E-08 e E-09 relataram, de forma unânime, sentirem-se como tal, destacando a atuação como mediador, ouvindo,

apoiando, corrigindo e incentivando a equipe, com agilidade, negociação, participação:

Tento sempre estar trabalhando justamente como um mediador, [...] o gestor é um facilitador do processo [...] dentro das unidades operacionais, porque é a partir dele que vai ser facilitado todo o trabalho. (E-02)

[...] procuro estar sempre ouvindo a minha equipe, para que consiga identificar os pontos fracos, a gente estar corrigindo, dando treinamento para eles, para que consigamos juntos atingir o resultado final. Nos pontos fortes temos que elogiar a equipe [...] incentivando. Juntos. Acho que uma equipe unida consegue um resultado melhor. (E-03)

Como a gente está na fase final, cada dia é um dia ímpar, não tem como, apesar de que é tudo projetado, vai sempre ter um problema [...], então há interferências, a gente consegue interferir [...] e agilizar o processo. (E-04)

É o dia-a-dia, a gestão é a negociação, então, para se ter bons resultados, negociar é uma constante em busca de um resultado, todo dia. (E-05)

Sim, é o meu objetivo e é o meu trabalho. O gestor tem que estar preocupado e voltado a estar preparado neste repasse. (E-06)

O gestor, hoje ele tem que ser um facilitador. Ele tem que estar [...] no dia-a-dia ele está treinando os seus colaboradores para que o resultado seja o melhor possível. (E-07)

Na empresa nós somos chamados facilitadores. É uma constante de quem gerencia. (E-08)

Com certeza, não só eu, como os dois supervisores que trabalham comigo atuam dessa forma. [...] é fundamental que todo gestor saiba ouvir seus colaboradores e propor melhoria para o alcance do melhor resultado. (E-09)

Por outro lado, E-01 respondeu de forma incompleta e em desacordo com o questionamento levantado pelo pesquisador:

Sim, correto, muitas das vezes no plano de trabalho a gente não alcança o objetivo, quanto há interferências externas que devem ser levadas em consideração. (E-01)

Por conseguinte, considerou-se que os gestores possuem uma atuação de facilitadores dentro da organização, agindo de forma pró-ativa, participativa, com uma visão de equipe em relação aos seus colaboradores, apesar de um respondente não ter assim demonstrado.

Na mesma linha de raciocínio, ao serem questionados sobre o *estímulo de colaboração entre os empregados*, os entrevistados mencionaram ter consciência da importância dessa atitude e do trabalho em equipe; em como é fundamental o diálogo, a harmonia, a interação, o aprimoramento e a colaboração:

É o meu papel, atuar como facilitador para alcançar um resultado melhor tanto para a unidade e, conseqüentemente, para a corporação. (E-01)

Sim. (E-02)

A gente sempre procura falar da importância do trabalho em equipe. Um trabalho em equipe, ele fortalece, [...] é mais forte, consegue um resultado melhor, com mais efetividade. (E-03)

[...] não consegue trabalhar com pessoas se não há cooperação. [...] um depende do outro [...] desde o início até o final é cooperação. [...] a presença do gestor no processo, ela é imprescindível. Ele é o catalisador, apesar de ele ter subordinados [...] ele é a palavra final [...]. (E-04)

[...] a ideia é propiciar hoje um diálogo, direto, franco, esclarecedor do que se quer, do que a organização quer, para buscar uma harmonia no ambiente de trabalho, uma harmonia na produtividade. (E-05)

[...] tenho uma equipe enorme e preciso que ela esteja ligada, interagida com todos os propósitos e projetos para os quais estão definidos. [...] adoto a filosofia de que toda equipe, a cada dia se aprimore mais, busque novos horizontes, se prepare, tanto internamente quanto externamente. (E-06)

Colaboração tem que ter a todo momento. O ambiente de trabalho se torna mais agradável quando há essa colaboração. Faz parte do dia-a-dia do gestor e a gente tem que estar todo momento estimulando para que haja essa cooperação. (E-07)

Isso é cobrado deles para com a gente, constantemente, no dia-a-dia. (E-08)

A gente procura deixar que os colaboradores atuem de uma forma pró-ativa para a melhoria de todo o grupo e isso com certeza não só eu, mas os outros supervisores, no dia-a-dia vão conversando com toda a equipe aí. (E-09)

Portanto, os gestores da empresa pública demonstram, em seus relatos, promoverem junto aos seus colaboradores o estímulo para as atividades desenvolvidas no dia-a-dia, incentivando-os e apoiando-os integralmente, com o intuito de promover a interação e o desenvolvimento da equipe. Corroborando com essa assertiva Guimarães et al (2001), afirmam que a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Em relação a *assumir desafios e riscos calculados na implantação de novos projetos*, os entrevistados E-02, E-03, E-04, E-05, E-06, E-07, E-08 e E-09 relataram em seus depoimentos ser essa uma atitude comum aos gestores e faz parte da rotina, tendo obtido mais êxito do que resultados negativos. Há uma procura constante pelo acerto, não se acomodando e procurando corrigir sempre, procurando errar o menos

possível, e se dizem possuidores de autoridade para assumir esses desafios profissionais:

[...] a gente tem assumido muitos riscos [...] quando você assume os riscos, você pode também estar assumindo resultado negativo. [...] Mas até agora nós temos conseguido bons resultados com as escolhas [...] feitas. (E-02)

[...] na empresa os desafios são diários [...] você tem que estar ali planejando como sair desse desafio, no final tem que estar 100% resolvido. (E-03)

O risco ele é válido [...] dá margem pra gente acertar. Se errar, errei tentando fazer o certo, tenho consciência disso, e os meus gestores também, coordenadores [...] (E-04)

Bom é uma constante, na operacional. A operacional nunca um dia é igual ao outro, então o desafio é o dia-a-dia, é uma rotina. (E-05)

[...] acredito que todos os dias o administrador tem que buscar assumir riscos e agir dentro dessas possibilidades, temos que arriscar sempre, buscando o melhor para a organização. (E-06)

O gestor tem que estar disposto a assumir riscos. Falhas vão (sic) haver, mas acho que se você errou, mas buscando o melhor que for para a empresa [...] o que a gente não pode é falhar e se acomodar naquela falha. (E-07)

Correr riscos, como a empresa é muito grande, se você não pensar nas suas ações pode trazer problemas mais tarde. [...] às vezes você toma uma atitude tentando acertar e corre aquele risco de não dar certo, mas no dia-a-dia você vai tentando errar menos. (E-08)

[...] no nosso dia-a-dia nem sempre a gente tem condições de, naquele momento, [...] dar uma resposta de acordo com a organização, a gente assume algum risco, no entanto tem a autoridade para isso e, como gestor, consegue se sair bem [...] (E-09)

O respondente E-01 se manifestou de forma incompleta, não acrescentando elementos importantes nessa análise:

Constantemente a gente tem que disseminar a ideia, vender a ideia de que é um grupo, o resultado do grupo é o resultado da empresa. (E-01)

Dessa forma, como a grande maioria respondeu possuírem atitudes pró-ativas em relação aos riscos e desafios calculados na implantação de novos projetos, o pesquisador considerou tratar-se essa de uma atitude presente no comportamento dos gestores, trazendo resultados satisfatórios na gestão da organização.

Ao serem questionados sobre a *busca por novas ideias para melhoria dos resultados previstos nas metas*, os respondentes foram unânimes em assumir possuírem essa competência, detalhando que há procura constante por melhorias, observando as atitudes de outros gestores, adaptando aquilo que for pertinente, a busca por

atualização e aprimoramento, preocupação com prazos, resultados e a satisfação, saber ouvir os colaboradores; e também, mencionaram a inovação:

[...] há várias e várias formas de se fazer a mesma coisa para obter melhores resultados, a gente tem que estar fazendo as melhores maneiras para obter constantemente os melhores resultados. (E-01)

[...] o que a gente faz é procurar sempre estar melhorando, e levar para a organização, [...] o pouco conhecimento adquirido na área operacional, algo que possa melhorar e realmente trazer resultados positivos. (E-02)

[...] sempre fazendo o *networking*, procurando ver com o colega [...] tem feito de melhorias, para estar adaptando aos nossos procedimentos [...] trabalhando junto, talvez o outro esteja fazendo melhor [...] aí você aplica na sua unidade. (E-03)

Melhorias sim, a gente busca constantemente porque [...] o mundo está evoluindo, a gente tem que adaptar toda vez, não pode ficar preso, amarrado num processo que às vezes ele (sic) não está mais atualizado. (E-04)

Sempre aprimorando [...] identificar e levar à gestão maior para que se possa buscar melhores resultados, em prazos curtos, qualidade melhor e satisfação de todos, do cliente e do colaborador. (E-05)

Sim, existe essa necessidade. (E-06)

[...] as ideias não partem só da alta cúpula [...]. As vezes ideias muito simples vêm dos próprios colaboradores e essas, a gente tem que levar adiante e ver o que pode aproveitar daquilo ali e passar para frente. (E-07)

[...] o gestor acha que as ideias estão com ele, a maneira de agir certo está sempre com ele; se você buscar dentro do grupo, vai perceber que são várias ideias que podem ser aproveitadas, ou aquela solução na maioria das vezes está justamente com o grupo. (E-08)

Todo gestor deve sempre inovar, e a gente, quando procura inovar e sempre se capacitar, a gente procura sempre melhoria para todo o processo. (E-09)

Nesse ponto de vista, os gestores demonstraram que, na empresa pública existe uma atitude afirmativa quanto a assumirem posturas que adotem novas ideias, no sentido de melhorar as atividades profissionais exercidas pela equipe na busca do melhor desempenho, com eficiência, qualidade e presteza.

Em relação a *tomar decisões com acerto e rapidez, mesmo em situações imprevistas*, os entrevistados alegaram, em seus depoimentos, a necessidade em alguns casos de melhor análise, de modo a não haver precipitação, algumas dificuldades com situações imprevistas, e, enfim, a consciência de se estar fazendo a coisa certa, com destaque para a necessidade de agir:

Em boa parte dos casos sim, existem situações em que a rapidez não seria o mais aconselhável, seria fazer um estudo, preparar melhor uma atitude mais assertiva [...] (E-01)

[...] existem situações que você nunca passou que vão te trazer um transtorno ou uma dificuldade para acertar [...]. Então, não tem como você falar que todas as decisões foram tomadas acertadamente [...] porque nem todas as situações a gente já passou anteriormente. (E-02)

A gente faz tudo para acertar [...] pode ser que às vezes a gente erre [...] Todos os dias tem imprevistos [...] precisa tomar uma decisão urgente para ter um bom resultado, se não tomar a decisão na hora e em tempo hábil, não vai atingir o resultado. (E-03)

[...] cada dia é ímpar, a gente está sempre passível de, às vezes, achar que está fazendo certo, mas pode ser que no processo, não adianta fazer 100% de acerto se um estiver insatisfeito, aqueles 99% que a gente fez não valeu nada. [...] nesse processo num todo, a gente trabalha para ser 100%. (E-04)

A maioria acertadas, não vou dizer que toda hora estamos acertando, mas a maioria são acertadas, até pelo conhecimento de área que nós temos. Operacional é decisão imediata. (E-05)

Ocorre continuamente no meu dia-a-dia e tenho que estar preparado para assumir os riscos e buscar uma situação plausível naquele momento. Eu tenho que agir. (E-06)

Com acerto e rapidez às vezes [...] fica difícil a gente tomar essas decisões [...] tem que assumir, essas decisões não esperam aí uma hora para que você as tome [...] têm que ser tomadas de imediato [...] as mais acertadas possíveis. (E-07)

Tenho acertado, [...] é difícil, com uma situação não previsível, você acertar, mas com a experiência que a gente tem nesses longos anos [...] então, acaba a gente acertando mais do que errando [...]. (E-08)

[...] é uma situação que o gestor precisa ter, porque às vezes nem é o tempo [...] a condição de se fazer um trabalho com uma rapidez [...] então a gente faz, com certeza. Aparecem na minha gestão situações imprevistas, com certeza. (E-09)

Por conseguinte, segundo os gestores, nas situações normais a grande maioria das decisões tomadas é considerada correta; o problema diz respeito àquelas situações imprevistas, nas quais, segundo os relatos apresentados, existe dificuldade em se conseguir tomar uma decisão acertada, deixando o gestor inseguro. Denotou-se a necessidade de melhor preparação, por meio de cursos, treinamentos e até mesmo sendo o caso reavaliar se alguns desses profissionais são de fato os mais indicados para exercerem essas atividades de gestão.

Sobre a *identificação da melhor alternativa a ser adotada e se essa decisão se baseia em fatos e dados concretos*, os entrevistados demonstram em seus relatos que essa é uma prática na organização. Cabe destacar a importância das ferramentas disponibilizadas pela empresa pública, o acompanhamento diário dos resultados, preocupação em analisar os dados, valendo-se da experiência na hora da decisão, a logística como elemento fundamental e de se ter a noção exata do problema:

Sim, sempre que a gente tem que tomar uma decisão, tem que buscar um histórico dos fatos e dos dados para se tomar essa decisão da forma mais assertiva possível. (E-01)

[...] com as ferramentas que a empresa proporciona, que você tem como verificar e tomar decisões com base em todos esses resultados [...] e buscar uma interação entre o processo aí e a conciliação de todo o projeto. (E-02)

[...] sempre para você estar tomando decisões, deve estar acompanhando os dados, resultados, olhando onde tenho que melhorar [...]. tenho que estar acompanhando meus resultados para tomar as decisões corretas. (E-03)

Em geral a iniciativa é tomada em cima dos dados. O fato vai trazer uma ocorrência naquele momento. Tentar resolver da melhor maneira [...]. (E-04)

[...] experiência faz com que possamos ser bem assertivos [...] atitudes tomadas que tendem a ir para o caminho errado são corrigidas na hora para que não tome rumos que a organização não almeje. (E-05)

[...] a logística é feita logo nas primeiras horas da manhã [...] alguma coisa que foge do controle, tenho que tomar essa decisão imediatamente, na busca de uma melhor condição de atendimento ao cliente. (E-06)

[...] aconteceu certo problema e você já saber o que ocorreu, com aquilo para você tomar decisão, é importante para você não cometer erros. (E-07)

[...] tem vários programas que nos auxiliam nesse sentido dentro da empresa. [...] vão nos auxiliando com dados atuais, dados históricos e a gente tem como prever ações de melhorias nesse sentido. (E-08)

[...] mas nem sempre em cima de fatos, mas de dados [...] (E-09)

Por isso os gestores demonstram ser uma prática a busca por melhores alternativas no processo de tomada de decisão, que visem embasá-los de argumentos e certezas que os levem a decidir acertadamente e com segurança, sempre apoiados por fatos concretos e/ou por dados consistentes, o que, normalmente, tem-se disponibilizados em instrumentos alocados pela organização.

Em relação à *assimilação dos gestores de competências previstas para os respectivos cargos/funções*, colidiram opiniões contraditórias, inclusive do mesmo gestor; os entrevistados E-01, E-03, E-04, E-05 e E-06 se expressaram de forma assertiva, destacando reconhecer que, na maioria dos casos, assimilaram graças à experiência como elemento preponderante e a relevância de cursos, reuniões e do planejamento:

Na maioria dos casos sim, pode haver alguns casos que precisem ser melhores estudados e revistos para melhor assimilação [...] A maioria das competências foram assimiladas pelos gestores. (E-01)

Acredito que a maioria, sim. (E-03)

[...] o iniciante na gestão pode ter alguma dificuldade, mas a experiência e até consulta com os profissionais mais experientes consegue sanar dúvidas e adequar da melhor maneira possível. [...] se tiver alguma deficiência no início dentro do processo, no amadurecimento é assimilado, sim. (E-04)

[...] a maioria ao meu redor tem um período de experiência na atividade, em sua função, e com isso tem feito bons trabalhos [...] mostrando a competência e discernimento [...] que é solicitado. (E-05)

Sim, pois nós estamos constantemente fazendo cursos, somos chamados para grandes reuniões, planejamentos, na busca de um objetivo comum dentro da empresa. (E-06)

Eu acredito que sim, nós temos excelentes gestores na empresa. (E-07)

O respondente E-02 foi contraditório; inicialmente se manifestou sobre a necessidade de compreensão dos colaboradores e, logo a seguir, considerou a motivação e a interação como fatores essenciais ao bom andamento dos trabalhos:

Sim, estamos melhorando muito, mas realmente ainda faltam algumas pessoas entenderem que o processo é gerido em prol das pessoas e você gerencia o recurso humano. (E-02)

Se você consegue motivar as pessoas, automaticamente, [...] vão fazer com que o processo caminhe. Então, parte tudo da motivação e da interação do conhecimento que as pessoas adquirem com o passar do tempo. (E-02)

Os entrevistados E-08 e E-09 relataram a dificuldade de assimilação de suas competências, devido, principalmente, à velocidade com que as mudanças têm acontecido, bem como a necessidade de melhorias na capacitação dos gestores:

[...] com essas mudanças que vêm acontecendo, não só na empresa mas no mundo todo, [...] diárias e muito rápidas, sempre nós não temos tempo para assimilar e digerir, vai mais no decorrer dos anos [...] com tanta informação é mais complicado você gerir isso. (E-08)

[...] a gente assume que ainda precisa melhorar, mas com certeza, a capacitação dos gestores, dos gestores em geral da empresa ainda precisa melhorar! (E-09)

Assim, ficou tácito que essas contradições demonstraram a necessidade de alguns gestores da empresa pública assimilarem melhor as competências individuais, de modo a exercerem suas respectivas funções. O mais importante foi identificar que parece existir uma disfunção no processo de capacitação desses gestores, como também faz-se mister um melhor acompanhamento do desempenho desses profissionais pela área de recursos humanos da empresa pública.

A outro fator considerado, qual seja, a *percepção dos gestores sobre os resultados obtidos a partir da implantação de Gestão de Competências*, os respondentes manifestaram ter havido uma melhora significativa, notadamente pela utilização de ferramentas internas de controle disponibilizados pela organização. Ainda, a valorização, a motivação e o comprometimento advindos; a meritocracia como

filosofia organizacional; avaliações periódicas capazes de medir com segurança e eficiência o desempenho do gestor; a conciliação dos objetivos pessoais com os da organização que proporcionam a evolução e melhoria da empresa pública como um todo. Por fim, o surgimento do plano de trabalho; a otimização e a padronização do trabalho e o estabelecimento de metas a se alcançar:

Os resultados obtidos são sempre os melhores possíveis, haja vista que as ferramentas nos possibilitam num patamar mínimo esperado para cada competência para cada meta do gerenciamento [...]. (E-01)

[...] são resultados positivos, quando fala de competência, busca a valorização e o comprometimento [...] estão muito ligados inclusive com a visão que hoje a empresa, que é a meritocracia, quando você gere a partir das competências, dá condições para as pessoas melhorarem [...]. (E-02)

[...] nós somos avaliados diariamente, mensalmente; temos um plano de avaliação semestral [...] para que se tenha tempo hábil para corrigir as falhas. (E-03)

[...] a gestão de competência dá para a gente uma diretriz daquilo que a empresa direciona [...] a gestão de competências deixa a gente [...] condicionado a chegar ao objetivo [...] comum e da empresa. (E-04)

Melhoraram com certeza, [...] podemos destacar as pessoas [...] que se empenham, um grau de competência melhor que as demais e valorizar aquilo ali para manter, motivar esse colaborador. (E-05)

[...] na gestão de competência a empresa evoluiu e melhorou consideravelmente [...] a nova gestão está muito bem preparada e voltada no objetivo e na missão da empresa, e contribuiu para a melhoria dos resultados. (E-06)

[...] a partir da implantação dessa gestão de competência, todos passaram a se preocupar mais com as competências das pessoas e de estar fazendo 'numa boa' para que o serviço saia da melhor maneira possível. (E-07)

Alinhando essa gestão de competências, veio também o nosso plano de trabalho, a otimização da operacionalidade, a padronização, então tudo isso contribuiu e contribui para essas melhorias, porque antes dessa gestão você não sabia do que você estava sendo cobrado e hoje você tem a certeza e no dia-a-dia você percebe isso [...]. (E-08)

Nosso plano de trabalho, nossa avaliação de desempenho, ela é casada entre metas e competências [...] com certeza o resultado é positivo. [...] antes do trabalho de gestão de competências era um, após a implantação, melhorou significativamente. (E-09)

Nesse enfoque, segundo os entrevistados, após a implantação da GC, ocorreu uma mudança para melhor em termos de gestão, tanto para os gestores quanto para os colaboradores, tendo havido uma racionalização e padronização dos processos, destacando-se o mérito pessoal como fator de reconhecimento e valorização, melhor processo de mensuração do desempenho individual e, conseqüentemente, da equipe, culminando com a implantação de planos de trabalho que consideram o estabelecimento de metas a serem alcançadas. Tal medida elevou de forma

considerável o nível profissional e pessoal de todos, na empresa pública. Guimarães et al (2001), consideram que é preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Ainda se os *resultados são compatíveis com aquilo que a organização espera dos seus gestores*, os entrevistados E-03, E-04, E-05, E-06, E-07, E-08 e E-09 relataram seus avanços no que diz respeito ao trabalho executado, muitas das vezes necessitando de ajustes e adaptações graduais; foi fundamental o amadurecimento para se atingir os objetivos e as expectativas da organização e dos clientes, destacando-se a importância do acompanhamento e mensuração do desempenho dos servidores:

[...] de acordo com nossos recursos a gente vai melhorando nossas habilidades [...] você vai corrigindo suas habilidades para dar um resultado melhor. (E-03)

[...] creio que sim, mas pode haver alguns ajustes também. Esses ajustes com certeza para melhorar [...] a gente está sempre evoluindo e atualizando, porque não pode ficar amarrado em fórmulas e nem em direcionamentos obsoletos. (E-04)

[...] na verdade, tem um amadurecimento [...] a tendência é de melhorar e vai chegar com certeza lá [...] em ascensão. (E-05)

Com certeza que sim, porque ela, ao nos repassar um plano de trabalho, vindo dessa gestão, ela acredita que o objetivo será atingido. (E-06)

[...] acredito que está dentro do previsto, e tem atendido à expectativa não só da nossa empresa, mas a expectativa também de nossos clientes, devido aos resultados [...] e devido à aceitação que a empresa tem no mercado hoje. (E-07)

[...] os processos foram gradativamente implantados na empresa. Isso ajudou essa adaptação [...] então a mudança foi total. É aliado ao que a organização espera de seus gestores, é compatível, sim. (E-08)

[...] empresa propõe um plano de trabalho, uma avaliação de desempenho para cada gestor e eles são compatíveis. Precisa melhorar ainda a questão, a gestão em si, no geral, mas atende sim à organização. (E-09)

Por outro lado, os entrevistados E-01 e E-02 se manifestaram contrariamente, afirmando em seus depoimentos haver ainda “muita coisa a ser feita” - iniciativas pontuais que não foram detalhadas - como também não existe, por parte de alguns gestores e/ou colaboradores, uma visão abrangente da importância da gestão de competências como uma “ferramenta” fundamental no processo administrativo:

[...] ainda há muita coisa a ser feita para se atingir os níveis esperados pela organização [...] mas com algumas adequações, com alguns estudos. Ações são pontuais e necessárias para atingir esses resultados. (E-01)

[...] nós ainda não temos todos os gestores e nem todos os colaboradores da organização, com vistas de que a competência, ela é uma ferramenta para ajudar no processo e não como uma ferramenta punitiva [...]. (E-02)

Portanto, sob o ponto de vista daquilo que a organização espera dos seus gestores em termos de resultados, algumas ações devem ser consideradas pela empresa pública, no sentido de conscientizar os gestores, bem como os colaboradores, da importância desse mecanismo na condução, no aprimoramento dos processos, no acompanhamento e na apuração dos resultados estabelecidos; utilizam-se pois, treinamentos, cursos de capacitação e/ou qualificação, melhoria dos procedimentos, realçando-se os avanços advindos a partir da sua implementação.

Finalmente, ao término das entrevistas, o pesquisador procurou obter dos entrevistados informações que eles mesmos julgassem importantes, em função de tudo aquilo que foi questionado anteriormente. De forma espontânea e livre - "Você deseja acrescentar mais alguma informação?":

[...] a gestão de competências é uma ferramenta muito importante e necessária para o desenvolvimento dos trabalhos e acompanhamento das metas. E também para balizar o que foi atingido positivamente e o que deve ser melhorado porque ficou em patamares negativos. (E-01)

Então, quando você está trabalhando competências, você vai buscar automaticamente oportunidades de todas as pessoas crescerem. E você, automaticamente, crescer junto com essas pessoas. (E-02)

[...] o gestor hoje tem que estar sempre buscando melhorar suas competências, habilidades, corrigindo para poder dar resultado, um resultado melhor para a organização, para sua equipe [...] a empresa a cada dia está exigindo mais do gestor, mais dos seus colaboradores, então, melhor resultado com menor custo. (E-03)

[...] cabe ao gestor diante do que a empresa direciona, adaptar cada pessoa daquela dentro daquele objetivo. [...] A gente trabalha na mesma linha, com o mesmo objetivo, e tentando passar para os subordinados aquele mesmo objetivo para a gente chegar na melhor maneira possível. (E-04)

Que foi muito bom poder mostrar que hoje essa organização tem crescido e com certeza contribuindo em nível de gestão de pessoas, qualidade e competência de uma organização. (E-05)

Sobre competências [...] é tendo conhecimento, habilidade e atitude, desde que entrelaçados, com certeza competência, ela é positiva. (E-09)

Alguns respondentes relataram impressões que se tornaram relevantes para a pesquisa, destacando a importância da Gestão de Competências, no sentido de se alcançar os resultados esperados, o crescimento da equipe, de se conseguir do

colaborador a sua cooperação e participação de forma espontânea no processo produtivo, além da eficiência no desenvolvimento organizacional e pessoal. Corroborando com essa assertiva Durand (1997), afirma que as crenças e os valores compartilhados pela equipe, influenciam de forma decisiva na conduta e no desempenho de seus componentes.

As análises sobre os resultados decorrentes da implantação da Gestão de Competências no desempenho dos gestores proporcionaram ao pesquisador uma visão detalhada sobre os impactos no desempenho dos gestores de uma empresa pública, advindos após a implantação da Gestão de Competências. Inicialmente, detectou-se a necessidade de se buscar compreender os problemas internos dificultadores da gestão, em determinadas áreas de trabalho; iniciativa essa que deverá ser adotada pela organização. Nesse sentido, os gestores têm plena consciência da importância que o trabalho desenvolvido por eles representa para a empresa pública, principalmente pelo papel de liderança exercido perante os seus colaboradores. Para Brandão e Guimarães (2001), esse processo gera um impacto positivo cumulativo sobre o desempenho organizacional.

Outros pontos a se destacar foram as atitudes responsáveis dos gestores em resolver as reclamações dos clientes, mesmo não sendo essas de suas áreas de atuação, demonstrando assim possuírem comprometimento para com a organização. Sobre a racionalização do trabalho, os gestores demonstraram assumir atitudes pró-ativas, no sentido de não se evitarem os pontos de 'gargalo', ou, pelo menos, minimizá-los, ao solucionar os entraves administrativos.

Em outras ponderações, a pesquisa demonstrou que os gestores estão qualificados para resolver os impasses eventualmente surgidos que possam comprometer a eficiência da cadeia produtiva, agindo de acordo com as conformidades internas, adotando ações administrativas imparciais capazes de atender aos interesses da equipe como também da organização. As metas propostas são negociadas em comum acordo com a empresa pública bem como com os colaboradores, não havendo imposição de se alcançar determinadas metas sem que se ajustem seus objetivos, previamente discutidos e acordados.

Nesse sentido, os gestores da organização atuam de forma pró-ativa e participativa junto à equipe, agindo como facilitadores perante os colaboradores, o que permitiu alcançar os resultados previamente estabelecidos, estimulando-os em suas atividades profissionais diárias, apoiando-os integralmente, com vistas à interação e ao desenvolvimento da equipe, o que, segundo Luz (2001), otimiza de forma perene o desempenho da organização, tornando-a cada vez mais competitiva perante o mercado.

Os riscos e desafios da implantação de novos projetos são atitudes assumidas pelos gestores, e têm alcançado resultados satisfatórios para a organização, propondo, quando necessário, novas ideias no sentido de melhorar as atividades diárias da equipe, na busca do melhor desempenho com eficiência, qualidade e presteza.

As decisões tomadas pelos gestores em situações normais, na grande maioria das vezes, são acertadas; nas situações consideradas de imprevisibilidade existem algumas dificuldades e insegurança, demonstrando a necessidade de melhorias na escolha, formação e avaliação dos gestores. Por outro lado, foram afirmativos quanto à busca por alternativas nas tomadas de decisões, apoiados por argumentos, fatos concretos e informações consistentes, capazes de deixá-los seguros para agirem acertadamente, o que vem ao encontro do pensamento de Locha e Ashley (2008), segundo os quais é importante estimular as competências dos indivíduos, procurando construir novos valores organizacionais e uma cultura mais flexível, se adaptando mais facilmente aos novos cenários. Para o pesquisador, tais fatos dizem respeito àquelas decisões consideradas previsíveis e comuns ao dia-a-dia da organização.

Aferiram-se contradições quanto à assimilação de competências por parte de determinados gestores, demonstrando que alguns necessitam melhorar suas competências individuais para exercerem suas funções; faz-se necessário maior empenho por parte da organização nas formações desses gestores, ou mesmo, na escolha ou acompanhamento de seus desempenhos profissionais. Esses procedimentos são importantes, segundo Prahalad e Hamel (1990), visto que desenvolvem a competência organizacional e estimulam a melhoria do nível de

competitividade da organização, propiciando à mesma um futuro sustentável num mercado cada vez mais acirrado.

Finalmente, consoante os resultados após a implantação da GC, bem como se esses são compatíveis com aquilo que a organização espera, houve substanciais melhoras na gestão, principalmente pela valorização e meritocracia e uma avaliação mais justa, o que propiciou crescimento pessoal e profissional dos servidores, sendo importante, segundo Brandão e Guimarães (2001), para que se mantenha a sintonia da gestão de competências com a estratégia organizacional. Algumas ações devem ser adotadas pela organização no sentido de conscientizar os gestores sobre a importância da GC, como o acompanhamento e as melhorias dos processos administrativos, realçando os avanços alcançados a partir de sua implantação, o que é fundamental para a orientação e a formulação de políticas e diretrizes capazes de fomentar o desenvolvimento das competências organizacionais, contribuindo de forma decisiva para o crescimento da empresa (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual desafio das organizações que almejam se diferenciar num mercado cada vez mais acirrado tem sido o de desenvolver modelos de gestão capazes de lhes garantirem a competitividade como um diferencial. Nessa perspectiva, a Gestão de Competências é fundamental para as organizações, permitindo compatibilizar os objetivos pessoais com os da empresa, otimizando os processos e alinhando as competências individuais às metas da organização. Segundo Brandão e Guimarães (2001), as organizações passaram a atribuir maior relevância à Gestão Estratégica, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais, como instrumento capaz de propiciar vantagens competitivas para si mesmas.

A pesquisa desenvolvida investigou o modelo de Gestão de Competências de uma empresa pública, identificando as melhorias de desempenho de gestores e colaboradores, advindos da implantação da GC. Luz (2001, p. 49) considera que a implementação desses modelos, permite estabelecer os grupos ocupacionais, nos quais estão inseridos os conhecimentos, habilidades e destrezas, possibilitando o melhor desempenho profissional dos indivíduos relacionado às competências. Inicialmente, o perfil dos gestores demonstrou que a maioria é do sexo masculino, com idade média de 42,2 anos, casados, são gerentes, com tempo de serviço médio de 21,7 anos, o que denotou larga experiência profissional; a maioria possui o 3º grau completo ou está cursando a graduação, demonstrando elevado nível acadêmico dos profissionais. Dessa forma, chamou a atenção do pesquisador o tempo de serviço na organização, como também a preocupação constante em aprimorar o nível acadêmico, não demonstrando comodismo ou resignação.

O conhecimento da organização se mostrou positivo e os procedimentos operacionais foram suficientes e eficientes para a prestação dos serviços com qualidade e presteza. Em relação às competências individuais, os gestores possuem conhecimento e discernimento daquilo que necessitam desenvolver. Dutra (2002) relaciona a competência pessoal a um ato de entrega, se fazendo necessária para

se atingir os resultados esperados e agregar valor à organização, associando competência àquilo que o indivíduo pode e quer entregar como valor; nesse sentido, é importante valorizar as pessoas por aquilo que elas fazem, considerando sua capacidade de entrega e se esta é adequada aos processos de avaliação, orientação e recompensa, devido ao seu caráter individualizado. Outras questões que mereceram destaque dizem respeito ao diferencial em relação aos concorrentes, a filosofia da organização em ofertar aos seus servidores a possibilidade de melhoria na escolarização, mesmo que nem todos os gestores estejam envolvidos, por decisão pessoal ou alguns entraves.

Para os gestores, a imagem da organização é positiva, tanto entre os colegas tanto perante a sociedade. Prosseguindo, eles consideraram que a empresa pública está consolidada no mercado interno, todavia, precisando de se preparar melhor para o mercado externo; consideraram também o estabelecimento de alianças estratégicas com empresas públicas e privadas, procurando ofertar um serviço de qualidade, eficiente e com prazos de entrega aceitáveis.

O empenho dos gestores em resolver as reclamações dos clientes referentes às áreas diversas demonstrou sua responsabilidade e comprometimento para com a organização, evitando também o aparecimento de 'gargalo', por meio de atitudes pró-ativas em suas atividades gerenciais, denotando estarem qualificados para solucionar os entraves que comprometem a eficiência na cadeia produtiva, por meio de ações imparciais e de acordo com as conformidades da organização. Nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2001) consideram a competência como atitudes responsáveis, onde o indivíduo assume uma postura pró-ativa, dominando as situações conflitantes do dia-a-dia profissional, agregando valores sociais à pessoa e econômico à organização.

Em relação às metas planejadas, essas são negociadas com a organização e com os colaboradores, procurando ajustá-las às necessidades da equipe e ao que a empresa pública almeja, havendo uma interação entre os gestores e seus colaboradores, no sentido de se trabalhar na busca do objetivo comum, que satisfaça servidores e organização. Nesse sentido, riscos e desafios foram

assumidos de forma consciente, sendo considerados satisfatórios, havendo também a possibilidade de se propor novas ideias, quando necessário, sempre visando o desempenho das atividades com eficiência, qualidade e presteza o que, aliás tem sido comum, como a tomada de decisões rotineiras de forma acertada, apoiada por argumentos, fatos concretos e informações consistentes. Assim, segundo Bitencourt (2001), a apropriação do conhecimento por meio de ações responsáveis e fundamentadas é considerada como fundamental para o desenvolvimento das competências organizacionais.

Por outro lado, a imprevisibilidade tem causado algumas dificuldades na tomada de decisão, o que suscitou a necessidade de melhorias na escolha, formação e avaliação dos gestores. Quanto às competências organizacionais, faz-se necessária a melhoria das atividades-fim e um planejamento melhor estruturado e mais abrangente, a minimização da burocracia nos processos, o entendimento da complexidade da organização devido a seu tamanho e a eliminação das ingerências políticas. Para Zarifian (2003), as competências organizacionais permitem aos indivíduos, por meio dos conhecimentos tácitos, transitarem com capacidade profissional nas situações adversas, compartilhando desafios, assumindo responsabilidades e solucionando os problemas da organização.

Quanto às mudanças organizacionais, faz-se necessário estabelecer junto aos servidores uma visão sistêmica da empresa pública, como também instituir ações e instrumentos capazes de divulgar junto ao público interno, informações acerca do lançamento de novos produtos. Quanto à assimilação de competências por parte dos gestores, sobrevieram contradições relevantes, devido à identificação de falhas na formação, como também na limitação das competências individuais para exercerem as funções, ocasionadas por falhas da organização em escolher e/ou acompanhar o desempenho profissional de alguns deles.

Após a implantação da Gestão de Competências, percebeu-se que a maioria dos gestores possui a percepção bem definida da importância do trabalho realizado e o que isso representa para a organização, principalmente pela liderança que eles exercem perante seus colaboradores, sendo fundamental que a empresa pública se empenhe em resolver questões internas dificultadoras de práticas administrativas em

algumas áreas e realçando os avanços alcançados a partir de sua implantação. Sem dúvida, segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), a competência do trabalhador tem sido vista como uma forma de compreender as pessoas e estabelecer a sua importância para as organizações. A respeito dos resultados observados, perceberam-se importantes avanços na gestão, destacando-se a meritocracia e um processo de acompanhamento e avaliação mais condizentes à realidade, ocasionando o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.

Ao término das entrevistas, os gestores se manifestaram de forma espontânea acerca das questões investigadas consideradas relevantes; alguns deles distinguiram em seus depoimentos a importância da Gestão de Competências para se atingir as metas planejadas, favorecendo a integração e o desenvolvimento da equipe, promovendo a eficiência e a prática de preços competitivos, como também a importância no desenvolvimento organizacional e pessoal dos servidores da organização. Para Zarifian (2001), devido às mudanças nas organizações, as competências individuais são fundamentais e necessitam serem assumidas por todos, promovendo ações coletivas, resultantes das competências pessoais, solucionando, segundo Fleury e Fleury (2004), um dos entraves das organizações modernas, o ambiente externo das empresas repleto de incertezas, devido à atual complexidade do mundo do trabalho.

6.1 Limitações da pesquisa

O pesquisador considerou como limitações da pesquisa não ter tido tempo hábil para entrevistar o público externo, os clientes, pessoas físicas e jurídicas, de modo a obter suas opiniões sobre a prestação de serviço da organização, no que diz respeito ao cumprimento dos prazos de entrega, a eficiência e presteza de seus servidores, bem como aos preços praticados.

Outro fator limitador sustentou-se na inviabilidade de entrevistar tanto os superiores quanto os subordinados dos pesquisados, objetivando identificar informações diversas sobre as questões abordadas pela pesquisa; as chefias imediatas iriam

propiciar uma visão mais abrangente e de funcionalidade da área investigada. Os subordinados estariam aptos a fornecer uma visão mais detalhada e precisa acerca das questões relevantes, em sua percepção de executores de atividades.

6.2 Sugestões para pesquisas futuras

Em relação à sugestão de pesquisas futuras, o pesquisador considera essencial pesquisar os servidores não gestores da área de distribuição da organização; assim, apresentar-se-ia uma outra visão sobre os temas abordados nessa pesquisa. Ou ainda, os gestores da área de vendas da organização pública, no sentido de identificar se a Gestão de Competências implantada naquela área resultou, de fato, em melhoria do desempenho daqueles servidores.

Finalmente, as limitações citadas anteriormente, qual seja, o pesquisador sugere que se investiguem os superiores dos gestores, no intuito de levantar informações acerca das questões da pesquisa, uma vez que as chefias imediatas favoreceriam uma visão mais abrangente e de funcionalidade do setor investigado.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. G. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.
- BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 38, n. 4, p.285-297, out./nov./dez. 2003.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Porto: Edições 70, 2006.
- BITENCOURT, C.C. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado em Administração) Escola Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- BRAND, A. F.; TOLFO, S. da R.; PEREIRA, M. F. Competências do Profissional da Área de Gestão de Pessoas: um estudo em Laboratórios e Clínicas Médicas de Florianópolis. In: Seminários em Administração (SEMEAD), XI, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 28 e 29 de agosto de 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV*, v. 41, n. 1, p. 118-125, jan./mar. 2001.
- CARDOSO, G. da S. *Mapeamento das competências funcionais: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel*. 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2006.
- DR/MG – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO. [S.l.: s.n], 2006.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DURAND, T. Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: HEENDE, Aimé; SANCHES, Ron (Orgs.). *Competence based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. *et al.* Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXX, 2007. Salvador. *Anais...* Salvador, ANPAD, 2007.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. RH 2010. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXV, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 183- 196, 2001. Disponível em: <<http://scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>, Acesso em: 2 jan 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FURTADO, R.; NETO, A. C. A Interface entre a responsabilidade social empresarial, as relações de trabalho e a gestão de pessoas: tão novas e tão velhas questões. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, I. *Anais...* Natal/RN – 13 a 15 de Junho de 2007.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

GREEN, P. C. *Desenvolvendo competências consistentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GUIMARÃES, T. de A. *et al.* Forecasting core competencies in R&D environment. *R&D Management Review*, v. 31, n. 3, p. 249-255, July 2001.

HERZOG, L. T. *Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos e capacidades*. Tese de Doutorado. Bilbao. Universidad de Deusto. Facultad de Ciências Econômicas y Empresariales. Programa de Gestión Avanzada, 1999.

IENAGA, C. H. *Competence based management*: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Setorial, 1998.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *RAE*, São Paulo, v. 4, edição especial, p. 10-21, 2004.

LE BOTERF, G. *De la competence*. Paris: Editions D'Organizations, 1995.

LE BOTERF, G. L. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOCHA, M. L. M.; ASHLEY, P. A. Gestão por competências: um estudo e proposta de modelo alinhado à Gestão do Conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, IV. Niterói/RJ. *Anais...* Niterói/RJ, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, Talita Ribeiro. *TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença*. 2001. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte, 2001.

MATA MACHADO, M. N. da. *Entrevista de pesquisa: a interação pesquisador/entrevistado*. Belo Horizonte: C/Arte, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEDEIROS, I. B. de O. Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, III SEGeT. 2006. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, de 16/10/2006 até 18/10/2006.

MILLS, J. *et al. Strategy and performance: competing through competences*. USA: Cambridge University Press, 2002.

MONTEIRO, C. N. da S. *Avaliação de desempenho e gestão do desenvolvimento baseada em competências*. 2004. 91 f. Monografia (MBA em Administração de Recursos Humanos) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004.

MOTTA JÚNIOR, N.; ARBACH, L. H.; GUTIERREZ, R. H. Conhecimento, Competência e Autonomia: palavras inseridas no contexto organizacional do século XXI. Simpósio em Gestão de Excelência e Tecnologia, VIII. Penedo. *Anais...* Penedo, 19, 20 e 21 de outubro de 2005.

MUSSAK, E. *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização profissional*. São Paulo: Gente, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na organização: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PICCHIAI, D. Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 209-228, set/dez 2009.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 9. ed. São Paulo: LTR, 2005.

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

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

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. 4. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. *A Noção de Competência: uma revisão*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

RUAS, R. L. *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: RUAS, R. L. *et al.* (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e competências*, Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-55.

SILVA, A. B. *Um perfil de administrador para a era da informação e do conhecimento*. 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, 2002.

SILVEIRA, E. *Competências na indústria da construção civil da cidade de Blumenau*. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Educação Superior da Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu /SC, 2006.

SOUZA, E. C. L. de. *Gestão de organizações de aprendizagem*. Brasília: UnBSESI, 2001a.

SOUZA, W. L. de. *A carreira gerencial com base nas competências individuais*. 2001. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001b.

SVEIBY, K. *A riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERING, J.; WIERDSMA, A. *La organización que aprende*. Addison-Wesley, Wilmington (EUA): Dalaware, 1992.

TACHIZAWA, T. *et al. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TILLES, S. *Como avaliar a estratégia das organizações*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997. Mimeo. Tradução de: How to evaluate a corporate strategy, Harvard Business Review.

TOFFLER, A. *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. São Paulo: Record, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. *A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

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

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

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

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: impactos no desempenho de gestores de uma organização pública

A pesquisa de dissertação do Mestrado em Administração, realizada pelo mestrando **José Ibraim do Oliveira** e desenvolvida na Faculdade Novos Horizontes, diz respeito à investigação do modelo de Gestão de Competências (GC) de uma instituição pública, de modo a identificar se a sua implantação resultou na melhoria do desempenho na função, na percepção dos gestores. Assim sendo, as questões elaboradas serão tratadas com sigilo absoluto, servindo tão somente ao pesquisador e sua orientadora, garantindo que as informações prestadas não serão divulgadas de forma parcial ou na sua totalidade. Portanto, gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo às perguntas espontaneamente e com sinceridade.

I - DADOS DEMOGRÁFICOS

- 1) Idade:
- 2) Sexo:
- 3) Estado civil:
- 4) Cargo/função atual:
- 5) Tempo de serviço na organização:
- 6) Escolaridade:

II - ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

- 7) Você conhece a estratégia da organização?
- 8) Em sua percepção, a organização procura identificar as necessidades dos clientes?
- 9) Em sua percepção, a organização conhece seus clientes e o mercado onde atua?
- 10) Em sua percepção, a organização procura agregar valor aos serviços prestados?
- 11) Em sua percepção, a organização deve oferecer novos produtos, não vê essa necessidade ou não está preparada?
- 12) Em sua percepção, a gestão (planejamento, execução e controle) atende às necessidades da organização?

III - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

- 13) Qual a sua percepção sobre a gestão administrativa da organização?
- 14) Qual a sua percepção sobre os procedimentos operacionais da organização?
- 15) Qual a sua percepção sobre as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenhos) dos gestores da organização?
- 16) Qual a sua percepção sobre a imagem da organização no mercado?
- 17) Em sua percepção, a instituição está preparada para conquistar novos mercados, tanto nacionais, como internacionais?
- 18) Em sua percepção, a instituição está preparada para estabelecer alianças com outras empresas?
- 19) Na sua percepção o que distingue a organização de outras com as quais compete no mercado?

IV – COMPETÊNCIAS DOS GESTORES

- 20) Participa de programas para melhoria de sua escolarização, dando continuidade aos estudos?
- 21) Mantém-se atualizado com as mudanças e novos projetos da empresa, busca as informações, não esperando que lhes sejam repassadas?
- 22) Considera o interesse das diversas áreas quando da sua atuação, agindo localmente e pensando globalmente?
- 23) Conhece o impacto de seu trabalho para o alcance dos resultados da empresa?
- 24) Atende a reclamações dos clientes, mesmo que não seja a sua unidade responsável pelo processo, proporcionando retorno às unidades envolvidas?
- 25) Racionaliza os recursos envolvidos, identifica, elimina ou minimiza pontos de 'gargalo' ou retrabalho?
- 26) Ao atender a alguma reclamação, mostra-se capaz de identificar em que fase da cadeia produtiva que pode ter ocorrido falha, para posterior correção?
- 27) Concilia os interesses do grupo com as necessidades da empresa, propondo ações de consenso entre as partes envolvidas?
- 28) Propõe ajustes quanto às metas propostas em seu plano de trabalho, utilizando argumentação convincente?
- 29) Atua como facilitador para o alcance dos resultados da equipe?
- 30) Estimula um clima de cooperação entre os colaboradores?

- 31) Assume desafios e riscos calculados na implantação de novos procedimentos?
- 32) Busca novas idéias para melhoria dos resultados previstos em suas metas?
- 33) Toma decisões com acerto e rapidez, mesmo em situações imprevistas?
- 34) Identifica a melhor alternativa e toma a decisão baseado em fatos e dados?
- 35) Você acredita que os gestores assimilaram as competências previstas para o seu cargo/função?
- 36) Na sua percepção, que resultados estão sendo obtidos em decorrência da implantação da Gestão de Competências?
- 37) Esses resultados são compatíveis com o que a organização espera de seus gestores?
- 38) Você deseja acrescentar mais alguma informação?