

Maria Amália Silva Costa

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E
GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:
O CASO POLICARBONATOS**

Salvador, 2003

MARIA AMÁLIA SILVA COSTA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E
GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS:
O CASO POLICARBONATOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Célio Andrade

Salvador

2003

C837 Costa, Maria Amália Silva.

Administração estratégica e gestão de pessoas por competências: o caso Policarbonatos/ Maria Amália Silva Costa. Salvador: M. A. S. Costa, 2003.

200 f.

Orientador: José Célio Andrade Silveira.

Dissertação (Mestrado Profissional) Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração.

1.Planejamento estratégico. 2.Administração estratégica – Estudo de caso. 3.Policarbonatos do Brasil. 4.Pessoal - Administração. I. Silveira, José Célio Andrade, orientador. II. Título.

658.4012
CDD 20.ed.

MARIA AMÁLIA SILVA COSTA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO
DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:
O CASO POLICARBONATOS**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração

Salvador, 10 de março de 2003

Banca Examinadora:

José Célio Andrade Silveira _____
Universidade Federal da Bahia

Rogério Quintella _____
Universidade Federal da Bahia

Roberto Ruas _____
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

A minha mãe, que me legou educação, base de todos os saberes, para que eu tivesse a competência de viver com dignidade.

AGRADECIMENTOS

A Paulo, pela ajuda e companhia de todas as horas;

A Catalan, pela confiança e aposta em mim. Mais ainda, pelo crescimento profissional e pessoal;

À Juliana, por ter sobrevivido a todos os meus escândalos e “pitis”;

A Célio, mais que um orientador sempre presente e atento a todos os detalhes... Mestre amigo, incentivador e conhecedor da difícil arte de conciliar o escrever uma dissertação e trabalhar no Pólo Petroquímico de Camaçari;

À Éricka, amiga e ouvinte de tudo que ocorria com “ELA” (esta dissertação);

Aos colegas da inesquecível turma MPA3, pela alegria e pelos amigos que ganhei;

A Roberto Ruas, pelas rápidas, mas competentes, dicas para este trabalho;

A Policarbonatos, que me possibilitou conciliar a vida profissional e acadêmica;

Aos colegas da Policarbonatos, pelo preenchimento do extenso questionário e em especial ao Jonas, pela ajuda na tabulação;

Aos professores do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA (NPGA), pelos ensinamentos. A Jade pelo incansável suporte.

“Somos o que fazemos. Nos dias em que fazemos realmente existimos. Nos outros apenas duramos.”

Pe. Antônio Vieira.

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é apresentar e discutir a importância de descobrir como as empresas desenvolvem e integram estratégias empresariais e competências individuais de forma a obter vantagens competitivas para a organização e a participação dos empregados no processo estratégico. Sabe-se que, em um ambiente organizacional crescentemente competitivo, não é suficiente obter bons resultados em sistemas isolados, sendo necessário desenvolver programas de gestão integrados, compartilhados e únicos. Através do referencial teórico e da experiência da Policarbonatos do Brasil, este trabalho apresenta um modelo de administração que compatibiliza as estratégias empresariais com a gestão de pessoas a partir da implementação de um sistema de competências individuais. Estes programas, quando integrados, agregam valor tanto econômico, para as empresas, quanto social, para os empregados - a partir da capacitação e envolvimento dos empregados na gestão organizacional.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Administração estratégica; Competências essenciais; Gestão de pessoas; Recursos humanos; Competências individuais.

ABSTRACT

This study intends to discuss the importance of investigating how the companies develop and integrate its strategies with individuals' competencies in order to achieve competitive advantages as well as to get the employees' involvement in the strategic planning process. It is known that within the organizations the atmosphere for competitiveness has growth but it has not been enough for better results in the so called isolate systems, being necessary to develop integrated and unique management programs. Through the theory revision and the Policarbonatos do Brasil company's experience, this study presents a management model that creates a compatible relationship between business strategies and people management based on the implementation of an individuals competencies system. These integrated programs can add economical and social values as consequence of employees' competence and theirs participation in the organization management.

Key Words: Strategic Planning; Strategic Administration; Core Competences; People Management; Human Resources; Individuals Competences.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.1.1 Histórico.....	21
2.1.2 Definição de estratégia.....	27
2.1.3 Etapas básicas do processo de planejamento estratégico.....	29
2.1.4 Do planejamento estratégico à administração estratégica.....	33
2.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	37
2.2.1 A Escola de Planejamento.....	37
2.2.2 A Escola do Aprendizado.....	40
2.2.3 A Escola Cultural.....	43
2.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	48
2.3.1 Abordagem conceitual.....	48
2.3.2 As competências essenciais como elementos de vantagem competitiva	52
2.3.3 Inovação e tecnologia.....	55
2.3.4 Aprendizagem organizacional.....	59
2.4 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	66
2.4.1 O significado das competências individuais.....	71
2.4.2 Metodologia para construção de um sistema de competências individuais.....	76
2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	95
2.5.1 Alinhando estratégias e gestão de pessoas por competências	95
2.5.2 Principais resultados esperados na gestão de pessoas por competências	101
3 POLICARBONATOS DO BRASIL: CASO EM ESTUDO	106
3.1 PERFIL CORPORATIVO.....	106
3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	110
3.2.1 Análise do planejamento estratégico	110
3.2.2 A gestão estratégica na percepção dos empregados e gestores.....	124
3.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	139
3.4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	151
3.4.1 O sistema de gestão de pessoas por competências.....	151
3.4.2 O SC&H na percepção dos gestores.....	162

3.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	166
3.5.1 Competências individuais: análise dos resultados da avaliação realizada pela empresa.....	166
3.5.2 O alinhamento entre estratégias e competências na percepção dos gestores.....	186
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	190
REFERÊNCIAS	196
APÊNDICE.....	201
ANEXOS.....	214