

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Principais diferenças entre as Escolas de Planejamento, Aprendizado e Cultura..	47
Figura 2	- Inter-relação entre aprendizagem organizacional e competências essenciais.....	64
Figura 3	- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	73
Figura 4	- Competências individuais.....	73
Figura 5	- Etapas para a implementação do sistema de gestão por competências.....	79
Figura 6	- Níveis de complexidade para a competência cultura de gestão.....	83
Figura 7	- Estrutura e exemplo de competências individuais.....	85
Figura 8	- Estrutura básica do modelo de avaliação por competências.....	87
Figura 9	- Modelo de avaliação das competências corporativas, de eixo, requisitos de acesso e competências técnicas ou habilidades.....	89
Figura 10	- Critérios para movimentação entre eixos e progressão salarial.....	94
Figura 11	- Competências individuais com base nas estratégias empresariais.....	97
Figura 12	- As dimensões das competências no processo de formulação das estratégias.....	98
Figura 13	- Tipos de estratégia e formação de competências.....	99
Figura 14	- Planejamento Estratégico 1998.....	112
Figura 15	- Planejamento Estratégico 1999.....	115
Figura 16	- Planejamento estratégico 2000.....	119
Figura 17	- Planejamento Estratégico 2002.....	121
Figura 18	- Dimensão do planejamento estratégico – Pesquisa de Clima Organizacional.....	125
Figura 19	- Item 04 da Pesquisa de Clima Organizacional.....	126
Figura 20	- Item 07 da Pesquisa de Clima Organizacional.....	128
Figura 21	- Item 06 da pesquisa de Clima Organizacional.....	129
Figura 22	- Item 01 da pesquisa de Clima Organizacional.....	130
Figura 23	- Percepção dos gestores quanto ao Processo Estratégico.....	133
Figura 24	- Percepção dos gestores quanto a Cultura Estratégica.....	136
Figura 25	- Percepção dos gestores quanto as Competências Essenciais.....	142
Figura 26	- Percepção dos gestores quanto a Tecnologia e Inovação.....	145
Figura 27	- Percepção dos gestores quanto a Aprendizagem Organizacional.....	148
Figura 28	- Cronograma de implementação do SC&H.....	152
Figura 29	- Definição dos eixos.....	153
Figura 30	- Competências Corporativas e de Eixo.....	155
Figura 31	- O significado das competências Corporativas e de Eixo.....	156
Figura 32	- Nível de complexidade x eixos.....	157
Figura 33	- Peso das competências por níveis de complexidade.....	158
Figura 34	- Classificação das avaliações.....	160
Figura 35	- Percepção dos gestores quanto ao SC&H.....	163
Figura 36	- Classificação geral da avaliação das competências.....	168
Figura 37	- Classificação por eixo da avaliação das competências.....	168
Figura 38	- Classificação da avaliação por nível de complexidade.....	170
Figura 39	- Classificação das Competências Corporativas.....	171
Figura 40	- Classificação da competência corporativa “Comprometimento”	172

Figura 41 - Classificação geral das Competências de Eixo.....	177
Figura 42 - Classificação das Competências de Eixo.....	177
Figura 43 - Classificação das Competências de eixo por nível de complexidade.....	178
Figura 44 - Classificação geral das Habilidades.....	180
Figura 45 - Classificação das habilidades por eixo.....	180
Figura 46 - Classificação das habilidades por nível de complexidade.....	181
Figura 47 - Classificação geral dos Requisitos de Acesso.....	182
Figura 48 - Requisitos de Acesso.....	183
Figura 49 - Classificação dos requisitos de acesso por nível de complexidade.....	184
Figura 50 - Percepção dos gestores quanto ao alinhamento entre o SC&H e o planejamento estratégico.....	187

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DS	- Diretor Superintendente
GQRH	- Gerência de Qualidade e Recursos Humanos
PE	- Planejamento Estratégico
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
SC&H	- Sistema de Competências e Habilidades

1 INTRODUÇÃO

A gestão das empresas sempre foi considerada questão relevante para a eficiência organizacional e, diante de pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo, vem ganhando espaço ainda maior na medida em que afeta diretamente a própria capacidade de sobrevivência da empresa. A dificuldade de implementar e manter um modelo de gestão de pessoas¹ que alinhe estratégias empresariais com o comprometimento e capacitação das pessoas sinaliza a importância de um modelo integrado que compatibilize tais estratégias com as competências individuais² dos empregados, tendo como pano de fundo as competências essenciais³ da organização.

As empresas dependem de mecanismos de gestão institucionalizados para direcionar as relações que nelas se verificam, por isso definem estratégias que quando implementadas transformam-se em ferramentas de gestão. Chanlat (1996) conceitua gestão como o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos fixados, e compreende o estabelecimento de condições para a organização do trabalho, entre as quais as políticas estratégicas e de gestão de pessoas.

¹ “O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho” (FISHER, 2001, p. 20).

² Competências individuais são o agrupamento de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser, querer fazer), correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém. Relacionam-se com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY *apud* WOOD e PICARELLI, 1999).

³ Competências essenciais “são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar a diversidade de habilidades e integrar multiplicidades de tecnologia” (PRAHALAD, 1997, p.7).

Dentro desse contexto as empresas definem um planejamento estratégico como forma de estabelecer suas políticas de gestão organizacional. Assim, o planejamento estratégico vem ganhando uma dimensão mais abrangente: as tradicionais metas financeiras tendem a ser substituídas por estratégias não-lineares que, por sua vez, dependem cada vez mais das competências individuais dos empregados. Todos esses novos referenciais não significam que práticas tradicionais de formulação estratégica precisam ser abandonadas, sinalizam apenas que os modelos tradicionais (cenários, definição da missão, dos objetivos e das metas) devem ser repensados, complementados e apoiados por um eficiente sistema de gestão de pessoas. Portanto, o que se propõe é que os modelos tradicionais de planejamento estratégico sejam integrados a um sistema de gestão de pessoas por competências como meio de se alcançar a *best practice*.

O tema escolhido para este estudo – Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por Competências – é analisado a partir das suas abordagens atuais confrontado com a experiência da Policarbonatos do Brasil S.A, empresa sediada no Pólo Petroquímico de Camaçari, Bahia. Esta empresa elabora anualmente um planejamento estratégico e implementou, no ano de 2002, um programa de gestão de pessoas com base no modelo de competências individuais.

A questão que orientou todo o estudo é: **Como ocorreu a integração das competências dos empregados, quando da implementação do programa de gestão de pessoas por competências, à administração estratégica na Policarbonatos do Brasil, em 2002?** Ou seja, como identificar, avaliar e desenvolver as competências dos empregados de forma compatível com as estratégias da empresa? As organizações costumam tratar o planejamento estratégico de forma elitista, centrado na alta administração, sem a participação de todos os funcionários, e sem definir competências individuais que estimulem a aprendizagem e, conseqüentemente, a capacitação de pessoal, de todos os níveis, para formulação das estratégias.

Um sistema de gestão de pessoas deve, portanto, ter como objetivo desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se viabilizem. “O ponto de partida de todo o procedimento competências é tornar visíveis essas implicações estratégicas” (ZARIFIAN, 2001, p. 89) de forma a permitir que cada empregado aproprie-se delas.

Considerando que as competências individuais foram desdobradas dos objetivos e estratégias, o resultado geral da avaliação das competências individuais servirá para verificar o grau de alinhamento entre estratégias empresariais e competências individuais. Partindo-se do pressuposto que o resultado final aponte que a maioria dos empregados atende ou supera as competências individuais requeridas, pode-se deduzir a existência de uma forte relação entre estas e as estratégias. Significa inferir que as pessoas estão preparadas e capacitadas para participar da administração estratégica.

Assim, o principal objetivo deste trabalho é mostrar que o *link* entre a administração estratégica e as competências individuais pode ser obtido por meio da implementação de um sistema de gestão de pessoas por competências. Ainda que uma completa integração entre estratégias empresariais e competências requeira o desdobramento destas em essenciais e individuais, não se pretende neste trabalho aprofundar a questão das competências essenciais. Estas somente são tratadas como pano de fundo para a integração entre estratégias empresariais e competências individuais.

O interesse pelo tema surgiu pela constatação da preocupação das organizações em gerir eficientemente os seus empregados, como elemento fundamental à sua competitividade, e das dificuldades em fazê-lo a partir dos programas existentes. À medida que os custos e as pressões competitivas aumentam, torna-se cada vez mais significativa a importância de alinhar os programas de gestão de pessoas às estratégias empresariais e definir os papéis de cada uma das partes que compõem a administração, de forma a deixar claro o que é esperado da força de trabalho para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sob a perspectiva do referencial teórico, o presente estudo analisa os dados pesquisados na empresa, de forma a encontrar indicadores para o alinhamento entre a administração estratégica e a gestão de pessoas por competências individuais, considerando:

- O processo do planejamento e administração estratégica;
- Competências essenciais, inovação, tecnologia e aprendizagem organizacional (apesar de não ser foco desta dissertação a análise do alinhamento entre a administração estratégica e a gestão por competências individuais na empresa estudada, passou-se, necessariamente, pela discussão destes assuntos);
- O sistema de gestão de pessoas por competências individuais – conceituação, metodologia e avaliação.

Com base nos resultados dos dados pesquisados, pretende-se ainda gerar subsídios para defender, quer no meio acadêmico quer nas organizações, que o envolvimento dos empregados no processo estratégico e a gestão de pessoas por competências são elementos de um mesmo construto, que conduzem a empresa à busca da consecução da sua visão e objetivos, devendo, portanto, estar alinhados. Segundo Chanlat (1996), um modelo de gestão organizacional deve resultar da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que as práticas das pessoas incorporam ou reinventam.

No tocante à gestão de pessoas por competências o presente estudo de caso apresenta uma metodologia que contempla o uso de competências individuais para todos os níveis de complexidade e não somente para aquelas gerenciais. Afinal, busca-se a gestão estratégica, que requer justamente a participação de todas as pessoas, independente do nível hierárquico, e não o planejamento estratégico formal focado somente na cúpula gerencial.

Para atender aos objetivos mencionados, optou-se por um estudo de caso suportado no conhecimento teórico que servirá de base para a análise do caso – as questões de pesquisa e avaliação dos resultados têm suporte neste referencial. “Os estudos de caso representam o método preferido quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, 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” (YIN, 2001, p. 19).

Apesar de ser apontado como um autor de tendências quantitativas, o próprio Yin (2001) reconhece que uma prioridade sempre presente é a de considerar o estudo de caso como um método que não implica nenhuma forma específica de coleta de dados, podendo ser quantitativa ou qualitativa. Assim, os instrumentos escolhidos para obtenção e análise dos dados foram:

- Análise de documentos corporativos da Policarbonatos:
 - a) “Planejamento Estratégico (PE) 1998, 1999, 2000, 2001, 2002” e “Sistema de Competências e Habilidades (SC&H)”. A partir destes documentos buscou-se obter informações descritivas para estudar o processo do planejamento estratégico, desde as etapas básicas até a administração estratégica, assim como a metodologia implementada pela empresa para a gestão de pessoas por competências;

- b) “Pesquisa de Clima Organizacional”. Avaliação da dimensão denominada planejamento estratégico, parte integrante desta pesquisa, aplicada pela empresa a todos os empregados, no período de abril e maio de 2002. A partir destes resultados analisou-se o envolvimento e participação de todos os empregados na definição e implementação das estratégias empresariais;
 - c) “Sistema de Competências e Habilidades”. Resultado das avaliações das competências individuais, realizada em agosto e setembro de 2002. A partir destes dados buscou-se obter informações sobre o atendimento dos empregados para as competências individuais requeridas pela empresa.
- Questionário: Elaborado especialmente para esta dissertação, aplicado ao Diretor Superintendente (1), Gerentes (5) e Coordenadores (5) da empresa. Os questionários foram enviados e respondidos em dezembro de 2002; do total de onze questionários enviados, dez retornaram. Este questionário foi dividido em cinco dimensões de análise: o processo do Planejamento Estratégico, Competências Essenciais, Inovação e Tecnologia, Cultura Estratégica, Aprendizagem Organizacional e finalmente, Gestão por Competência. A partir deste instrumento buscou-se obter informações para a análise da administração estratégica e o sistema de gestão de pessoas por competências na empresa, isto é, o alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências individuais.
 - Observação Participante: Durante a realização desta dissertação o autor exercia a função de Gerente de Qualidade e Recursos Humanos da empresa estudada. O “poder diferenciador do estudo de caso 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” (YIN, 2001, p. 19). Assim, se por um lado tal posição ocupada facilitou o acesso a informações, por outro, alguns cuidados foram tomados, como a não aplicação do questionário, para que a observação participante não conduzisse a uma percepção distorcida do objeto de estudo.

A dissertação está dividida em quatro capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O segundo, intitulado referencial teórico, descreve os conceitos utilizados como categorias de análise para este estudo de caso:

- A evolução do planejamento estratégico: histórico, definição de estratégia, etapas do processo do planejamento estratégico, e evolução do planejamento à administração estratégica;
- As escolas do pensamento estratégico: a Escola do Planejamento, Aprendizado e Cultural. A escolha destas escolas considerou o tripé das competências individuais (saber fazer, saber-conhecimento e saber ser). A Escola do Planejamento, por meio da sistematização da formulação e implementação das estratégias, representa o saber fazer. A Escola do Aprendizado foca o conhecimento, base de todos os saberes. Já a Escola Cultural representa o saber ser, o querer fazer, o comprometimento e a atitude das pessoas;
- As competências essenciais: a abordagem conceitual, a competência como elemento de vantagem competitiva, inovação, tecnologia e aprendizagem organizacional. Estes assuntos não serão estudados com profundidade pois representam apenas pano de fundo para as estratégias empresariais e competências individuais, não sendo portanto foco desta dissertação;
- As competências individuais: apresentação, o significado e metodologia para a construção de um sistema de gestão de pessoas por competências individuais, e finalmente;
- O alinhamento entre a administração estratégica e a gestão de pessoas por competências individuais: como se obter o alinhamento e os principais resultados esperados na avaliação das competências individuais.

Em seguida, o terceiro capítulo analisa os resultados encontrados no caso em estudo, por meio da caracterização da empresa, estudo do planejamento estratégico, avaliação das competências individuais e alinhamento entre a administração estratégica e a gestão de pessoas por competências individuais; e o quarto e último capítulo discorre sobre as principais conclusões e recomendações apresentadas por este estudo.

Além disso, referências, apêndice (questionário aplicado aos gestores), anexos – referentes a empresa estudada (perfil dos empregados, organograma, *folder* de divulgação do Sistema de Competências e formulário utilizado para avaliação das competências individuais do operador líder) são apresentados como elementos pós-textuais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é discorrer sobre parte da literatura da administração estratégica, competências essenciais e gestão de pessoas por competências e as várias nuances teóricas, visando fundamentar um modelo de análise para o caso estudado. Esses conceitos vêm sendo abordados na literatura a partir de diferentes enfoques que, muitas vezes, são até contraditórios.

Esta dissertação revisa diversos conceitos de estratégia, desde os que a tratam como um plano formal deliberado, até aqueles que a vêem como um processo flexível. O objetivo aqui é mostrar a estratégia como um modelo de administração que se inicia com um plano, porém, passivo de revisões e interferências pela força de trabalho. Já o conceito de competências essenciais está restrito ao modelo concebido por Hamel e Prahalad (1995), enquanto o de gestão de pessoas por competências, passa pelas conceituações e metodologias de diversos autores. Finalmente busca-se alinhar os conceitos de administração estratégica e gestão de pessoas por competências, tornando-os elementos de um mesmo construto e objetivo.

O referencial teórico está dividido em cinco seções: a primeira contém um estudo sobre a evolução do planejamento estratégico até a administração estratégica; a segunda parte dedica-se aos conceitos ligados as escolas do pensamento estratégico, especificamente as Escolas de Planejamento, Cultura e Aprendizagem, segundo a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); a terceira parte contém uma rápida abordagem ligada às competências essenciais, como elemento de vantagem competitiva, tecnologia e aprendizagem organizacional – pano de fundo para as estratégias e competências individuais; a quarta parte aborda a questão das competências individuais como ferramenta de gestão de

pessoas; e a quinta, e última, trata do alinhamento das estratégias empresariais e a formação de competências individuais.

A seção a seguir se inicia com um resgate conceitual sobre planejamento estratégico e vai até o conceito mais atual de administração estratégica, passando pela definição de estratégia assim como pelas etapas básicas do processo desta.

2.1 A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção apresenta alguns conceitos ligados a evolução do planejamento estratégico, considerando seu histórico, suas diversas definições / abordagens, etapas e, finalmente, a diferença entre o planejamento e administração estratégica.

2.1.1 Histórico

a) Do ponto de vista acadêmico

Como área de estudo, foi nos anos 50 que a estratégia foi incluída no currículo das escolas de negócios, nos Estados Unidos, após um estudo elaborado pela Fundação Ford e a *Carnegie Corporation*. Inicialmente, a disciplina foi denominada de política de negócios e tinha como objetivo a análise / solução de problemas do mundo real.

Por volta dos anos 70, esse objetivo foi ampliado com a consideração da organização global e seu macroambiente. Na década de 80, a estratégia tornou-se uma disciplina gerencial plena e, de forma a traduzir esta abordagem mais ampla, passou a se chamar planejamento estratégico. Mais recentemente, novas dimensões foram incluídas, tais como, cultura organizacional e responsabilidade social denominando-se então administração estratégica (CERTO e PETER, 1993).

b) Do ponto de vista econômico

O conceito e a origem da estratégia remetem à competição e à guerra. Nos primeiros tempos, quando o significado da palavra sequer figurava nos dicionários como uma ferramenta de gestão empresarial, a estratégia significava “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 70). Não por acaso, o livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu é, ainda nos dias de hoje, uma espécie de bíblia para alguns executivos que se iniciam ao estudo da estratégia. Transcendendo o conceito militar, o planejamento estratégico foi adaptado e aperfeiçoado para as organizações. Assim, a competição estratégica e seus elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos e comportamento coordenado para conduzir suas guerras, logo se pode considerar que o conceito de estratégia é tão antigo quanto a existência de guerras no mundo. A competição estratégica em negócios, esta sim, é um fenômeno recente (HENDERSON, 1998).

Henderson (1998, p. 9) retrocede ainda mais quando afirma que "a estratégia surgiu com a procura pela sobrevivência das espécies, na competição por recursos", citando Darwin e seu livro “A origem das espécies”, como um dos melhores orientadores em competição empresarial.

Ansoff e Mc Donnell (1993) fazem uma perspectiva histórica e chamam de “Evolução dos Desafios”. Com o objetivo de clarear e compreender as razões para o surgimento do planejamento estratégico, afirmam que os desafios enfrentados pelas empresas americanas no século XX, tais como a queda das taxas de crescimento em decorrência da saturação da demanda, a mudança da orientação de produção para o *marketing* e o advento de novas tecnologias, após a segunda guerra mundial, deram lugar a um ambiente imprevisível que provocou o interesse pelo tema, nos Estados Unidos, na década de 1950.

Foi a partir da década de 50 que a estrutura e a dinâmica empresarial se alteraram profundamente. As empresas passaram a se defrontar com desafios de tão longo alcance que Peter Drucker (*apud* ANSOFF e MC DONNEL, 1993) logo chamou este novo período de era da descontinuidade. Daniel Bell, *apud* Ansoff e Mc Donnel (1993) usou o termo era pós-industrial para denominar o período posterior a década de 50 representado, principalmente,

pelo inesperado e não mais pelo ambiente seqüencial que caracterizou o ambiente industrial anterior.

De 1950 a 1970, as turbulências ambientais passaram a crescer de forma exponencial. Surge a Segunda Revolução Industrial. As empresas saíram de um mundo familiar, em termos de produção e *marketing*, para um novo ambiente desconhecido: novas tecnologias, novos concorrentes, e suas inovadoras áreas de pesquisa e desenvolvimento, novos comportamentos dos consumidores e o início do desenvolvimento sustentável (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Na década de 1980, surgiram novas prioridades como a internacionalização dos negócios, consolidando a globalização, escassez de recursos e paradoxalmente a concentração dos detentores de tecnologias. Tudo isso acirrou ainda mais a competição, agora não somente entre empresas, mas principalmente entre nações, trazendo mudanças significativas na economia, no mercado e nas relações da empresa com o governo e a sociedade.

Na década de 1990, assistiu-se ao sucesso e a crise do Japão e dos Tigres Asiáticos. Presenciou-se também a queda do sistema econômico comunista e os Estados Unidos cada vez mais soberanos na nova economia global. Inovação e mudança são palavras que representam perfeitamente essa década.

As perspectivas para a primeira década de 2000 são de uma escalada ainda maior: substituição da era da tecnologia, que não se constituirá mais em um diferencial, pela era do conhecimento, gerando mudanças cada vez mais imprevisíveis. Além da explosão da *internet* e do comércio eletrônico, eliminando as distâncias e favorecendo a universalização de bens e serviços, haverá uma predominância do social sobre o econômico. Segundo Drucker (2000, p.10), “a nova realidade mudará o equilíbrio da economia mundial e dará cada vez mais ênfase à produtividade do conhecimento, que ainda é baixa”.

A retrospectiva acima evidencia as turbulências ambientais, ocorridas a partir da década de 50. Para as empresas, todos esses acontecimentos representaram uma transição de um mundo previsível para outro desconhecido e caracterizado sobretudo por novas atitudes das pessoas externamente e internamente às organizações. Os desafios se tornaram cada vez mais simultâneos, requerendo o espírito empreendedor em resposta à intensidade crescente da

competição e do envolvimento da força de trabalho como uma vantagem competitiva (ANSOFF e MCDONNELL, 1993). Desta forma, as estratégias deixaram de ter uma preocupação exclusiva com o mercado e a concorrência em troca de uma preocupação com os desafios sociais.

c) Do ponto de vista empresarial

Nos anos 50, o estudo da administração saiu dos meios acadêmicos para as empresas. Foi nessa época que a administração estratégica iniciou-se nas grandes empresas, quando elas passaram a implementar o planejamento de longo prazo⁴. Nos anos 60, já havia nas empresas algumas discussões consideradas estratégicas, porém o processo era relativamente simples, envolvia três etapas: elaboração do plano, consenso e implementação. Autores como Alfred Chandler e Igor Ansoff (*apud* ANSOFF e MCDONNELL, 1993) declaravam que todas as empresas precisavam de uma estratégia empresarial, este último, em 1965, publicou o primeiro livro sobre estratégia: *Estratégia Empresarial*.

Segundo Wack (1998), grandes empresas iniciaram o estudo de cenários, concentrando-se no planejamento financeiro. A Shell, em 1965, introduziu um novo sistema denominado “Planejamento Unificado de Maquinário” objetivando fornecer detalhes de planejamento para toda a cadeia de atividades – da extração de petróleo até o posto de gasolina. Iniciou, ainda, um estudo para explorar o ambiente de negócios até o ano 2000, cujo resultado previu que o mercado de petróleo deixaria de ser dominado pelos compradores e passaria a ser dominado pelos fornecedores.

Diante desse estudo, a Shell elaborou o chamado “Planejamento de Anos no Horizonte” e os resultados confirmaram as conclusões do estudo sobre o fortalecimento dos fornecedores de petróleo, e mais, anunciou a crise do petróleo em consequência do fortalecimento do Golfo Pérsico e da grande redução na reserva/produção do Oriente Médio. A partir desses cenários, a empresa reformulou suas estratégias e em 1973 pôde comprovar os seus acertos. Estava pronta para esta nova era, tendo definido estratégias descentralizadas e ao

⁴ Planejamento de Longo Prazo é considerado o antecessor do Planejamento Estratégico e difere deste por considerar mais fortemente os conceitos financeiros. Está mais relacionado com a idéia de formulação de orçamento (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

mesmo tempo compartilhadas com a sua visão global. Foi a única grande empresa do setor a prever a crise do petróleo de 1973 e a ter uma estratégia para lidar com ela (WACK, 1998).

Também em 1970-71, a General Eletric começou a utilizar o planejamento estratégico. Daí, muitas empresas começaram a empregar esta ferramenta, e até mesmo constituir equipes para este fim, incentivadas, principalmente, pelo advento das mudanças ambientais tais como intensificação da globalização e surgimento de novas tecnologias como fator de diferenciação (QUINTELLA, 1993).

A partir de 1976-77, a análise da estratégia nas empresas popularizou-se pelo uso de matrizes, das quais a mais famosa foi a *Business Consulting Group* (BCG), onde os negócios da empresa eram divididos por áreas ou unidades e demarcados pela sua posição competitiva. Outras matrizes foram desenvolvidas, principalmente por consultorias como Bozz Allen, Artur de Little e McKinsey, e utilizadas por grandes empresas como a Shell e General Eletric. Justamente nessa época que as empresas de consultoria se fortaleceram e ficaram famosas (QUINTELLA, 1993).

Na década de 80, parte do sucesso das empresas japonesas e tigres asiáticos foi atribuído à participação dos empregados no processo estratégico. Diferentemente das empresas americanas, constatou-se que até os supervisores dedicavam-se à formulação de estratégias. Ohmae (1998) observou que as empresas japonesas organizavam-se em torno de visões comuns que surgiam de um processo contínuo de negociação das equipes e não da mente de um único líder dominador. Dessa forma, o planejamento estratégico começou a ganhar uma visão mais holística, ampliando o seu conceito para administração estratégica, envolvendo não somente variáveis tecnológicas e econômicas, mas relacionando variáveis atitudinais e culturais.

Zacarelli (2000) descreve este período como de redução de custos no qual muitas equipes de planejamento foram extintas. Outro marco dessa década foi a publicação de diversos livros de Michael Porter. Seu primeiro livro, *Estratégia Competitiva*, 1980, tentou encontrar um meio termo entre estratégias específicas e genéricas. O segundo livro de Porter, *Vantagem Competitiva*, 1985, definia estratégias gerais e ampliava os conceitos de estratégias para problemas macroeconômicos, focando a busca de uma posição competitiva perante a

concorrência. De acordo com Porter (1989), o desafio para uma empresa é criar, e sustentar, uma vantagem competitiva na indústria e implementar as estratégias genéricas.

Na década de 1990, as empresas mudaram o foco do planejamento do futuro para tirar o máximo do presente, utilizando ferramentas como a reengenharia. As equipes de planejamento já estavam desmobilizadas, e as consultorias passaram a ser especialistas em reengenharia. Nesse ponto houve um enfraquecimento do planejamento estratégico formal. As críticas sobre o planejamento estratégico recaíram principalmente no seu foco teórico, elitista e anual. Não era um processo contínuo e não considerava toda a empresa.

Em contrapartida, a utilização da administração estratégica começou a ganhar cada vez mais espaço, não mais como um plano de responsabilidade dos consultores e da elite de pensadores da empresa, mas como uma ferramenta de gestão administrativa. A General Electric, com Jack Welch, pode ser considerada um marco empresarial dessa década, assim como a Microsoft, de Bill Gates, cuja principal estratégia foi priorizar a inovação. Sem dúvida, o livro de maior impacto sobre estratégia nessa década foi “Competindo pelo Futuro” (HAMEL e PRAHALAD, 1995) que abordava os conceitos de competências essenciais e visão de futuro. O *empowerment*, e a delegação de responsabilidades para os níveis hierárquicos mais baixos, é uma das ferramentas de gestão representa essa década: é preciso que todos os funcionários, e não somente os acionistas, agreguem valor a organização.

Segundo Zacarelli (2000, p. 21), “a principal base para o raciocínio dos estrategistas modernos refere-se ao valor de uma vantagem competitiva”. As idéias que têm altíssimo valor são aquelas que originaram as vantagens competitivas. Assim, o que marcará a nova década, que se iniciou no ano 2000, será justamente a vantagem competitiva das empresas obtida por meio dos seus empregados.

Para triunfar nesta economia impulsionada pelo conhecimento, as organizações líderes serão aquelas que formularão estratégias considerando as pessoas de maneira essencial e inovadora. O único caminho para crescer e criar novos valores é a inovação e esta somente se consegue a partir da motivação e capacitação dos funcionários. Enfim, desenvolver um modelo de gestão de pessoas por competências alinhado com as estratégias empresariais poderá ser a grande vantagem competitiva dessa década.

2.1.2 Definição de estratégia

Inúmeros são os conceitos adotados para definir estratégia. Para fins do propósito desta dissertação adotar-se-á o que compreende a estratégia como um padrão, uma consistência em comportamento ao longo do tempo, um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente de modo a se transformar num modelo de gestão (CERTO e PETER, 1993).

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) definem estratégia como: “[...] um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” Ainda segundo estes autores, há quatro tipos distintos de abordagens que devem ser consideradas:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas;
2. Regras para desenvolvimento da relação empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial;
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional;
4. As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas organizacionais (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 70).

Por outro lado, o conceito de estratégia não pode ser visto somente sob a adoção de uma abordagem formal e rígida, tal como um plano de negócios. Assim, deve combinar características de diferentes linhas de pensamento. Mintzberg e Quinn (2001), objetivando caracterizar os principais significados da estratégia, dividiram o vasto material da literatura estratégica em cinco definições (os cinco Pês da estratégia):

- Estratégia como planejamento (*Plan*). Pergunte a qualquer pessoa o que é estratégia e certamente obterá a resposta que é um plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para atingir um objetivo. Esta é a definição mais comum e mais utilizada, quer nos meios acadêmicos, quer nos meios empresariais;

- Estratégia como pretexto (*Ploy*). A estratégia pode ser uma manobra específica destinada a abalar ou enganar um concorrente. Este é um conceito ligado essencialmente ao conceito tático;
- Estratégia como padrão (*Pattern*). É um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo. Nesse ponto surge a classificação de estratégias “emergentes”, nas quais os padrões se desenvolvem na ausência de intenções, e as “deliberadas” nas quais as intenções são realizadas.
- Estratégia como posição (*Position*). Uma maneira de posicionar a organização no ambiente no qual está inserida. Neste ponto relaciona-se com as teorias militar e de jogos sobre estratégia. Compreende o estabelecimento de uma posição, quer para evitar ou derrotar a concorrência, quer para obter retornos econômicos. Compreende ainda o estabelecimento de forças competitivas considerando a posição ocupada no mercado;
- Estratégia como perspectiva (*Perspective*). Compreende o olhar para dentro das organizações, particularmente para o pensamento e mente dos estrategistas. Relaciona-se fortemente com a cultura organizacional e com as competências essenciais. Neste conceito se faz importante compreender como as intenções estratégicas se difundem e tornam-se compartilhadas.

As diferentes abordagens acima ilustram a abrangência do conceito de estratégia, desde plano até perspectiva. Como plano direciona o estrategista para a etapa de implementação e respectiva metodologia adotada, e como perspectiva busca a visão compartilhada por todas as pessoas da organização. Sem querer simplificar a dualidade, plano e padrão, o que os gestores devem almejar é a combinação destes conceitos como um modelo de gestão, capaz de contemplar o ambiente externo e interno. Neste ponto faz-se necessário um plano inicial que servirá de norteador para os gestores, sem, no entanto, desprezar a influência da cognição dos membros da organização que a qualquer momento podem interferir sugerindo novas estratégias, ou revisões das já estabelecidas.

O raciocínio anterior pode ser complementado com o suporte de um programa de gestão por competências individuais que promova o desenvolvimento das pessoas objetivando plena participação no processo estratégico. Assim, o que as organizações devem buscar é a administração estratégica, que contempla inicialmente um planejamento (conforme subseção

2.1.3 a seguir) complementado pela comunicação e participação dos demais níveis hierárquicos da empresa. Espera-se, desta forma, que haja conhecimento e participação de todas as pessoas na administração estratégica de forma a transformá-la em um processo interativo. A próxima subseção discorrerá sobre as etapas básicas do planejamento estratégico, marco inicial para o desenvolvimento das estratégias.

2.1.3 Etapas básicas do processo de planejamento estratégico

No primeiro momento da concepção da gestão estratégica torna-se necessária sua estruturação formal, concebida tal como um plano, e definição de etapas que incluem: a análise do ambiente, a visão, a missão, o objetivo organizacional, a formulação e implementação das estratégias e a definição de indicadores de controle (CERTO e PETER, 1993).

Assim, o plano é concebido para facilitar a administração estratégica de forma a evidenciar como as etapas se relacionam umas com as outras. “Os administradores devem ser criativos para projetar e operar os sistemas de administração estratégica o bastante para adaptar seus usos às circunstâncias organizacionais com que se defrontam” (CERTO e PETER, 1993, p. 20). Desta forma, as seguintes etapas são propostas pela grande parte da literatura que trata a estratégia como um plano:

a) Missão

Diz respeito a razão de ser da organização e que irá guiar e caracterizar o negócio. Uma missão normalmente tende a ser duradoura. “A missão é o propósito ou a razão de ser da organização” (CERTO e PETER, 1993, p. 104).

b) Visão

Decidir o que a empresa quer ser, onde quer chegar. Proporciona o grande delineamento da administração estratégica a ser desenvolvida. Tem como propósito

estabelecer uma visão de futuro. Uma visão tem de ser inspiradora, porém, não deve ser um sonho inatingível.

c) Valores

Estabelecer crenças, valores, atitudes e normas que propiciem um crescimento sustentável, ético e duradouro.

d) Análise do ambiente

O processo de formulação das estratégias começa, realmente, com a análise do ambiente para a definição dos fatores críticos de sucesso que possam influir na habilidade das empresas em construir suas competências essenciais. Frequentemente, esses fatores são associados e analisados de acordo com a famosa noção de *S W O T*. É feito internamente a avaliação dos pontos fortes (*strenghts*) e pontos fracos (*weaknesses*) diante das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) do ambiente externo. Em geral, seu propósito é avaliar o ambiente (tanto interno como externo) de modo que a organização possa reagir adequadamente e tornar-se competitiva (CERTO e PETER, 1993).

Segundo OLIVEIRA (1994), com base na análise do ambiente a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes (a diferenciação conseguida pela empresa que proporciona uma vantagem competitiva); conhecer e minimizar seus pontos fracos (situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional); conhecer e usufruir das oportunidades (a força ambiental que favorece a ação estratégica) e evitar ou se proteger das ameaças (a força ambiental que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que uma vez conhecida em tempo hábil pode ser evitada).

A análise do ambiente deve ter um fio condutor. Os fatores determinantes de competitividade podem ser utilizados para este fim. Porter (1986), baseado na estrutura do mercado no qual as empresas operam, identifica cinco forças / fatores condicionantes de competitividade que devem ser consideradas na definição das estratégias. São elas:

- O risco de novos concorrentes. Ameaça de novos entrantes;
- O poder de negociação dos fornecedores da empresa;
- O poder de negociação dos clientes da empresa;
- Ameaça de produtos substitutos;

- Intensidade da rivalidade entre as empresas existentes. (PORTER, 1986, p. 23)

Desta forma, na análise do ambiente as peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar porque as empresas adotam uma determinada estratégia.

e) Objetivos

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que a organização pretende atingir. Alguns consultores afirmam que o objetivo é a consecução numérica da visão, pois ele pode ser quantificado, com prazo e meta. Para Tiffany (1998, p. 26), “objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta, fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando”.

f) Formulação das estratégias

Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar o(s) objetivo(s) da organização. Inclui atividades como análise ambiental, planejamento e seleção de estratégias. Segundo Certo e Peter (1993), para formular apropriadamente as estratégias, os administradores devem compreender as diversas abordagens organizacionais. A formulação das estratégias deve considerar primeiro a seleção e decisão, depois o desenvolvimento e implementação, não esquecendo do levantamento dos recursos.

g) Planos de ação

Objetivam a implementação das estratégias. Após a formulação das estratégias, a empresa deve desenvolver programas, planos de ação e de alocação de recursos. Neste ponto, reside uma das grandes críticas à formalização das estratégias: se não houve envolvimento de toda a equipe de trabalho, como cobrar comprometimento? É preciso considerar fortemente toda a organização e não somente a alta gerência.

h) Indicadores de desempenho

Medem o desempenho da empresa em relação aos planos e padrões estabelecidos. Ajudam as pessoas a acompanharem a consecução das estratégias, mantendo-as atentas ao

negócio. Ferramentas – como análise estatística, gráficos, *balanced scorecard*⁵ e *benchmarking*⁶ -, devem ser consideradas para um perfeito acompanhamento das estratégias. A partir desses indicadores, a organização deve fazer uma análise crítica quanto aos resultados alcançados e definir novas estratégias e ações, caso necessário.

i) Comunicação

Comunicar para motivar as pessoas a agir de acordo com a filosofia, política e padrões de forma a consolidar a consecução das estratégias. As organizações que desejam a contribuição de todos os empregados para formulação e implementação das estratégias compartilharão sua visão, objetivos e assim os incentivarão a um comprometimento com os resultados e futuro da empresa. O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é que irá consolidar o processo da administração estratégica.

Fato é que o planejamento estratégico antecede as noções de administração estratégica entendida como um processo interativo, mas não são modelos excludentes, pelo contrário, observa-se na literatura atual a coexistência destes conceitos. A adoção da administração estratégica como um processo não representa a extinção do planejamento e sim práticas cumulativas, que incorporam elementos anteriores a cada nova etapa de forma evolutiva.

A subseção a seguir discorre sobre como se deu esta evolução, de forma a transformar planos e intenções em modelos de gestão estratégica.

⁵ O *Balanced Scorecard* é um sistema de indicadores que integra as medidas derivadas da estratégia. Engloba medidas financeiras, resultados de clientes, de processos internos, e do aprendizado e crescimento e tem como objetivo a tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.1.4 Do planejamento estratégico à administração estratégica

a) planejamento estratégico x administração estratégica

Segundo Oliveira (1994, p. 288), “Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa visando maior grau de interação com o ambiente”. Para Certo e Peter (1993, p. 6), a “Administração Estratégica é um processo contínuo e interativo tendo como propósito assegurar que uma organização se integre ao ambiente”.

Mais do que um plano para alcançar resultados puramente comerciais e financeiros, a administração estratégica deve ser entendida como um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo. Para um melhor entendimento da estratégia como um processo e não somente um plano, vale a pena citar Porter: “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.19).

Enquanto o planejamento estratégico é visto normalmente como um plano formal, restrito a estratégias comerciais e financeiras, a administração estratégica é entendida como a antítese dos arquétipos organizacionais centralizados e burocráticos voltados para somente uma parte da organização. Ela busca identificar e explorar as interligações entre todas as áreas objetivando agregar valor como um todo (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

A criação da estratégia deve ser um processo artesanal e não um processo meramente planejado e mecânico. Esta comparação serve para argumentar que a criação de uma arte requer competência, conhecimento e habilidade, que se manifestam no domínio dos detalhes. Não é somente razão (conhecimento e habilidade), mas envolvimento e harmonia (atitude), desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento. “Os processos de formulação e implementação transformam-se em processos contínuos de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas” (MINTZBERG, 1998, p. 419).

⁶ *Benchmarking* é o processo que envolve comparar produtos e/ou serviços com os líderes na categoria analisada (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na formulação das estratégias, dois aspetos devem ser considerados: o planeamento, com as respectivas estratégias deliberadas, e a administração estratégica, com as emergentes, que dependem do desenvolvimento das competências individuais.

“Da mesma forma que a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle. Levada ao limite, nenhuma dessas abordagens faz muito sentido. A aprendizagem deve estar associada ao controle” (MINTZBERG, 1998, p. 426).

b) A evolução: do planeamento à administração

O predecessor do planeamento estratégico foi o Planeamento de Longo Prazo. Ele surgiu na década de 50, como um procedimento sistemático para o estabelecimento de metas de longo prazo, programação e elaboração de orçamentos com base no histórico da empresa: “(...) foi a resposta da empresa às pressões do crescimento rápido, do tamanho e da complexidade” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 294).

Como visto na subsecção 2.1.1, o planeamento estratégico, nas organizações, surgiu na década de 60. Nessa época, configurava-se uma ferramenta burocrática, que exigia altos investimentos com retorno lento, geralmente imposta pelo presidente e que não apresentava nenhum resultado. O modelo vigente, nessa época, foi alvo, nos anos 80, de severas críticas dos profissionais das empresas e de alguns autores, como Mintzberg, que preconizavam que as empresas teriam muito mais sucesso caso se deixassem guiar apenas pela intuição (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Outros estudos indicaram que um foco de resistência surgia quando a empresa abandonava suas estratégias para formular uma nova, fazendo emergir um descompasso, um hiato, entre a nova estratégia e o padrão já existente. A partir desses resultados ficou constatado que as dificuldades encontradas para o desenvolvimento do planeamento estratégico poderiam ser eliminadas, quando se aumentava a amplitude dos seus conceitos, tornando-o mais dinâmico. (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

A partir de 1970, a adoção de ferramentas de solução de problemas, desenvolvidas pelas empresas de consultoria, forneceu uma nova visão para o planeamento estratégico, neutralizando os fenômenos que o conduziam ao seu insucesso, tornando-o mais genérico e

mais amplo. Esses estudos mostraram resultados satisfatórios e conduziram ao conceito de administração estratégica. Outras importantes contribuições também foram dadas por pesquisadores na área do comportamento organizacional, como Hebert Simon, assim como os estudos acadêmicos produzidos por Ansoff e Mintzberg, que relacionavam a estratégia com a estrutura empresarial, fornecendo novas nuances sobre o comportamento estratégico e formulando sugestões para aumentar a sua eficácia. (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

No fim da década de 70, surgiram os conceitos de planejamento da postura estratégica, que é um prolongamento lógico do planejamento estratégico, e a administração de questões em tempo real, que capacita as empresas a reagirem rapidamente às mudanças de um ambiente cada vez mais turbulento. Com esses dois sistemas complementares, o conceito de administração estratégica começou a evoluir e a ganhar uma maior aceitação nas empresas fazendo emergir um novo significado para a estratégia (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Segundo Zaccarelli (2000), o planejamento estratégico foi substituído pela administração estratégica. Até 1990, a diferença entre os dois conceitos era muito pequena e somente a partir dessa década surgiu um novo conceito de administração estratégica. Em paralelo, “começou a aparecer na literatura certa mistura de conceitos novos com aqueles hoje conhecidos como moderno” (2000, p. 222). Para esse autor “não existe estratégia certa ou errada, porque estratégia não é problema de lógica pura, mas um jogo” (2000, p. 229) dinâmico e imprevisível. A estratégia deve ser contínua, como a própria gestão. Ele conclui que a nova estratégia deve ser:

- Desmistificada: não exclusiva dos gênios, deve ter a participação de todos;
- Facilmente administrável, deve ser motivadora;
- Mais ágil e com possibilidade de mudar rapidamente;
- Mais fácil de descrever, pronta resposta à pergunta: Qual a estratégia de sua empresa? (2000, p. 229)

O novo conceito de administração estratégica enfatiza principalmente as vantagens competitivas e a arquitetura estratégica. A prioridade é a formulação de estratégias voltada para o desenvolvimento do potencial futuro da empresa; e não somente aquelas operacionais, que convertem o potencial existente em lucros e crescimento.

Todos esses novos referenciais não significam que práticas tradicionais de formulação de estratégias, como a utilização de um plano, precisam ser abandonadas. A atual mudança de referenciais significa que os modelos tradicionais (cenários, missão, objetivos e metas)

devem ser repensados, complementados e aprimorados dentro de um modelo de gestão empresarial. Assim, o modelo tradicional do planejamento estratégico precisa ser complementado pela administração estratégica que requer o desenvolvimento de competências individuais e o aprendizado para que todos possam participar da formulação das estratégias. O equilíbrio entre os modelos tradicionais de planejar e o pensar estrategicamente é que irá se constituir no modelo ideal.

A administração estratégica cria a necessidade de “potencialidades” – novos perfis profissionais, com novas experiências e capacitações, quer para os executivos quer para os demais níveis hierárquicos. Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 311), “potencialidade é a propensão e capacidade para se envolver em comportamento que otimize a consecução dos objetivos de curto e longo prazo da empresa”. Tais potencialidades passam pelas características de pessoas multifuncionais, generalistas, flexíveis e capazes de lidar com novos sistemas de informações, tomada de decisões, clima organizacional e capacidade de respostas às mudanças ambientais.

Finalmente, a partir da metade do século, as empresas foram obrigadas, cada vez mais, a voltar sua atenção para seu reposicionamento estratégico, se quisessem assegurar sua rentabilidade futura, e contrabalançar a maturação e o declínio. Ao terem de assumir novas posturas estratégicas as empresas tiveram de repensar as capacitações de todos os empregados que evoluíram de papéis secundários, nos quais bastaria o desenvolvimento de habilidades, para um papel vital de desenvolvimento do futuro da empresa, em que as competências e os saberes passaram a ser requisitados. “O desempenho bem-sucedido exige um clima, dentro da empresa, que seja acolhedor e estimulador de mudanças, uma competência para prever, analisar e selecionar oportunidades atraentes” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993 p. 316).

A administração estratégica deve, portanto, combinar características de diferentes linhas de pensamento tal como propostos por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999) quando dividiram a literatura estratégica em “Escolas de Pensamento”. A subseção a seguir aborda três das escolas de pensamento estratégico propostas por estes autores, como forma de representar os diversos conceitos de estratégia relacionados com o objetivo desta dissertação.

2.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) identificaram as principais linhas de pensamento estratégico, denominando-as de “Escolas de Pensamento”. Três dessas escolas serão consideradas, baseadas na abordagem mais ampla da administração estratégica e no tripé das competências individuais (saber-conhecimento, saber fazer e saber ser), quando da análise para o estudo de caso desta dissertação:

- **A Escola de Planejamento:** Representa o plano formal, sistemático e específico da formulação das estratégias e o saber fazer das competências individuais;
- **A Escola do Aprendizado:** Representa as capacitações da empresa, o conhecimento e a tecnologia organizacional das competências essenciais; contempla ainda a participação de todos os empregados na definição das estratégias, quando as competências do saber-conhecimento passaram a ser requisitadas;
- **A Escola Cultural:** Representa a administração estratégica no seu conceito mais amplo: o saber ser, o querer fazer, o comprometimento e a atitude das pessoas; competências individuais fundamentais para a criação do ambiente da gestão estratégica.

2.2.1 A Escola de Planejamento

A escolha dessa escola para este estudo de caso corresponde a primeira etapa da administração estratégica, quando surge a necessidade de formalização e delimitação das etapas do processo estratégico. O planejamento deve ser visto como ponto de partida para a definição dos objetivos e estratégias organizacionais que servirão de base para o desdobramento das competências essenciais e individuais. Os objetivos e estratégias quando amplamente comunicados e difundidos podem representar o passo inicial para o aprendizado e conhecimento de todos os empregados, objetivando o saber fazer.

a) Considerações gerais

A Escola de Planejamento representa o modelo formal e mais conhecido de formulação e implementação de estratégias. O marco inicial desta escola foi a publicação do “*Corporate Strategy*”, de Igor Ansof, em 1965. Teve o seu apogeu na década de 70, quando as grandes empresas tinham um departamento, normalmente formado por uma equipe elitizada, que respondia diretamente ao presidente.

Essa escola fornece uma representação genérica das etapas do planejamento estratégico. Existem vários modelos de planejamento estratégico, a maioria consiste na análise do ambiente (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), definição dos objetivos, geralmente quantificando a visão e estabelecendo metas, estratégias, orçamentos e planos operacionais, conforme visto na seção 2.1.3. Segundo Ackoff (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), “prever e preparar” tornou-se o lema da Escola de Pensamento.

O modelo proposto por essa escola é dividido em três etapas: cenários (análise do ambiente); o planejamento propriamente dito (missão, visão, objetivo e formulação de estratégias); e fase da implementação (operacionalização das estratégias por meio da definição dos planos de ação, alocação de recursos e avaliação). É, principalmente, na fase da implementação, quando da definição dos planos de ação, que o saber fazer se faz necessário.

Esta hierarquia permite muito mais o controle do que o planejamento. Assim, de um lado estão estratégias e planos de ação sob o rótulo de planejamento e do outro estão as metas e orçamentos, objetivando o controle de desempenho. Em um certo momento, esse controle se confunde com o gerenciamento do orçamento e os seus números são, inclusive, os mesmos do planejamento.

b) Premissas da Escola de Planejamento

Para essa escola, a estratégia é vista como uma máquina, tal como a organização do trabalho concebida por Frederick Taylor há cem anos. Os executivos da empresa são os

estrategistas e esta deve ser desdobrada em planos operacionais para serem implementados pelos demais níveis hierárquicos. A seguir, as premissas da escola de planejamento::

- O processo estratégico é simples, formal e controlado - mecanicista;
- O executivo principal é o arquiteto da estratégia;
- As estratégias são sempre deliberadas;
- Os papéis estão claramente definidos: quem formula a estratégia não implementa e vice-versa;
- Uma vez formuladas, as estratégias devem ser desdobradas em metas, orçamentos, programas e planos operacionais;
- O sucesso decorre do acompanhamento e controle da implementação das estratégias.

c) Análise crítica da Escola de Planejamento

A formulação das estratégias vislumbra um ambiente previsível e as decisões somente são tomadas durante a formulação destas. Assim, não permite a revisão das estratégias quando do surgimento de novas ameaças ou oportunidades. Abaixo seguem os principais pontos de crítica a essa escola:

- As estratégias são definidas pela equipe de planejamento estratégico - formada pelos executivos da empresa e/ou por consultores externos. Como consequência, não há comprometimento dos demais níveis hierárquicos na implementação das estratégias;
- O planejamento se concentra em definir estratégias de fusões, aquisições, negócios e vendas e não considera a gestão interna da empresa;
- Negligencia as necessidades e os aspectos culturais da empresa para o desenvolvimento do processo estratégico. Considera fortemente o ambiente externo em detrimento do ambiente interno;
- O processo formal e previsível afasta a criação da estratégia como um processo coletivo e emergente;
- Sendo um processo extremamente formal e previsível, torna a organização mecanicista criando um ambiente hostil para a inovação.

Entretanto, não se pode deixar de considerar os aspectos positivos dessa escola: a formalização arruma e sistematiza a empresa. O ideal é o equilíbrio entre considerar a formulação das estratégias decorrentes de um plano e a construção das competências essenciais e individuais. Por meio do aprendizado e das competências individuais o processo estratégico pode se tornar dinâmico, permitindo assim a participação de todas as pessoas da organização. A próxima escola aborda justamente a formulação da estratégia a partir da participação da coletividade, que somente é factível com o desenvolvimento do aprendizado e do saber (conhecimento) das pessoas da organização.

2.2.2 A Escola do Aprendizado

A Escola do Aprendizado defende a tese que as estratégias emergem à medida que empresas e pessoas se tornam capazes de lidar com situações complexas. Para que as estratégias sejam formuladas por todos os níveis hierárquicos torna-se necessário o desenvolvimento das competências individuais. Prahalad e Hamel, responsáveis pelo surgimento do conceito das competências essenciais (ver seção 2.3), são os maiores responsáveis pelas premissas da Escola do Aprendizado na literatura estratégica: segundo estes autores “a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades” (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 161). Essa escola representa as competências essenciais e o saber-conhecimento, base de todos os saberes, do tripé das competências individuais: saber, saber fazer e saber agir.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), grandes mudanças estratégicas não se originam em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência; elas vêm da consistência ao longo do tempo, de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Mas como transformar todas as pessoas de uma organização em estrategistas sem o desenvolvimento das competências individuais?

a) Considerações gerais

Para essa escola o “mundo é complexo demais para que seja possível construir de súbito um plano ou uma idéia clara”. A formulação e a implementação da estratégia somente

podem ser feitas em pequenas etapas, à medida que a empresa se adapta (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000, p. 100).

A essência do pensamento dessa escola pressupõe que pessoas informadas, em qualquer parte da empresa, podem contribuir e participar do processo estratégico, sendo que este não representa somente um plano, vai mais além, compreende de fato toda a administração estratégica. A formulação e implementação de estratégias devem ser um processo coletivo e, para tal, torna-se necessário preparar as pessoas para que possam assumir este novo papel. Surge nessa escola a questão da inovação que depende da iniciativa e da capacitação das pessoas que atuam na base operacional. Algumas estratégias se desenvolvem em níveis hierárquicos inferiores e são apresentadas aos gerentes que as analisam criticamente, transformando-as, ou não, em padrões.

É importante lembrar que a estratégia deliberada da Escola de Planejamento focaliza o controle, enquanto a estratégia emergente focaliza o aprendizado, reconhecendo a capacidade de experimentação da organização. O estrategista pode ser a coletividade, ou seja, várias pessoas podem interagir e desenvolver uma estratégia que se tornará um padrão. O verdadeiro aprendizado tem lugar na interface do pensamento com a ação e deve combinar reflexão com resultado.

O conceito de “Organização que Aprende” e a publicação do livro “A Quinta Disciplina”, de Peter Senge (MINTZBERG e QUINN, 2001), deram uma clara ênfase sobre o aprendizado organizacional: o processo de adquirir conhecimento e utilizar informações para se adaptar a essas novas circunstâncias. Nessa época de desafios, as organizações devem ser capazes de mudar; elas precisam estar comprometidas com a inovação e oportunidades de aperfeiçoamento, e devem preparar seus empregados para se adaptarem a essas mudanças (SENGE, 1990). Nesse contexto surge a necessidade de um programa de gestão de competências (ver seção 2.4) para a capacitação das pessoas na formulação das estratégias.

Outro marco importante para o reconhecimento dessa escola foi a publicação do livro “Competindo pelo futuro”, de C.K. Prahalad e Gary Hamel (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 161). Esse livro instituiu a visão de que a estratégia depende do aprendizado organizacional e este depende das capacidades dinâmicas e das competências essenciais.

As premissas da Escola do Aprendizado baseiam-se nos princípios de educação e desenvolvimento das competências das pessoas envolvidas nos processos estratégicos, como condição necessária à implementação das estratégias.

b) Premissas da Escola do Aprendizado

A estratégia dessa escola é predominantemente emergente e focaliza o aprendizado que, por sua vez, é visto como criação do conhecimento tácito (implícito) e explícito (formal). “A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.158). Não por acaso tem-se nesta definição o próprio conceito de competência essencial. A seguir têm-se as principais premissas dessa escola:

- A formação da estratégia requer conhecimento, aprendizado individual e organizacional;
- É um sistema coletivo: as pessoas que compõem a força de trabalho podem ser os estrategistas, gerando assim comprometimento;
- A estratégia é emergente: pode surgir de qualquer forma e em qualquer lugar. Uma vez reconhecida, pode tornar-se um padrão;
- O papel da liderança não é o de preconceber estratégias deliberadas, mas de conduzir o processo de aprendizado.

c) Análise crítica da Escola do Aprendizado

A Escola do Aprendizado não prevê a análise do ambiente e a sistematização das ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes, podendo levar a falta de uma estratégia articulada. Mesmo sob condições mais estáveis, algumas organizações precisam de visões estratégicas fortes, originadas mais na liderança do que na aprendizagem descentralizada. A seguir têm-se os principais pontos de crítica dessa escola:

- Pode levar a empresa a não formular nenhuma estratégia formal. O gerenciamento eficiente significa incentivar a aprendizagem para capacitar a equipe de trabalho a formular estratégias;

- Por não fazer uma análise do ambiente, pode conduzir a decisões estratégicas erradas;
- Em situações de crise, a falta de planejamento estratégico formal pode levar a empresa a não traçar caminhos alternativos;
- A falta de planos prescritivos pode levar à perda da identidade da empresa, assim como a falta de objetivos claros que incentivem as pessoas a trabalharem fortemente na consecução destes.

A Escola do Aprendizado trouxe à luz temas como aprendizado organizacional, estratégias emergentes e a necessidade da contribuição de todas as pessoas, independente do nível hierárquico, para a participação do processo estratégico. Essa escola fornece, ainda, o significado das competências essenciais (ver seção 2.3) e a forma de se obter vantagem competitiva a partir delas.

Por fim, educar as pessoas a desenvolverem o pensamento deve ser uma das estratégias consideradas. Como falar em estratégias emergentes sem o desenvolvimento de competências individuais? Sem querer simplificar a dualidade de pensamentos existentes nessas duas escolas, por que não utilizar, de forma equilibrada, as premissas das Escolas de Planejamento e de Aprendizado?

Não há dúvidas que o conhecimento é a base para que o processo estratégico se instaure na coletividade, em todos os níveis hierárquicos, porém o desenvolvimento da aprendizagem depende do quanto esta se faz presente na cultura organizacional, tema da próxima escola de pensamento.

2.2.3 A Escola Cultural

A Escola Cultural representa o saber ser, as atitudes consideradas no tripé das competências individuais (saber, saber fazer e atitudes). Se a Escola de Planejamento, quando sistematiza a formulação e implementação das estratégias, facilita o desenvolvimento das habilidades e o saber fazer; a Escola do Aprendizado foca o conhecimento, base de todos os

saberes; a Escola Cultural representa o querer fazer, o comprometimento e a atitude das pessoas.

Também essa escola relaciona-se fortemente com o conceito de competências essenciais (ver seção 2.3) abordado por Hamel e Prahalad (1995). Este conceito tem o foco na sustentação e no desenvolvimento das capacidades internas das empresas – a visão “de dentro para fora” em oposição ao posicionamento e visão de Porter, “de fora para dentro”. Traz ainda a abordagem de capacidades dinâmicas (ver seção 2.3.2) enfatizando seu desenvolvimento essencialmente através do processo de aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 203).

a) Considerações gerais

Para essa escola, a formação da estratégia é um processo enraizado na coesão social da cultura da empresa. Assim, sua elaboração é vista como coletiva e cooperativa. A análise da administração estratégica, a partir dessa escola, trouxe como principal contribuição o reconhecimento da importância dos recursos humanos. Não se pode negar a influência da força de trabalho na formulação e implementação das estratégias, esta pode ser tanto positiva quanto ser uma forte barreira. Se a Escola do Aprendizado discute a importância do conhecimento e capacitação das pessoas, a Escola Cultural complementa essa formulação da seguinte forma: somente se implementam mudanças em uma empresa quando as pessoas estão dispostas a mudarem ou até conduzi-las, do contrário, ficará somente no plano teórico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Isto é a cultura como elemento de resistência a mudança organizacional.

Crenças, valores, tradições e costumes são referências essenciais para fomentar o aprendizado e para permitir a participação das pessoas, de todos os níveis hierárquicos, no processo estratégico. Desconhecê-las é pôr em risco a sobrevivência do modelo de administração estratégica da Escola do Aprendizado. Sem uma cultura de aprendizagem, a partir de valores autênticos, que permitam a criação do conhecimento e de mudanças de atitudes, estilos de gestão e procedimentos, corre-se o risco de ficar somente na Escola de Planejamento. Assim, a cultura é essencialmente composta de interpretações do mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Logo, cultura organizacional e cognição coletiva estão fortemente associadas.

Essa escola trouxe, ainda, o conceito de visão baseada em recursos (ver seção 2.3.2). Este conceito afirma que a vantagem no mercado somente pode ser sustentada quando se baseia em recursos raros, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos. Esses objetivos se resumem naquilo que é único a respeito de uma organização como sistema cultural.

b) Premissas da Escola Cultural

Abaixo, segue um resumo das principais premissas da Escola Cultural ou seu conjunto de crenças:

- A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns às pessoas das organizações;
- As pessoas adquirem essas crenças por meio de um processo de aculturação e socialização – o tácito se sobrepõe a doutrina;
- A estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada nas intenções coletivas refletida nos recursos ou capacidades das organizações;
- A cultura tanto pode promover barreiras como facilitar a implementação da estratégia. Embora paradoxal depende da forma que é trabalhada;
- A cultura estimula a tomada de decisões e influencia o estilo de pensar das pessoas propiciando o processo de formação de estratégias. Ela age como lente ou filtro perceptivo. (SNODGRASS, 1984, *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 197).

c) Análise crítica da Escola Cultural

Essa escola conduz a um perigo de alienação às ameaças e oportunidades do ambiente externo e a resistência às mudanças. Assim, faz-se necessário uma balança para equilibrar a análise do ambiente externo com o ambiente interno. A seguir têm-se os principais pontos de crítica dessa escola:

- Falta de clareza conceitual: vários conceitos aparentemente diferentes embora iguais na essência;

- Ao contrário da Escola de Planejamento, foca demasiadamente o ambiente interno, não considerando o ambiente externo;
- Não se pode formular um plano estratégico considerando apenas as premissas da Escola Cultural – é suporte, mas por si só não é suficiente;

Para um alinhamento entre Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por Competências torna-se necessário considerar a formalidade da Escola de Planejamento – da qual serão desdobradas as estratégias empresariais, assim como a subjetividade das Escolas de Aprendizado e Cultural, base para a construção das competências essenciais e individuais. O modelo ideal busca o pensamento cartesiano da Escola de Planejamento e a sua preocupação com a volatilidade do ambiente externo, globalização, tecnologias em contínua evolução e assim por diante; porém acompanhado da necessidade de potencializar o fator humano – reforçando o conhecimento e a atitude. Para desenvolver uma vantagem competitiva, as empresas não têm outra opção senão olharem para as suas capacidades internas que implicam no desenvolvimento das competências essenciais e individuais, objeto das seções 2.3 e 2.4 que se seguem.

A figura 1, a seguir, mostra as principais diferenças destas três escolas de pensamento.

	Planejamento	Aprendizado	Cultura
Autores	Ansoff, 1965	Lindblom, 1959; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, 1990	Rhenman e Normann, fim dos anos 60 na Suécia
Disciplinas de base	Urbanismo, teoria dos sistemas e cibernética	Teoria do caos	Antropologia
Pontas de lança	Os gerentes, os financistas e consultores	Os que fizeram experiências adaptáveis – Japão e países escandinavos	As pessoas inclinadas para o social e para o coletivo
Mensagem teórica	Formalizar	Aprender	Unir
Mensagem efetiva	Programar	Jogar	Perpetuar
Palavras-chave	Programa, orçamento, esquema, cenário	Por incrementos, estratégia emergente, espírito empreendedor, competências essenciais e individuais	Valores, crenças, mitos, cultura, símbolos
Estratégia	Divisão em subestratégias e programas	Por esquemas	Perspectiva coletiva, única
Processo básico	Formal, subdividido, deliberado (prescritivo)	Emergente, informal, desordenado (descritivo)	Ideológico, contido, coletivo, deliberado
Mudança	Periódica, por incrementos	Contínua, por incrementos ou fragmentada, por vezes com aspectos quânticos	Rara (resistência ideológica)
Ator(es)-chave	Os planejadores (que <u>sabem fazer</u> as coisas)	Os que aprendem (que <u>conhecem</u> as coisas)	A coletividade (que <u>querem fazer</u> as coisas)
Liderança	Atenta para os procedimentos	Atenta ao aprendizado – educadora	Simbólica
Situação (ambiente)	Simple, estável e previsível	Complexa, dinâmica, nova	Indiferente
Forma de organização	Uma máquina enorme	Autocrática, profissional (descentralizada)	Missionária
Estado mais provável	Programação estratégica	Evolutivo	Reforço, inércia

Figura 1 - Principais diferenças entre as Escolas de Planejamento, Aprendizado e Cultura

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999, p. 102-103)

2.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

2.3.1 Abordagem conceitual

Um aspecto que dificulta a utilização plena do conceito de competências é a variedade de abordagens e interpretações com que se apresenta, não se tratando, portanto, de um conceito consolidado. Os diversos significados atribuídos à palavra competência causam ambigüidade ao termo, requerendo tratar o assunto a partir de duas vertentes. Primeiramente, objeto desta seção, a abordagem dar-se-á a partir do significado, enquanto elemento das estratégias empresariais, recebendo a denominação de **competências essenciais**. Trata, portanto, das competências coletivas das empresas, “um conjunto de habilidades e tecnologias que representa a soma do aprendizado de todos, tanto em nível pessoal quanto das diversas unidades organizacionais, e que juntas permitem a empresa crescer e se diferenciar dos seus concorrentes” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 233). Para compreender o alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências individuais foi necessário, ainda que de forma “*an passant*”, estudar alguns conceitos ligados às competências essenciais.

A segunda abordagem, objeto da seção 2.4, refere-se ao conceito de **competências individuais** – aquelas relacionadas ao empregado. São apresentadas 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” (PARRY *apud* WOOD e PICARELLI, 1999, p.126). Trata, portanto, das competências dos empregados ou profissionais que irão suportar a competência essencial e ao mesmo tempo capacita-los a participarem da definição e implementação das estratégias da empresa. A identificação e o desenvolvimento destas competências individuais remetem ao conceito de estratégias emergentes tratado na seção 2.1.2.

As competências essenciais da empresa surgiram a partir dos artigos de Prahalad e Hamel, publicados em 1990,⁷ que apresentaram uma metodologia que abordava o desenvolvimento de recursos intangíveis sustentadas no ambiente interno da organização. Nesses trabalhos eles explicaram quais foram as vantagens que transformaram a indústria japonesa em referência mundial, nos anos 80, e por que grandes corporações norte-americanas como Sears, IBM e Caterpillar derraparam naquela década. Segundo ainda estes autores, a arma utilizada pelas nipônicas como a Toyota, Canon e NEC foi mudar o foco estratégico para a descoberta do que sabiam fazer de melhor – suas competências essenciais – e resolveram aproveitá-las ao máximo. O ponto central da estratégia passou a ser o desenvolvimento de uma série de competências essenciais e, a partir daí, a criação de novos produtos e serviços.

Apesar de divulgado por Prahalad e Hamel em 1990, o conceito de competências essenciais da empresa não é novo. Desde a década de 70 vinha sendo pesquisado por psicólogos e educadores (MCCLELLAND, 1973 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001a). Leonardo-Barton (1994, *apud* OLIVEIRA, 2001) explica que vários autores as denominaram de diferentes formas: competências distintivas (SNOW e HREBIANIÁK, 1980; HIT e IRELAND, 1985 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001a), competências firma-específicas (PAVIT, 1991 *apud* OLIVEIRA, 2001), desenvolvimento de recursos (HOFER e SCHENDEL, 1978 *apud* OLIVEIRA, 2001), e ativos invisíveis (ITAMI e ROEHL, 1987 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001a). Independente da terminologia, o importante é que o conceito tornou-se uma ferramenta útil para o entendimento de como os recursos internos da empresa podem se transformar numa vantagem competitiva.

Uma competência essencial é

[...] um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada [...]. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia [...] Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais [...] A ligação tangível entre as competências essenciais identificadas e os produtos finais é o que chamamos produtos centrais – a manifestação física de uma ou mais competências (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 233-234).

⁷ Publicados na Harvard Business Review – “Strategic Intent” e “The Core Competence of the Corporation”.

Partindo desse conceito é pouco provável que uma competência essencial “se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 234). Logo, é necessário que a empresa identifique e desenvolva competências para todos os níveis e setores da organização e não somente para setores-chave tais como pesquisa e desenvolvimento, *marketing* e vendas – setores antes considerados a razão de ser dos planejamentos estratégicos. Por outro lado, definir competências para todas áreas da empresa e não as integrar pode gerar apenas uma lista de habilidades específicas dos empregados ou equipes.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), ainda que a linha divisória entre uma habilidade específica e uma competência essencial seja muito tênue para que uma competência seja considerada essencial deve passar por três testes:

- **Valor percebido pelos clientes:** Uma competência essencial deve permitir à empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes de forma a oferecer-lhes reais benefícios;
- **Diferenciação entre concorrentes:** Uma competência essencial deve diferenciar a empresa de seus competidores; precisa ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, ser difícil de imitar;
- **Capacidade de expansão:** Uma competência essencial deve abrir as portas do futuro para a empresa de forma a prover acesso a diferentes mercados; não basta que seja suporte para produtos e serviços, mas que desenvolva novas oportunidades.

Estes mesmos autores (1995) afirmam que tão importante quanto saber o que é uma competência essencial é saber o que não é:

- Não é um **ativo físico** da empresa: As competências essenciais não aparecem no balanço visto que são habilidades e aptidões e não coisas;
- Não sofrem **depreciação** com o tempo: Em geral quanto mais utilizada mais aprimorada e valiosa ela se torna. Pode, sim, perder o seu valor com o tempo;
- Não é um **portfolio** de habilidades distintas: Uma competência representa a síntese e a trama harmônica de uma variedade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento. São genéricas e não específicas;

- Não é uma “**carteira de produtos**”: É sim, um conjunto de forças, capacidades e habilidades que juntas podem ser reutilizadas para criar novos negócios.

Para complementar o entendimento das competências essenciais da empresa, propostas por Hamel e Prahalad (1995), torna-se necessário enfatizar que as competências da empresa, ainda que de natureza duráveis, são dinâmicas e, portanto, precisam periodicamente ser redefinidas objetivando acompanhar as mudanças ininterruptas do ambiente competitivo. Para ajudar a esclarecer a proposição desses autores, Rummelt (*apud* OLIVEIRA, 2001) cita as seguintes características das competências essenciais dinâmicas:

- **Abrangência corporativa:** Competências essenciais fornecem a sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma corporação, não são propriedades de uma área ou indivíduo isoladamente;
- **Estabilidade de tempo:** Produtos são a expressão momentânea das competências essenciais de uma empresa. Logo, as competências evoluem mais lentamente que produtos;
- **Aprendizagem ao fazer:** Competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia-a-dia. Quanto mais se investe e desenvolve uma competência, maior sua distinção em relação aos concorrentes;
- **Locus competitivo:** A competição do produto-mercado é apenas a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências. A competição se dá em relação às competências e não aos produtos e serviços.

Pode-se afirmar, então, que para ser considerada essencial a competência deve ser dinâmica e levar a uma vantagem competitiva. Grant (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 204) afirma que devido a volatilidade do ambiente externo, preferências dos consumidores mudando constantemente, tecnologias em contínua evolução e assim por diante, as organizações terão de olhar para as suas capacidades internas em busca de um senso de direção, desta forma a competência essencial torna-se uma fonte de vantagem competitiva. Deve ainda estar associada à inovação e tecnologia, à aprendizagem organizacional e, finalmente, à capacitação dos recursos humanos, que se traduz nas competências individuais.

2.3.2 As competências essenciais como elementos de vantagem competitiva

As teorias que abordam a competitividade das organizações se baseiam, especialmente, em duas grandes linhas de pensamento: a primeira, originária dos trabalhos de Michael Porter, aponta como vantagem competitiva a capacidade da organização inovar e evoluir a partir da análise das pressões e desafios advindo do ambiente externo. O ambiente externo, portanto, influencia e determina as fontes de vantagem competitiva da organização, na medida em que impulsiona à busca por inovação e estimula respostas da empresa a partir da análise do setor em que esta atua, conhecimento dos concorrentes e escolha da posição competitiva (PORTER, 1989).

Alternativamente, Hamel e Prahalad (1995) introduziram uma abordagem que prega a necessidade de, ao desenharem suas estratégias, as organizações “olharem para dentro”, para seus recursos internos e capacidades, uma vez que pesquisas realizadas no final da década de 80 apontaram para uma ligação clara entre a performance no negócio e o desenvolvimento do que eles chamaram, conforme visto na subseção 2.3.1, de competências essenciais (*core competence*). A partir do patrimônio intangível, aprendizado, inovação, recursos internos, conhecimento e visão, a empresa define estratégias que levam à liderança em seu setor. O sucesso estratégico decorre da identificação e desenvolvimento das competências coletivas. Ademais, a sustentação do diferencial competitivo decorrente do ambiente externo, que muda de forma cada vez mais intensa, implicaria movimentos organizacionais cujos resultados se caracterizariam em sua essência pela temporalidade.

A teoria desenvolvida por Hamel e Prahalad (1995) conduz ao questionamento quanto a validade de se embasar uma vantagem competitiva somente em fatores externos a ela, como a configuração do mercado e as oportunidades nele geradas, levando a percepção de que o desenvolvimento de recursos e competências-chave da empresa é a forma mais eficaz de reação às turbulências do ambiente externo. Cabe dizer, portanto, que o sucesso das empresas não depende exclusivamente do quanto elas conhecem o ambiente externo, depende, muito mais, da maneira pela qual a empresa utiliza, e alavanca, seus recursos internos para antever e satisfazer as necessidades dos clientes e mercados (OLIVEIRA, 1999).

Esta constatação leva a busca por um melhor entendimento de estoque de recursos disponíveis internamente na empresa e da forma como estes são mobilizados em sua relação com o mercado - variáveis que se constituem o cerne do conceito de competências essenciais organizacionais. Assim sendo, a análise da empresa sob a perspectiva da competência deve focar, também, a identificação e o desenvolvimento dos seus recursos internos e como estes podem exercer potencial influência na consecução dos objetivos organizacionais ao longo do tempo. É responsabilidade das empresas, portanto, posicionarem-se diante do mercado, estabelecendo uma estratégia de atuação que melhor utilize o conjunto de competências estocado internamente na organização. Demanda, por conseguinte, “desenvolver as competências necessárias para sobreviver e participar do jogo e requer educação e investimento em aprendizagem permanente” (FLEURY e FLEURY, 2001b, p. 12).

Para se constituir em elemento de vantagem competitiva o processo de construção das competências essenciais tem de provocar alteração na gestão das pessoas, sem esta integração nada mudará no desempenho e resultados organizacionais. A competência essencial não surge do nada, ela está embutida nos empregados da empresa, considerados ativos intangíveis, assim como a própria competência essencial. Para conseguir uma competência essencial são necessários três fatores que, por sua vez, vão se constituir na base das competências individuais (PRAHALAD, 1997):

- **Educar e treinar as pessoas constantemente:** O conhecimento implícito na empresa não acontece por mero acaso, é preciso educar e treinar as pessoas para desempenharem novas habilidades, que deverão ser continuamente melhoradas;
- **Realocar as pessoas de um setor para outro:** Para que as competências sejam alimentadas e sustentadas, elas deverão ser continuamente utilizadas, desdobradas e reconfiguradas de várias maneiras;
- **Criar grupos multifuncionais:** Uma competência não pode ser desenvolvida sem a reunião de um grupo de pessoas de setores e níveis funcionais distintos.

Surge assim a principal finalidade do modelo competitivo de gestão de pessoas: desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as competências essenciais se viabilizem. “O ponto de partida de todo o procedimento competências é tornar

visíveis essas implicações estratégicas” (ZARIFIAN, 2001, p. 89) de forma a permitir que cada empregado aproprie-se delas.

Não se trata, no entanto, de abandonar o ambiente externo. Definir uma visão e um posicionamento estratégico exige prever o futuro e esta não é uma atividade que deva ser realizada olhando-se somente para dentro da empresa. Em contextos hipercompetitivos, conturbados por mudanças, poucas empresas têm um posicionamento estratégico definido e um número menor ainda tem visão clara sobre quais competências devem ser desenvolvidas (WOOD e PICARELLI, 1999). É justamente o equilíbrio entre a análise dos recursos internos, com o atento olhar ao ambiente externo cada vez mais instável, que resultará num acertado posicionamento estratégico. Ademais, o que se pretende ao incitar as empresas a atentarem para os seus recursos internos é o desenvolvimento de toda uma ambiência que estimule a cultura estratégica, que não pode estar limitada a um grupo de planejadores e executivos, devendo ser tarefa de toda a empresa. Uma vez mais, o inter-relacionamento entre o desenvolvimento das competências essenciais e dos indivíduos fica ressaltado.

Oliveira (1999, p. 29) afirma que “o sucesso da empresa é consequência de sua habilidade no desenvolvimento contínuo de competências essenciais que irão sustentar sua competitividade ao longo do tempo”. Assim a empresa deve descobrir, desenvolver, compartilhar e atualizar o conhecimento que sustenta as atuais e futuras competências essenciais. A aprendizagem organizacional surge, assim, como forma de prover conhecimento, por meio do estímulo da administração do conhecimento na gestão de pessoas.

As mesmas competências essenciais que asseguram a vantagem competitiva da empresa podem-se constituir uma fonte de dificuldade no futuro. Significa que competências essenciais, caso não sejam periodicamente analisadas e revisadas, podem inibir a inovação. Oliveira (2001, p. 127) utiliza a expressão “rigidez essencial” para caracterizar esta situação decorrente da dificuldade que as empresas (e pessoas) têm em mudar justamente as competências que alavancaram o sucesso do negócio. Cabe a empresa prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências, enquanto as antigas ainda permanecem como essenciais. Para isso, as empresas devem investir em tecnologia, inovação e aprendizagem.

2.3.3 Inovação e tecnologia

A inovação pode ser vista como o resultado de uma nova idéia praticada em uma empresa proporcionando, por sua vez, uma nova tecnologia. As empresas precisam pensar cuidadosamente sobre como a inovação se encaixa em suas estratégias de forma a estruturar sua tecnologia, suas competências, suas habilidades e seus recursos.

Uma característica importante da lógica competência é sua abertura aos eventos externos, ou seja, às situações de mercado ou aos modos de vida que surgem de maneira dificilmente previsível e que, apesar disso, em universo que se tornou muito incerto, constituem fonte de valor futuro (ZARIFIAN, 2001, p. 101).

Como destaca Porter (1989), à medida que se alcança maior grau de interdependência econômica, política e tecnológica, entre os distintos agentes econômicos e países do mundo, a inovação tecnológica passa a ser um elemento-chave da competitividade organizacional, nacional e internacional, a ponto de se afirmar que a competitividade de uma nação depende da capacidade de inovar de suas indústrias.

Como consequência, as empresas têm dado um tratamento especial à tecnologia, visando criar vantagens competitivas e conquistar fatias de mercado (STACEY e BRADFORD, 1990). Porém, a busca intensa de oportunidades de mercado pode falhar se a empresa não estiver estruturada internamente. Tornam-se necessárias, portanto, a construção e a consolidação de competências essenciais capazes de consolidar o processo estratégico.

A tecnologia integrada às estratégias de negócios vem ganhando importância, cada vez maior, em função da internacionalização da economia. Contemplar tecnologia dentro do planejamento estratégico ou transformá-la em uma competência essencial significa concentrar esforços para tornar possível a utilização, eficientemente, desta variável como instrumento de competitividade. Conforme proposto por Vasconcellos e Saia (1993), estratégias de tecnologia devem englobar não apenas a estratégia de pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas também formas de aquisição de tecnologia de produção e de tecnologia de informação.

O conhecimento tecnológico é um requisito ao resultado do processo produtivo. Em nível organizacional ocorre um processo de maturação – à medida que se acumulam experiências expandem-se as atividades atuais e outras são empreendidas. Esse processo de

maturação gera diversas formas de conhecimento, individual e organizacional. Em ambos os casos, a aprendizagem está ligada à educação dos recursos humanos envolvidos, de modo que é gerada uma complementaridade entre o capital humano tecnológico e o educativo. A acumulação desse capital é extremamente facilitada quando existem incentivos por parte das empresas por meio de parcerias com instituições apropriadas e centros de pesquisa tecnológicos permitindo a ampla utilização das economias de escala em pesquisa e as externalidades que caracterizam o conhecimento tecnológico.

A relação entre estratégias, competências essenciais e inovação tecnológica pode ser melhor avaliada considerando-se tecnologia como o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir produtos e serviços de forma competitiva. Assim, o processo de capacitação tecnológica precisa ser compreendido como algo dinâmico e inserido nas estratégias empresariais, que abrange, especificamente, a decisão de desenvolver novas tecnologias, a partir de P&D, ou adquiri-las de terceiros. A tecnologia passa a ser vista então como o vínculo necessário entre o conhecimento e os meios de produção, explicitando o seu compromisso com a otimização da produção e com a qualidade dos bens obtidos.

Segundo Freeman *apud* Mota (1999), convém enumerar os seis tipos de estratégias relativas a inovação tecnológico:

- **Estratégia ofensiva** – As empresas que adotam esta estratégia obtêm a liderança técnica e de mercado, de forma pioneira na introdução de novos produtos. As empresas que seguem uma estratégia ofensiva são intensivas em P&D e dispõem de uma elevada capacidade em engenharia de projeto e pesquisa aplicada;
- **Estratégia defensiva** – As empresas que utilizam esta estratégia são também intensivas em P&D, mas diferenciam-se das primeiras na natureza e no *timing* das inovações. Elas não são capazes de desenvolver inovações originais, mas são capazes de responder rapidamente às inovações introduzidas pelo líder, de modo a poder conservar sua participação no mercado. Estas empresas aproveitam os novos mercados abertos pelo inovador e aprendem com os erros que este comete, de forma que, freqüentemente, obtêm benefícios superiores aos do próprio inovador. As firmas que seguem uma estratégia defensiva devem ter uma elevada capacidade em desenvolvimento e projeto experimental;
- **Estratégia imitativa** – As empresas imitativas devem dispor de certas vantagens para poder competir com o inovador, como o acesso a mercados cativos, custos

menores ou proteção política. Além disso, devem ter elevadas capacidades em engenharia de produção e projeto e devem ser capazes de operar com alta eficiência o processo de produção (a não ser que estejam protegidas por elevadas tarifas alfandegárias);

- **Estratégia dependente** – As empresas que seguem esta estratégia desempenham um papel subordinado na indústria. Elas não realizam atividades de P&D e dependem das especificações técnicas de seus clientes (geralmente grandes empresas);
- **Estratégia tradicional** – Esta estratégia é seguida por aquelas empresas que atuam em indústrias onde tem diminuído o dinamismo tecnológico. Não realizam atividades de P&D e atuam em oligopólios fragmentados;
- **Estratégia oportunista** – Este tipo de estratégia é seguido naquelas situações em que a empresa pode ocupar um nicho ou oportunidade de mercado a partir do senso ou capacidade empresarial, sem incorrer em gastos de P&D.

A formulação da estratégia tecnológica (ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional ou oportunista) incluirá, portanto, uma análise externa entre oportunidades / ameaças diante da empresa e de suas reais e atuais possibilidades no campo da tecnologia. Assim, é necessário ressaltar a importância do estabelecimento de mecanismos de contato com o mundo externo à empresa, sejam eles em nível empresarial, como associações representativas de setores produtivos, ou nos âmbitos nacional e internacional. A existência destes canais de contato é fundamental para o sucesso tecnológico e comercial dos negócios.

A partir das oportunidades, a empresa deve atuar internamente de forma a desenvolver as inovações e caracterizar o diferencial do sucesso empresarial. A empresa que compete por inovação em produto cria novos conceitos de produtos para clientes ou segmentos de mercado definidos. As competências da empresa deve ser desenvolvidas por meio de fatores como:

- sensibilização da empresa para a tecnologia;
- capacitação tecnológica em relação aos concorrentes;
- integração entre P&D e as demais áreas da empresa;
- adequação da estrutura de P&D;
- adequação das técnicas de gestão de tecnologia.

No processo de capacitação tecnológica, é fundamental que se adote uma abordagem sistêmica baseada na identificação das necessidades do ambiente empresarial de atender às expectativas dos clientes e mercados de forma rápida e diversificada, como estratégia para manter a competitividade das empresas.

As competências essenciais das uma empresas de produção devem estar diretamente relacionadas com a capacidade de inovação tecnológica. É sabido que a capacidade inovadora não está disponível em abundância. Enquanto os mercados estão se tornando cada vez mais globais em sua natureza, o mesmo não acontece com o desenvolvimento tecnológico – as novas tecnologias e os recursos humanos capacitados para produzi-las continuam restritos, cada vez mais, às grandes organizações.

Antes dos anos 80, a qualidade era função dos laboratórios. Demming mostrou, inicialmente com as empresas japonesas, que qualidade era uma responsabilidade de todos e foi incorporada a toda organização. Hoje o diferencial não é mais qualidade, mas, sim, inovação: fazer da inovação uma competência da empresa. “Montar um canal de inovação leva poucos meses. No entanto obter a capacitação e repeti-lo ano após ano exige um compromisso sustentado com a capacitação e comprometimento dos empregados” (HAMEL, 2002, p. 40).

É incontestável a necessidade de se criar um ambiente mais propício à inovação tecnológica utilizando-se de investimentos em P&D, *joint ventures* ou aproximação com universidades. A empresa deve propiciar um ambiente favorável a inovação incentivando a capacitação e envolvimento dos empregados por meio de programas de educação / treinamento e criação de um canal para geração de idéias. É preciso criar um ambiente adequado à inovação e uma forma de se obter este ambiente é justamente premiar empregados que mostrem iniciativa através de idéias novas que a empresa possa aplicar. “O mundo é hoje demasiadamente complexo e muda muito rápido para depender somente da visão, da coragem e do ímpeto de quem está na cúpula” (HAMEL, 2002, p. 40).

A inovação expressa a criação de conhecimento organizacional e deve ser entendida como um processo no qual a organização concebe os problemas e desenvolve meios para resolvê-los, para a seguir tomar as decisões. Além disso, a inovação produzida em uma parte da organização cria um fluxo de informações e conhecimentos que podem conduzir a

mudanças no sistema de conhecimento mais amplo da organização. Então, é importante considerar a organização como tendo atividades de criação de informação e conhecimento.

Por outro lado, a tecnologia e a inovação requerem dos empregados uma rápida assimilação de conhecimentos ancoradas em novos processos, maquinários e sistemas automatizados. O saber fazer passa a ser forçosamente mais abstrato, mais intelectual, exigindo sobremaneira o saber-conhecimento, solicitando novas competências como capacidade de comunicação de maneira a complementar as competências técnicas ou habilidades. Se por um lado a tecnologia, sob a forma de automação, banaliza as habilidades, por outro requer novas complexidades como o entendimento de manuais ou formas de programação.

Essa nova ordem faz com que as empresas necessitem de pessoas multifuncionais em vez de especialistas. A complexidade das atividades rotineiras, “sensório-motoras”, torna-se notoriamente reconhecida no momento de codificá-las. Por conseguinte, as competências já não se baseiam apenas na razão, na lógica e na racionalidade estratégica, mas na complexidade do novo e do inesperado (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

É preciso criar organizações que permitam o surgimento de novas idéias, criando uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação e aprendizado contínuo. Mas ao adotar esta perspectiva, suportada no conceito das competências essenciais para a administração estratégica, a empresa deve também considerá-las para a reformulação das políticas de recursos humanos, de forma a desenvolver um portfólio de competências individuais plenamente integradas e compatíveis.

2.3.4 Aprendizagem organizacional

Inovação e tecnologia pressupõem aprendizagem. O tema aprendizagem organizacional não é novo, desde os anos 70 aparecia na forma de desenvolvimento organizacional e capacitação gerencial. Na década de 80 passou a ser o mote do sucesso das empresas japonesas e seus programas de qualidade – “o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional”

(NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Nos anos 90 difundiu-se como *Learning Organization*, traduzida no Brasil por Organizações de Aprendizagem. “Organizações de aprendizagem são organizações capazes de criar, adquirir, transferir e modificar seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos e *insights*” (GARVIN *apud* RUAS, 2001, p. 252). O conhecimento passou a ser “planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa” (GARVIN *et al. apud* RUAS, 2001, p. 252). Ao estimularem a aprendizagem organizacional as empresas criam condições mais propícias para traçar novas estratégias empresariais e competências essenciais capazes de gerar vantagem competitiva.

Nos atuais ambientes organizacionais turbulentos, a competência essencial deve ser dinâmica a fim de não se transformar em rigidez essencial (vide subseção 2.3.2). “Dinâmica refere-se à capacidade de renovar as competências de forma a obter congruência com o ambiente de negócios em mudança” (TEECE, PISANO e SCHUEN, 1997 *apud* OLIVEIRA, 2001). Gerar competências essenciais dinâmicas, por sua vez, requer promover a aprendizagem organizacional para provocar o desenvolvimento e atualização contínua. Desta forma, as competências essenciais para serem eficazes devem estar evoluindo e mudando constantemente por meio da aprendizagem organizacional permanente. Apenas as empresas que investem e melhoram continuamente suas competências são capazes de criar novas alternativas de crescimento estratégico.

O propósito desta subseção é apresentar a aprendizagem organizacional como suporte e pano de fundo para a construção e desenvolvimento das competências essenciais e individuais. As noções e princípios da aprendizagem organizacional são considerados os elementos que formatam e direcionam o processo dos saberes e habilidades/capacidades, contribuindo diretamente para transformá-los em competências. Não se pretende aqui aprofundar os diversos conceitos psicológicos, epistemológicos e sociológicos estudados nos modelos de Aprendizagem Organizacional.

O conceito de competência apresentado por Fleury e Fleury (2001b, p. 21) ajuda a clarear essa abordagem: “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 valor econômico se traduz porquanto as competências podem fornecer fontes de vantagem competitiva e, por sua vez, dependem de

inter-relacionamentos entre pessoas, rotinas e tecnologias que sejam altamente inimitáveis. O valor social do indivíduo se traduz pelo aumento de seus próprios conhecimentos e empregabilidade (seção 2.4). Os autores citados trabalham com a “metáfora do caleidoscópio” para explicar a necessidade da interação entre aprendizagem e competências a fim de tornar uma empresa competitiva e eficiente.

O elo entre a aprendizagem organizacional e as competências essenciais foi estabelecido nos trabalhos, entre outros, de Fiol e Hamel (1991) e de Nonaka (1991) quando colocaram que a aprendizagem organizacional deve estar focada na “construção da heurística e da solução de problemas tornando-se o alicerce da vantagem competitiva”; e de Prahalad e Hamel (1990) que sugeriram que a estratégia deveria estar baseada na aprendizagem coletiva da organização (*apud* LEI; HITT; BETTIS, 2001, p. 161). Por sua vez, o elo entre a aprendizagem organizacional e estratégias da empresa também foi apresentado por Oliveira (1999, p. 29) quando afirma ser as competências essenciais “os conjuntos de conhecimento que diferenciam uma empresa estrategicamente”.

As discussões sobre aprendizagem organizacional baseiam-se mais fortemente na perspectiva cognitivista. Este modelo explica melhor a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. “A teoria da Gestalt, precursora do cognitivismo, pesquisa o processo de aprendizagem por *insights*” (FLEURY e FLEURY, 2001b, p. 28), a forma como o indivíduo vê uma situação de uma nova maneira. Ainda segundo esses autores, o processo da aprendizagem em uma organização envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, possibilitando o entendimento sobre o que está ocorrendo no ambiente interno e externo, assim como novas atitudes que comprovam a efetividade do aprendizado. As mudanças ocorridas e aceitas pelas empresas geram um novo conhecimento que pode ser processado pelas pessoas internamente.

Ainda que, para compreender como as empresas podem transformar suas habilidades e recursos internos em competências essenciais, seja necessário entender como as pessoas aprendem e desenvolvem tais competências, não se pretende nesta subseção abordar a gestão do conhecimento, as teorias do modelo behaviorista⁸ nem se aprofundar nas teorias do modelo

⁸ Seu foco principal é o comportamento, observável e mensurável. Pressupõe o estudo das relações entre eventos estimuladores e respostas. Planejar o processo de aprendizagem significa estruturá-la a partir de observação, mensuração e réplica científica.

cognitivo. Pretende-se sim, discutir a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Trata, portanto, do estudo da aprendizagem organizacional como sustentação as atuais e futuras competências essenciais e as estratégias da empresa (OLIVEIRA, 1999).

A aprendizagem se dá internamente – de forma intra-organizacional, por meio de desenvolvimento, educação e troca de conhecimento dos empregados, refletindo e transformando a cultura da empresa. Pode ainda ser adquirida externamente – de forma interorganizacional – por meio de colaboração e alianças nas quais os fornecedores, clientes e parceiros podem trocar conhecimentos constituindo assim um vínculo para uma nova aprendizagem organizacional e para a renovação das competências essenciais da empresa.

O caminho da aprendizagem percorre desde o nível individual, passando pela aprendizagem do grupo até o organizacional. O processo de aprendizagem individual “ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos”. O do grupo que “pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo” sendo necessário observar “como o grupo aprende, combina conhecimentos e crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados”. Finalmente o organizacional que se dá quando o processo de aprendizagem individual devidamente compreendido e partilhado pelo grupo “torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações” (FLEURY e FLEURY, 2001b, p. 29)

Desta forma, ainda segundo estes autores, a aprendizagem deve ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos que podem ou não se manifestar em alteração no comportamento do indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001b). Esta transformação só acontece em um contexto profissional específico, pois, conforme visto, o desenvolvimento da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Lyles (*apud* FLEURY e FLEURY, 2001b) apresenta dois níveis de aprendizagem:

- **Conhecimento explícito:** o nível mais baixo, resultante de repetições e rotinas, podendo ser explicado e codificado;

- **Conhecimento tácito:** o nível mais alto que envolve o ajustamento de crenças e valores, resultando em novos quadros de referência, novas competências, requerendo até o desaprender coisas que fizeram sucesso no passado e que hoje não mais importa. É inconsciente e se apóia na memória organizacional.

A aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências podem ocorrer por processos proativos ou reativos. Os processos proativos são motivados por oportunidades enquanto os reativos pelas ameaças e dificuldades existentes (FLEURY e FLEURY, 2001b). São exemplos de processos proativos:

- Experimentação e a inovação sob a forma de novas tecnologias, projetos ou produto (NONAKA e TAKEUCHI, 1997);
- Planejamento Estratégico (DE GEUS, 1998 *apud* RUAS 2001);
- Implantação de uma nova estratégia de gestão, como programas de qualidade (SENGE, 1990);
- Programa de Sugestões como incentivo na participação dos empregados à apresentação de idéias e sugestões.

As formas reativas se exemplificam através de:

- Solução de problemas – uso de ferramentas estatísticas usadas em vários programas de qualidade (GARVIN, 1993, KOLB, 1997 e ARGYRIS, 1996 *apud* RUAS, 2001);
- *Benchmarking* – melhores práticas apresentadas por outras organizações (GARVIN, 1993 *apud* RUAS, 2001);
- Contratação de pessoas – importante fonte de renovação dos conhecimentos da organização (FLEURY e FLEURY, 2001).

Por outro lado, Lei, Hitt e Bettis (2001) mostram como os elementos exigidos para a formação da aprendizagem organizacional podem se transformar numa competência essencial dentro de um contexto estratégico:

- Transferência e recuperação de informação: por meio do conhecimento gerado na empresa via P&D ou por *joint ventures* e alianças estratégicas (aprender fazendo). “Essas bases de conhecimento auxiliam o entendimento, a definição e a solução de problemas complexos de maneiras exclusivas, e assim, contribuem para o

desenvolvimento de competências essenciais” (LEI; HITT; BETTIS, 2001, p. 167-168);

- Experimentação: associado à capacidade de inovação rápida e a melhoria contínua. “A experimentação contribui para o desenvolvimento de competências essenciais mediante melhoria contínua (esforços de aperfeiçoamento de menor escala) e a criação de novas heurísticas (esforços de maior escala)” (LEI; HITT; BETTIS, 2001, p. 170);
- Rotinas organizacionais dinâmicas: referem-se aos mapas cognitivos da organização e à abordagem particular para modelagem para o entendimento e criação de novas competências. Espelham a complexidade dos padrões de aprendizagem da empresa, bem como seu potencial para o desenvolvimento de *know-how*. “O desenvolvimento de rotinas dinâmicas produz as habilidades específicas da empresa para a geração das competências essenciais que promovem a definição e a solução de problemas complexos e a retenção de tais *insights*” (LEI; HITT; BETTIS, 2001, p. 172).

A figura 2, a seguir, mostra o circuito e a inter-relação entre os elementos da aprendizagem organizacional, competências essenciais e estratégias empresariais.

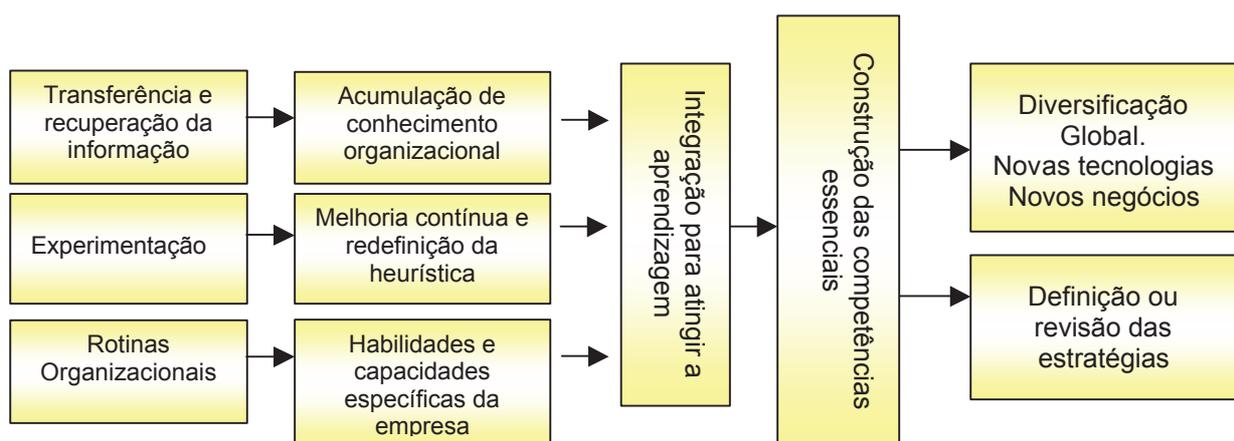


Figura 2 – Inter-relação entre aprendizagem organizacional e competências essenciais
 Fonte: adaptado de Lei, Hitt e Bettis (2001, p. 161)

Em resumo, a figura anterior mostra que a estratégia baseada na aprendizagem requer uma abordagem sistêmica com base na construção e aplicação das competências essenciais. Por sua vez, as competências essenciais, quando dinâmicas, produzem alternativas diferenciadas de crescimento. É o que Lei, Hitt e Bettis (2001) chamam de diversificação global – a habilidade para alavancar as competências essenciais por meio de unidades geográficas e de negócios objetivando alcançar economias de escala e escopo – verdadeiras oportunidades para desenvolver as habilidades obtidas da aprendizagem em um conjunto de novas tecnologias, produtos, processos e novas aplicações gerando assim vantagens competitivas.

O diferencial competitivo está atrelado à capacidade de produzir conhecimento e em empregados qualificados de maneira contínua e sistemática. Ulrich *et alli* (1995, p. 474) corroboram com esse pensamento ao colocarem a capacidade organizacional como sendo o único conjunto de atributos “que provê valor para conquistar clientes e que não pode ser facilmente replicado”. O reconhecimento da importância da capacitação vem levando a mobilização das organizações em torno do aprendizado, criação contínua e compartilhamento do conhecimento (SENGE, 1990). É importante que um sistema de gestão de pessoas por competências esteja alinhado com estas premissas, estimulando e reconhecendo a aquisição e disseminação do conhecimento. A crescente importância de se possuir empregados qualificados como diferencial competitivo coloca-se como um dos principais desafios organizacionais.

Na questão da aprendizagem organizacional busca-se ainda um “clima organizacional” (meio ambiente favorável na organização) que estimule processo de inovação, onde o “estilo de gestão” exerce um papel dominante na criação das condições para motivação, participação e comprometimento dos empregados com as estratégias da organização.

A aprendizagem se apresenta, portanto, como um conjunto de recursos intangíveis que irá se constituir como pano de fundo para a construção das competências essenciais que irão assegurar resultados e vantagens para a empresa. Para isso, torna-se necessário que a empresa, particularmente a alta administração, construa toda uma ambiência propícia a aprendizagem. Assim, a empresa deve valorizar o conhecimento quando da elaboração das estratégias empresariais e definição e avaliação das competências individuais.

Conforme visto nesta seção, para fazer frente ao novo cenário competitivo, a gestão das empresas, a partir dos anos 80, mudou. Sobre ela foi alicerçada a construção das competências essenciais e individuais. Tais competências, como recursos internos das organizações, passaram a ser vistas como uma fonte importante e sustentável de vantagem competitiva. É justamente da orquestração dos vários recursos internos da empresa, tais como inovação, tecnologia e aprendizagem organizacional que nascem as competências essenciais. E para interagir com as competências essenciais torna-se fundamental a implementação de um modelo de Gestão de Pessoas por Competência que consiste na identificação, formação e avaliação das competências individuais, objeto da seção 2.4 que se segue.

2.4 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais capacitados e qualificados para fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Neste contexto, é possível visualizar a gestão de pessoas por competências e a administração estratégica como instrumentos que fazem parte de um mesmo propósito, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Uma gestão de pessoas por competências compreende a identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de conhecimentos, atitudes e habilidades que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes as suas funções (HIPÓLITO, 2001).

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente a linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, passou a designar a capacidade de pronunciar-se em relação a determinado assunto, e, posteriormente, a partir de uma abordagem mais genérica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Porém, os usos que são feitos do significado de competência não permitem uma definição conclusiva. Esta se apresenta como uma dessas noções cruzadas, cuja capacidade semântica favorece seu uso inflacionado em lugares diferentes e atores com interesses

diversos. Assim, aparece, muitas vezes, associada ao desempenho e a eficiência, tendendo a substituir outras noções que prevaleciam anteriormente como as dos saberes e conhecimentos na esfera educativa, ou a de qualificação na esfera do trabalho (TANGUY, 1997).

Em 1973, McClelland publicou o artigo “Testando por competências em vez de inteligência”, iniciando o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Segundo este autor, a competência é uma característica subjacente à pessoa, relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa, diferenciando-se, assim, do conceito de conhecimento e habilidades e incorporando o conceito de atitudes. Na década de 80, Richard Boyatzis, a partir dos estudos das competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que definem uma performance superior para os profissionais. Os trabalhos de Spencer e Spencer (1993), Mirable (1997) e McLangan (1997) marcaram, também, significativamente a literatura americana sobre o tema (*apud* FLEURY, 2002).

Na França, o debate sobre competências nasceu em 1970, no âmbito educacional, quando os atuais modelos de qualificação e formação profissional técnica passaram a ser questionados. Insatisfeitos com a lacuna entre as necessidades de trabalho, principalmente na indústria, buscou-se aproximar o ensino com as necessidades reais da empresa objetivando maior capacitação e empregabilidade dos trabalhadores (TANGUY, 1997).

Tanguy e Ropé (1997) indicam que a adoção do termo competência, como ferramenta de gestão, surgiu nas empresas francesas, posteriormente ao seu uso no campo das ciências cognitivas e da educação, a partir da década de 80, em resposta ao forte aumento da complexidade das linhas de produção. Na indústria, o uso do termo competência surgiu inicialmente no setor moveleiro e posteriormente na siderurgia, num ambiente de turbulências e incertezas e apresentava novas práticas, concernentes a gestão de recursos humanos, para o recrutamento e seleção, promoções, treinamento como fonte de aumento das atitudes e não somente das habilidades (TANGUY e ROPÉ, 1997).

No modelo francês, diferentemente do americano, o conceito de competência não se limitava ao conjunto de tarefas prescritas de um cargo ou às competências gerenciais, mas ampliava o foco para os novos paradigmas produtivos, fundados em processos flexíveis e integrados que passaram a demandar da força de trabalho, conhecimentos e atitudes

diferenciados da forma mecanicista requerida pelo taylorismo/fordismo, dando lugar ao desenvolvimento de competências laborais abrangentes, que passaram a definir o perfil do "novo" trabalhador (ZARIFIAN, 2001). Nessa acepção, do trabalhador atual requer-se mais do que saber-fazer, valorizando-se aspectos da subjetividade e da dimensão social - desprezados pela organização científica. O conceito de competência surgiu, assim, como alternativa a estas novas necessidades (ZARIFIAN, 2002).

Ainda segundo Zarifian (2001), movimentos semelhantes ocorriam em outros setores da indústria, como na química, permitindo considerar a hipótese da emergência de um modelo de gestão de competências não somente para avaliação dos empregados, mas como outras ferramentas de Recursos Humanos tais como:

- **Novas práticas de recrutamento:** surgimento de requisitos de acesso mais rigorosos passando a exigir, por exemplo, o diploma como garantia de uma instrução mínima, tanto em conhecimento quanto em atitude. A utilização dos contratos de prazo determinado passou a ser uma alternativa muito mais de filtro para avaliação das competências esperadas e reais, antes da contratação definitiva, do que a utilização flexível da mão-de-obra. Esses novos critérios de recrutamento conferiram alta seletividade à admissão, sendo uma das causas mais importantes da continuação dos estudos que se iniciaram exatamente nessa época;
- **Movimentação interna:** substituição da progressão por antiguidade nas carreiras por compromissos contratuais entre os empregados e a empresa. O empregado comprometia-se efetivamente com a empresa, esforçando-se por desenvolver suas competências em função das necessidades de negócio desta. Em contrapartida, a empresa comprometia-se a propiciar o desenvolvimento dessas competências assim como implementar um sistema de promoção vertical e horizontal;
- **Nova responsabilidade dos empregados:** delegação de responsabilidades, além das atividades de produção em função dos potenciais de cada empregado. Por intermédio da participação dos empregados, os gestores esperavam uma melhoria significativa no desempenho econômico da empresa. A delegação era encarada como a chave de eficiência econômica;
- **Modificação nos sistemas de remuneração:** embora se apresentando como uma expectativa, pois ninguém sabia como poderia se realizar.

Tal como concebido, o modelo prescreve o aumento de escolaridade e aprendizagem como condição *sine qua non* para adoção de inovações tecnológicas e organizacionais capazes de alavancar o crescimento das empresas. Ou seja, maior qualificação e escolaridade eram apresentadas como requisitos cruciais para adoção de sistemas de produção mais competitivos. Coloca-se em discussão a pertinência do conceito da qualificação para apreender as complexas dimensões que constituem o fenômeno social da formação do trabalhador. Propõe-se, como alternativa, o conceito de competência, na intenção de superar as limitações apresentadas pelo conceito de qualificação — tanto na abordagem da análise ocupacional como na abordagem do processo de trabalho.

Ainda que alguns autores afirmem que gestão por competência seja apenas mais um rótulo para designar um modelo balizado nas tarefas prescritas de um cargo, o conceito de competência neste estudo de caso procura ir além do conceito de qualificação: refere-se a “‘tomada de iniciativa’; ‘assumir responsabilidade’; a ‘inteligência prática das situações’”, que se apóia sobre os conhecimentos adquiridos; “a faculdade de se mobilizar diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 14). Também Lawer (1994 *apud* FLEURY, 2002) contrapõe esta afirmação quando mostra que trabalhar somente com o modelo de habilidades não atende as novas necessidades das organizações na busca das competências essenciais, sendo necessário atrair e propiciar o desenvolvimento de pessoas com combinações e capacidades complexas.

No Brasil, o conceito de competência, que emerge do modelo francês, também procura ir além do conceito de qualificação e do processo de formação técnica. O uso do termo competência tem-se generalizado tanto no âmbito governamental, sobretudo no campo da educação e do trabalho, quanto no âmbito empresarial na busca de neutralizar as complexidades da inserção em um mercado globalizado (HIRATA, 2001).

Assim, para fazer frente às pressões sociais e ao aumento da competitividade, as organizações passaram a considerar, no processo do desenvolvimento profissional dos seus empregados, não somente as qualificações técnicas, mas também o conhecimento e os aspectos atitudinais relacionados ao trabalho.

2.4.1 O significado das competências individuais

O dicionário Houaiss (1986) define competência como “poder detido por um indivíduo, em razão do seu cargo ou função, de praticar atos próprios deste ou desta”. Nas relações de trabalho, a palavra competência passou a ser associada a características pessoais como conhecimentos, atitudes e habilidades, objetivando a consecução dos resultados organizacionais (FLEURY e FLEURY, 2001a). Assim, procura ir além do conceito de qualificação, muito mais apropriado para definir habilidade, caracterizada pelo modelo taylorista/fordista.

O conceito de competência assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa quando se refere a “capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações profissionais com as quais se depara”, devendo ser responsável e reconhecida por isso. Para assumir essa definição torna-se necessário desenvolver uma ambiente que incentive a aprendizagem organizacional, essencial no desenvolvimento da competência, sendo preciso conceitua-la também como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Medef define a competência profissional como

[...] uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então a empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (*apud* ZARIFIAN, 2001, p. 66)

Esta definição indica claramente a mudança da qualificação requerida para o exercício de uma atividade específica, que se restringia às questões técnicas, para uma exigência mais ampla decorrente de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho. Também faz remeter a necessidade do alinhamento com as estratégias e competências essenciais quando da identificação destas, tornando a gestão de competências e a administração estratégica, em seu sentido mais amplo e participativo, instrumentos de um mesmo construto.

O conceito de competência, nos últimos anos, tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades. Do outro lado, as organizações também apresentam suas demandas e suas competências essenciais. Neste contexto,

[...] a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. [...] Enfim para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc. – os quais são colocados à prova. (RUAS, 2001, p. 248-249)

Este mesmo autor acrescenta à definição de competência “os elementos ou recursos que a constituem sob a forma de potenciais de mobilização” denominando de “composição da competência”. Estes elementos de referência são agrupados em três grandes eixos: conhecimentos (saber); habilidades (saber-fazer); atitudes (saber ser / agir) (*op. cit.* p. 249).

O conhecimento e o saber fazer, somente se transformam em competências quando são comunicados e utilizados. Associando a noção de competência

[...] a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001b, p.21).

Conforme mostra a figura 3, a seguir, o valor econômico se dá a partir da participação dos empregados na formulação e implementação de estratégias empresariais assim como na construção das competências essenciais que se transformam numa vantagem competitiva. O valor social se dá por meio da empregabilidade e da aprendizagem (educação e treinamento).

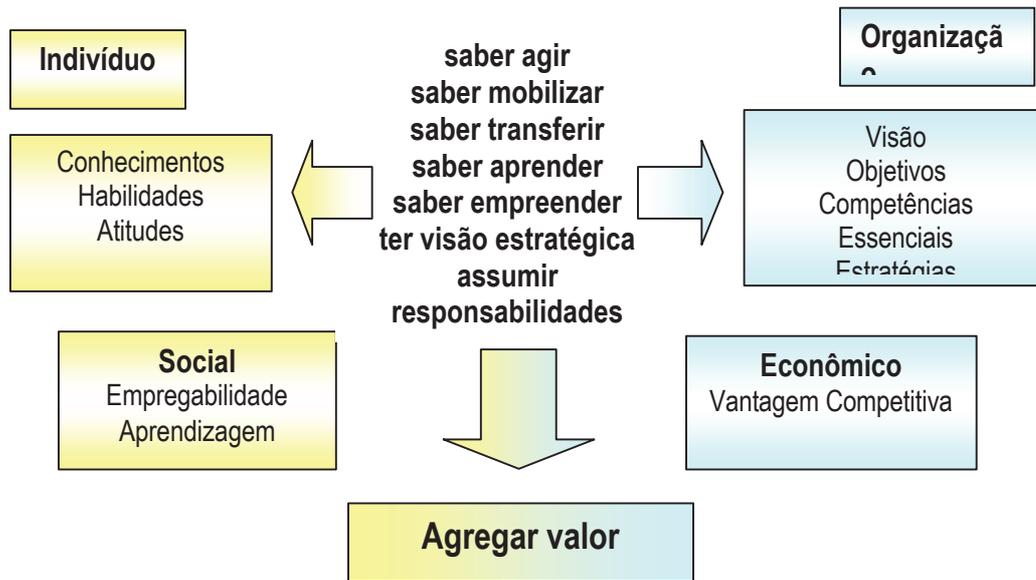


Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
 Fonte: Adaptado de Fleury (2002, p. 55)

Ainda Fleury (2002, p. 56) define competência como: “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Propõe ainda, inspirada em Le Boterf, definir os verbos expressos nesse conceito. A figura 4, a seguir, mostra essas definições.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Desenvolver e mobilizar recursos , criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, ser flexível, saber se desenvolver.
Saber empreender e comprometer-se	Ter iniciativa. Comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável por prazos, recursos e metas dos projetos sob sua responsabilidade.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades. Participar da definição e implementação das estratégias da empresa.

Figura 4 - Competências individuais
 Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001b, p. 22)

Como visto, o conceito de competências individuais tende a ganhar espaço significativo nas empresas, quer para obtenção de uma vantagem competitiva (valor econômico), quer como uma ferramenta na gestão de pessoas (valor social). Um perigo, no entanto, é limitar seu conceito somente às características subjetivas das atitudes fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas, tal como proposto por McClelland (FLEURY, 2002). Neste caso a sua utilização como modelo de gestão de pessoas apenas seria factível para as funções gerenciais ou de alta performance.

Do lado extremo, também, não se deve simplificar o conceito de competências individuais atrelando-o exclusivamente à tarefa ou conjunto de atividades prescritas de um cargo. Esta situação seria apenas um novo rótulo fundamentado nos princípios do taylorismo/fordismo para ser utilizado nas funções operacionais, excluindo aí os aspectos subjetivos destas funções. Trabalhar apenas com o conceito de competências técnicas ou habilidades não atende às demandas das organizações miméticas do mundo globalizado. Em tais situações, “as organizações deverão competir não apenas por meio de produtos, mas de competências, buscando atrair e propiciar o desenvolvimento de pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender suas *core competences*” (LAWLER, 1994 *apud* FLEURY, 2002, p. 54).

De forma sintética, uma habilidade é “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização” (WOOD e PICARELLI, 1999, p. 102). Embora estes atributos se constituam em fontes de capacitação técnica, qualificando os profissionais para o operacional e no sentido restrito a atuarem com competência, não necessariamente nela se traduzem.

Assim, a utilização do conceito de competências como ferramenta de gestão de pessoas exige a conjunção destes dois aspectos – de um lado a adoção do sentido comportamental – as atitudes, sem perder, por outro lado, as necessidades básicas do saber fazer, traduzidas nas competências técnicas ou habilidades. Maior ou menor peso poderá ser dado para cada um desses atributos – competências e habilidades – dependendo da complexidade das funções, mas o certo é que esses aspectos subjetivos não devem ser desprezados por mais operacional que seja a função.

Apesar das particularidades apontadas na conceituação de competências, o foco dado nesta seção compreende um estoque de recursos (conhecimentos, atitudes e habilidades) (DURAND,1998, *apud* HIPÓLITO 2000). Não se pretende tratar a inclusão ou não de traços de personalidade, valores e estilos como parte do conceito de competências, o que alguns estudiosos chamam de *soft competencies*⁹, nem tampouco focar apenas as *hard competencies*, que se limitariam a apontar somente as habilidades exigidas para um trabalho específico.

Uma ferramenta de gestão requer a definição de uma metodologia. A apresentada na próxima seção propõe uma estruturação para identificação, avaliação, reconhecimento e desenvolvimento das competências individuais de forma a ajudar a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos. Tal metodologia foi utilizada pela Policarbonatos do Brasil quando da elaboração do sistema de gestão de pessoas por competências. Portanto, serviu de modelo para a análise dos resultados da avaliação das competências individuais realizada por esta empresa, seção 3.5.1 (Competências individuais: análise dos resultados da avaliação realizada pela empresa).

O modelo descrito considera as competências individuais focadas na mobilização de conhecimentos e atitudes (saber, saber ser) e tem origem, entre outras fontes, nos trabalhos de Dutra (1996) sobre gestão de carreiras e Hipólito (2001). Estes autores abordam a questão das atribuições e responsabilidades assumidas pelo empregado na organização introduzindo o conceito de “espaço organizacional” caracterizado pela “interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade das pessoas” (DUTRA, 1996, p. 75). Contempla ainda as competências técnicas, denominadas de habilidades (saber fazer), considerando o enfoque de Wood e Picarelli (1999).

⁹ Autores que defendem a não inclusão de *soft competencies* nos programas de gestão por competências apontam a necessidade de focar a performance e não a personalidade, um vez que embora ela influencie no sucesso, não é possível de ser desenvolvida através de treinamento (PARRY, 1996 *apud* HIPÓLITO 2000, p. 79)

2.4.2 Metodologia para construção de um sistema de competências individuais

Um sistema de gestão de pessoas, para ser efetivo, deve atender tanto aos objetivos da empresa quanto às necessidades das pessoas que nela trabalham. Sua concepção deve compatibilizar, portanto, o atendimento das estratégias da empresa com a capacitação e reconhecimento das pessoas (FLANNERY; HOFRICHTEE; PLATTEN, 1996). O propósito desta seção é apresentar uma metodologia para identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento das competências individuais, de forma a estimular a renovação e aplicação do conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades individuais, direcionando esforços a fim de ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

Ao definir um sistema de gestão de pessoas por competências, as organizações devem, portanto, construir um sistema que demonstre flexibilidade para acompanhar as mudanças ambientais, e que sinalize com clareza o que é esperado de seus empregados, de forma a possibilitar a avaliação e desenvolvimento destas competências.

Por acreditar haver uma relação direta entre a complexidade do trabalho executado pelos profissionais e os salários a eles praticados pelo mercado, a metodologia aqui apresentada, para este sistema de competências, tem forte viés na gestão salarial, apesar de ser utilizada, também, como ferramenta para recrutamento e seleção, treinamento, educação e desenvolvimento.

Conforme colocado na seção anterior a metodologia apresentada considera o conceito de competências e sua vertente mais subjetiva que engloba as atitudes (saber ser) e conhecimentos (saber), não esquecendo dos aspectos objetivos: as competências técnicas ou habilidades (saber fazer). Dessa forma, a proposta abrange tanto as competências atitudinais, no sentido mais comportamental, quanto as competências técnicas ou habilidades, no sentido mais técnico e prescritivo. Daí a denominação Sistema de Competências e Habilidades (SC&H).

Nesta metodologia, o conceito de competência considera também a capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos da empresa, traduzindo-se pelo “mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*)” (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998, p.3). Busca-se, assim, desenvolver nas pessoas conhecimentos, atitudes e habilidades para que possam participar da definição das estratégias empresariais tal como proposto na Escola do Aprendizado (seção 2.2.2).

Não há dúvida que a gestão por competências é uma ferramenta abrangente para a gestão de pessoas. Fleury e Fleury (2001b) apontam alguns objetivos:

- **Recrutamento e seleção:** utilizar os conhecimentos requeridos (o saber) como requisitos de acesso na captação de pessoas com nível educacional elevado;
- **Avaliação:** como ferramenta para avaliação de desempenho considerando as competências requeridas e as efetivamente apresentadas pelos empregados;
- **Desenvolvimento profissional:** peça-chave das práticas de gestão por competência. Considera não somente as políticas desenvolvidas pela empresa para educação e treinamento, como também a questão do auto-desenvolvimento;
- **Remuneração:** remuneração variável, participação de resultados e a remuneração fixa, tomando como base as competências individuais; a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação de desempenho ou performance.

Para que esta metodologia se concretize torna-se necessário cercar-se previamente de alguns cuidados. Segundo Hipólito (2001), para ser efetivo, de forma a levar as organizações a uma vantagem competitiva, um sistema de gestão de pessoas deve possuir as seguintes características:

- **Ser Simples:** de fácil entendimento e operacionalização;
- **Ser transparente:** garantir acesso das informações e oportunidades a todos os empregados;
- **Ser instrumental:** operacionalizar os conceitos empregados na prática;
- **Ser integrado:** atender as diversas necessidades da gestão de pessoas (Recrutamento e Seleção, Carreira, Educação, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Avaliação, entre outras);

- **Ser compatibilizador:** trazer benefícios tanto para empresas quanto para os empregados;
- **Ser abrangente:** adaptar-se às diversas áreas da organização.

A proposição a seguir sugere algumas etapas para construção e estruturação de um sistema de gestão de pessoas por competências, a fim de se atingir os objetivos desejados, são elas: identificação, mapeamento, comunicação, avaliação, utilização como ferramenta para desenvolvimento, treinamento e educação e, finalmente, como parâmetro de remuneração e carreira. A figura 5, a seguir, sintetiza a metodologia apresentada, mostrando as várias etapas do processo para implementação de um sistema de gestão de pessoas por competências.

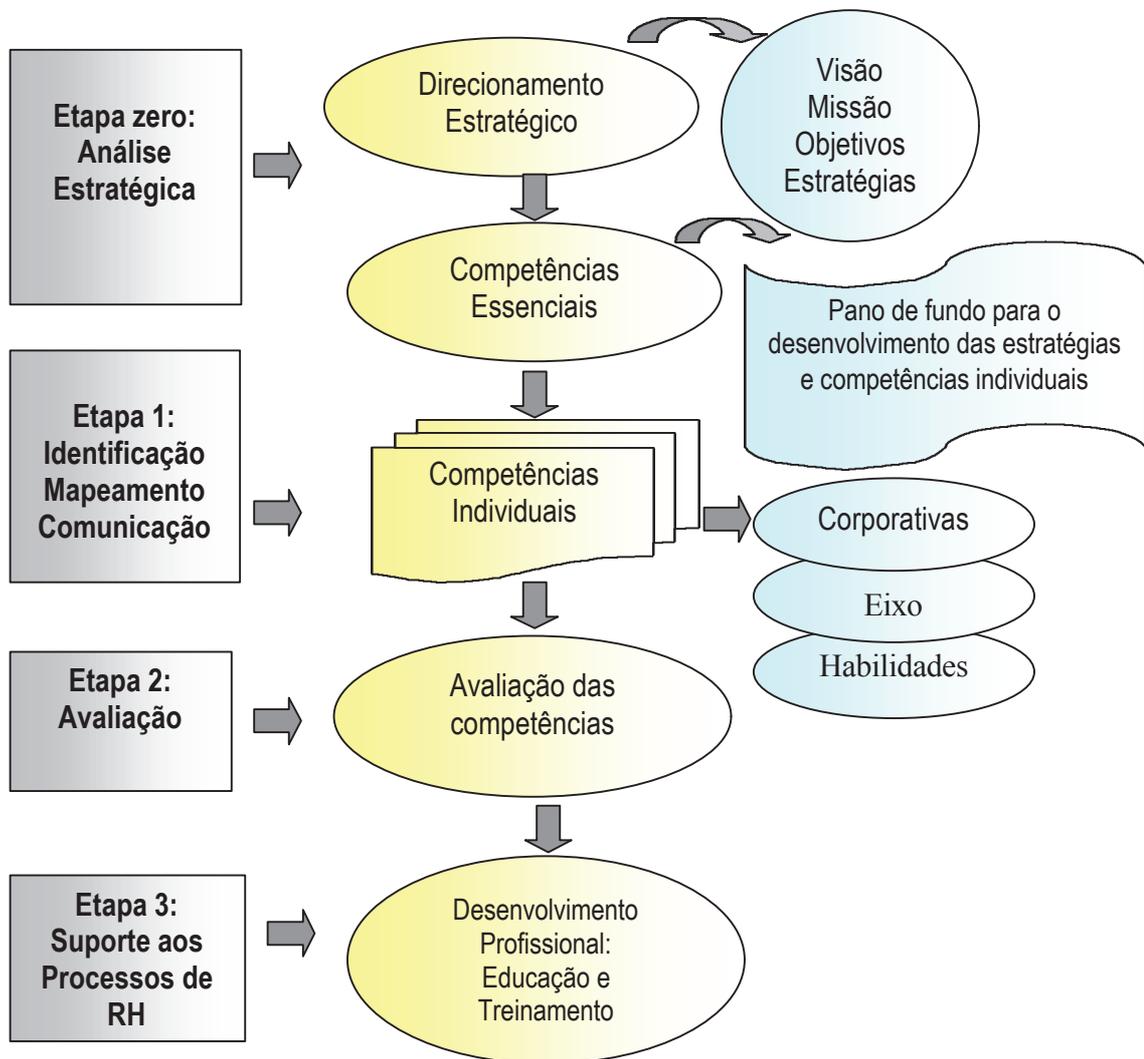


Figura 5 - Etapas para implementação do sistema de gestão por competências

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

a) Identificação, mapeamento e comunicação das competências individuais

A etapa de identificação inicia-se com a análise estratégica que consiste no levantamento das grandes necessidades da organização, no curto e longo prazo. É o que Wood e Picarelli (1999) chamam de “etapa zero”. Isto pode ser feito por meio da análise do ambiente, da definição da missão, visão, objetivos e estratégias tal como proposto na seção 2.1.3.

Ainda que seja temerário afirmar que as competências individuais são desdobradas das estratégias empresariais, caso a empresa tenha formalmente definido um planejamento estratégico, pode-se considerá-las como parte de um sistema maior de gestão organizacional. Nesse sentido, toma-se como referência as estratégias empresariais direcionando o estabelecimento das competências individuais. Esse processo pode proporcionar o alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências individuais.

Procurando compatibilizar a análise estratégica com o sistema de gestão de pessoas por competências, Albuquerque (2002), Wood e Picarelli (1999) sugerem que as seguintes questões sejam avaliadas quando da identificação das competências individuais:

- Como prover a organização com as pessoas qualificadas para viabilizar seus objetivos estratégicos?
- Que competências e habilidades os empregados precisarão para desenvolver e implementar as estratégias empresariais?
- Que novas tecnologias serão integradas? Qual o impacto delas sobre as competências e habilidades requeridas?
- Como minimizar resistências ou conseguir engajamento com as mudanças organizacionais e culturais imprescindíveis à implementação da estratégia?
- Como mobilizar pessoas para transformar as intenções da estratégia em ações efetivas que conduzem aos objetivos desejados?
- Como avaliar os resultados das competências individuais, considerando os aspectos integrativos tangíveis da implementação da estratégia com os aspectos intangíveis e subjetivos do ser humano?

A resposta a essas questões passa pela proposta da administração estratégica que considera a capacitação das pessoas, não apenas para a implementação das estratégias, mas também, a participação em todas as etapas do processo, tendo em vista empreender as vantagens competitivas requeridas. O próximo passo é, justamente, a seleção e definição das competências individuais que servirão de referência para avaliar o potencial do quadro atual de empregados em relação ao requerido.

Para que o sistema tenha legitimidade é recomendado que seja construído de forma participativa, envolvendo, além da equipe de Recursos Humanos e/ou consultoria,

profissionais dos diversos níveis decisórios da empresa. Hipólito (2001) sugere para esta etapa o que chama de “grupo de modelagem”: profissionais em posições-chave, gerentes e diretores conhecedores tanto das diretrizes organizacionais, quanto da cultura, valores e anseios dos empregados. Além do grupo de modelagem, é prevista a interação, por meio de consultas, com os demais empregados da organização. Na consulta aos empregados, verificam-se as expectativas e as necessidades destes e na participação do grupo de modelagem obtém-se o direcionamento estratégico.

Em paralelo, Dutra, Hipólito e Silva (1998) propõem comunicar e treinar o sistema para que este seja amplamente conhecido e compartilhado. Algumas sugestões são fornecidas como: treinamento dos gestores sobre a metodologia do sistema; apresentação do sistema aos empregados; *folders* explicativos; reuniões com os gestores para aperfeiçoamento do sistema; canal aberto com os empregados para obtenção de sugestões e consultas constantes ao grupo de modelagem para validação das sugestões recebidas.

A construção da lista de competências individuais inicia-se com as competências corporativas, ou seja, aquelas que vão ser definidas e requeridas para todas as pessoas da organização. As competências corporativas representam os principais aspectos a serem valorizados e valorados pela organização como forma de atingir sua “visão de futuro” (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998). O ponto-chave da identificação das competências individuais corporativas é a inter-relação com as estratégias empresariais (FLEURY e FLEURY, 2001b).

A partir dos diferentes processos fundamentais ou negócios dentro da organização são estabelecidos eixos representando um conjunto de referências que caracterizarão as diversas carreiras. Um processo fundamental é aquele que sempre existirá na empresa, independente do seu desempenho organizacional: gerencial, mercado, tecnológico etc. Para cada um dos eixos da empresa são definidas as principais competências. Algumas podem ser comuns a mais de um eixo, mas a idéia nesta etapa é justamente o estabelecimento das competências de eixo (DUTRA, 2001). As competências de eixo guardam forte analogia com as competências funcionais. Ruas (2001) define-as como:

[...] as competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa (por exemplo, competências para vender o produto ou serviço, ou ainda, competências para produzi-lo etc.). Neste caso é uma competência desenvolvida e apropriada na dimensão ‘grupos’ (2001, p. 247).

Uma atenção especial merece ser dada ao eixo gerencial, primeiramente, pela ampla aplicação do conceito de competências individuais frente às novas exigências dos gestores “num ambiente de mudanças e incertezas que resulta numa demanda de competências muito ampla e abrangente” (RUAS, 2002, p. 12) e depois pelo papel importante de agente de mudança que estes exercem. Sabe-se que a implementação de um novo sistema organizacional requer, na maioria das vezes, mudanças no agir e pensar das pessoas, principalmente no corpo diretivo e gerencial.

Uma vez identificadas e listadas as competências individuais corporativas e de eixo, a metodologia definida por Hipólito (2001) sugere o mapeamento destas. Utilizando o conceito de “agregação de valor do profissional” para a organização, traduzida pela “caracterização de níveis de complexidade”, considera a entrega como um resultado esperado, decorrente do conjunto de conhecimentos e experiências necessários para o seu alcance. A agregação de valor das pessoas está associada a sua “capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade” (DUTRA, 1996, p. 148).

A construção dos “níveis de complexidade” inicia-se com a alocação das competências individuais corporativas e de eixo. Para cada eixo estabelecido serão graduados níveis de complexidade com base na entrega do trabalho (DUTRA, 2001). Os diferentes níveis de complexidade são, então, caracterizados por gabaritos, cada qual agrupando posições semelhantes em termos de responsabilidades e atitudes requeridas. São esses gabaritos que sinalizarão para as pessoas a trajetória de crescimento e carreira.

Uma forma de minimizar o subjetivismo advindo do conceito de competências como um conjunto de atitudes é relacionar, na fase de implementação do sistema, a complexidade do trabalho executado pelos profissionais com os salários pagos pelo mercado a estes, uma vez que quanto maior a complexidade do trabalho maior o salário pago pelo mercado. Assim, na fase inicial do sistema, uma vez que nenhuma avaliação foi realizada, Hipólito (2000) propõe o estabelecimento dos níveis de complexidade a partir das faixas salariais existentes.

Para alocação das funções nos diversos níveis de complexidade, estabelece-se uma matriz, com base nas faixas salariais existentes e competências de eixo, de forma a associar as pessoas aos níveis correspondentes. Para completar o trabalho, Wood e Picarelli (1999)

sugerem que a matriz criada seja submetida à análise dos executivos da empresa, para evitar que questões importantes que possam interferir na alocação sejam ignoradas.

A Figura 6, a seguir, ilustra dois níveis de complexidade (nível 1 e 5) desenvolvidos com o intuito de parametrizar a competência individual corporativa “cultura de gestão”. Além dos extremos aqui representados, níveis intermediários são também caracterizados para sinalizar o processo natural de crescimento dos profissionais às competências corporativas definidas pela empresa.

Competência Individual Corporativa: Cultura de Gestão
Nível 1
<ul style="list-style-type: none"> • Participa das atividades operacionais e estruturadas garantindo o alinhamento das ações individuais com as necessidades do negócio, com os valores e com a estratégia organizacional.
Nível 5
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece políticas e diretrizes de gestão para a organização visando, no longo prazo, à potencialização dos efeitos positivos de seus pontos fortes e à diminuição dos efeitos de seus pontos fracos, bem como das ameaças do ambiente.

Figura 6 - Níveis de complexidade para a competência cultura de gestão.

Fonte: Adaptado de Hipólito (2001)

Além da identificação das competências individuais corporativas e de eixo, esta metodologia prevê o estabelecimento de requisitos de acesso, (saberes), ou seja, conhecimentos mínimos educacionais e experiências profissionais, como exigência para o profissional estar apto a exercer as atribuições de cada nível de complexidade estabelecido. Os requisitos de acesso constituem-se numa excelente ferramenta para recrutamento e seleção, possibilitam ainda “o alinhamento entre o nível de entrega esperado do profissional e seu desenvolvimento pessoal” (DUTRA, 1996, p. 148), sinalizando ações de desenvolvimento, por meio de educação e treinamento. Conforme a definição sugerida por Dutra (2001), os requisitos de acesso caracterizariam os “*inputs*”¹⁰, enquanto as competências os “*outputs*”.¹¹

¹⁰ Dutra, Hipólito e Silva (1998, p. 08) consideram como *inputs* o “conjunto de conhecimentos e experiências necessários à obtenção de resultados”.

¹¹ Ainda para Dutra, Hipólito e Silva (1998, p. 08) *outputs* podem ser caracterizados como níveis de complexidade das atribuições conforme a natureza do trabalho.

Uma vez definidas as competências individuais corporativas, de eixo e os requisitos de acesso, a próxima etapa desta fase é a elaboração de um inventário das competências técnicas ou habilidades (saber fazer) dos profissionais com base na descrição das atividades de cada função (WOOD e PICARELLI, 1999). Um bom suporte para esta etapa são as descrições dos processos fundamentais da empresa (disponíveis caso a empresa tenha um sistema de qualidade certificado pela ISO 9001, versão 2000) e as descrições de cargos, presentes nos sistemas de remuneração.

Em uma unidade de produção, têm-se como exemplos de habilidades: operar uma extrusora, realizar auditorias de segurança, realizar a manutenção preventiva etc. Em um laboratório são exemplos de habilidades: realizar análises de recebimento de matérias-primas, inspecionar produto final, calibrar equipamentos etc. Em áreas administrativas, as habilidades podem ser mais abstratas como: processos de planejamento, treinar pessoas, preparar cotação de novos produtos etc. (WOOD e PICARELLI, 1999).

A metodologia aqui apresentada, e utilizada pela Policarbonatos do Brasil, quando da implementação do sistema de gestão de pessoas por competências, considera o uso de competências individuais corporativas e de eixo para todas as funções da empresa e não somente para aquelas gerenciais ou de alta performance, diferenciando-as por pesos de acordo com os níveis de complexidade.

Após enunciar as competências individuais, a empresa definirá as práticas de treinamento e educação ou optará por defini-las somente após a avaliação das mesmas. Wood e Picarelli (1999) propõem, primeiro, a avaliação das competências individuais definidas, assim, o trabalho central nesse próximo estágio é a avaliação dos empregados da empresa, objeto de estudo da próxima seção. A figura 7 representa a estrutura e exemplos do processo de identificação e mapeamento das competências individuais.



Figura 7 - Estrutura e exemplo de competências individuais.

Fonte: Adaptado de Dutra, 2001, p. 56

a) Avaliação das competências individuais

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de pessoas por competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias para alcançar os objetivos e estratégias do negócio. Um modelo sugerido por Ienaga (*apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) entre as competências individuais requeridas e as apresentadas pelos empregados. Esse processo pressupõe que as competências individuais já foram identificadas, conforme alínea a, tomando-se como referência estratégias empresariais.

Ainda que se tenha consolidado como uma ferramenta advinda do taylorismo, como forma de avaliar e disciplinar o trabalhador, a avaliação de desempenho passou de simples ferramenta de controle racional para um processo que considera o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional mais amplo. Assim, na perspectiva funcional, a avaliação é vista como um processo que visa proporcionar o desenvolvimento e a melhoria da *performance* das pessoas, enquanto na perspectiva crítica é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os empregados. Não se pretende aqui, neste estudo, ater-se a estes aspectos polêmicos, tampouco aprofundar-se nos diversos conceitos, tipologias e abordagens que o tema apresenta, e sim como uma etapa da gestão de pessoas por competências, apresentando uma forma alternativa às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação de desempenho.

Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados reais com os esperados. Pressupõe a verificação do que se espera do empregado *versus* o resultado encontrado, de forma a acompanhar o crescimento e o desenvolvimento profissional. Da mesma forma que as metas definidas para as organizações são acompanhadas por meio dos indicadores de desempenho, objetivando corrigir desvios antes que os resultados apresentem-se negativos, para as pessoas também são estabelecidos padrões, baseados em competências e conhecimentos, com o objetivo de checar se os resultados estão em conformidade com o esperado.

Assim, quando a lista das competências individuais estiver construída, a organização tem uma referência para realizar a avaliação. Em organizações mais tradicionais, ou que estejam iniciando o processo de avaliação, esta pode ser conduzida por um comitê de gerentes

ou profissionais executivos (avaliação de mão única). Em organizações de gestão mais avançadas, ou cujo processo de avaliação já esteja plenamente consolidado, pode-se usar a avaliação 360⁰, que envolve líderes, pares e subordinados.

A figura 8, a seguir, mostra a estruturação básica de um modelo de avaliação por competências.

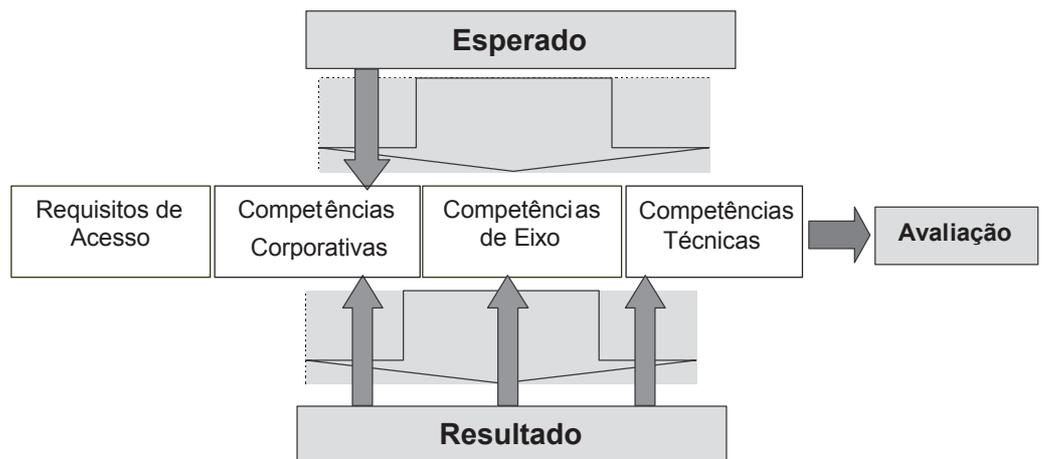


Figura 8 - Estrutura básica do modelo de avaliação por competências

Fonte: Adaptado de Policarbonatos 2000b: Relatório de consultoria Fisher & Dutra

Neste estudo, a avaliação de desempenho terá como principal objetivo o desenvolvimento profissional, com base nas competências individuais – corporativas, de eixo, técnicas e nos requisitos de acesso considerando o nível de complexidade e graduação de cada empregado, já mapeado conforme alínea anterior.

Segundo Dutra (2001), o uso do sistema de gestão por competências como instrumento de avaliação, com foco no desenvolvimento, treinamento e educação, conduz aos seguintes desdobramentos:

- Analisar as pessoas individualmente: Os indivíduos passam a ser avaliados não somente pelas habilidades dos cargos que ocupam como pela complexidade da sua entrega, atitudes (representadas pelas competências) e pelos conhecimentos (requisitos de acesso);
- Deficiências individuais: Estudo da causa do não atendimento à competência e à habilidade requerida. É possível estabelecer com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento e aferir quanto foi ou não efetivo;

- Efetividade das ações de treinamento educação e desenvolvimento. Estabelecimento de um plano de desenvolvimento e substituição dos tradicionais levantamentos de necessidades de treinamento pelas competências e habilidades analisadas como deficientes.

Ainda segundo Dutra (2001) outros desdobramentos podem ser obtidos:

- Possibilita *feedback* estruturado, na medida em que instrumentaliza os gestores para a comunicação com a sua equipe;
- Oferece a empresa uma visão mais ampla e apurada do quadro de profissionais;
- Auxilia na seleção interna e nas movimentações e carreiras, possibilitando a valorização e o reconhecimento dos profissionais;
- Subsidiar decisões de movimentação salarial;
- Documenta e dá suporte a decisões organizacionais.

A avaliação considera todas as competências individuais corporativas, de eixo, técnicas e requisitos de acesso, definidos na etapa anterior, respeitando a matriz de níveis de complexidade. Cada pessoa é avaliada individualmente e os resultados da avaliação são transformados em pontos, respeitando a importância relativa de cada um dos itens avaliados. O resultado final possibilita uma análise abrangente do atual estágio de desenvolvimento dos profissionais da empresa.

A definição dos pontos para as competências individuais corporativas, de eixo e requisitos de acesso considera a complexidade das funções, uma vez que a metodologia aqui apresentada propõe a avaliação das competências para todas as funções e não somente para as gerenciais ou de alta performance. Do mesmo modo, a avaliação das competências técnicas ou habilidades, com exceção dos níveis de maior complexidade, pelo próprio conceito atribuído às habilidades, deve ser requerida para todos os demais.

A Figura 9, a seguir, apresenta um modelo de avaliação, tomando como base exemplos de competências corporativas, de eixo, técnicas e requisitos de acesso para um profissional alocado no eixo administrativo e no nível 4 de complexidade.

EIXO ADMINISTRATIVO – NÍVEL 4		PROFICIÊNCIA		
COMPETÊNCIAS CORPORATIVAS	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	NA (0)	A (10)	S (20)
Trabalho em equipe	Estimula o aprimoramento das relações entre as pessoas e equipes. Articula-se com profissionais de outras áreas procurando sinergia.			
Auto desenvolvimento / Gestão do conhecimento	Mantém-se atualizado quanto a fatos relevantes para a organização. Obtém informações em revistas, livros e treinamentos e as aplica em sua área de atuação.			
Cultura de Gestão	Participa da elaboração e divulgação do Plano integrado de Gestão (Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança). Participa da elaboração do planejamento estratégico e divulga a visão, missão, valores e estratégias.			
Gestão de Mudanças	Responde pela sinergia e adequação dos processos de mudanças. Participa dos processos de mudança em sua área, assegurando a sua efetiva implementação.			
Capacidade de Solução de Problemas	Apresenta soluções para os problemas por meio da identificação e proposição de técnicas inovadoras. Oferece subsídio aos níveis superiores para a tomada de decisões .			
Planejamento e Gestão de Recursos e Prazos	Participa da elaboração dos projetos de sua área, utilização de recursos, orçamentos e cronogramas.			
COMPETÊNCIAS DE EIXO	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	NA (0)	A (10)	S (20)
Multifuncionalidade	Demonstra-se ágil quando da necessidade de mudança de papel, assumindo atribuições variadas, em sua unidade de atuação.			
Interação com Sistemas Informatizados.	Influencia fortemente nas decisões sobre a utilização de novos sistemas e equipamentos.			
REQUISITOS DE ACESSO	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	NA (0)	A (10)	S (20)
Escolaridade / Formação	Superior completo . Desejável especialização <i>lato sensu</i> .			
Idiomas	Inglês nível intermediário.			
Experiência Profissional	5 anos no mercado ou 4 anos na empresa.			
Microinformática	Conhecimento avançado de microinformática e aplicativos.			
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OU HABILIDADES	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	NA (0)	A (10)	S (20)
Patrimônio	Realiza o controle dos bens patrimoniais.			
Planejamento	Planeja e executa o orçamento anual.			
Custos	Elabora e controla os custos fixos e variáveis.			
Escala de Avaliação	NA = Não Atende	A = Atende	S = Supera	

Figura 9 - Modelo de avaliação das competências corporativas, de eixo, requisitos de acesso e competências técnicas ou habilidades

Fonte: Adaptado de Dutra (2001, p. 64)

Conforme visto, a avaliação fornece a empresa dados em relação ao atendimento das competências individuais. É justamente a análise destes requisitos que possibilita a empresa definir ações de treinamento, educação e desenvolvimento para o crescimento profissional, objeto de estudo da próxima alínea, e um dos principais objetivos de um sistema de gestão de competências para capacitar as pessoas, de todos os níveis hierárquicos, a participarem da administração estratégica da empresa.

b) Treinamento, educação e desenvolvimento

O resultado da avaliação permite, então, à empresa direcionar ações para os programas de treinamento, educação e desenvolvimento, de forma alternativa aos tradicionais levantamentos de necessidades de treinamento. Segundo Dutra (2001), realizando essa avaliação com toda a população da empresa tem-se uma visão geral do posicionamento das pessoas frente aos objetivos e estratégias organizacionais.

A abordagem conceitual utilizada neste estudo permite afirmar que as competências individuais corporativas fornecem o direcionamento para os treinamentos de desenvolvimento comportamental – focando o crescimento individual ou do grupo; as competências de eixo para os treinamentos técnicos – focados na teoria, desenvolvidos internamente ou externamente em salas de aula; as competências técnicas ou habilidades para os treinamentos operacionais – desenvolvidos nos próprios locais de trabalho e finalmente os requisitos de acesso para ações de educação formal, tais como graduação universitária, pós-graduação e curso de idiomas. O nível educacional dos empregados, em suas várias posições e funções, é o primeiro indicador, base do saber-conhecimento, necessário para a construção ou desenvolvimento das competências essenciais.

Ainda segundo Dutra (2001), as ações de treinamento, educação e desenvolvimento podem ser divididas em duas categorias:

- Ações formais: são conteúdos programáticos específicos, envolvendo alocação de recursos e direcionamento para os programas de treinamento, educação e desenvolvimento;
- Ações não-formais: treinamentos desenvolvidos no próprio local de trabalho sem a necessidade de estarem contemplados no programa de treinamento, educação e

desenvolvimento, tais como tutoria (*coaching*), visitas técnicas a outras empresas, rotação (*job rotation*), e auto-instrução.

O direcionamento dos resultados das avaliações capacita a empresa para as principais tendências de mudanças na gestão de pessoas de forma a permitir o alinhamento entre as competências individuais e estratégias empresariais. Segundo Éboli (2001), sob a ótica da empresa, é preciso que sejam criadas condições propícias para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Isto significa mudanças profundas nas políticas, nos valores e na cultura organizacional.

A participação dos empregados, de todos os níveis hierárquicos, na definição das estratégias requer justamente mudanças nos padrões culturais da empresa e uma forte atuação na capacitação e educação das pessoas. É fundamental que a empresa tenha um foco em educação, treinamento e desenvolvimento e difunda uma cultura de aprendizagem contínua para permitir o alinhamento e o desenvolvimento das pessoas às estratégias empresariais.

A criação de uma vantagem competitiva passa pelo comprometimento das empresas com educação e desenvolvimento das competências individuais e não somente com o treinamento das habilidades tal como concebido no modelo fordista/taylorista. Também não se pretende aqui chegar a complexa abordagem das Universidades Corporativas. O que se busca é um sistema de desenvolvimento pautado num clima de aprendizagem tal como visto na seção 2.4.4.

Para se configurarem como práticas gerenciais inovadoras, Brandão e Guimarães (2001, p. 8) escreveram que “é possível inferir que a gestão de competências e a de desempenho devam ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo”. Somente assim representariam, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

O desafio é fazer com que a empresa seja não somente “qualificada”, do ponto de vista da competitividade, mas também “qualificante”, “que ensina” no sentido de propiciar o “desenvolvimento das competências e a aprendizagem profissional”. Enquanto a primeira “ênfatisa a aquisição de rotinas e hábitos de trabalho” a segunda “ênfatisa, pelo contrário, a

instabilidade e a capacidade de evolução das situações, que passam a ser percebidas como fonte e oportunidade de aprendizagem” (ZARIFIAN , 2001, p.111).

Como visto, os processos de desenvolvimento, educação e treinamento, oriundos do sistema de gestão de pessoas por competências, assumem novos contornos. “O ponto-chave desse conceito é que todo processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado as estratégias empresariais” (FLEURY e FLEURY, 2001b, p.65).

Assim, a avaliação atrelada ao sistema de competências e habilidades faz parte de um sistema maior de gestão de pessoas e os resultados dela advindo podem ser utilizados como uma forma alternativa às tradicionais ferramentas de treinamento, educação e desenvolvimento, bem como parâmetro de remuneração e carreira, objeto da próxima subseção.

d) Como parâmetro de reconhecimento, remuneração e carreira

No tocante à gestão empresarial, “o vínculo entre remuneração e a estratégia do negócio tem sido apontado como o grande diferencial da adoção do conceito de competências, em particular do conceito de competências essenciais” (HOFRICHTER,1993 *apud* HIPÓLITO, 2001).

No que se refere à gestão de pessoas, o sucesso da utilização do conceito de competências individuais objetivando treinamento e desenvolvimento levou sua aplicação à remuneração. Outro aspecto a ser considerado é que o modelo de remuneração por habilidades, focando somente os profissionais em posições operacionais, já tinha sido utilizado com sucesso por várias empresas, logo, porque também não contemplar as competências atitudinais? (HIPÓLITO, 2001).

Conforme visto, alguns autores vêem competências como um estoque de recursos que as pessoas devem ter para desempenhar adequadamente uma função preconizando o “princípio de que cada cargo tem um certo valor para a organização e a pessoa neste cargo deve ser paga de forma proporcional a esse valor” (MAC LEAN, 1990, p. 50). Admitem, no entanto, que alguns empregados são capazes de contribuir mais do que o valor requerido para

sua posição, obtendo resultados e realizações que vão além do que lhes é esperado. Estes profissionais “adicionam valor a suas posições” (MAC LEAN, 1990, p. 50).

A partir do resultado da avaliação das competências individuais (alínea a, desta seção), procura-se reconhecer e recompensar àqueles que detêm padrões superiores de performance em suas posições por meio de políticas de diferenciação salarial. A extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve recompensá-las a partir do monitoramento de sua manifestação concreta, ou seja, mediante a avaliação do desempenho das pessoas e dos resultados obtidos. Como visto anteriormente, a complexidade do trabalho executado pelos profissionais tem forte relação com os salários pagos pelo mercado a estes. Assim, os níveis de complexidade devem estar correlacionados as faixas salariais existentes.

Nos sistemas salariais tradicionais, as funções são pontuadas e as faixas salariais são estabelecidas com base nas pesquisas de mercado. A relação de equilíbrio entre os níveis de complexidade desenhados e os salários de mercado é necessária como parâmetro balizador das diferenciações salariais de uma organização. Caso contrário, corre-se o risco de se reconhecer internamente aspectos distintos daqueles valorizados pelo mercado de trabalho, aumentando a possibilidade de se trabalhar com salários acima ou abaixo do necessário (HIPÓLITO, 2000).

Dessa forma, não se pretende aqui abandonar esta sistemática e sim minimizar os efeitos dos sistemas de administração salarial, centrados somente em cargos, que reforçam o estilo de administração burocrática, desencorajando os movimentos de mudança organizacional e a aprendizagem e inovação. Outro objetivo é criar um parâmetro de reconhecimento, remuneração e carreira de forma a reconhecer a contribuição efetiva dos empregados como alternativa aos sistemas salariais tradicionais que têm forte embasamento na antiguidade (tempo de exercício, constância e linearidade) do ocupante da função.

A estrutura resultante do alinhamento dos diversos eixos, dos níveis de complexidade e das faixas salariais existentes, deve ser alterada em consequência dos resultados da avaliação (grifo nosso) realizada com cada profissional, balizando as movimentações salariais, estabelecendo prioridades de capacitação, permitindo a gestão do processo sucessório e parametrizando o recrutamento e seleção de pessoal. Para a obtenção destes resultados, agrega-se à estrutura básica os critérios para movimentação e crescimento das

peças, tanto em termos de desenvolvimento quanto em termos salariais (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998). Os critérios de movimentação estabelecidos decorrem do resultado das avaliações das competências, requisitos de acesso e habilidades dos empregados de forma a desenhar um plano de carreira. Por carreira entende-se “a trajetória profissional percorrida por uma pessoa” (WOOD e PICARELLI, 1999, p. 106).

A figura 10, a seguir, oferece a visualização dos critérios adotados para regular as possibilidades de movimentação entre as carreiras (tomando como exemplo dois eixos profissionais e o eixo gerencial) objetivando permitir evoluções salariais.

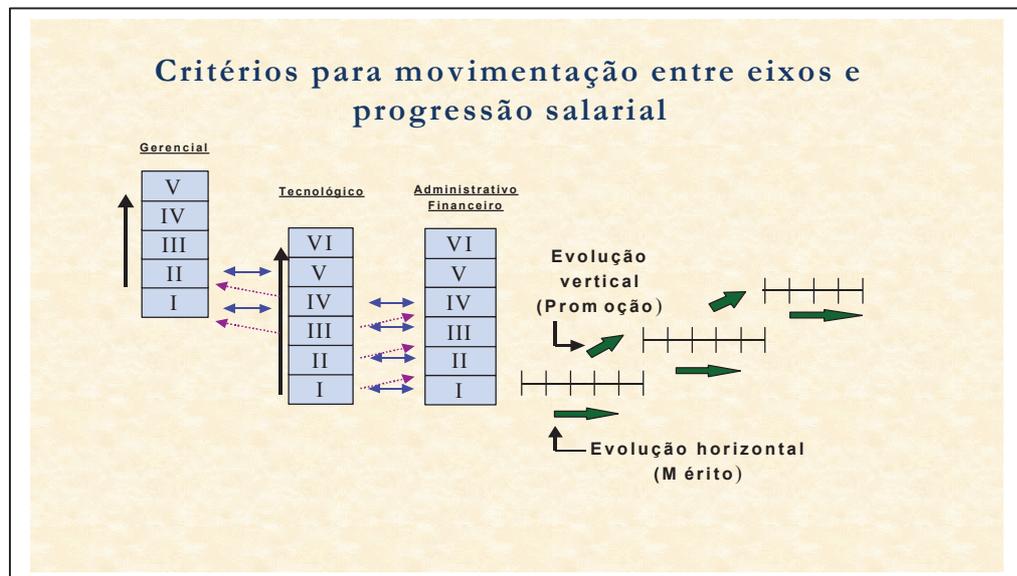


Figura 10 - Critérios para movimentação entre eixos e progressão salarial

Fonte: (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998, p. 8)

Carreira e salários, numa estrutura de remuneração, estão intimamente associados. Assim, o resultado da avaliação, considerando a escala previamente definida, sinaliza os critérios para as movimentações salariais que podem ser horizontais ou por mérito (no mesmo nível de complexidade) e verticais ou por promoções (em níveis diferentes de complexidade).

Ainda que o uso do conceito de competências para fins salariais tenha sua aplicação predominantemente como parâmetro da remuneração para as parcelas fixas, pode também ser utilizado como modelo para adoção da remuneração variável. Essa prática permite uma maior agressividade na prática remuneratória, sem comprometer a folha de pagamento em definitivo. Quanto à forma de calcular a parcela variável a ser destinada aos profissionais,

pode-se definir previamente critérios norteadores para os resultados encontrados, que envolvem desde o percentual variável do salário a ser pago até definição do período do pagamento (HIPÓLITO, 2002).

Diante do exposto nesta seção, o sistema de gestão por competências, por meio da identificação, avaliação, treinamento, desenvolvimento/educação e como parâmetro de remuneração, vem despontando como uma alternativa aos métodos tradicionais de compatibilizar práticas de gestão de pessoas com os objetivos das organizações representados pela administração estratégica. A metodologia apresentada nesta seção tem como propósito alinhar a administração estratégica com o crescimento e reconhecimento das pessoas.

A administração estratégica e seu conceito mais amplo, passando pelas escolas de pensamento estratégico (seção 2.1 e 2.2); a identificação das competências essenciais (seção 2.3) e a gestão de pessoas por competências, tal como visto na seção 2.4, faz emergir naturalmente um modelo de gestão que alinha estratégias empresariais e a formação de competências, assim como os principais resultados esperados na gestão por competências, objeto de estudo da próxima seção.

2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

2.5.1 Alinhando estratégias e gestão por competências

Ainda que não se possa afirmar que o processo de gestão de competências seja do tipo *top-down*, em que as estratégias empresariais determinam as competências individuais, ou o contrário, do tipo *bottom-up*, em que estas determinam aquelas, para fins deste estudo será considerado que, quando da implementação do sistema de gestão de pessoas, a definição das competências individuais considerou as estratégias empresariais. Assim, uma vez definidas as competências individuais, desdobradas do planejamento estratégico da empresa (missão, visão, objetivos e estratégias), a gestão de competências, a partir deste ponto, passa a ser um

processo circular. “A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes de todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento das competências” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9).

Nesse sentido, a gestão de pessoas por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência os objetivos e as estratégias empresariais, direcionando suas ações para as competências individuais, por meio da aprendizagem das pessoas; e para as competências essenciais por meio da aprendizagem organizacional.

O ambiente organizacional crescentemente turbulento e demandante fez emergir uma nova abordagem para a estratégia em que os recursos internos da empresa passaram também, além da análise externa, a dirigir o desempenho da organização. Esta abordagem, conforme visto na seção 2.3.2, é conhecida como visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1990 *apud* OLIVEIRA 2001) e propõe que os recursos internos da empresa, complementem a abordagem exclusiva da cadeia competitiva, em que o determinante principal é sua posição na indústria..

Dessa forma, conceitos de planejamento estratégico, competências essenciais e individuais passaram a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizadas de maneiras distintas. A complexidade do tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural uma vez que as organizações passaram a utilizar estas ferramentas individualmente e não como um sistema único de gestão.

Como elementos de um mesmo construto, melhor seria denominar o termo gestão por competências baseado na administração estratégica. A partir do momento em que estes dois instrumentos se tornam integrados transformam-se num processo circular, nos quais as competências individuais fornecem elementos para as competências essenciais e estas são *inputs* para as estratégias e objetivos da empresa. Um processo de gestão de pessoas alinhado à administração estratégica ultrapassa a visão estática, assumindo o movimento dos processos em curso numa organização. A figura 11, a seguir, mostra um modelo que representa este movimento circular.



Figura 11 - Competências individuais com base nas estratégias empresariais

Fonte: Elaboração do próprio autor

Dentro de uma organização, para se constituírem num fator de vantagem competitiva, as pessoas dependem, cada vez mais, da aprendizagem. Desta forma, o nexó entre estratégias empresariais e as competências individuais é a aprendizagem organizacional e individual. Enquanto a aprendizagem organizacional se dá, entre outras fontes, a partir de novas tecnologias, a individual se dá por meio de educação e treinamento.

Conforme visto na seção 2.1, o planejamento estratégico deixou de ser uma atividade unicamente prescritiva e elitista, passando a ser entendido como um processo com base em uma perspectiva de aprendizagem. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) observam que a formulação das estratégias depende cada vez mais da cognição humana, representada neste estudo pelas competências individuais (o saber agir) e pela aprendizagem (o saber conhecimento). A partir do desenvolvimento das competências individuais surge um ambiente propício para as estratégias empresariais emergentes e para o comprometimento de todas as pessoas da organização.

Fleury e Fleury (2001b) apresentam, a partir da utilização dos verbos que caracterizaram as competências individuais mostrados na seção 2.4.2, um modelo para integrar as estratégias às competências. As dimensões da competência no processo de formulação das estratégias são mostradas na Figura 12.

COMPETÊNCIAS PARA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS PARA OS INDIVÍDUOS
Saber prospectar para antecipar-se; Agir em tempo certo com visão sistêmica.	Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio; Utilizar diferentes tipos de recursos.	Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos, criando sinergias entre eles.
Conhecer a linguagem dos mercados; Saber ouvir e comunicar com os <i>stakeholders</i> .	Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos.
Criar a cultura organizacional, os sistemas e mecanismos requeridos para a aprendizagem.	Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, ser flexível, saber se desenvolver.
Saber avaliar as consequências das decisões, internamente (na empresa) e externamente (na sociedade).	Saber assumir responsabilidades	Ser responsável por prazos, recursos e metas dos projetos sob sua responsabilidade.
Conhecer e entender profundamente o negócio da organização, identificando vantagens competitivas e oportunidades.	Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades. Participar da definição e implementação das estratégias da empresa.

Figura 12 - As dimensões das competências no processo de formulação das estratégias

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001b, p. 43)

O alinhamento entre estratégias empresariais e competências individuais passa ainda pelas tipologias das estratégias empresariais, quando da formulação destas:

- Estratégias de negócio: focadas na análise competitiva para os objetivos comerciais e de mercado;
- Estratégias funcionais: estratégias que vão dar suporte para as estratégias de negócio.

Outra forma, também apresentada por Fleury e Fleury (2001b) para alinhar os dois níveis, apresentados acima, considera o processo de formulação das estratégias a partir da análise competitiva – “de fora para dentro (*outside-in*)”, que privilegia o posicionamento empresa-indústria, tal como proposto por Porter (1986) e por meio da abordagem dos recursos da firma, “de dentro para fora (*inside-out*)”, como proposta por Hamel e Prahalad (1995), que considera que cada empresa tem seus portfólios de recursos. Com base nesses recursos internos as empresas passaram a identificar suas competências essenciais.

Ainda segundo Fleury e Fleury (2001b), a lógica para o alinhamento consiste na análise das necessidades e do negócio da empresa. Ela tem de explorar e desenvolver suas competências essenciais de maneira consistente com as estratégias empresariais definidas. Para esses autores as competências essenciais estão estreitamente vinculadas a três formas de estratégias de mercado:

- Excelência operacional: maior qualidade do produto;
- Inovação em produto: desenvolver produtos diferenciados;
- Orientação para serviços: antever e satisfazer as necessidades dos clientes com o menor custo possível.

Assim, conforme mostrado na figura 13, a seguir, as empresas que competem com estratégia em excelência operacional têm sua competência essencial em operações e precisam atingir padrões de desempenho do tipo manufatura em classe mundial. As empresas que competem com inovação têm que construir suas competências essenciais em novas tecnologias enquanto aquelas orientadas para os serviços precisam desenvolver suas competências essenciais em “customização” e menores custos.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência operacional	<u>Manufatura em classe mundial</u>	Inovações incrementais	<i>Marketing</i> de produto para mercados de massa
Inovação em produto	<i>Scale up</i> e fabricação primária	<u>Tecnologia e inovação</u>	<i>Marketing</i> seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientação para serviços	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<u>Marketing voltado a clientes específicos (customização) e menores custos</u>

Figura 13 - Tipos de estratégia e formação de competências

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001b, p. 54)

O vínculo entre gestão de pessoas por competências e as estratégias da empresa foi apontado, ao longo deste estudo, como o grande diferencial na obtenção do sucesso da administração estratégica. Constata-se, no entanto, que o uso deste conceito tem sido pouco aproveitado. A maioria das empresas utiliza estes programas de forma pontual e por iniciativas de áreas e comandos distintos. A raiz do problema está na concepção dos modelos

a serem implementados. Assim, o ponto nevrálgico que pode unificar ambos os processos é o fato de que toda a arquitetura conceitual e prática deve convergir para a obtenção de resultados de negócio a partir das estratégias da organização e, mais especificamente, da avaliação e desenvolvimento das competências individuais.

A aproximação se amarra neste ponto de partida – os desafios de negócio traduzidos em desempenho da empresa e as competências individuais e essenciais necessárias para esse desempenho. Reconhece-se, assim, que a gestão de competências focaliza o que se espera em termos de negócio e pressupõe que os objetivos estabelecidos estejam alinhados, discutidos e negociados entre gestores e pessoas com vistas à obtenção, acompanhamento e avaliação destas metas. Por outro lado, as competências individuais devem estar detalhadas de forma a deixar claro os comportamentos visíveis que são capazes de levar aos resultados e prioridades do negócio.

Algumas premissas conceituais relativas à implantação dos dois subsistemas – administração estratégica e gestão por competências – podem orientar a convergência esperada:

- Objetivos e estratégias são negociados, validados e desdobrados a todos os níveis da empresa por meio da interação da liderança e demais empregados;
- As competências consideradas essenciais para a obtenção dos resultados são selecionadas e inventariadas como desdobramento das estratégias de negócio. Quanto mais elas chegarem ao nível do indivíduo, mais eficazes se tornarão;
- A avaliação das competências individuais considera os comportamentos que, de forma visível, são capazes de levar aos desempenhos requeridos. Sua finalidade é acelerar os ganhos individuais de conhecimentos, habilidades e atitudes;

Conclui-se, retomando a argumentação desenvolvida ao longo deste estudo, que quando da implementação de um sistema por competências o alinhamento deve-se dar a partir dos objetivos e estratégias empresariais, ainda que após a consolidação desse sistema remeta-se à perspectiva do círculo virtuoso mencionado. A seção a seguir abordará os principais resultados esperados na gestão por competências, com base no modelo de análise da empresa investigada neste estudo de caso.

2.5.2 Principais resultados esperados na gestão por competências

A seção anterior mostrou, no que se refere às competências essenciais, a necessidade da empresa identificá-las a partir das estratégias e a partir daí escolher as que serão priorizadas, de acordo com o seu negócio principal. Transpareceu, no entanto, a ausência de indicadores integrados que possibilitassem medir este alinhamento por meio de resultados concretos.

Sabe-se que as empresas podem medir a implementação das estratégias por meio de ferramentas específicas tais como indicadores de desempenho ou *Balanced Scorecard*, mas tais instrumentos medem a eficácia da estratégia em si sem, no entanto, correlacioná-las com as competências essenciais. Em relação a ocorrência do alinhamento entre estratégias e competências essenciais pode-se sim obter dados que levem a esta afirmação por meio da percepção dos gestores.

Já a incorporação do conceito de competências individuais às estratégias da empresa leva a percepção de que se deve reconhecê-las a partir do monitoramento de sua manifestação concreta, real, ou seja, dos resultados obtidos e recompensados quando da avaliação. Fuehrer *apud* Hipólito (2000) aponta a importância da estrutura de recompensas estabelecer resultados qualitativos esperados de seus profissionais, ou seja, que se definam respostas observáveis e/ou métodos de autocondução que são necessários no desempenho diário de seu trabalho e que, quando demonstrados, ajudam a empresa verificar se alcançou o objetivo desejado.

Considerando que as competências individuais foram desdobradas dos objetivos e estratégias, o resultado geral da avaliação servirá para verificar o grau de alinhamento. Partindo-se do pressuposto que o resultado final aponte que a maioria dos empregados atende ou supera as competências individuais requeridas, pode-se deduzir que há uma forte relação entre estas e as estratégias. Significa inferir que as pessoas estão preparadas e capacitadas para participar da administração estratégica. Trata do que Fleury e Fleury (2001b) colocaram como desenvolver as competências do indivíduo para participar do jogo estratégico.

Os resultados positivos, por si só, não garantem a participação dos empregados na gestão estratégica. A empresa, em paralelo, deve criar um ambiente e clima organizacional propícios que incorpore esta nova forma de gestão, alinhando estratégias organizacionais à gestão de pessoas. Assim, deve, principalmente, desenvolver as competências gerenciais dos executivos, verdadeiros agentes da mudança. Somente com a mudança de postura da liderança as novas práticas de gestão entrarão no dia-a-dia da organização. Caso contrário será somente expressão de desejo dos responsáveis pela concepção do novo processo.

Nesse contexto, as mudanças formais (estratégias, políticas, novos sistemas de gestão) estão “estritamente articuladas a outras mudanças, não tão formais como transformações na maneira de pensar e de atuar” (RUAS, 2002, p. 10), principalmente dos gestores. Sabe-se que em qualquer novo programa organizacional as pessoas, e principalmente os gestores pelo poder de influencia-las, se identificam mais ou menos, devido a própria

“forma de pensar e atuar associada aos princípios de gestão que estão sendo implementados”. “[...] esse processo é geralmente longo e a internalização destas novas abordagens não atinge as pessoas da empresa com a mesma intensidade, constatando-se diferenças, e até mesmo focos de resistência entre níveis gerenciais e diretivos”(RUAS, 2002, p.10).

Assim, uma fonte importante para a verificação do alinhamento, na forma em que este estudo foi concebido, são os resultados das avaliações das competências dos gestores assim como a percepção destes em relação ao sistema de gestão de pessoas por competências individuais.

A comunicação insuficiente também leva a uma falta de participação e envolvimento das pessoas na administração estratégica. Na base do sucesso dos modelos gerenciais de integração entre estratégias e competências deve-se buscar como o processo é observado e entendido pelos empregados, tornando-os atores efetivos. Isso exigirá o desenvolvimento de programas voltados a disseminar o entendimento destes atores no alcance dos resultados dos negócios. Uma fonte para obtenção destes dados pode ser a pesquisa de clima organizacional, quando a dimensão planejamento estratégico se faz presente.

Outro aspecto a ser considerado, quanto às competências individuais, é a importância de se trabalhar com um sistema simples, claro e de fácil compreensão para gestores e

colaboradores. A implementação de um novo sistema de gestão requer transparência e objetividade que tragam resultados positivos e concretos para a organização e para as pessoas. Assim, um aspecto crítico para o sucesso do sistema consiste, conforme visto na seção 2.4.3, na aceitação pelas pessoas, principalmente pelos gestores. Neste contexto, as organizações devem optar por um sistema de gestão por competências que possibilite uma integração entre as pessoas e os demais programas da empresa, de forma a apontá-lo para uma mesma direção, apresentando ainda como flexível e capaz de prover mudanças organizacionais.

Outras dimensões que deverão ser pesquisadas nas empresas, no que diz respeito a integração da gestão de pessoas por um sistema de competências para o êxito das estratégias do negócio, ou seja, aspectos e indicadores que possibilitem esta visão, são apontados por Fleury e Fleury (2001b, p. 67-68):

a) Importância dada às pessoas para o êxito das estratégias:

- Posição da primeira pessoa responsável pelo RH na estrutura hierárquica da empresa - “quanto mais alta for a posição, maior a probabilidade das pessoas serem consideradas recursos estratégicos e do responsável por RH ter voz ativa nas decisões”;
- Políticas de gestão documentadas e atualizadas - “definidas as estratégias, o passo seguinte é a empresa ter suas políticas de gestão claramente definidas e constantemente revisadas”.

b) Políticas adotadas para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o sucesso das estratégias:

- Sistema de reconhecimento e remuneração - se a empresa adota políticas de remuneração variável ou participação de lucros para todas as funções;
- Estratégia de participação - a adoção de estratégias para a participação dos empregados, como os tradicionais programas de sugestão, grupos de solução de problemas, grupos de melhoria, “indica a disposição por parte da empresa em desenvolver propostas de melhoria contínua e aprendizagem entre os funcionários”;
- Índice de rotatividade – “a capacidade de a empresa reter seus empregados é mensurada quantitativamente pelo índice de rotatividade”.

c) Formação de competências propriamente ditas:

- “Nível educacional dos funcionários: em suas várias posições e funções, é um primeiro indicador da base de conhecimentos formais” necessária para a construção das competências organizacionais;
- “Nível educacional das funções-chave para a estratégia da empresa”;
- “Investimento em treinamento, para o desenvolvimento de competências essenciais”.

Assim, um sistema de gestão por competências, em vez de ser somente um sistema de gestão de pessoas é também uma fonte de sustentação para a criação de vantagens competitivas e integração das pessoas aos objetivos organizacionais. Desenvolver as competências essenciais e individuais necessárias e integrá-las as estratégias da empresa requer educação e investimento em aprendizagem permanente.

O desafio em descobrir as maneiras com que as empresas desenvolvem e integram estratégias empresariais e competências individuais, de forma a obter uma vantagem competitiva, é o principal ponto de pesquisa deste estudo. Não é suficiente obter bons resultados em programas isolados, é necessário desenvolver programas de gestão integrados, compartilhados e únicos. Dentro deste contexto, o debate teórico no desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável e dinâmica está se tornando mais e mais relevante. A metodologia do planejamento estratégico foi usada frequentemente para a definição do desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Essa abordagem constitui uma contribuição útil e valiosa ao campo da administração estratégica. A crítica sobre o determinismo ambiental e a proposição de que a organização e o ambiente estão se transformando e interpenetrando de tal maneira que torna difusa a distinção entre a empresa e seu mercado mostrou a necessidade da criação de programas que gerassem um olhar para dentro das organizações para superar esse hiato existente. Assim, a gestão por competências surgiu como uma alternativa para complementar a administração estratégica e se tornarem elementos de um mesmo construto.

O propósito do capítulo seguinte é analisar como a POLICARBONATOS DO BRASIL implementou o seu sistema de gestão de pessoas por competências e se este está alinhado com as estratégias definidas pela empresa. Busca-se ainda verificar se estas estratégias fazem parte apenas do planejamento estratégico, tal como concebido pela Escola de Planejamento, ou se pertencem a um contexto mais amplo da administração estratégica, como estudado na Escola de Aprendizado e na Escola de Cultura. Os resultados da pesquisa serão apresentados no capítulo seguinte, tendo como referência os modelos e teorias discutidos acima.

3 POLICARBONATOS DO BRASIL: CASO EM ESTUDO

O caso relatado adiante se torna relevante para o tema deste estudo uma vez que analisa, na empresa escolhida, um modelo de planejamento estratégico que contempla, além das estratégias financeiras e comerciais, estratégias de gestão organizacional assim como um sistema de gestão de pessoas por competências.

O tema escolhido para estudo – Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por Competências – é analisado a partir do referencial teórico exposto no capítulo dois, confrontado com a experiência da Policarbonatos do Brasil S.A, empresa sediada no Pólo Petroquímico de Camaçari, Bahia. Esta empresa formula anualmente um planejamento estratégico e implementou, no ano de 2002, um programa de gestão de pessoas baseado no modelo de competências.

Este capítulo descreve o perfil corporativo da empresa pesquisada (seção 3.1) assim como analisa a administração estratégica (seção 3.2), as competências essenciais (seção 3.3), a gestão de pessoas por competências (seção 3.4) e, finalmente, o alinhamento entre estratégias empresariais e competências individuais (seção 3.5).

3.1 PERFIL CORPORATIVO

A Policarbonatos do Brasil S.A. é uma empresa de capital privado que produz e comercializa a resina de polycarbonato (única produtora da América Latina) sob o nome comercial DUROLON® e chapas de polycarbonato sob o nome comercial PCLIGHT®. O

controle acionário da empresa é igualmente dividido entre a IDEMITSU PETROCHEMICAL CORPORATION (empresa japonesa detentora da tecnologia), PRONOR PETROQUÍMICA S.A. (Grupo BBM) e UNIGEL LTDA.

A fábrica iniciou sua atividade industrial no Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia, em 1985 (a empresa foi constituída em 1981). A Policarbonatos do Brasil possui capacidade produtiva para 13.500 toneladas/ano de policarbonato DUROLON® e 3.000 toneladas/ano de chapas PCLIGHT®, atuando no mercado brasileiro e internacional. Em 2002 apresentou um faturamento bruto de oitenta e um milhões de reais.

O policarbonato DUROLON® é um plástico de engenharia que apresenta algumas propriedades bastante atípicas para as resinas plásticas, entre as quais :

- alta resistência ao impacto (duzentas e trinta vezes mais forte que o vidro comum e três a vinte vezes mais resistente que os outros plásticos);
- transparência próxima a do vidro;
- resistência térmica até 135° C;
- não-propagador de fogo (auto-extinguível);
- propriedades mecânicas próximas as dos metais;
- inerte fisiologicamente.

Além das propriedades acima, pode ser processado por todos os meios de transformação existentes, o que o torna bastante versátil, com uma gama de aplicações no universo das empresas transformadoras de plástico que utilizam processo de injeção, extrusão e termoformagem, entre as quais:

- na indústria automobilística: lentes e carcaças de faróis, lanternas, calotas e pára-choques;
- na indústria eletroeletrônica: *disc laser*, lente e corpo de semáforos, componentes para instalações elétricas/ eletrônicas;
- na área médica: próteses, aparelhos de hemodiálise e respiradores artificiais;
- no uso doméstico: mamadeiras, copos, garrações de 20 litros para água mineral, frascos retornáveis de leite e componentes de eletrodomésticos;
- diversos: blindagem, coberturas, visores, óculos de sol e segurança.

Como única produtora nacional de policarbonato, até a abertura dos mercados brasileiros ao comércio internacional (1990), a empresa fornecia seus produtos de maneira relativamente fácil para diferentes clientes e mercados locais. A abertura de mercado permitiu a entrada de grandes fornecedores internacionais como GE Plastic, Bayer Polimers e Dow Química, acirrando a competição no fornecimento da resina de policarbonato, provocando a necessidade da empresa, para permanecer competitiva e enfrentar desafios cada vez mais crescentes, de adquirir novas tecnologias, definir estratégias e sistemas para a formação / gestão das competências. Uma outra agravante: a empresa tem a menor capacidade produtiva mundial (apenas 0,1% da produção mundial).

Uma das estratégias definidas pela empresa para aumentar a competitividade foi agregar valor à resina. Assim, em 1996, a Policarbonatos, após um grande investimento, instalou uma nova unidade industrial para produção de chapas de policarbonato PCLIGHT®, compacta e corrugada, utilizando sua própria resina. A produção das chapas PCLIGHT® utiliza a alta tecnologia da coextrusão que aumenta a resistência aos raios ultravioletas solares. Abaixo as principais características das chapas de policarbonato:

- excelente resistência mecânica e ao impacto;
- indeformável quando exposta a temperaturas de até 120⁰C;
- excelente transmitância de luz (acima de 90%);
- excelente resistência às intempéries climáticas (raios UV solares);
- fácil usinabilidade e curvatura a frio;
- material atóxico e de alta durabilidade.

Dentre as diversas áreas de aplicação das chapas PCLIGHT® destacam-se:

- Transportes: Veículos pesados - terraplanagem, guindastes, empilhadeiras; blindagem para veículos militares; veículos especiais - carros fortes, ônibus, trens, metrô, aeronaves; e embarcações de pequeno, médio e grande porte.
- Construção Civil: projetos residenciais - coberturas, jardins, garagens, passagens; projetos comerciais - *shopping centers*, hotéis, academias de ginástica, caixas automáticas 24 horas; projetos públicos - escolas, ginásios e estádios poliesportivos, *playgrounds*, piscinas, sinalizadores viários e luminosos.
- Indústria: Projetos industriais - cobertura de galpões, proteção para máquinas, viseiras, capacetes, isolantes acústicos.

Além de fornecer seu produto para o mercado interno (tem como clientes grandes empresas transformadoras dos segmentos automobilísticos, eletroeletrônicos, embalagens, calçados etc), a Policarbonatos atua fortemente no mercado externo: cinquenta por cento de suas vendas destinam-se à exportação, tendo grandes agentes distribuidores nos Estados Unidos, Europa e Ásia. Para colocar seu produto em mercados internacionais, com características e exigências próprias, a empresa precisa ter custos e preços competitivos alinhado aos melhores padrões de qualidade e produtividade. Por outro lado, tem, também, como fornecedores de suas matérias primas *mega-suppliers* como Rhodia, Shell etc.

Desde 1995 a empresa é certificada pela norma NBR ISO 9002 pelo Bureau Veritas Quality International – BVQI. Em fevereiro de 2002 a empresa fez um *up grade* para a ISO 9001 versão 2000, possuindo, portanto, atividades de projeto e desenvolvimento de produto. Pesquisa realizada por Fleury e Fleury (2001b) aponta a certificação com base na norma NBR ISO 9001 como uma forte indicação a respeito da formação de competências nas empresas.

Com menos de cem funcionários a empresa tem formalmente implementado, por meio de políticas de recursos humanos documentadas e atualizadas, um sistema de gestão de pessoas que engloba política de benefícios, remuneração, treinamento e competências, entre outros. O anexo A mostra o perfil dos empregados da Policarbonatos; considerando, entre os dados apresentados, a escolaridade dos mesmos, o segundo grau é o menor nível de escolaridade encontrado. Para Fleury e Fleury (2001b) o nível educacional dos empregados, em suas várias posições e funções, é o primeiro indicador da base de conhecimentos formais consideradas necessária para a construção de competências. A partir desta premissa pode-se inferir que somente é possível a participação dos empregados no processo estratégico e na formação das estratégias emergentes se estes tiverem um bom nível de escolaridade. Quanto à estrutura organizacional a empresa tem o seu corpo executivo (ver organograma da empresa no Anexo B) constituído conforme abaixo:

- um diretor superintendente: responsável por toda a gestão executiva da empresa;
- seis gerentes que respondem pelas áreas:
 - a) Comercial - vendas, suporte técnico e *marketing* de resina e chapas. Tem um coordenador sob sua responsabilidade;

- b) Produção – manutenção industrial e produção de resina e chapas;
- c) Operações – logística, projeto, informática, segurança e meio ambiente. Tem os coordenadores de logística, segurança e meio ambiente, suprimentos e mercado externo sob a sua responsabilidade.
- d) Finanças – planejamento econômico, contas a receber e a pagar, tesouraria e câmbio;
- e) Controle – contabilidade, orçamento e custo;
- f) Qualidade e Recursos Humanos – programas de qualidade, entre eles a ISO 9001:2000, planejamento estratégico, gestão administrativa e gestão de pessoas.

Conforme visto na seção 2.5.2, Fleury e Fleury (2001b) observam que uma forma de evidenciar a importância dada às pessoas na participação do processo estratégico, e portanto, integração da gestão de pessoas ao processo estratégico da empresa, é justamente a posição da primeira pessoa responsável pelo RH na estrutura hierárquica da empresa, ocupando um papel diferenciado e participando das definições e decisões estratégicas. Na Policarbonatos o responsável pelo RH além de ocupar função gerencial e responder diretamente ao Diretor Superintendente, também é o responsável pelos programas de qualidade (ISO 9001:2000) assim como pela concepção e condução do planejamento estratégico.

A seção 3.2., a seguir, mostra o planejamento estratégico da Policarbonatos considerando a evolução - do planejamento à administração estratégica, e as características das Escolas de Planejamento, de Aprendizado e Cultural.

3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Esta seção tem como objetivo analisar a evolução do planejamento estratégico da Policarbonatos (à luz da teoria estudada na seção 2.1.4) caracterizado inicialmente por contemplar somente objetivos e estratégias financeiras / comerciais, até à administração estratégica, que estabelece objetivos e estratégias de gestão organizacional, assim como identificar as características das Escolas do Pensamento Estratégico – Planejamento,

Aprendizado e Cultural (conforme seção 2.2). Para atender estes objetivos tomou-se como referências, primeiramente, na seção 3.2.1, a análise dos documentos da empresa denominados “Planejamento Estratégico” de 1998 até 2002. Em seguida, na seção 3.2.2, analisa-se a percepção dos empregados quanto à gestão estratégica, a partir de: a) Pesquisa de Clima Organizacional, da dimensão denominada planejamento estratégico, realizada pela empresa em abril de 2002 com todos os empregados; b) Questionário elaborado especialmente para esta dissertação (Apêndice A), aplicado aos gestores da Policarbonatos em novembro de 2002.

3.2.1 Análise do planejamento estratégico

Desde 1995 a Policarbonatos tem implementado um planejamento estratégico, formalizado em um documento, “Planejamento Estratégico” (PE) que inclui todas as etapas básicas mostradas na seção 2.1.3. O modelo adotado pela empresa considera a definição da missão, visão, valores, análise do ambiente (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades), objetivos, estratégias, planos de ação, indicadores de desempenho e comunicação. Para compreender como se deu a evolução, na Policarbonatos, do planejamento estratégico até a administração estratégica foi necessário analisar os documentos do “Planejamento Estratégico” (POLICARBONATOS, 1998, 1999, 2000a, 2002a). Sem essa análise histórica não se conseguiria descrever o processo evolutivo.

O PE 1998 considerava a definição de estratégia, sob a abordagem dos 5 Ps (conforme seção 2.1.2), como um plano ou um curso de ação para atingir um objetivo sendo fortemente caracterizado pelas premissas da Escola de Planejamento (conforme seção 2.2.1). A condução foi feita por um consultor externo e a participação restringia-se ao corpo executivo da empresa, formado pelo Diretor Superintendente e Gerentes, denominado de Comitê de Diretrizes Estratégicas. Para a definição das etapas básicas o PE 1998 considerou somente os resultados financeiros e comerciais.

A figura 14, a seguir, mostra as principais etapas e definições, desde a visão até os indicadores de controle, referentes ao PE 1998.

Missão	Busca constante da satisfação das necessidades do mercado, por meio da produção e comercialização da resina de policarbonato e produtos correlatos, visando garantir a lucratividade adequada ao investimento.
Visão	Ser uma Empresa competitiva internacionalmente.
Valores	Respeito pelo indivíduo, honestidade, integridade, confiança, credibilidade, transparência, responsabilidade com a comunidade e o meio ambiente.
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar lucratividade mínima de 10% do faturamento líquido anual. 2. Aumentar a participação no Mercosul em 20%. 3. Ter custo zero com penalidades ambientais relacionadas ao atendimento do controle de poluentes acordado com CRA e Cetrel.
Diretrizes da Diretoria	Para a Diretoria da Policarbonatos as três coisas mais importantes para se medir um negócio são: produtividade, satisfação do cliente e fluxo de caixa.
Estratégias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzir os custos totais de produção para competir com preços internacionais. 2. Aumentar a produtividade. 3. Priorizar os mercados de maior margem de comercialização.
Itens de Controle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volume de Vendas no Mercado Externo e Interno 2. Preço de Venda 3. Produção Anual 4. Reclamação de Clientes 5. Custo Fixo e Variável 6. <i>Spread</i> Líquido 7. Estoque 8. Índices de Produção 9. Horas em Treinamento 10. Acidentes com e sem Afastamento.

Figura 14 – Planejamento Estratégico 1998

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (1998)

O PE 1998 caracterizou-se pelo conceito de estratégia como um plano (conforme seção 2.1.4) e pelas premissas da Escola de Planejamento (conforme seção 2.2.1) facilmente identificadas no quadro acima. As expressões “medir um negócio” e “fluxo de caixa” mostram bem a preocupação com os resultados financeiros e com o orçamento da empresa. Extremamente prescritivo previa, além dos planos de ação para implementação das estratégias, o desdobramento das ações em outro documento denominado “Desdobramento das Medidas”.

A Policarbonatos, que desde 1996 tem formalmente implementado um planejamento estratégico, iniciou o PE 1998 pela análise do ambiente interno e externo (modelo SWOT),

uma vez que a missão não tinha sido alterada. Definiu ainda a visão, os objetivos (colocados em forma numérica) e as estratégias, focadas somente em resultados financeiros e comerciais. Para a operacionalização das estratégias foram definidos planos operacionais que, por sua vez, foram levados para o orçamento da empresa. A última etapa foi a definição dos indicadores de desempenho, chamados de “Itens de Controle” e os resultados destes eram analisados nas reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico.

Os “itens de controle” serviam para medir o desempenho da empresa em relação aos planos e orçamento estabelecidos. Todos os itens de controle estabelecidos visavam lucratividade e redução de custos. Mesmo o índice de reclamação de clientes pode ser considerado um indicador financeiro uma vez que diminuindo este índice obtém-se uma redução do chamado custo da não qualidade.

O executivo principal foi o arquiteto das estratégias e estas foram, portanto, deliberadas como mostra a etapa “Diretrizes da Diretoria”. Os objetivos e estratégias pretendidos no PE 1998 foram alcançados, mas não se pode concluir que todo o sucesso deveu-se somente ao planejamento uma vez que naquele ano o mercado, externo e interno, estava altamente demandante. A Policarbonatos apresentou um dos melhores resultados financeiros da sua história, superando todas as metas definidas. Fica a pergunta: Será que a empresa não obteria estes mesmos resultados mesmo sem a definição do planejamento estratégico?

Assim, a análise de conteúdo do documento mostra que todo o processo caracterizou-se por ser formal, subdividido e previsível. A grande intenção era “manter a organização nos trilhos pretendidos” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Uma ressalva deve ser feita: a inclusão dos valores é um indício que a visão mecanicista começa a esmaecer, iniciando uma preocupação além dos resultados financeiros e comerciais da empresa. Porém, nenhuma estratégia foi definida, objetivando a disseminação desses valores.

O PE 1999 manteve-se ainda prescritivo, foi conduzido, também, por um consultor externo e com os mesmos participantes de 1998. A análise do ambiente externo e interno foi ainda mais detalhada e baseou-se nos fatores determinantes de competitividade tal como identificados por Porter (1986) nas cinco forças condicionantes de competitividade (seção 2.1.3). Os fatores críticos de sucesso foram definidos a partir de uma matriz que atribuía peso

e correlacionava os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças. Após esta análise, uma nova missão e novas estratégias foram definidas. Os objetivos, no entanto, mantiveram-se inalterados.

Conforme visto na seção 2.1.4, grande parte do insucesso do planejamento estratégico surge justamente quando a empresa abandona suas estratégias para formular uma nova, fazendo emergir um descompasso, um hiato, entre a nova estratégia e o padrão já existente. A visão não foi definida, por não se ter chegado a um consenso de algo inspirador. Por indicação da Diretoria, das quatro estratégias redefinidas uma prescrevia a implantação de um sistema de gestão de pessoas sinalizando mudanças no planejamento estratégico - focado apenas em resultados comerciais e financeiros - para um modelo mais abrangente de gestão, conforme previsto na administração estratégica. A inserção desta nova estratégia gerou descontentamento entre os demais participantes, que não entenderam o porquê de se incluir pessoas em um planejamento estratégico. Os itens de controle se mantiveram.

O modelo adotado pelo consultor externo previa a utilização de planos de ação, utilizando a técnica 5W1H (*What, Who, Why, Where, When e How*). Para cada ação, seria colocado uma meta e o percentual de alcance desta. É desnecessário dizer que isto tornou o PE 1999 burocrático, planejado e programado tal como previsto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) na Escola de Planejamento.

A figura 15, a seguir, mostra as principais definições das etapas do Planejamento Estratégico 1999.

Missão	Satisfazer pessoas oferecendo soluções em policarbonato para aplicações modernas e diferenciadas.
Visão	Não foi definida.
Valores	Respeito pelo indivíduo, comunidade e meio ambiente, honestidade, integridade e transparência.
Objetivos	Os mesmos de 1998. Isto é, não foram alterados em função da nova missão.
Diretrizes da Diretoria	Etapa excluída.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar <i>market-share</i> no Mercado Interno. • Manter volume de vendas de resina no Mercado Externo. • Aumentar volume de venda de chapas no Mercado Externo. • Implementar sistema de gestão de pessoas.
Itens de Controle	Os mesmos de 1998

Figura 15 – Planejamento Estratégico 1999

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (1999)

O modelo em 1999 ainda foi fortemente caracterizado pelas premissas formais da Escola de Planejamento (conforme seção 2.2.1). Das quatro estratégias definidas, três visavam o aumento do volume de vendas. Mas a exclusão das diretrizes da Diretoria e a definição de uma estratégia para implementar um sistema de gestão de pessoas sinalizavam que o plano deixava de ser prescritivo, evoluindo para administração estratégica e para a introdução de algumas premissas da Escola de Aprendizado (conforme seção 2.2.2). A análise do plano de ação para consecução desta estratégia corrobora ainda mais esta constatação, uma vez que priorizou a implementação de um programa de educação, treinamento e desenvolvimento, assim como a padronização, por meio de procedimentos documentados, da área de recursos humanos.

O alinhamento entre as estratégias empresariais e a gestão de pessoas por competências começa a se fazer presente. Uma das dimensões que devem ser pesquisadas nas empresas, no que diz respeito à integração da gestão de pessoas por competências para o êxito das estratégias, são as políticas de gestão documentadas e atualizadas. “Definidas as estratégias, o passo seguinte é a empresa ter suas políticas de gestão claramente definidas e constantemente revisadas” (FLEURY e FLEURY, 2001b, p.68). A estratégia de implementar

um sistema de gestão de pessoas também fez com que a empresa alterasse sua estrutura organizacional de forma a contemplar uma gerência de Recursos Humanos. Até março de 2000 todas as atividades de RH eram terceirizadas e se restringiam somente as atividades operacionais de folha de pagamento, recrutamento e seleção, treinamento e administração de benefícios. Também neste ano foi incorporada a área de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional, que até então nunca esteve presente na estrutura organizacional da Policarbonatos. O Anexo B mostra os organogramas de 1998 e 2002 caracterizando as alterações na estrutura organizacional da Policarbonatos.

As preocupações do administrador estratégico compreendem a definição das mudanças na organização, a concepção de uma arquitetura organizacional, o desenvolvimento e a motivação das pessoas para a consecução das estratégias. Cabe, portanto, ao administrador estratégico alterar a estrutura¹⁴ organizacional ou agrupamento das atividades da empresa em resposta as novas estratégias definidas, que, por sua vez, derivaram-se das análises dos ambientes internos e externos (ANSOFF e MCDONNEL, 1993).

Também a questão sobre a centralização *versus* a descentralização organizacional foi considerada pela Diretoria da Policarbonatos quando reprojeteu a estrutura da empresa de forma a contemplar gerências em vez de divisões, aumentando assim a autoridade dos gestores e procurando dissociar e dividir as responsabilidades estratégicas pelos diversos escalões. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a necessidade do elo “cérebro-corpo” (entenda executivos – chão de fábrica) requer o envolvimento de um número significativo de administradores, pertencentes aos mais diversos níveis da hierarquia.

Outro dado importante, que também evidencia a descentralização estratégica assim como traços das premissas da Escola Cultural (conforme seção 2.2.3), foi a abertura a todos os empregados, independente do nível hierárquico, para a participação das reuniões do planejamento estratégico, de forma a criar um clima de apoio para a implementação das estratégias. Esta iniciativa, juntamente com a formalização de políticas de recursos humanos deram início a uma nova forma de gestão mais participativa.

¹⁴ “A estrutura é a organização de tarefas, papéis, autoridade e responsabilidade pela qual a empresa executa seu trabalho” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 409).

Como visto, em linhas gerais, o ano de 1999 na Policarbonatos, pode ser considerado um marco para a implantação da administração estratégica, quando se passou a considerar formalmente a gestão de pessoas como uma fonte de vantagem competitiva, e não somente as estratégias de lucro e crescimento. A introdução de uma estratégia para implementar um sistema de gestão de pessoas e a participação dos empregados nas reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico corroboram esta constatação.

O PE 2000 sofreu uma grande influência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Em maio de 1999, a Policarbonatos submeteu-se a um diagnóstico, por uma consultoria externa, dos critérios do PNQ e obteve uma expressiva pontuação. Para a diretoria, que em 1999 já havia definido estratégias fora do eixo comercial / financeiro, foi a grande inspiração: “– Por que não implementar um modelo com base nos critérios do PNQ?” Decisão tomada, o grande desafio foi estabelecer as estratégias empresariais considerando, também, os critérios de gestão prescritos pelo PNQ.

O PNQ baseia-se no modelo do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos) e estabelece critérios para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade. Os Critérios de Excelência do PNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial e são construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. É importante esclarecer que utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização não necessariamente tem de se candidatar ao Prêmio, podendo simplesmente tomá-lo como padrão para o seu sistema de gestão.

O modelo sistêmico de gestão apresentado no PNQ foi desenvolvido a partir dos chamados sete critérios de Excelência: Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Cliente e no Mercado; Informação e Análise; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos e Resultados da Organização. Estes critérios definem o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência no desempenho.

Com esse *insight* o PE 2000 definiu uma nova visão: “Ser uma empresa de excelência onde as pessoas tenham orgulho do que fazem”. O grande desafio era justamente definir objetivos e estratégias que levassem a sua consecução. Estabelecido o novo objetivo, o passo

seguinte foi o desdobramento em estratégias com base nos critérios do PNQ 2000 que contemplavam praticamente todas as áreas de gestão organizacional.

O modelo adotado para o PE 2000 foi complementado e aprimorado dentro de um modelo de gestão empresarial (conforme proposto na seção 2.1.4). Por sua vez, este modelo sinalizou a necessidade do desenvolvimento de competências individuais para que todos pudessem participar do processo estratégico. O equilíbrio, entre os modelos tradicionais de planejar e o pensar estrategicamente, é que (conforme amplamente explorado na seção 2.1.4) constitui-se no modelo ideal.

Várias estratégias foram definidas objetivando o desenvolvimento das pessoas, satisfação dos clientes, parceria com fornecedores, liderança, responsabilidade social e informação, tomando como base os critérios do PNQ 2000. As estratégias foram desdobradas em ações gerenciais e passaram a ser responsabilidade de grupos de trabalho, verdadeiras equipes multifuncionais, já que os membros destes grupos não seriam necessariamente das mesmas áreas. Os indicadores de desempenho passaram a ter uma função de informação e não somente de controle. Estes indicadores passaram a contemplar praticamente todos os processos da empresa: desde os resultados financeiros e comerciais até os resultados de satisfação de pessoas, desempenho ambiental e ações sociais.

Uma vez estabelecido o novo modelo, apresentado na figura 16 a seguir, o próximo passo foi a comunicação das estratégias a todos os empregados para que estes passassem a conhecer e participar da sua revisão. A comunicação passou a ser feita, e é assim até hoje, diretamente pelo Diretor Superintendente (DS), trimestralmente, por meio de reuniões com duração de aproximadamente oito horas, em um hotel. Para contemplar todos os empregados, inclusive aqueles que trabalham em regime ininterrupto de turno, na produção, fora do horário administrativo (8:00 as 17:00h), são programados três dias diferentes. Nessas reuniões também são apresentados todos os resultados da empresa e se transformaram em fórum de troca de informações.

Missão	Satisfazer pessoas oferecendo soluções em policarbonato para aplicações modernas e diferenciadas (igual 99).
Visão	Ser uma empresa de excelência onde as pessoas tenham orgulho do que fazem.
Valores	Idem 99.
Objetivo	Estabelecer um modelo de gestão baseado nos critérios do PNQ visando obter 650 pontos no ano 2003.
Estratégias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar líderes que por suas atitudes promovam a excelência do desempenho para a satisfação de todas as partes interessadas (clientes, força de trabalho, acionistas e comunidade). 2. Ser uma Empresa Cidadã. 3. Formular estratégias, com base nos critérios do PNQ, objetivando um sistema eficaz de gestão. 4. Melhorar a qualidade de informação do cliente / mercado. 5. Incrementar a comunicação com mercado, facilitando acesso do cliente a PCdB, buscando otimizar resultados comerciais. 6. Implementar sistema informatizado de informações gerenciais . 7. Estabelecer relação com Bancos de Desenvolvimento Internacionais e empresas especializadas. 8. Estender a análise de indicadores de desempenho aos diferentes níveis hierárquicos. 9. Desenvolver um sistema de Cargos, Remuneração e Reconhecimento de forma a tornar a Empresa padrão de referência . 10. Desenvolver um Plano de Educação, Treinamento & Desenvolvimento. 11. Criar e manter um ambiente e um clima organizacional onde as pessoas gostem de trabalhar. 12. Sistematizar os processos de apoio (Finanças, Controle, Informática, Serviços Jurídicos e Serviços Gerais) . 13. Aprimorar os procedimentos relativos a fornecedores e parceiros.
Indicadores de Desempenho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado e clientes 2. Resultados Financeiros 3. Gestão de Pessoas 4. Fornecedores 5. Produtos e Processos 6. Meio Ambiente 7. Responsabilidade Social

Figura 16 – Planejamento Estratégico 2000

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2000a)

A nova visão “Ser uma empresa de excelência onde as pessoas tenham orgulho do que fazem” estimulou a formulação da criação da estratégia 11 (figura 16, acima). Várias ações foram desdobradas desta estratégia, entre elas a realização de uma pesquisa de clima organizacional, objetivando medir este resultado. Esta visão está relacionada com o desenvolvimento das capacidades internas “de dentro para fora” em complementação a análise do ambiente externo “de fora para dentro” caracterizando a utilização dos recursos internos como base de vantagem competitiva (conforme seção 2.3). Mintzberg, Ahlstrand e

Lampel (2000) apontam esta análise interna como uma das bases tangíveis da Escola Cultural (conforme seção 2.2.3). Estes autores também relacionam a visão “de dentro para fora” com a abordagem das competências essenciais desenvolvidas por Hamel e Prahalad (1995).

As estratégias 9, 10 e 11 mostradas na figura 16, além de representarem as premissas da Escola do Aprendizado (conforme seção 2.2.2), quando desdobradas em ações gerenciais deram início ao projeto de Gestão de Pessoas por Competências implementado em 2002 com o nome Sistema de Competências e Habilidades (SC&H). A seção 3.4 detalhará este sistema e sua implementação na Policarbonatos.

A partir da estratégia 10 a Policarbonatos definiu uma política de incentivo financeiro para educação de seus empregados e estes passaram a ser reembolsados em cinquenta por cento das mensalidades nos cursos de graduação universitária, pós-graduação e idiomas. Trata do que Fleury e Fleury (2001b) chamam de capacitar as pessoas para participarem do jogo estratégico. Conforme seção 2.2.2, a Escola de Aprendizado trouxe à luz temas como aprendizado organizacional, estratégias emergentes e a necessidade da contribuição de todas as pessoas, independente do nível hierárquico, para a participação do processo estratégico.

Como visto acima o PE 2000 caracterizou-se pela mudança para um modelo de Administração Estratégica com maior envolvimento dos empregados e abrangência das estratégias, tal como visto na seção 2.1.4., assim como pela capacitação das pessoas para a definição de estratégias emergentes. A partir deste modelo, o planejamento estratégico da Policarbonatos, passou a ter vigência de três anos sendo reestruturado em 2002 somente para adequar-se a nova revisão do PNQ que definiu novos itens para os critérios existentes, de forma a deixá-lo mais detalhado para utiliza-lo como ferramenta para a gestão organizacional.

O PE 2002, de forma a adequar-se aos novos itens dos critérios do PNQ, definiu novas estratégias, deslocando-se da proposta inicial de planejamento, focada em metas comerciais e financeiras, para um modelo de administração estratégica. A visão, missão e valores permaneceram os mesmos sendo que por necessidade de melhorar os resultados financeiros apresentados em 2001 um novo objetivo foi acrescentado. As estratégias passaram de treze para vinte e nove, conforme mostra figura 17 a seguir, abrangendo as áreas de tecnologia, informações gerenciais e suporte administrativo.

Missão	Idem 2000.
Visão	Idem 2000
Valores	Idem 2000.
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer um modelo de gestão baseado nos critérios do PNQ visando obter 650 pontos no ano 2003. 2. Aumentar a participação no mercado doméstico de chapas compactas de XX%¹⁵ em 2002 e resina de YY%¹⁶ em 2003.
Estratégias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar líderes que por suas atitudes promovam a excelência do desempenho para a satisfação das partes interessadas (clientes, empregados, acionistas e comunidade). 2. Aprimorar o modelo de gestão em busca da excelência do desempenho. 3. Manter a liderança no mercado doméstico. 4. Consolidar a participação na América Latina e desenvolver outros mercados. 5. Desenvolver política de <i>marketing</i>. 6. Aprimorar produtos e serviços. 7. Desenvolver novos produtos. 8. Atingir a liderança no mercado doméstico. 9. Desenvolver e implementar um sistema de medição do desempenho global. 10. Melhorar a qualidade de informação do cliente / mercado. 11. Garantir a Satisfação de Clientes. 12. Fortalecer a cidadania e cumprir com as responsabilidades sociais. 13. Implementar sistema informatizado de informações gerenciais. 14. Proteger o acervo tecnológico. 15. Desenvolver um sistema de Cargos, Remuneração e Reconhecimento de forma a tornar a Empresa padrão de referência . 16. Desenvolver um Plano de Educação, Treinamento & Desenvolvimento. 17. Criar e manter um ambiente e um clima organizacional onde as pessoas gostem de trabalhar. 18. Consolidar a gestão de saúde ocupacional. 19. Consolidar a gestão de segurança, higiene ocupacional e ambiental. 20. Garantir a qualidade dos produtos. 21. Reduzir os custos de produção. 22. Garantir continuidade operacional. 23. Garantir infra-estrutura adequada para monitoramento do processo e aprimoramento do produto. 24. Garantir confiabilidade operacional da rede de informática. 25. Reduzir custos dos processos de importação e exportação. 26. Aprimorar os serviços de logística de exportação e importação. 27. Buscar fornecedores alternativos para insumos e matérias-primas. 28. Incentivar os fornecedores na busca da melhoria do seu desempenho. 29. Garantir um mínimo de 80% de linhas de longo prazo para financiamento dos novos projetos.
Indicadores de Desempenho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados relativos aos clientes e mercados. 2. Resultados financeiros. 3. Resultados relativos às pessoas. 4. Resultados relativos aos fornecedores. 5. Resultados dos processos relativos ao produto. 6. Resultados relativos à sociedade. 7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais.

Figura 17 – Planejamento Estratégico 2002

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002)

¹⁵ Número não permitido pela empresa para publicação.

¹⁶ Número não permitido pela empresa para publicação.

Conforme exposto anteriormente, e apresentado na figura 17 acima, o PE 2002 definiu dois objetivos: um ligado à gestão organizacional e um segundo com um viés comercial – que foi desdobrado em novas estratégias de mercado, desenvolvimento de novos produtos e clientes. Para reverter os resultados financeiros apresentados em 2001, aquém do previsto no orçamento, a Policarbonatos teve a necessidade de fazer uma análise mais acurada do ambiente externo, uma vez que todo seu planejamento estava fortemente voltado para a gestão organizacional. Na análise crítica da Escola do Aprendizado (conforme seção 2.2.2) foi colocado que a ênfase na gestão interna ou a falta de objetivos claros poderia provocar um afastamento da empresa das estratégias de negócio, agravado em situações de crise, quando esta não traça caminhos alternativos. “(...) precisamos de um pêndulo ou de uma balança na administração estratégica? A empresa deveria, realmente, ser instada a balançar para um lado ou para o outro? De dentro para fora é melhor que de fora para dentro?” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As vinte e nove estratégias definidas caracterizam o conceito de administração estratégica, que procura identificar e explorar as interligações entre todas as áreas objetivando agregar valor como um todo, em oposição ao planejamento estratégico visto normalmente como um plano formal, restrito a estratégias comerciais e financeiras, conforme apontado por Hamel e Prahalad (1995) na seção 2.1.4. Com exceção das estratégias 4, 5, 8, 9, 10 e 11 (ver figura 17 acima) todas as demais retratam fielmente o proposto pela administração estratégica ou seja permeiam todas as áreas objeto da gestão organizacional. A estratégia 12 foca a questão da responsabilidade social colocada por alguns autores como parte das estratégias globais da organização.

Da mesma forma, as estratégias 1, 18 e 19 também têm um forte viés nas questões sociais relacionadas com satisfação das partes interessadas (*stakeholders*), saúde ocupacional e meio ambiente. A definição de estratégias voltadas para a responsabilidade social criou um processo de interação social entre as pessoas da Policarbonatos, criando uma dimensão coletiva do processo social tal como estudada na Escola Cultural (conforme 2.2.3). Foram criados grupos de trabalho voltados para a consecução das estratégias e planos de ação de responsabilidade social, e o resultado foi a construção de uma creche escola em Salvador no bairro de Vila Verde em Mussurunga. As estratégias 13, 14, 15 e 16 caracterizam a Escola do

Aprendizado (conforme seção 2.2.2) sendo que a estratégia 15 quando desdobrada em ação gerencial se transformou no Sistema de Competências & Habilidades (SC&H), implementado na Policarbonatos em 2002, conforme será visto na seção 3.4.

Tomando como base Zacarelli (2000) na seção 2.4.4, as estratégias definidas pela Policarbonatos em 2002 podem ser consideradas como um processo contínuo como a própria gestão, com a participação de todos os empregados. Se para o PE 1998 a estratégia, sob a abordagem dos 5 Ps (seção 2.1.2), era vista somente como plano, o PE 2002 pode ser considerado, além de um plano, como perspectiva, quando olhou para dentro da empresa e transformou as intenções estratégicas em padrões de gestão organizacional.

Sem querer simplificar os diferentes pensamentos existentes nas três Escolas – Planejamento, Aprendizado e Cultural, o que a análise do planejamento estratégico da Policarbonatos mostrou é que as características dessas Escolas podem contribuir para o entendimento do processo de alinhamento entre a administração estratégica e o sistema de gestão de pessoas por competências. Se por um lado foi considerada a formalidade da Escola de Planejamento, por outro lado também foram considerados os traços de subjetividade das Escolas de Aprendizado e Cultural, base para as competências individuais. O modelo analisado considerou o pensamento cartesiano da Escola de Planejamento e a sua preocupação com a volatilidade do ambiente externo, mas também buscou a necessidade de potencializar o fator humano – por meio do conhecimento, conforme proposto pela Escola de Aprendizado e da atitude da Escola Cultural.

A seguir, a seção 3.2.2 mostra a gestão estratégica na percepção dos empregados por meio da análise dos resultados das questões da dimensão denominada planejamento estratégico, parte integrante da Pesquisa de Clima Organizacional realizada pela Policarbonatos em 2002. Contempla ainda a percepção dos gestores, por meio da análise de parte das respostas do questionário (Apêndice A), elaborado especialmente para esta dissertação, aplicado ao diretor, gerentes e coordenadores da Policarbonatos.

3.2.2 A gestão estratégica na percepção dos empregados e gestores

Desde 2000, como ação decorrente da estratégia “criar e manter um ambiente e um clima organizacional onde as pessoas gostem de trabalhar”, a Policarbonatos aplica uma pesquisa de clima organizacional. Esta pesquisa tem o objetivo de medir o grau de satisfação de seus empregados, a partir de suas próprias percepções, em relação as seguintes dimensões: as condições de trabalho; os benefícios; o trabalho em si; o relacionamento com os colegas; perspectivas de educação e treinamento; remuneração; liderança; comunicação; planejamento estratégico; e imagem da empresa. Esta seção tem como objetivo analisar o envolvimento e a participação de todos os empregados na definição e implementação das estratégias a partir dos resultados da dimensão planejamento estratégico da Pesquisa de Clima Organizacional 2002 e do questionário respondido pelos gestores, em novembro 2002 (dimensões Processo Estratégico e Cultura Estratégica - Apêndice A).

a) A percepção dos empregados - Análise da Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional foi realizada no período de abril a junho de 2002, com o universo pesquisado de 82 empregados, num total de 86, sendo aplicada por uma consultoria externa de forma a garantir um maior grau de imparcialidade. Para a dimensão planejamento estratégico, incluída na pesquisa a partir de 2001, foram definidas 9 questões fechadas e para todos os itens foram atribuídas graduações e pesos que variavam do “totalmente insatisfeito” até o “totalmente satisfeito”. Por meio do resultado destas questões a Policarbonatos buscou medir o grau de envolvimento de todos os empregados das diversas áreas e níveis hierárquicos no processo estratégico, de forma a caracterizar a satisfação dos empregados quanto a esse processo.

O índice de satisfação geral, com relação ao planejamento estratégico, evoluiu de 71% em 2000 para 78% em 2002, refletindo um envolvimento ainda maior no mesmo por quase todos os empregados da Policarbonatos, independente da sua lotação. O relatório da Pesquisa de Clima Organizacional (POLICARBONATOS, 2002b) mostra que houve aumento de satisfação em dois itens: disseminação por parte da chefia e conhecimento dos indicadores de

desempenho, com 74% e 75%, respectivamente, de satisfação. A figura 18, a seguir, mostra os itens pesquisados e os respectivos resultados de satisfação em percentual.

Itens	Peso						% Total
	0 Totalmente insatisfeito	3 Pouco satisfeito	6 Razoavelmente satisfeito	8 Satisfeito	10 Totalmente satisfeito	Não Responderam	
1. Simplicidade, facilidade de compreensão do modelo	0%	7%	18%	57%	14%	4%	76%
2. Compatibilidade da visão com a realidade da empresa	1%	4%	20%	60%	12%	4%	76%
3. Facilidade de realização dos objetivos e estratégias	0%	4%	37%	52%	4%	4%	71%
4. Disseminação por parte da diretoria, garantindo entendimento e mostrando seu comprometimento para os empregados	0%	2%	16%	56%	22%	4%	80%
5. Disseminação por parte do chefe imediato, incentivando a execução dos planos de ação	0%	9%	20%	54%	13%	5%	74%
6. Sua participação na definição das estratégias e planos de ação	2%	11%	26%	48%	10%	4%	69%
7. Seu conhecimento dos indicadores de desempenho definidos no mesmo	0%	5%	23%	57%	11%	4%	75%
8. A importância do PE para conhecimento dos resultados da empresa	0%	5%	12%	61%	18%	4%	79%

Se você participasse formalmente do PE, definiria estratégias e ações diferentes das contidas no atual? Se você já participa, deixe em branco.

Sim 20% Não 52% Branco 28%

Figura 18 – Dimensão do planejamento estratégico – Pesquisa de Clima Organizacional
 Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002b)

Os elevados índices de satisfação mostrados na figura 18 foram resultados de ações que estimularam a participação dos empregados, por meio da comunicação e transparência, quer pelas chefias, quer pelo Diretor Superintendente. No resultado geral, o item que apresentou maior grau de satisfação foi o “Disseminação por parte da diretoria”: 80% de

satisfação, conforme pode ser observado na figura 19. Somente os itens 2, “Compatibilidade de visão com a realidade da empresa”, e o 6, “Sua participação na definição dos planos de ação e execução dos mesmos”, apresentaram um pequeno índice para a graduação “totalmente insatisfeito”.

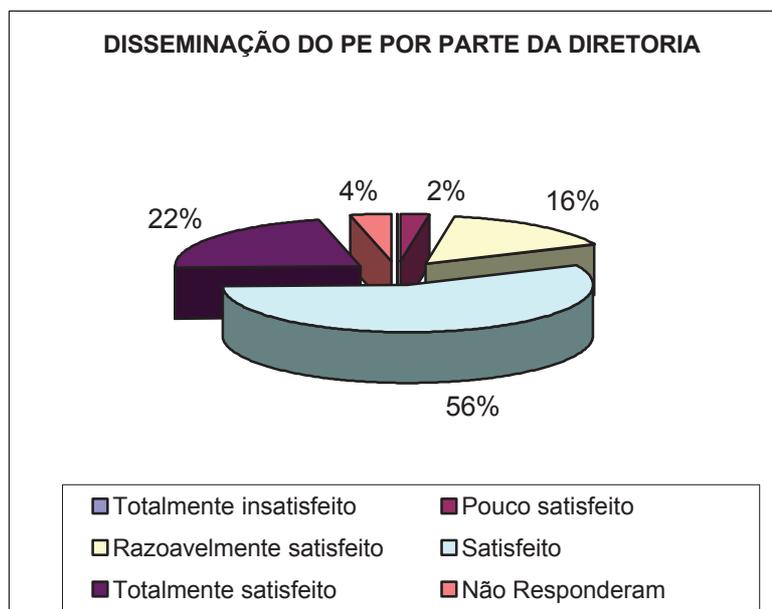


Figura 19 – Item 04 da Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002b)

A figura 19 mostra que, na percepção dos empregados, o planejamento estratégico da Policarbonatos, apesar de várias estratégias terem sido deliberadas pelo Diretor Superintendente, transformou-se em algo compartilhado por meio da comunicação e divulgação do processo por este mesmo executivo, envolvendo, assim, todas as pessoas da organização. Este item apresentou o menor índice de insatisfação - nenhuma resposta foi atribuída para a graduação totalmente insatisfeito e somente 2% para pouco satisfeito, enquanto 56% e 22% das respostas foram atribuídas a graduação satisfeito e totalmente satisfeito respectivamente. Além do diretor, a chefia imediata também exerce um forte papel para a disseminação do processo estratégico, incentivando a participação dos empregados na formulação e implementação das estratégias, conforme o item 5 da figura 18.

Conforme visto na seção 2.1.3, as organizações que desejarem a contribuição de todos os empregados para formulação e implementação das estratégias terão de compartilhar suas informações incentivando-os a um comprometimento com os resultados e futuro da empresa.

O alinhamento da organização a uma direção comum é que consolidará o processo da gestão estratégica da empresa.

Conforme visto na seção 2.1.3, para se obter sucesso no processo estratégico é importante que a organização tenha informações válidas e confiáveis que reflitam as diversas medidas de desempenho. Sem estas informações o comprometimento dos empregados, exemplo de competências individuais, não se fará presente e as estratégias definidas terão poucas chances de ser implementadas. As informações são vitais no processo estratégico bem-sucedido e ajudam as pessoas a acompanhar a consecução das estratégias, mantendo-as atentas ao negócio.

Em seguida ao item 4, o de melhor resultado foi o item 8 - “A importância do PE para conhecimento dos resultados da empresa”, com 79% de satisfação. O sucesso deste decorreu, em grande parte, da divulgação dos indicadores de desempenho. A Policarbonatos desenvolveu e implementou várias formas de divulgação dos indicadores de desempenho, disponibilizando-os em quadros dispostos nas salas de trabalho ou acessos de grande circulação. Os indicadores são apresentados e discutidos pelo próprio diretor para todos os empregados nos “Almoços com o DS”. De forma a otimizar ainda mais a divulgação, em 2002, a Policarbonatos criou um aplicativo informatizado onde é possível o acesso *on-line* por qualquer empregado (todos os empregados da empresa têm acesso a computadores).

A figura 20, a seguir, mostra o resultado do item 7 “Seu conhecimento dos indicadores de desempenho definidos no mesmo”, com as respectivas graduações de satisfação.

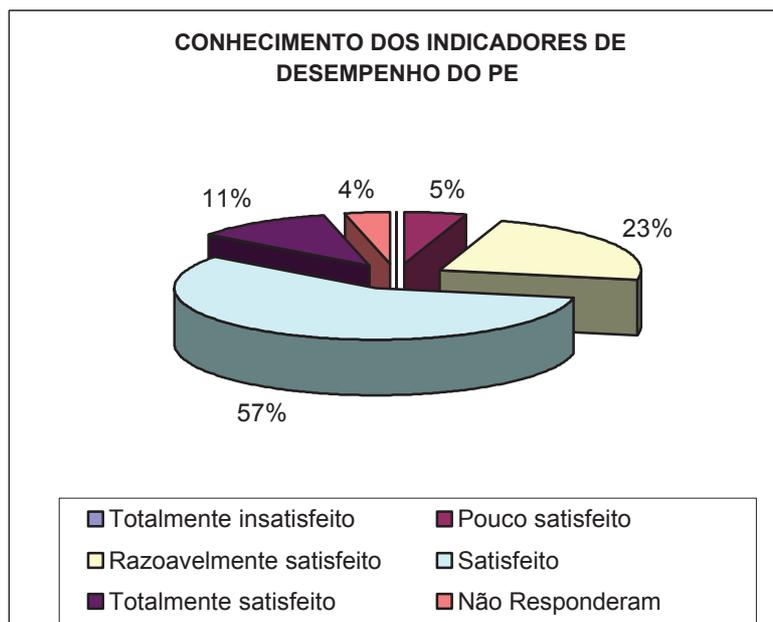


Figura 20 – Item 07 da Pesquisa de Clima

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002b)

Os bons resultados mostrados acima se relacionam com as características da aprendizagem organizacional, conforme visto na seção 2.3.4., refletindo num aumento de conhecimento dos empregados, a partir do acesso às informações, para poderem participar do processo estratégico. O item 8 (a importância do PE para conhecimento dos resultados da empresa) reforça o resultado acima, uma vez que apresentou um índice total de satisfação de 79%. Significa que os indicadores de desempenho refletem também os resultados da empresa não sendo somente números isolados.

Conforme visto na seção 2.2.2, a Escola de Aprendizado defende a tese que as estratégias emergem à medida que empresas e pessoas se tornam capazes de lidar com situações complexas. Por outro lado, para que as estratégias sejam formuladas por todos os níveis hierárquicos, torna-se necessário o desenvolvimento das competências individuais por meio de educação e treinamento. À proporção que a Policarbonatos fomentou e incentivou a educação dos seus empregados nota-se, ainda que este tenha sido o menor resultado (69%), uma participação destes na formulação e implementação das estratégias, como mostra o item 6, figura 21 a seguir:

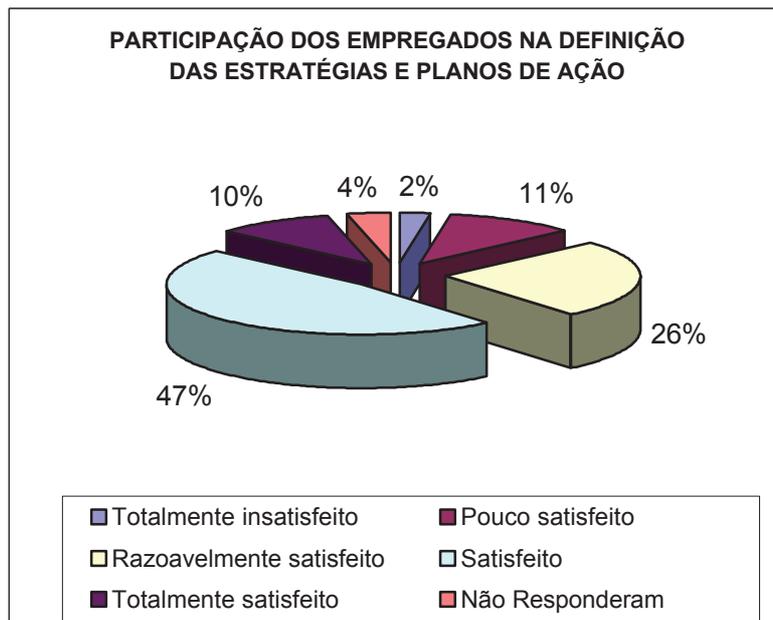


Figura 21 – Item 06 da Pesquisa de Clima Organizacional
 Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002b)

Os dados acima, apesar de não muito expressivos (menor resultado médio de satisfação – 69%), ainda permitem inferir que os empregados participam da definição das estratégias conforme premissas da Escola do Aprendizado (seção 2.2.2). Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), grandes mudanças estratégicas não se originam em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta administração; elas vêm da consistência ao longo do tempo, de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. O aprendizado organizacional (seção 2.3.4), por sua vez, é visto como pano de fundo para a gestão estratégica e a gestão de pessoas por competências. É um sistema coletivo: as pessoas que compõem a força de trabalho podem ser os estrategistas, gerando assim comprometimento. Das características da Escola de Aprendizado, a Policarbonatos, conforme mostrado na figura 21, considerou a necessidade da contribuição de todas as pessoas, independente do nível hierárquico, para a participação no processo estratégico.

A pesquisa de clima organizacional foi concebida de maneira a não permitir a identificação dos empregados respondentes, logo alguns dados são sigilosos para que estes não tenham receio de expressar as suas insatisfações. Desta forma, não foi possível identificar o cargo ou nível hierárquico do entrevistado – sabe-se apenas se o respondente exerce ou não cargo de chefia – assim os dados da pesquisa somente permitiram identificar que nos 2%

totalmente insatisfeitos não se encontram empregados em função de chefia. Por outro lado, a partir da identificação da lotação dos respondentes foi possível constatar que os 2% insatisfeitos pertencem a área comercial, localizada fisicamente em São Paulo. Estes empregados (com exceção do gerente comercial) não participam das reuniões do planejamento estratégico, uma vez que estas reuniões somente ocorrem na Bahia.

Também podem ser observadas algumas das características da Escola Cultural, conforme estudado na seção 2.2.3. Sendo a estratégia um processo enraizado no tecido social da empresa, sua elaboração é vista como coletiva e cooperativa. A análise dos resultados acima mostra o conhecimento de todos os empregados quanto ao processo estratégico da empresa. Por outro lado, não se pode afirmar a existência do reconhecimento destes empregados na formulação e implementação das estratégias.

Outra informação apresentada pela pesquisa quanto ao processo estratégico da Policarbonatos é que este se caracteriza, segundo a percepção dos seus próprios empregados, como um modelo simples, de fácil compreensão e execução tal como mostra a figura 22 a seguir:

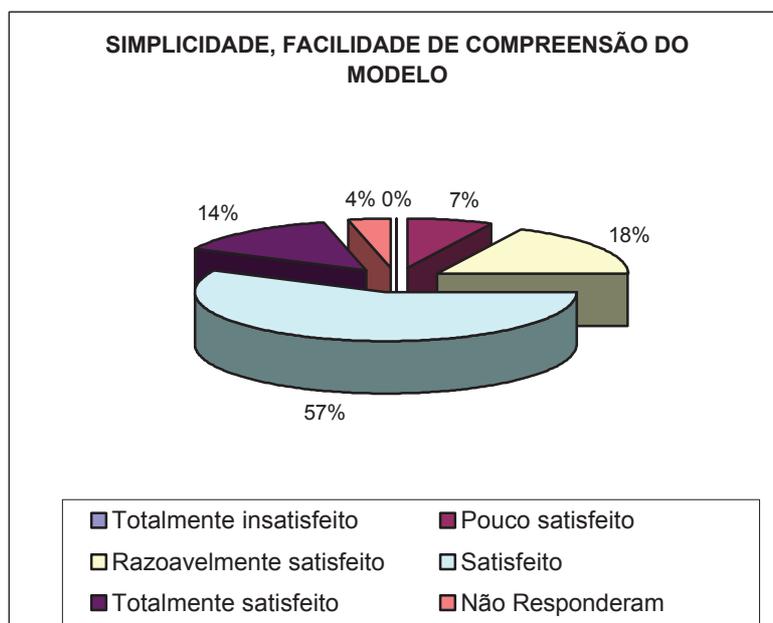


Figura 22 – Item 01 da Pesquisa de Clima Organizacional
 Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002b)

A figura 22 mostra que quanto a simplicidade e facilidade compreensão do modelo (item 1), o índice de satisfação apresenta um resultado de 76%, indicando que 57% e 14% dos resultados encontram-se nas classificações “satisfeito e totalmente satisfeito”. Estes escores reforçam a abordagem defendida por Zacarelli (2000), na qual o autor propõe que um modelo de gestão estratégica tem de ser simples, desmistificado e não exclusivo dos gênios para que tenha a participação de todos, como visto na seção 2.1.4 b.

Os resultados satisfatórios apresentados na pesquisa de clima organizacional permeiam todas as áreas da Policarbonatos de forma equilibrada, e não somente as áreas administrativa, financeira e comercial. Até mesmo os empregados lotados na produção e laboratório, que trabalham em regime de turno, mais afastados dos processos administrativos pela própria natureza do trabalho, apresentaram um índice de 72% e 83% de satisfação.

Quanto a última questão, ao perguntar se “participando do PE você definiria estratégias diferentes”, 52% responderam não, 20% responderam sim e 28% já participavam da reunião inicial, quando são formuladas as estratégias. Ainda que 72% dos empregados não tenham participado da reunião inicial, estes mesmos empregados participam eventualmente das reuniões de acompanhamento do PE, podendo opinar sobre as estratégias definidas anteriormente, propondo a revisão, exclusão das mesmas ou sugerindo novas. Uma outra leitura que pode ser feita a partir deste resultado é que somente os 28% que participaram da reunião inicial consideram-se formuladores das estratégias – os demais, 72%, tomam apenas ciência. Dos resultados acima pode-se concluir que o processo estratégico é amplamente comunicado e disseminado, porém não se pode afirmar que todos os empregados, apesar de participarem e terem conhecimento do processo, são estrategistas tal como proposto na Escola do Aprendizado (seção 2.2.2).

b) A percepção dos gestores - Análise do questionário respondido pelos gestores

A gestão estratégica da Policarbonatos é também analisada a partir da percepção dos gestores por meio das respostas do questionário elaborado para esta dissertação (Apêndice A). Este questionário foi dividido em 6 dimensões: O Processo Estratégico, Competências Essenciais, Capacitação Tecnológica, Cultura Estratégica, Aprendizagem Organizacional e Gestão por Competências. Apesar destes gestores terem participado da Pesquisa de Clima

Organizacional o questionário teve como objetivo aprofundar os dados acima quanto a caracterização do processo estratégico da empresa e das premissas das Escolas de Pensamento Estratégico estudadas na seção 2.2.

Na figura 23, mostrada a seguir, pode-se ver os principais resultados do questionário para os itens que avaliam a percepção dos gestores quanto ao Processo Estratégico (ver todos os itens e respostas no Apêndice A). As questões colocadas nesta dimensão do questionário procuram analisar as características das Escolas de Planejamento e Aprendizagem assim como a caracterização da administração estratégica, entendida como um padrão e não somente um plano. A caracterização da Escola Cultural será abordada, ainda nesta seção, em outra dimensão do questionário denominada Cultura Estratégica (ver Apêndice A) cujos principais resultados serão disponibilizados na figura 24.

QUESTÕES	Grau de concordância
A missão e os objetivos refletem a gestão da empresa.	7,4
Os objetivos e a estratégias são comunicados a toda a empresa.	7,6
As estratégias definidas representam um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo.	7,8
As estratégias e ações definidas para minha área de atuação refletem as minhas necessidades de gestão.	8,0
Os projetos de investimento decorrem do Planejamento Estratégico.	7,8
As estratégias definidas estão relacionadas com os processos críticos da área e frequentemente são utilizadas como parâmetros de gestão.	7,2
As estratégias definidas buscam identificar e explorar as interligações entre todas as áreas objetivando agregar valor como um todo.	6,2
Na formulação das estratégias, dois aspetos são considerados: o planejamento com as respectivas estratégias deliberadas e a gestão estratégica com as emergentes, que dependem do desenvolvimento das competências individuais.	6,2
Os preparativos para as reuniões de avaliação da implementação das estratégias não implicam trabalhos extraordinários - fazem parte da rotina de trabalho.	5,4
Para a formulação das estratégias consulto as demais pessoas da minha área de forma a tornar o Planejamento Estratégico participativo.	7,4
Para o Planejamento Estratégico são consideradas as estratégias emergentes (aquelas que surgem de qualquer parte e de qualquer pessoa da empresa) .	5,4
A empresa desenvolve o conhecimento e aprendizado dos empregados objetivando a participação, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias.	4,8
A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns das pessoas da empresa.	5,8
Considero que as estratégias estão enraizadas nas intenções coletivas e refletidas nos recursos ou capacidades da empresa.	5,4
A cultura organizacional da empresa incentiva a tomada de decisões e influencia o estilo de pensar das pessoas propiciando o processo de formação de estratégias.	5,6

Figura 23 – Percepção dos gestores quanto ao Processo Estratégico

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao questionário (Processo Estratégico - Apêndice A)

A partir dos resultados acima, figura 23, deduz-se que o processo estratégico da Policarbonatos pode ser considerado como suporte para os gestores, tanto na tomada de decisões, quanto no gerenciamento dos processos que fazem parte da rotina do trabalho (seção 2.1.4). De maneira geral, houve concordância com relação ao modelo ter mais as

características de gestão do que de um plano prescritivo, com um escore médio de 7,0 numa escala de 10 pontos (ver resultado da média das respostas no apêndice A – dimensão Processo Estratégico).

Com referência ao exposto no parágrafo anterior chamam atenção as questões “As estratégias e ações definidas para a minha área de atuação refletem as minhas necessidades de gestão” e “As estratégias definidas representam um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo” com escore de 8,0 e 7,8 de concordância, respectivamente. Igualmente o fato dos projetos de investimento decorrerem do planejamento estratégico (7,8) evidencia que o processo estratégico da Policarbonatos mesmo fortemente caracterizado pelas premissas da Escola de Planejamento (seção 2.2.1) não é somente um “plano de gaveta” estando, portanto, integrado a gestão da empresa.

Apesar dos resultados acima, a questão “os preparativos para as reuniões de avaliação da implementação das estratégias não implicam trabalhos extraordinários – fazem parte da rotina de trabalho” obteve um escore de 5,4 significando que a integração entre o planejamento estratégico e a rotina operacional ainda não está totalmente consolidada. Observa-se de fato uma certa interrupção das atividades do dia-a-dia dos gestores para preparação destas reuniões. Conciliar a gestão estratégica com a rotina tem sido o grande desafio para o administrador, decorrente do aumento do volume de trabalho e do *downsizing*, chegando a um ponto em que ele não tem horas suficientes durante o dia para tal (ANSOFF e MCDONNELL, 1993). Ainda segundo estes autores (p.348) “a sobrecarga administrativa resultante já tem sido percebida ao nível dos mais altos executivos, sendo que a solução que tem emergido, durante os últimos vinte anos, é a criação de um grupo de administração central”. A criação do Comitê de Diretrizes Estratégicas (grupo que participa das reuniões do PE) na Policarbonatos pode ser vista como uma alternativa para a gestão estratégica.

O escore de 7,6 de concordância quanto à comunicação dos objetivos e estratégias a toda a empresa reforça o resultado apresentado na Pesquisa de Clima Organizacional, conforme visto anteriormente. O resultado deste item será detalhado adiante, quando da análise da dimensão Cultura Estratégica (figura 24). Outros resultados referentes a comunicação das estratégias, são apresentados a seguir:

- a comunicação dos objetivos e estratégias é feita de forma sistemática por meio de reuniões com os gerentes e diretoria, quadros de aviso e intranet: 7,2;

- participação efetiva do diretor mostrando assim seu comprometimento: 8,2;
- clareza e transparência nas informações que são passadas: 7,8;
- permite que todos os empregados tenham acesso a informações do processo de implementação das estratégias: 7,0.

Quanto as características da Escola do Aprendizado (seção 2.2.2.), a análise das questões relacionadas as premissas desta Escola e colocadas no questionário, na dimensão Processo Estratégico, mostra que o menor escore de concordância (4,8), na percepção dos gestores, refere-se justamente a questão do desenvolvimento do conhecimento e aprendizado dos empregados objetivando a participação destes, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias. Talvez por esta razão a questão “Para o planejamento estratégico são consideradas as estratégias emergentes” o grau de concordância também foi um dos mais baixos (5,4). Outras análises relacionadas com as premissas da Escola do Aprendizado poderão ser vistas na seção 3.3, uma vez que a dimensão Aprendizado Organizacional (Apêndice A e figura 27) contemplou várias questões baseadas nas características desta Escola.

Outro resultado a ser considerado é o escore de 7,4 de concordância na questão “Para a formulação das estratégias consulto as demais pessoas da minha área de forma a tornar o planejamento estratégico participativo” tal como visto na Escola do Aprendizado (seção 2.2.2) que considera o conhecimento e a participação de todos os empregados na definição das estratégias. Este resultado mostra que, ainda que os empregados não sejam formuladores diretos das estratégias, os mesmos são envolvidos no processo estratégico pelas chefias.

Para a Escola de Aprendizado (seção 2.2.2) para que as estratégias sejam formuladas por todos os níveis hierárquicos torna-se necessário o desenvolvimento das competências individuais, logo a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Sabendo que esta escola representa saber-conhecimento, a aprendizagem do tripé das competências individuais, o assunto será aprofundado quando da análise dos resultados da avaliação das competências individuais na seção 3.5.1.

Analisando ainda a percepção dos gestores busca-se, por meio dos resultados da dimensão Cultura Estratégica (Questionário – Apêndice A), dados quanto a presença das premissas desta Escola na gestão estratégica da Policarbonatos. A figura 24, a seguir,

apresenta os resultados das questões mais relevantes (todas as questões e respectivos resultados podem ser vistos integralmente no Apêndice A).

QUESTÕES	Grau de concordância
Algumas estratégias definidas modificaram os valores e crenças da empresa.	6,0
Os valores e crenças dos gestores são modificados de acordo com as estratégias empresariais.	4,8
Os valores e crenças dos empregados dos níveis não gerenciais são modificados de acordo com as estratégias empresariais.	4,8
O objetivo(s) e estratégias estão mudando a gestão e trazendo impactos positivos para toda a empresa.	6,4
Para definição das estratégias consulto minha equipe a fim de obter plena participação e comprometimento na implementação destas.	8,0
As pessoas da minha equipe participam da definição das estratégias.	7,6
As pessoas da minha equipe têm liberdade para modificar a forma de executar suas atividades.	7,6
Estratégias podem ser modificadas, após a sua definição, pelas pessoas da minha equipe, desde que negociadas.	7,2
As pessoas da minha equipe têm capacidade e estão preparados para realizar trabalhos mais difíceis do que aqueles que fazem atualmente.	6,2
O processo decisório na empresa pode ser caracterizado como ágil e pouco burocrático.	7,0
A falta de capacitação educacional dos empregados leva a uma concentração da tomada de decisão no nível gerencial.	4,8

Figura 24 – Percepção dos Gestores quanto a Cultura Estratégica.

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao questionário (cultura Estratégica - Apêndice A).

Conforme figura 24 acima, o resultado médio de concordância das questões pesquisadas na dimensão Cultura Estratégica, aplicado aos gestores, foi de 6,6 numa escala de 10 pontos (ver resultado da média das respostas no apêndice A – dimensão Cultura Estratégica). As questões tiveram como base as premissas da Escola Cultural (seção 2.2.3) de forma que a partir deste escore médio deduz-se que o processo estratégico da Policarbonatos não é fortemente caracterizado pelas premissas da Escola Cultural..

A Escola Cultural (seção 2.2.3) representa o querer fazer, o comprometimento e a atitude das pessoas. Para esta Escola a formação da estratégia é um processo enraizado no tecido social da empresa. Sua elaboração, portanto, é vista como coletiva e cooperativa tal

como mostrado no resultado da questão “Para definição das estratégias consulto minha equipe a fim de obter plena participação e comprometimento na implementação destas” (8,0). Esta mesma questão, quando pesquisada na dimensão planejamento estratégico, (figura 22), obteve um escore de 7,4.

Ainda conforme figura 24, a participação dos empregados no processo estratégico é ainda reforçada pelas questões “As pessoas da minha equipe participam da definição das estratégias” e “As pessoas da minha equipe têm liberdade para modificar a forma de executar suas atividades” (ambas com um escore de 7,6) caracterizando o processo estratégico da Policarbonatos, na percepção dos gestores, como de participação coletiva tal como proposto nas premissas da Escola Cultural.

O processo decisório da empresa foi caracterizado, na percepção dos gestores, como ágil e pouco burocrático (7,0) relacionando-se com a premissa da Escola Cultural na qual o ambiente propício a tomada de decisões estimula o processo de formação de estratégias. Por outro lado houve um baixo grau de concordância (4,8) em relação a falta de capacitação educacional dos empregados levando a uma concentração na tomada de decisão pelo nível gerencial.

Todavia, não se pode afirmar que o processo estratégico da Policarbonatos esteja fortemente caracterizado pelas premissas da Escola Cultural. Os escores, a seguir, confirmam a assertiva acima:

- algumas estratégias definidas modificaram os valores e crenças da empresa: 6,0;
- os valores e crenças dos gestores são modificados de acordo com as estratégias empresariais: 4,8;
- os valores e crenças dos empregados dos níveis não gerenciais são modificados de acordo com as estratégias empresariais 4,8.

A Cultura Estratégica também foi pesquisada na dimensão Processo Estratégico (vide figura 23) e os resultados corroboram o exposto acima. As questões “Considero que as estratégias estão enraizadas nas intenções coletivas e refletidas nos recursos ou capacidades da empresa” e “A cultura organizacional da empresa incentiva a tomada de decisões e influencia o estilo de pensar das pessoas propiciando o processo de formação de estratégias” apresentaram resultados de 5,4 e 5,6 respectivamente.

Os resultados acima mostram que algumas das características da Escola Cultural podem ser notadas mas não estão totalmente enraizadas na empresa. Sabe-se, também, que os processos de mudança e aculturação são naturalmente lentos, uma vez que se baseiam nas crenças e nas interpretações comuns às pessoas.

Por fim, ao se confrontar os resultados obtidos, quanto a participação no processo estratégico da Policarbonatos, nota-se uma maior satisfação dos empregados em relação aos gestores. Retornando a pesquisa de clima organizacional, ainda que a mesma não permita a estratificação por função ou nível de complexidade – apenas se o entrevistado exerce cargo de chefia ou não, o resultado geral da dimensão planejamento estratégico sobe de 74% para 83% de satisfação quando se excluem os gestores. A partir destes resultados, e pela análise das questões do questionário apresentadas e discutidas nesta seção, nota-se que os gestores estão dando oportunidades para que os empregados participem do processo estratégico porém, não estão satisfeitos com o grau de envolvimento destes.

A constatação acima induz a uma nova pergunta: Será que a participação e o envolvimento nas decisões estratégicas da empresa é um desejo de todos os empregados? Pode-se relacionar esta pergunta ao grau de comprometimento dos empregados e sendo esta uma competência individual requerida pela Policarbonatos a análise dos resultados da avaliação das competências pelo SC&H (seção 3.5) poderá ajudar a elucidar esta indagação.

Com referência as características das Escolas de Pensamento, os resultados mostraram que o modelo do planejamento estratégico da Policarbonatos ainda é fortemente caracterizado pelas premissas da Escola de Planejamento embora com nuances das características das Escolas de Cultural. A partir dos resultados acima não se pode afirmar que as estratégias estão enraizadas nas intenções coletivas e refletidas nos recursos ou capacidades da empresa. Quanto à caracterização da Escola do Aprendizado o assunto será abordado quando da análise da percepção dos gestores quanto a aprendizagem organizacional (figura 27).

Em suma, no geral, os resultados obtidos mostram que planejamento e administração estratégica não são modelos excludentes. A adoção da administração estratégia não representa a extinção do planejamento e sim a inclusão de práticas de gestão que procuram incorporar a participação de todas as áreas e pessoas da organização. Assim, o modelo tradicional do

planejamento estratégico precisa ser complementado pela gestão estratégica que requer o desenvolvimento das competências individuais. Tanto a administração estratégica quanto a gestão de pessoas por competências necessitam da construção das competências essenciais, ainda que como pano de fundo, como tratado neste estudo de caso

A seção 3.3, a seguir, irá analisar se a Policarbonatos identificou e desenvolveu as suas competências essenciais. Sabe-se que estas passam, também, pelo desenvolvimento da aprendizagem organizacional e pela tecnologia e inovação, tal como visto na seção 2.3 do Referencial Teórico.

3.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Esta seção tem como objetivo a análise das competências essenciais da Policarbonatos, à luz da teoria estudada na seção 2.3. Para atender a este objetivo tomou-se como referência o documento PE 2002, observações do autor participante e o questionário elaborado para esta dissertação aplicado aos gestores (Apêndice A), especificamente as partes Competências Essenciais, Capacitação Tecnológica e Aprendizagem Organizacional.

A incorporação do conceito de competência essencial no Planejamento Estratégico da Policarbonatos ocorreu em 2002 (Policarbonatos, 2002a). Até então, a empresa não identificava suas competências essenciais quando da definição de suas estratégias. Em 2002, o Diretor Superintendente, em conjunto com os gestores, definiu como competência essencial “**Competir com custo**”. Conforme colocado na seção 3.1, a Policarbonatos concorre com empresas mundialmente conhecidas, e com marcas igualmente fortes, como GE Plastic, Dow Química e Bayer; assim, para se manter no mercado a empresa entende que uma forma de diferenciação é oferecer seus produtos com a mesma qualidade dos concorrentes, porém, com menor custo de produção, visto que seria utópico tentar competir por tecnologia e inovação. Em paralelo, a empresa definiu estratégias para reforçar um dos seus pontos fortes que é a flexibilidade e agilidade no atendimento aos clientes.

Conforme estudado na seção 2.3, segundo Hamel e Prahalad (1995), para que uma competência seja considerada essencial deve passar por três testes: valor percebido pelos clientes de forma a oferecer reais benefícios; diferenciação dos seus concorrentes como algo difícil de imitar e; por último deve prover acesso a diferentes mercados. Apesar de custo, pela própria definição de competência essencial, não oferecer um real benefício aos clientes e não diferenciar, *a priori*, a empresa dos seus concorrentes, no caso específico da indústria química os próprios Hamel e Prahalad (1995) consideram uma exceção as competências relacionadas a processos e produção que geram benefícios substanciais em termos de custos para o fabricante podendo assim ser considerada uma competência essencial.

Uma indústria química, por exemplo, pode ter uma competência em processos que permita à empresa produzir um determinado tipo de plástico com custos 20 % inferiores aos qualquer outra empresa do mundo. O plástico pode perfeitamente ser um material com um preço definido em nível mundial que reflete a estrutura de custos do fabricante menos eficiente no negócio. O fabricante mais eficiente, com sua competência em processos, pode perfeitamente resolver capitalizar sua vantagem em termos de custos, ao invés de repassá-la aos clientes. Portanto, qualquer conjunto de habilidades que gere uma vantagem significativa em termos de custos para o fornecimento de um determinado benefício ao cliente também pode ser denominado competência essencial. (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 237).

Ainda assim, analisando a competência definida pela Policarbonatos e conforme visto no referencial teórico, seção 2.2, pela própria definição de competências essenciais, constata-se que a empresa não identificou as suas competências essenciais, ou seja, as suas capacidades para viabilizar as estratégias empresariais ou mesmo transformá-las suporte para as competências individuais. No cerne das competências essenciais estão as capacitações coletivas que diferenciam a empresa dos seus concorrentes. Na verdade, a empresa precisa construir ou identificar suas competências essenciais para viabilizar a estratégia de “competir com custo” transformando-a numa vantagem competitiva.

Para “competir com custo” a Policarbonatos terá de buscar um conjunto de habilidades que gere uma vantagem significativa em termos de custos e reverter estes resultados para seus clientes, uma vez que não pode atuar sobre a redução dos preços de suas matérias-primas. Assim, terá de olhar para as suas capacidades internas de forma a desenvolver seus recursos para que estes exerçam potencial influência na consecução dos objetivos definidos. Para conseguir este intento, Prahalad, (1997) sugere:

- Educar e treinar as pessoas constantemente: conforme visto na seção anterior este tem sido um firme propósito da Policarbonatos, utilizando de incentivos financeiros e do Sistema de Competências & Habilidades (ver seção 3.4);

- Realocar as pessoas de um setor para outro: esta não tem sido uma ferramenta utilizada pela Policarbonatos devido a estrutura enxuta da empresa. Como forma alternativa a empresa tem investido no desenvolvimento da flexibilidade e multifuncionalidade dos seus empregados;
- Criar grupos multifuncionais: a Policarbonatos utiliza ferramentas como grupo de soluções de problemas e programas de sugestão como forma de incentivar a criação dos grupos multifuncionais.

A inserção do conceito de competências essenciais na administração estratégica da Policarbonatos ainda é algo incipiente: a empresa, à luz do referencial teórico (seção 2.3), ainda não identificou suas competências essenciais assim como não tem o perfil inovador ou de realizar grandes investimentos em tecnologia, conforme será visto ainda nesta seção. Esta também é a percepção dos gestores, segundo os resultados da pesquisa, para os itens que avaliam a questão das competências essenciais, apresentados na figura 25, a seguir (ver questionário, na íntegra, no Apêndice A).

QUESTÕES	Grau de concordância
A empresa definiu e conhece as suas competências essenciais (Competências essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem uma vantagem competitiva).	6,6
<u>Valor percebido pelos clientes:</u> A empresa definiu estratégias que permitem agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes.	5,4
<u>Diferenciação entre concorrentes.</u> A empresa definiu estratégias de forma a diferencia-la de seus concorrentes. Algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, difícil de imitar.	3,6
<u>Capacidade de expansão.</u> A empresa definiu estratégias objetivando abrir as portas do futuro, de forma a prover acesso a diferentes mercados.	4,0
Os principais executivos da empresa possuem uma clara visão de como será o segmento de negócio da empresa no horizonte de 5 a 10 anos.	5,4
Essa visão está claramente refletida nas estratégias da empresa.	5,2
Esta visão é inovadora e única.	3,2
A empresa está continuamente construindo novas capacitações.	4,8
A empresa está sempre alerta ao perigo de competidores não convencionais.	4,6
A empresa conhece as ameaças ao modelo atual de negócio.	7,2
A empresa coloca mais ênfase na busca do desenvolvimento de novos produtos e processos do que na rotina operacional.	2,0
A empresa está desenvolvendo novos mercados.	5,4
As mudanças e transformações são motivadas pela Visão da Empresa e não por reação à concorrência.	3,8
O tempo dos principais executivos é utilizado primordialmente em questões estratégicas.	4,4
A empresa definiu estratégias para cada uma das competências essenciais.	5,4
Ao formular suas estratégias, a empresa olhou para seus recursos e capacidades internas.	7,6
A partir do patrimônio invisível, aprendizado, inovação, recursos internos, conhecimento e visão, a empresa define estratégias que levam ao crescimento no mercado.	6,0
A empresa se concentra em suas competências essenciais, terceirizando as demais atividades, de forma a permitir que ela seja continuamente flexível e inovadora.	6,2

Figura 25 – Percepção dos Gestores quanto as Competências Essenciais.

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao questionário (Competência Essencial - Apêndice A)

O escore médio de concordância de 5,1, numa escala de 10 pontos (ver resultado da média das respostas no apêndice A – dimensão Competência Essencial), reforça que este, de fato, é um conceito ainda em construção dentro da gestão da Policarbonatos. O resultado de 6,6, segundo a percepção dos gestores, quanto a empresa ter identificado e conhecer as suas

competências essenciais denota que o conceito de competência essencial ainda não foi incorporado pela empresa.

Das questões colocadas a que apresentou melhor resultado foi “Ao formular suas estratégias, a empresa olhou para seus recursos e capacidades internas” (7,6). Este resultado torna-se mais relevante ainda porque não está associado a nenhum grau de discordância na questão. Mas, conforme apresentado na seção 2.3.1 a valorização dos recursos internos deve estar relacionada às demais características das competências essenciais tais como a ênfase na busca do desenvolvimento de novos produtos e processos, que apresentou o menor resultado (2,0), e quanto ao desenvolvimento de novos mercados (5,4).

Na percepção dos gestores, em relação ao teste proposto por Hamel e Prahalad (1995) para diferenciação das competências essenciais das habilidades, os resultados apresentados mostram quase uma unânime discordância quanto ao reconhecimento das competências pela Policarbonatos – contradizendo os resultados que a empresa definiu e conhece as suas competências essenciais - conforme se segue:

- Valor percebido pelos clientes: 5,4;
- Diferenciação entre concorrentes: 3,6;
- Capacidade de expansão: 4,0.

As questões relacionadas com a visão, que no conceito de competência essencial deve estar associada a inovação, também chamam atenção pelos baixos graus de concordância:

- Visão de como será o negócio da empresa no horizonte de 5 a 10 anos: 5,4;
- Associação da visão as estratégias da empresa: 5,2;
- Ser a visão inovadora e única: 3,2;
- As mudanças e transformações são motivadas pela Visão da Empresa: 3,8.

Os resultados acima, quando associados a construção de novas capacitações (4,8) e ao tempo dos principais executivos utilizado nas questões estratégicas (4,4), mostram que a Policarbonatos concentra-se muito mais na definição de estratégias de reação que de inovação. O escore de 7,2 para a questão “A empresa conhece as ameaças ao modelo atual do negócio” corrobora a afirmação acima.

Ainda que a Policarbonatos não tenha construído suas capacidades para “competir por custo”, uma vez desenvolvidas podem se transformar numa vantagem competitiva. Pesquisa realizada por Fleury e Fleury (2001b), no estudo da cadeia de transformação do plástico, mostram que estas empresas têm de assumir constantes reduções de preço, principalmente por imposições do segmento automobilístico. Por outro lado, não se pode esquecer a necessidade de atualização tecnológica como uma função crítica para a competitividade. As habilidades e recursos necessários para o desenvolvimento de uma competência essencial devem estar associados à inovação e tecnologia. Conforme visto na seção 2.3.3, as empresas precisam pensar cuidadosamente sobre como a inovação se encaixa em sua estratégia de forma a desenvolver suas competências.

Analisando-se a trajetória da Policarbonatos, e os resultados acima, observa-se que esta conhece os métodos e técnicas necessários para competir por qualidade e entrega, e, no momento, procura construir uma nova vantagem competitiva baseada em custo, embora tenha consciência de que, para efetivamente manter-se no mercado, seja necessário construir as competências para transformar esta estratégia em uma vantagem competitiva e evoluir em termos de capacitação tecnológica.

Embora a Policarbonatos não tenha em sua estrutura organizacional a função P&D, a empresa exerce algumas atividades de pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental de produtos e processos contando com o suporte tecnológico da Idemitsu (acionista japonês). A função projeto é exercida pela própria empresa, quer por pessoal próprio quer pela terceirização com grandes firmas de engenharia.

Pode-se dizer que as competências necessárias às atividades de tecnologia e inovação, indispensáveis à realização do negócio da Policarbonatos, são desenvolvidas em conjunto ou disponibilizadas pela Idemitsu. Segundo Fleury e Fleury (2001b), esta parece ser uma tendência das médias empresas no que diz respeito à inovação em produtos. No questionário elaborado para esta dissertação foi inserida a dimensão “Capacitação tecnológica” com o objetivo de buscar mais dados para a questão da inovação e tecnologia, conforme abordado na seção 2.3.3. A figura 26, a seguir, mostra as questões e resultados mais relevantes (ver todas as questões na íntegra no Apêndice A – dimensão Tecnologia e Inovação).

QUESTÕES	Grau de concordância
A tecnologia constitui elemento explícito nas estratégias da empresa.	5,0
A empresa tem claramente definido:	
a) em quais tecnologias deve investir;	5,4
b) quais tecnologias são promissoras do ponto de vista da linha de produtos existente ou para produtos novos ou afins;	4,8
c) quais tecnologias oferecem oportunidade para um melhor desempenho do produto ou para um custo mais baixo deste;	4,6
d) de que forma as tecnologias escolhidas devem ser incorporadas a novos produtos.	5,0
A empresa busca ser competitiva na introdução de novos produtos no mercado.	3,8
Para a empresa, o benefício de tomar a dianteira dos concorrentes na introdução de novos produtos no mercado compensa o risco da incerteza da aceitação de um novo produto pelo mercado.	2,6
A empresa prefere adotar a estratégia de permitir que um concorrente seja o primeiro, fazendo uma avaliação da aceitação do produto pelo mercado para desenvolver um produto aperfeiçoado, caso as condições de mercado garantam.	6,2
A empresa prefere ocupar um nicho ou oportunidade de mercado a partir do senso ou capacidade empresarial, sem incorrer em gastos de P&D.	8,2
A empresa prefere adotar estratégias de imitação tecnológica dos seus concorrentes, ou seja, a partir dos produtos desenvolvidos pelos concorrentes desenvolvem contratipos de forma a participar do mercado.	7,0
A empresa não realiza atividades de P&D e depende das especificações técnicas de seus clientes.	7,2
A empresa possui um plano de investimento que contempla novas tecnologias para aquisição de novos equipamentos e processos.	6,2
Dentro da empresa, existe alto nível de envolvimento dos empregados dos níveis não executivos nas decisões tecnológicas.	3,8
A empresa possui claramente definido um programa de sugestões que contempla a adoção de novas tecnologias.	6,4
Em relação aos avanços da tecnologia, os equipamentos da empresa são considerados bastante atualizados.	6,2
A empresa possui experiência em contratação e negociação de tecnologia.	5,0
A empresa possui contratos com empresas internacionais para utilização de marcas e patentes.	5,0
A empresa solicita constantemente algum tipo de serviço de universidades e/ou centros de pesquisa.	4,6

Figura 26 – Percepção dos gestores quanto a Tecnologia e Inovação

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao questionário (Tecnologia e Inovação - Apêndice A)

Dos resultados apresentados na figura 26 infere-se que, para a Policarbonatos, tecnologia e inovação não representam uma vantagem competitiva, assim como não estão integradas às estratégias da empresa. Não por acaso o maior grau de concordância foi atribuído a questão “A empresa prefere ocupar um nicho ou oportunidade de mercado a partir do senso ou capacidade empresarial, sem incorrer em gastos de P&D” (8,2). Este resultado relaciona-se fortemente com o conceito de estratégia imitativa definida na seção 3.3.2 e que quando colocada no questionário apresentou um escore 7,0. Reforçam estes resultados o grau de concordância de 7,2 para a afirmação “A empresa não realiza atividades de P&D e depende das especificações técnicas de seus clientes”.

Conforme seção 3.3.2, as empresas imitativas devem dispor de certas vantagens para poder competir com o inovador, como o acesso a mercados cativos, custos menores ou proteção política e estarem protegidas por elevadas tarifas alfandegárias. A Policarbonatos é a única produtora nacional e desde 1999 se beneficia da legislação *anti dumping*.

Os resultados da figura 26 sugerem que a inovação, de fato, não pode ser considerada como uma vocação da Policarbonatos. Na percepção dos gestores, a questão “o benefício de tomar a dianteira dos concorrentes na introdução de novos produtos no mercado compensa o risco da incerteza da aceitação de um novo produto pelo mercado” obteve o menor resultado de concordância da pesquisa (2,6) seguido da afirmação que “a empresa busca ser competitiva na introdução de novos produtos no mercado” (3,8).

Um ambiente propício à inovação tecnológica, também pode ser obtido a partir da aquisição de tecnologias, *joint ventures* ou aproximação com universidades. Mas estas formas, também, não se evidenciaram nos resultados da pesquisa:

- A empresa possui experiência em contratação e negociação de tecnologia: 5,0;
- A empresa possui contratos com empresas internacionais para utilização de marcas e patentes: 5,0.

Apesar dos resultados acima, não se pode negar que a Policarbonatos propicia um ambiente favorável a inovação, incentivando a capacitação e o envolvimento dos empregados por meio de programas de educação / treinamento e da criação de um canal para geração de idéias. Com a criação de um programa de sugestão, em junho de 2002, a empresa passou a

premiar os empregados que propõem idéias novas e aplicáveis a processos mais eficientes, redução de custo, qualidade e meio ambiente.

Conforme visto na seção 2.3.4, a tecnologia e a inovação requerem a criação de informações e conhecimentos que se transformarão em aprendizagem organizacional, suporte para o desenvolvimento das competências essenciais e individuais. Por outro lado, exige dos empregados uma rápida assimilação de conhecimentos fundamentados em novas competências individuais de maneira a complementar as habilidades técnicas. Desta forma, o aprendizado organizacional e o individual também foram incluídos na pesquisa aplicada aos gestores. As principais questões e resultados são apresentados na figura 27, a seguir (ver todas as questões na íntegra no Apêndice A).

Conforme figura 27, de maneira geral, houve uma forte concordância com relação às questões referidas ao aprendizado individual. Assim, os resultados das questões que abordam o desenvolvimento e educação dos empregados, apresentam escores maiores de concordância do que as questões ligadas a aprendizagem organizacional, principalmente a interorganizacional que foca a troca de conhecimentos externamente a empresa.

Das questões colocadas, aquelas que apresentaram melhores resultados médios, segundo a percepção dos gerentes, foi o incentivo financeiro dado pela Policarbonatos para a participação de cursos de educação (9,4); a prioridade dada a formação educacional quando dos processos de recrutamento e seleção (8,4); a cultura da empresa enfatizando a aprendizagem por meio de programas de Educação e Treinamento (8,0); e o autoconhecimento e desenvolvimento educacional como parte das competências requeridas para os empregados de todos os níveis (8,0).

Aqueles que apresentaram resultados médios de concordância mais baixos foram a transferência e recuperação de informações por meio do conhecimento gerado na empresa via P&D, *join ventures* ou alianças estratégicas (3,4) e a troca de experiências e aprendizado, entre os seus empregados, por meio de alianças e parcerias com universidades e outras empresas (3,8).

Conforme visto na seção 2.3.4 a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências podem ocorrer por processos proativos ou reativos. Os principais resultados apontados na pesquisa, com referência aos processos proativos, foram experimentação e inovação sob a forma de novas tecnologias, projetos ou produto (5,0); Planejamento Estratégico (6,6); Programa de Sugestões (7,0). Quanto as formas reativas: Solução de problemas (4,0); *Benchmarking* (5,8); Contratação de pessoas (4,2).

Na questão da aprendizagem organizacional busca-se ainda um clima organizacional que estimule processo de inovação, onde o líder exerça um papel dominante na criação das condições para motivação, participação e comprometimento dos empregados com as estratégias da organização. Pode-se dizer, a partir do alto grau de concordância quanto ao papel do líder na criação de condições para motivação, participação e comprometimento dos empregados com as estratégias da empresa (8,0) e quanto ao ambiente da empresa propiciar a

aprendizagem individual (7,0), que estes são atributos facilmente percebidos na Policarbonatos.

Conforme visto na seção 2.3.4 a aprendizagem organizacional se apresenta como um conjunto de recursos intangíveis que se constituirá em suporte para as estratégias ou competências essenciais que irão assegurar resultados e vantagens superiores para a empresa. Para isso, torna-se necessário que a empresa desenvolva a aprendizagem individual. A partir dos resultados acima se pode deduzir que, talvez, seja este o primeiro grande passo dado pela Policarbonatos para o desenvolvimento das competências essenciais, que conforme visto nesta seção ainda não se encontra de forma consolidado na empresa.

Embora a empresa não tenha identificado a inovação e a tecnologia como uma competência essencial, existe uma preocupação da empresa com tecnologia de produtos, processo e da informação. Assim, a implementação das seguintes estratégias definidas no PE 2002 dependem, necessariamente, do desenvolvimento de competências essenciais em tecnologia e informação:

- Aprimorar produtos e serviços;
- Desenvolver novos produtos;
- Atingir a liderança no mercado doméstico;
- Desenvolver e implementar um sistema de medição do desempenho global;
- Melhorar a qualidade de informação do cliente / mercado;
- Implementar sistema informatizado de informações gerenciais;
- Proteger o acervo tecnológico.

Também o ambiente interno propício a aprendizagem individual pode se transformar numa fonte importante de vantagem competitiva. Procurando perseguir o desenvolvimento de competências essenciais baseadas nas questões de tecnologia e inovação e como forma de sustentar suas vantagens competitivas internas, a Policarbonatos priorizou, em 2002, a implementação de um sistema de gestão de pessoas por competências que consiste na identificação, formação e avaliação das competências individuais, objeto da seção 3.4.1, que se segue. Na seqüência, a seção 3.4.2 apresentará a percepção dos gestores para este sistema.

3.4 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Conforme visto na seção anterior, a definição, em 1999, da visão de “Ser uma empresa de excelência em que as pessoas tenham orgulho do que fazem” incentivou os gestores da Policarbonatos a considerarem a necessidade da definição de estratégias objetivando a implementação de um sistema de gestão de pessoas por competências. Conforme colocado na seção 2.4 um sistema de gestão de pessoas por competências compreende a identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de conhecimentos, atitudes e habilidades que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes as suas funções. A seção 3.4.1, a seguir, mostra como se deu a implementação destas etapas na Policarbonatos.

3.4.1 O sistema de gestão de pessoas por competências

Esta seção apresenta como a Policarbonatos sistematizou a identificação, avaliação, reconhecimento e desenvolvimento das competências individuais objetivando a consolidação de um sistema de gestão de pessoas. No caso analisado, a empresa empregou a competência como a capacidade das pessoas gerarem resultados considerando os objetivos e estratégias organizacionais, traduzindo-se pela avaliação e mapeamento dos resultados esperados (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu alcance (*input*). Desta forma a empresa buscou criar as condições necessárias para que as pessoas possam atuar em atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais.

A metodologia utilizada pela empresa considerou as competências individuais focadas na mobilização de conhecimentos e atitudes (saber, saber ser) e baseou-se, entre outras fontes, inicialmente, nas consultorias de Fisher & Dutra Gestão Organizacional. Essa consultoria foi utilizada em 2000, por meio da contratação e de trabalhos realizados para outras empresas pertencentes a um dos grupos acionários da Policarbonatos: Nitrocarbono, Proppet (hoje Braskem) e Engepack.

Em razão dessas empresas terem interrompido os trabalhos de implementação do programa de competências, a Policarbonatos optou, em 2001, por desenvolver seu próprio sistema, contando, a partir daí com o material inicial concebido pela consultoria e tomando ainda como base consultas a materiais didáticos de autores como Zarifian (2001, 2002), Dutra (1996, 1998, 2001) e Hipólito (2000, 2001, 2002) que consideram as competências individuais focadas na mobilização de conhecimentos e atitudes (saber, saber ser). Já para as competências técnicas denominadas no sistema da Policarbonatos de habilidades (saber fazer) foi considerado o apresentado na literatura por Wood e Picarelli (1999). Daí a denominação de Sistema de Competências e Habilidades – SC&H.

Em 2001 a empresa iniciou a concepção do projeto, sob a responsabilidade do Gerente de Qualidade e Recursos Humanos, tendo como propósito considerar tanto os objetivos e estratégias da empresa quanto as necessidades das pessoas. Sua concepção, portanto, procurou compatibilizar estes dois aspectos. O sistema teve ainda como objetivo ser uma ferramenta de gestão de pessoas capaz de prover subsídios para as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, educação e desenvolvimento, assim como ser parâmetro de avaliação de desempenho e gestão salarial. Em 2002 a Policarbonatos implementou o SC&H considerando todas as etapas apresentadas na seção 2.4.3, conforme cronograma, figura 28, a seguir.

ITEM	ATIVIDADES	MESES 2002											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Definição dos Requisitos de Acesso	■	■										
2	Definição de Competências Corporativas	■	■										
3	Definição das Competências dos Eixos	■	■										
4	Definição das Competências Técnicas (Habilidades)			■	■								
5	Definições dos Pesos			■	■	■							
6	Divulgação do Programa para toda a empresa					■	■						
7	Treinamento dos Avaliadores					■	■						
8	Treinamento do Sistema informatizado					■	■						
9	Avaliação das Competências Corporativa, Eixos, Habilidades e Requisitos de Acesso					■	■	■	■				
10	Consolidação pelo comitê de avaliação							■	■	■			
11	Divulgação de Resultados									■	■		
12	Pagamento da premiação - salário variável										■	■	
13	Revisão dos Programas de E&T											■	■

Figura 28 – Cronograma de implementação do SC&H

Fonte: Policarbonatos (2002c)

A construção da lista de competências iniciou-se com as competências corporativas, ou seja, aquelas que foram requeridas para todas as pessoas da organização, diferenciadas somente quanto ao nível de complexidade. As competências corporativas foram definidas, a partir da análise do planejamento estratégico 2002, inicialmente, pelo Diretor Superintendente (DS) e pelo Gerente de Qualidade e Recursos Humanos (GQRH), confrontando objetivos e estratégias com as competências definidas no trabalho inicial desenvolvido pela Consultoria Fisher & Dutra Gestão Organizacional para a Policarbonatos, em conjunto com as demais empresas do grupo. Identificadas as competências corporativas, o próximo passo foi a definição dos requisitos de acesso e a seleção das competências de eixo.

A partir dos diferentes processos fundamentais¹⁶ foram estabelecidas as competências de eixo: gerencial, administrativo, tecnológico, comercial e operacional. A figura 29, a seguir, aponta os eixos definidos pela Policarbonatos.

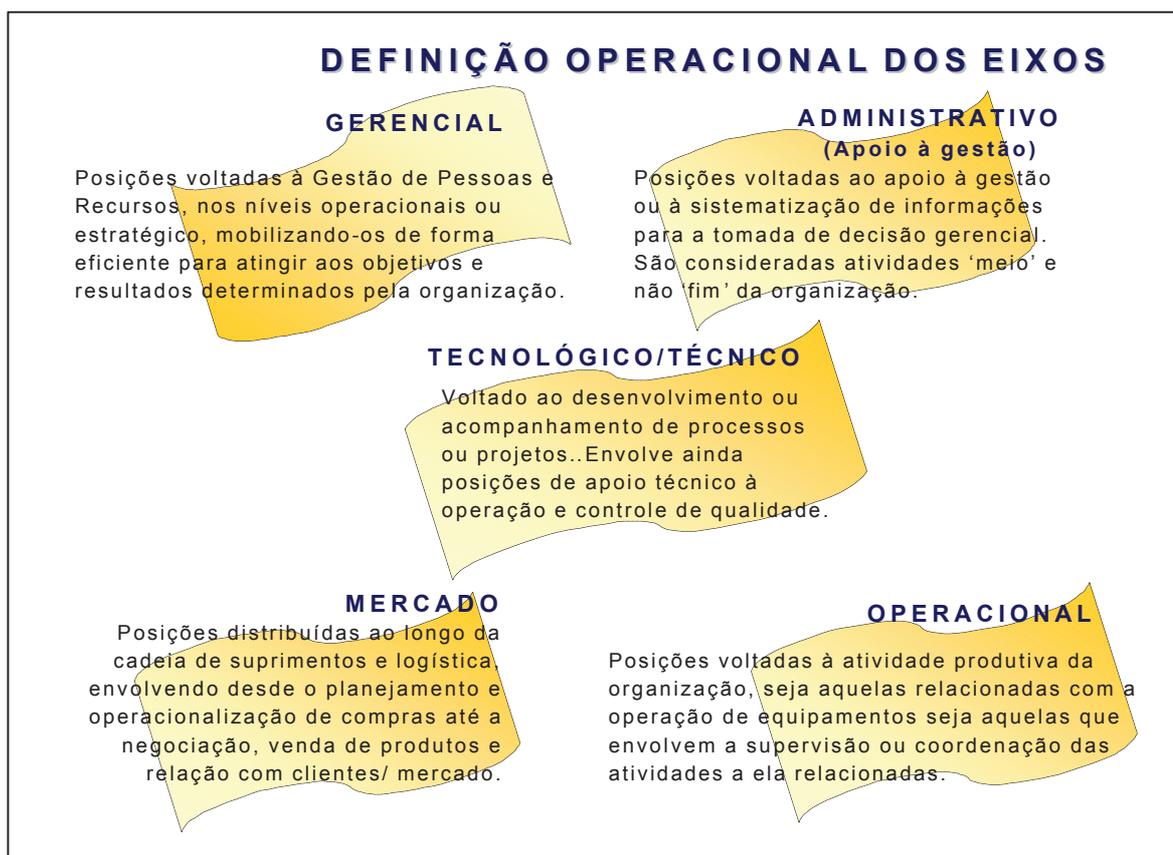


Figura 29 – Definição dos eixos

Fonte: Policarbonatos (2002c)

¹⁶ Um processo fundamental é aquele que sempre existirá na empresa, independente do seu desenho organizacional: administrativo, gerencial, tecnológico etc. (Dutra, 2001).

Para cada um dos eixos estabelecidos pela empresa, foram definidas as principais competências, de forma que cada eixo de carreira teve seu conjunto próprio de competências. Algumas são comuns a mais de um eixo, mas a idéia foi o estabelecimento de um conjunto de referências objetivando caracterizar as necessidades de cada um desses processos. A figura 30, a seguir, mostra que enquanto as competências corporativas são requeridas para toda a empresa, as competências de eixo foram estabelecidas para cada um dos processos fundamentais ou áreas de negócio. Na seqüência, a figura 31 apresenta o significado, conforme Policarbonatos (2002c), para cada uma destas competências.



Figura 30 – Competências Corporativas e de Eixo

Fonte: Policarbonatos (2002c)

COMPETÊNCIAS CORPORATIVAS	
<p><u>Autodesenvolvimento/Gestão do conhecimento</u> Diz respeito à internalização e ao uso que faz do conhecimento no dia-a-dia do trabalho abrangendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca constante pelo seu desenvolvimento profissional. - Sistematização e disseminação do conhecimento. - Uso do conhecimento para a participação no processo estratégico. 	<p><u>Trabalho em equipe</u> Está associada com a interação com outros profissionais da empresa. Compreende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construção de redes de relacionamento quando da participação do processo estratégico e atividades de rotina. - Postura colaborativa e troca de informações entre pessoas. - Clareza na comunicação e nas relações interpessoais.
<p><u>Gestão de recursos e prazos</u> Está atrelada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - À dimensão dos recursos materiais e financeiros que mobiliza para viabilizar o atingimento de resultados. - Ao estabelecimento, gestão e cumprimento de prazos. - À participação nos projetos, desde a simples implementação até a coordenação. - Implementação das estratégias da empresa conforme cronograma previsto nos planos de ação. 	<p><u>Comprometimento</u> Trata da preocupação com o comprometimento das pessoas para com a empresa e tem por base a aceitação e motivação para participação do processo estratégico e programas corporativos. Diz respeito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A contribuição do indivíduo para a definição, implementação e atingimento dos resultados estratégicos. - A capacidade de interagir os objetivos estratégicos da empresa x objetivos pessoais.

COMPETÊNCIAS DE EIXO	
<p><u>Liderança</u> Compreende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilização dos esforços das equipes para o atingimento dos objetivos e estratégias da empresa. - Criação de oportunidades para o desenvolvimento e crescimento das pessoas que lidera. - Coesão dos grupos que participa. - Compatibilização dos interesses estratégicos da empresa com os interesses das pessoas que lidera. 	<p><u>Tomada de decisão</u> Envolve a compreensão global de uma situação e a geração de soluções. Para isso considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos e estratégias empresariais. - Desenvolvimento das competências essenciais da empresa. - Definição de novas tecnologias e processos. - Os critérios de prioridade, valores e qualidade. - Uma visão abrangente dos potenciais efeitos da decisão tomada nas estratégias da empresa.
<p><u>Gestão integrada de processo</u> Reflete:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A integração dos projetos e planos de ação de sua área com as demais estratégias da empresa. - O planejamento das atividades da sua área considerando as demais áreas. - O gerenciamento de recursos, evitando a duplicação de esforços possibilitando sua maximização pela empresa. 	<p><u>Gestão de mudança</u> Abrange:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposição de novos projetos e tecnologias nas estratégias empresariais. - Identificação das necessidades de mudanças para enfrentar os desafios do negócio refletidos nas estratégias empresariais. - Gerenciamento dos processos de mudança, participando de seu planejamento e condução.
<p><u>Flexibilização e multifuncionalidade</u> Corresponde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - À adaptação do profissional às exigências das necessidades organizacionais para implementação das estratégias e atingimento dos resultados. - A capacidade de assumir novos e diversos papéis. - A capacidade de encontrar soluções diante de novas situações. 	<p><u>Integração dos sistemas informatizados</u> Corresponde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ao nível de interação e adaptação do empregado com os sistemas existentes (hardware e software). - Coleta, inserção e interpretação de dados, bem como as ações delas decorrentes. - Adaptação aos novos programas de automação e gestão integrada de processos
<p><u>Complexidade de tarefas</u> Refere-se a postura e atitudes que adota diante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Do grau de dificuldade inerente às atividades que executa. - Da necessidade de solução dos problemas reais e potenciais com os quais pode se deparar no dia-a-dia. 	<p><u>Conservação e manutenção de equipamentos</u> Esta competência diz respeito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ao comprometimento e capacidade do profissional em lidar com o equipamento de forma a garantir sua durabilidade e um padrão de produção adequado.
<p><u>Conhecimento técnico</u> Esta competência representa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento mínimo necessário e exigido para que o empregado seja capaz de participar do processo estratégico e desenvolver suas atividades profissionais. - A busca de novos conhecimentos para o desempenho das suas funções e implementação das estratégias. 	<p><u>Negociação</u> Esta competência representa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A busca do equilíbrio dos interesses nas negociações em que participa, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas, principalmente para a empresa. - A argumentação coerente para a venda de idéias e negócios. - A aceitação de pontos de vista diversos dos seus.
<p><u>Relação com o mercado</u></p>	
<p>Esta competência trata:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Do relacionamento mantido com elementos externos à empresa, fornecendo <i>feedback</i> e representando a empresa com a preocupação de preservar a sua imagem. - Da definição e implementação de ações que possam aperfeiçoar a empresa em função de informações obtidas no mercado. 	

Figura 31 – O significado das Competências Corporativas e de Eixo

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

Para a definição das competências corporativas e de eixo (figura 30) a Policarbonatos considerou, quando dos significados atribuídos a estas (figura 31), tanto os objetivos e estratégias da empresa, criando um valor econômico para a empresa, quanto o conhecimento e desenvolvimento pessoal, transformando também em valor social para os empregados. Os significados conferidos as competências relacionam-se, na maioria dos casos, com o esperado dos empregados para a participação no processo estratégico.

Os eixos estabelecidos, e mostrados na figura 30, foram divididos e graduados em níveis de complexidade com base nas funções existentes na empresa. Para alocação das funções nos diversos níveis de complexidade, estabeleceu-se uma matriz, com base nas faixas salariais existentes e eixos estabelecidos, de forma a associar as funções aos níveis correspondentes. Assim, os diferentes níveis de complexidade foram caracterizados por gabaritos, cada qual agrupando posições semelhantes em termos responsabilidades e atitudes requeridas, conforme apresentada na figura 32, a seguir.

PC

NÍVEL X EIXOS DEFINIDOS					
NÍVEL	EIXOS DEFINIDOS				
	GERENCIAL	ADMINISTRATIVO	OPERACIONAL	TÉC/TECNOLOG.	MERCADO
6	Gerentes				
5	Coordenadores		Eng.Produção III	Eng.Processo III	Eng.Vend.RE.III Anal.Vend.CH.III
4		Analista Fiscal Contador	Eng. Produção II Assist.Téc.Oper. Operador Líder	Eng.Processo II Eng.Manutenção	Eng.Vend.RE II Anal.Vend.CH II
3		Anal.Rec.Human. Anal.Informática	Eng. Produção I Op. AQ Esp. II Op. CH Esp. II	Eng.Processo I Téc.Químico Esp. II	Eng.Vend.RE I Anal.Vend.CH I Anal.Vend.Intern. Anal.Imp/Export.
2		Téc.Informática Téc.Serviços Adm. Téc.Financeiro	Op. AQ Esp. I Op. CH Esp. I	Téc.Químico Esp. I Téc.PCP	Téc.Comercial Téc.Logística Téc.Suprimento
1		Assist.Contábil Assist.Financeiro	Operador AF Operador AQ Operador CH	Téc.Químico I	Assist.Suprimento Aux. Logística

Figura 32– Nível de complexidade x Eixos

Fonte: Policarbonatos (2002c).

Os níveis de complexidade ilustrados na figura 32 (nível 1 a 6), foram estabelecidos com o intuito de parametrizar as competências corporativas e de eixo requeridas pela empresa. Além destas, a empresa estabeleceu os requisitos de acesso, ou seja, conhecimentos educacionais e experiências profissionais, desejáveis para o cargo, tais como proficiência em idiomas, graduação e pós-graduação universitária etc.

Por último, os gestores determinaram as competências técnicas ou habilidades necessárias para o desempenho de cada função, tomando como base as descrições de cargos existentes e os processos fundamentais da empresa (disponíveis nos procedimentos do sistema de qualidade - ISO 9001:2000). Assim o sistema foi construído de forma participativa e envolveu, além do Diretor Superintendente e do Gerente de Recursos Humanos, os Gerentes e Coordenadores das demais áreas.

A metodologia adotada pela Policarbonatos considerou o uso de competências corporativas e de eixo para todos os níveis de complexidade e não somente para os mais altos, diferenciando-as, no entanto, por pesos (conforme figura 33 a seguir). Para uma função operacional, de nível de complexidade mais baixo, o peso das competências técnicas ou habilidades, isto é, o saber fazer, foi maior que o peso atribuído para as competências corporativas e de eixo e vice-versa para os níveis de complexidade mais altos. Uma exceção foi o nível de complexidade 6, referente as funções gerenciais, visto que não foram atribuídos pesos para as habilidades; não se trata, porém, dos gerentes não necessitarem saber fazer, mas por presumir que estes já incorporaram, pela própria experiência e trajetória de carreira, tais competências técnicas.

Nível	PESO		
	Requisitos de Acesso	Competências corporativas e de Eixo	Competências Técnicas ou Habilidades
1	10	20	70
2	10	30	60
3	10	40	50
4	10	50	40
5	10	60	30
6	10	90	0

Figura 33 – Peso das competências por níveis de complexidade
Fonte: Policarbonatos (2002c)

Após enunciar as competências corporativas, de eixo, requisitos de acesso e habilidades, atribuindo pesos, a Policarbonatos comunicou e treinou o sistema amplamente para que este passasse a ser conhecido e compartilhado. Além dos gestores, que receberam treinamento da metodologia, o sistema foi apresentado a todos os empregados utilizando-se *folders* explicativos (Anexo C) e reuniões para obtenção de sugestões. Em paralelo, a Policarbonatos desenvolveu um sistema informatizado para realização da avaliação.

Uma vez que o sistema foi amplamente comunicado e estando pronto o aplicativo informatizado, concebido para facilitar a sua operacionalização, o próximo passo foi a realização da avaliação das competências. A partir da definição dos requisitos de acesso, das competências corporativas, de eixo e habilidades a Policarbonatos iniciou o processo de avaliação para todos os seus empregados (excetuando os empregados com menos de 1 ano de serviço). Este processo foi conduzido por comitês constituídos para cada área de forma a minimizar os aspectos subjetivos da avaliação. Cada empregado foi avaliado individualmente para fins de identificação quanto ao nível de proficiência e os resultados da avaliação foram transformados em pontos, respeitando a importância relativa de cada um dos itens avaliados. As avaliações foram realizadas de forma bastante participativa e sempre envolvendo os avaliados em todas as etapas.

A graduação das competências corporativas e de eixo, requisitos de acesso e habilidades considerou o nível e a complexidade das funções conforme peso máximo apresentado na figura 33. Respeitado os pesos, a definição dos pontos dos requisitos de acesso, das competências corporativas / eixo e habilidades foi estabelecida pela GQRH, em conjunto com o gerente da área, considerando a importância relativa de cada um dos itens avaliados.

O anexo D apresenta um modelo de avaliação, tomando como base exemplos de competências corporativas, de eixo, requisitos de acesso e habilidades para a função de técnico químico especializado II.

Também como forma de minimizar o viés da subjetividade, natural em uma avaliação de pessoas, cada competência corporativa e de eixo foi desdobrada e descrita em questões específicas e igualmente pontuadas. Esta sistemática contribuiu para que as descrições

ficassem menos subjetivas, facilitando a avaliação e eliminando as interpretações ambíguas. O sistema informatizado desenvolvido especialmente para a realização dessa avaliação permitiu o cálculo automático de forma a se obter, no final da avaliação, o total de pontos. Cada questão desdobrada dos requisitos de acesso, competências corporativas / eixo e habilidades representava o esperado pela empresa, enquanto a pontuação obtida representava o resultado real. A classificação tomou como base a seguinte escala de avaliação e respectiva pontuação: “não atende”, “atende” e “supera”.

O resultado da avaliação mostrou a situação real de cada empregado em relação ao que a empresa esperava do mesmo. A avaliação parametrizada por pontos permitiu que o resultado final fosse representado em uma matriz de classificação, conforme mostrada na figura 34 a seguir:

Pontos obtidos	Classificação
01 – 30	Não Atende (NA)
31 – 60	Em Desenvolvimento (ED)
61 – 80	Atende (A)
81 – 100	Supera (S)

Figura 34– Classificação das avaliações

Fonte: Policarbonatos (2002c)

A classificação mostrada na figura 34 relacionou o atendimento de cada empregado aos requisitos de acesso, competências corporativas / eixo e habilidades. O resultado final possibilitou que os gestores analisassem cada uma das pessoas de sua equipe quanto as suas deficiências, considerando as razões do não atendimento e elaborassem, em conjunto com a GQRH, um plano de ação para o seu desenvolvimento por meio de programas de educação e treinamento (todos os empregados foram informados acerca dos resultados de cada questão avaliada). A próxima avaliação, prevista para setembro, outubro e novembro de 2003, irá aferir o quanto estas ações foram efetivas ou não. A seção 3.5.1 mostrará os resultados finais obtidos na avaliação realizada em 2002.

O SC&H, como parte de um sistema maior de gestão de pessoas, foi concebido pela Policarbonatos para ser utilizado, também, como uma ferramenta de carreira e remuneração. A partir dos resultados da avaliação das competências, tal como visto na seção 2.4.3, a empresa reconheceu os empregados que tiveram a classificação final “atende” ou “supera” utilizando o modelo de remuneração variável como forma de recompensa. Essa prática permitiu o reconhecimento sem comprometer, no entanto, a folha de pagamento em definitivo.

Quanto à forma de estabelecer a parcela variável a ser destinada aos avaliados satisfatoriamente, a Policarbonatos utilizou o seguinte cálculo: para aqueles classificados como “atende” foram pagos, tomando como base o salário anual, um mínimo de 3% e máximo de 7% e para os classificados como “supera” um mínimo de 5% e máximo de 10%. Como o resultado final das avaliações estava atrelado a classificação por pontos, os percentuais foram naturalmente condicionados aos pontos finais obtidos por cada empregado de forma que todo processo transcorreu com transparência e objetividade.

Em dezembro de 2002 a Policarbonatos efetuou o pagamento para todos os empregados contemplados na classificação “atende” e “supera”. Estes puderam ainda optar pelo recebimento diretamente na folha de pagamento ou por meio de tíquetes alimentação para fins de compra de gêneros alimentícios e eletrodomésticos numa rede nacional de hipermercados. A aceitação foi muito boa por parte de todos e o programa obteve receptividade, tanto pelos empregados quanto pelos gestores. A seção 3.4.2, a seguir apresenta a percepção dos gestores quanto ao modelo de gestão de pessoas em implementação.

3.4.2 O SC&H na percepção dos gestores

O processo de implementação do SC&H contou com uma boa receptividade por parte dos gestores, público que representa papel primordial para o sucesso do Sistema. Com o intuito de verificar a receptividade na percepção dos gestores e verificar se o SC&H estava atingindo os objetivos iniciais, incluiu-se no questionário (Apêndice A) perguntas objetivando esta análise. A figura 35, a seguir, apresenta as questões analisadas de maior relevância.

Importante ressaltar que desta dimensão do questionário, que analisa a percepção dos gestores quanto ao SC&H, para melhor compreensão das seções analisadas neste estudo de caso, foram retiradas todas as questões que tratam do alinhamento das competências com as estratégias empresariais. Estas serão analisadas isoladamente na seção 3.5.2 (O alinhamento entre estratégias e competências individuais). Desta forma a figura 35 mostra somente as questões que tratam da percepção dos gestores quanto ao SC&H.

QUESTÕES	Grau de concordância
O SC&H prioriza competências de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.	8,0
O SC&H possibilita aos empregados enxergarem com clareza o que a empresa espera deles em termos de atitudes, atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso.	8,6
O SC&H ajuda a gerenciar e coordenar as pessoas que compõe a minha equipe de trabalho.	8,2
As competências definidas no SC&H consideram o conhecimento (saber) / atitudes (saber ser / agir) e as habilidades (saber-fazer).	8,8
O SC&H sinaliza com clareza o que é esperado dos meus liderados, de forma a possibilitar a avaliação e desenvolvimento das competências e habilidades requeridas.	8,0
Com o SC&H consigo priorizar mais facilmente as necessidades de treinamento.	8,4
As competências individuais definidas pela empresa contemplam as seguintes características:	
Autodesenvolvimento / Gestão do conhecimento	8,4
Saber agir: saber julgar, escolher e decidir.	8,6
Trabalho em equipe.	8,2
Comprometimento com a empresa.	8,4
Liderança - assumir responsabilidades.	8,4
Tomada de decisão.	8,4
Saber desenvolver e mobilizar recursos.	7,8
Flexibilidade e multifuncionalidade.	7,6
Interação com novas tecnologias.	7,2
Saber empreender - ter iniciativa	7,8
Ter visão estratégica: Conhecer e entender o negócio da empresa.	7,2
Conhecimentos técnicos e educacionais.	8,6
O SC&H tem como principais objetivos os seguintes pontos:	
Novas práticas de recrutamento & seleção e movimentação interna.	7,0
Avaliação de desempenho considerando as competências requeridas	8,4
Desenvolvimento: permite um crescimento de carreira mais justo e estruturado.	8,0
Novas práticas de remuneração.	7,4
Capacitar empregados, de todos os níveis, a acompanharem as mudanças que vêm ocorrendo na empresa.	7,6
Uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada.	7,8
Todos os gestores participaram da concepção e implementação do Sistema.	7,6
O SC&H implementado pela empresa possui as seguintes características:	
É simples: de fácil entendimento e operacionalização	6,8
É transparente: garante acesso das informações e oportunidades a todos os empregados.	7,4
É instrumental: operacionaliza os conceitos empregados na prática	8,4
É integrado: possibilita o atendimento as diversas necessidades da gestão de pessoas.	8,6
É compatibilizador: traz benefícios tanto para empresas quanto para os empregados.	8,6
É abrangente: adapta-se às diversas áreas da organização.	8,6
O SC&H propicia o aumento da empregabilidade por promover o aumento dos conhecimentos e saberes dos empregados.	7,8

Figura 35 – Percepção dos gestores quanto ao SC&H.

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas ao questionário (Gestão por Competências- Apêndice A).

De maneira geral, houve uma forte concordância com relação a aceitação do SC&H pelos gestores, com um escore médio de 8,0 (ver apêndice A), numa escala de 10 pontos. Dos objetivos apresentados inicialmente, aqueles que apresentaram melhores resultados foram: as competências definidas no SC&H consideraram o conhecimento, as atitudes e as habilidades (8,8); seguido da questão do SC&H possibilitar aos empregados enxergarem com clareza o que a empresa espera deles em termos de atitudes, atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso (8,6). Outros resultados relevantes foram: a avaliação de desempenho considerando as competências requeridas e as efetivamente apresentadas pelos empregados (8,4), a definição das prioridades de treinamento (8,4) e um crescimento de carreira mais justo e mais estruturado (8,0).

Também foi considerado que o SC&H implementado pela Policarbonatos possui as seguintes características:

- É integrado: possibilita o atendimento as diversas necessidades da gestão de pessoas (Recrutamento & Seleção, Carreira, Educação, Treinamento & Desenvolvimento, Remuneração e Avaliação, entre outras): 8,6;
- É compatibilizador: traz benefícios tanto para empresas quanto para os empregados: 8,6;
- É abrangente: adapta-se às diversas áreas da organização: 8,6;
- É instrumental: operacionaliza os conceitos empregados na prática: 8,4.

O resultado que apresentou menor escore médio foi: O SC&H é simples, de fácil entendimento e operacionalização (6,8) seguido das seguintes características das competências individuais definidas pela Policarbonatos:

- Permite novas práticas de recrutamento / seleção e movimentação interna: 7,0;
- Visão estratégica – conhecer e entender o negócio da empresa: 7,2;
- Interação com novas tecnologias: 7,2.

Conforme colocado na seção 2.4.2, Fleury (2002) associa a noção de competência a verbos e expressões como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Na percepção dos gestores as competências definidas pelo SC&H da Policarbonatos contemplam estas características, conforme resultados a seguir:

- Saber agir: saber julgar, escolher e decidir: 8,6;
- Auto-desenvolvimento / Gestão do conhecimento: 8,4;
- Comprometimento com a empresa: 8,4;
- Assumir responsabilidades: 8,4;
- Tomada de decisão: 8,4;
- Trabalho em equipe: 8,2;
- Mobilizar recursos: 7,8;
- Empreender e ter iniciativa: 7,8;
- Flexibilidade e multifuncionalidade: 7,6;
- Gestão de mudanças: 7,4;

Os resultados, na percepção dos gestores, mostrados acima apontam que o SC&H vem se transformando em uma alternativa real aos métodos tradicionais de administração de Recursos Humanos, enfatizando qualidades inerentes ao conceito proposto no referencial teórico (seção 2.4.2) das competências individuais.

Conforme colocado na seção 2.5.2, e considerando que a maioria das competências individuais tiveram por base o envolvimento com o processo estratégico (seção 3.4.1 - figura 31), o resultado geral da avaliação realizada pela Policarbonatos, em todos os seus empregados em 2002, pode também ser considerado como um indicador da existência de alinhamento entre esses dois Sistemas (Gestão Estratégica e Competências Individuais). Partindo-se do pressuposto que se o resultado final deste estudo de caso aponte que a maioria dos empregados atende ou supera as competências individuais requeridas pode-se deduzir que há um alinhamento entre estas e as estratégias. A seção, 3.5, a seguir, tem como objetivo, considerando o caso em estudo na Policarbonatos, a análise dos resultados da avaliação realizada pela empresa (seção 3.5.1) e o alinhamento entre estratégias e competências na percepção dos gestores (3.5.2).

3.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O vínculo entre gestão de pessoas por competências e as estratégias foi apontado, na seção 2.5, como o grande diferencial na obtenção de sucesso na implementação das estratégias de uma organização. Constatou-se, no entanto, que na maioria das vezes esses programas são implementados de forma pontual e por iniciativas de áreas e comandos distintos. Na Policarbonatos o alinhamento desses processos desenrolou-se naturalmente, advindo do fato destes dois processos estarem sob a responsabilidade de uma mesma gerência – GQRH. Assim, a construção do SC&H considerou sempre a necessidade de convergência com as estratégias da empresa.

A convergência teve como ponto de partida - os desafios de negócio traduzidos no desempenho da empresa e as competências necessárias para esse desempenho. Os principais idealizadores desses sistemas foram o Diretor Superintendente e o Gerente de Qualidade / Recursos Humanos que conceberam o SC&H focalizando tanto o atendimento dos objetivos e estratégias da empresa, quanto as necessidades individuais das pessoas (vide figura 31, seção 3.4.1).

Conforme ainda apontado na seção 2.5.1 algumas premissas conceituais relativas à implantação dos dois subsistemas – administração estratégica e gestão por competências – foram observadas na Policarbonatos de forma a sinalizar a convergência esperada:

- A gestão estratégica considerou toda a empresa e os objetivos e estratégias foram validadas e desdobradas a todos os níveis da empresa por meio de um processo interativo entre a liderança e demais empregados (ver seção 3.2.2).
- A definição e avaliação das competências individuais consideraram os conhecimentos, habilidades e atitudes (ver seção 3.4).
- As competências essenciais, ainda que se apresentando num estágio incipiente, sinalizam a disposição da empresa para o desenvolvimento destas. No entanto, a sua consolidação ainda carece de um aprofundamento (ver seção 3.3).

Conclui-se, retomando a argumentação desenvolvida, ao longo deste estudo, que quando da implementação de um sistema por competências o alinhamento deve se dar a partir dos objetivos e estratégias empresariais, ainda que após a consolidação esse sistema remeta a perspectiva de um círculo. Conforme visto na seção 2.5.2, os resultados positivos da avaliação das competências individuais também pode ser um sinalizador da existência de alinhamento entre estratégia e competências. Dessa forma, a seção a seguir apresentará os resultados obtidos na avaliação do SC&H, realizada pela Policarbonatos em 2002, com todos os empregados. Finalmente a seção 3.5.3 mostrará, a partir dos resultados do questionário elaborado especialmente para esta dissertação, a percepção dos gestores para o alinhamento entre estratégias e competências.

3.5.1 Competências Individuais: Análise dos resultados da avaliação realizada pela empresa.

A incorporação do conceito de competências individuais às estratégias da empresa leva a percepção de que se deve reconhecê-las a partir do monitoramento de sua manifestação real, ou seja, dos resultados obtidos quando da avaliação. Desta forma, a análise a seguir apresenta os resultados finais da avaliação realizada pela Policarbonatos, evidenciando que a maioria dos empregados atendeu ou superou as competências individuais requeridas.

A seguir serão apresentados os resultados finais da avaliação realizada em todos os empregados (com mais de um ano de empresa), considerando o atendimento quanto aos requisitos de acesso, competências e habilidades com base na seguinte classificação:

- Não atende (NA) = 0 a 30 pontos;
- Em desenvolvimento (ED) = 31 a 60 pontos;
- Atende (A) = 61 a 80 pontos;
- Supera (S) = 81 a 100.

a) Classificação geral

Dos 83 empregados (inclusive gerentes) avaliados 8 foram classificados como “Em desenvolvimento”, 60 como “Atende” e 15 como “Supera”. As figuras 36 e 37 a seguir mostram a classificação geral e por eixos.



Figura 36– Classificação geral da avaliação das competências

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

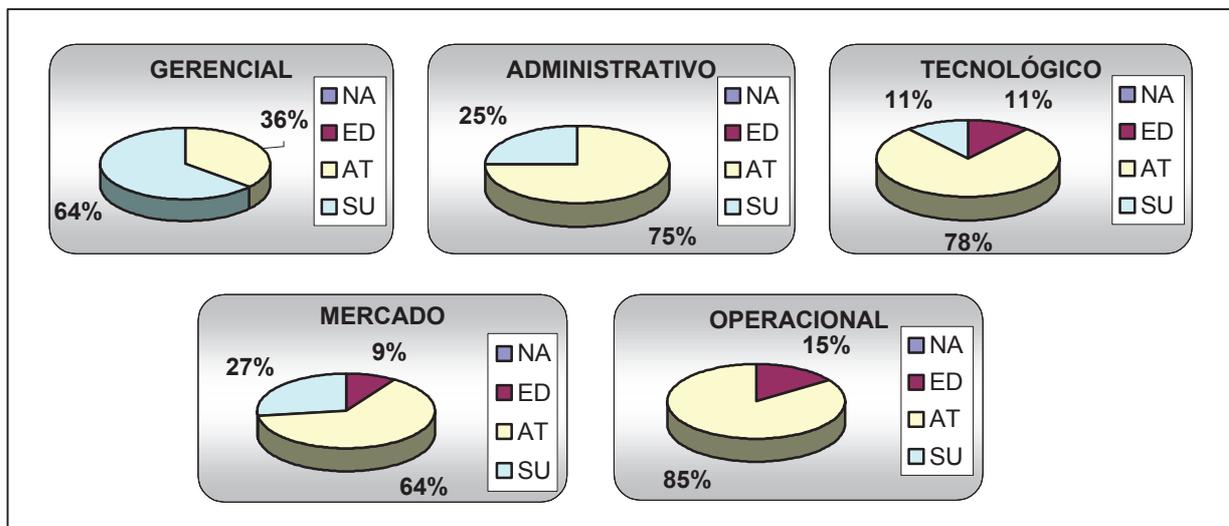


Figura 37– Classificação por eixo da avaliação das competências

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

Conforme apresentado na figura 36 nenhum empregado foi avaliado na condição “Não Atende” e a grande maioria como “Atende” (72%). A partir da figura 37 acima verifica-se que o resultado “Supera” da classificação geral é fortemente influenciado pelo eixo gerencial. Dos 11 gerentes e coordenadores avaliados, 64% classificaram-se como “Supera” e 36% como “Atende” (em números absolutos 7 “Superam” e 4 “Atendem”).

Quanto aos demais eixos, conforme figura 37 acima, pode-se afirmar que o eixo administrativo apresenta o segundo melhor resultado (dos 11 empregados lotados nas áreas administrativas, controle e finanças) 25% superaram e 75% atenderam as competências requeridas; seguido do eixo de mercado (representado pelos empregados da área de vendas e logística) em que 27% classificaram-se como “Supera”, 64% como “Atende” e apenas 9% como “Em Desenvolvimento”. O eixo tecnológico (representado pelos engenheiros de processo e analistas de laboratório), apesar de 78% dos empregados avaliados atenderem e 11% superarem, também, apresentou resultados para a classificação “Em Desenvolvimento”. Estes resultados serão aprofundados, na alínea C, ainda nesta seção, quando da análise da avaliação das competências de eixo.

Ainda que nenhum empregado tenha obtido a classificação “Não Atende” percebe-se, a partir da figura 37 acima, que o eixo operacional apresenta os menores resultados de atendimento. Composto por 39 empregados – tem a maior população, sendo composto pelos operadores de produção (5 são operadores líderes e 2 supervisores). Neste eixo 33 empregados (85%) classificaram como “Atendem”, 6 (15%) como “Em desenvolvimento” e nenhum na categoria “Supera”.

Conforme visto na seção 3.4.1, e apresentado na figura 32, todos os eixos foram divididos e graduados em níveis de complexidade (1 a 6) com base nas funções existentes na empresa. Os resultados da avaliação, a partir dos níveis de complexidade, mostram que a condição “Em desenvolvimento” somente aparece nos níveis de complexidade 1, 2 e 3 não se evidenciando nos níveis 4, 5 e 6, conforme mostrado na figura 38 a seguir. Importante informar que o nível 2 apresenta a maior população: 30 empregados; seguido do nível 1: 16 empregados. Na seqüência, os níveis 3 e 4 apresentam igualmente 12 empregados e finalmente os níveis 5 e 6 têm 7 e 6 empregados respectivamente (representados, na grande maioria, pelos coordenadores e gerentes). A figura 38 apresenta a classificação geral por nível de complexidade.

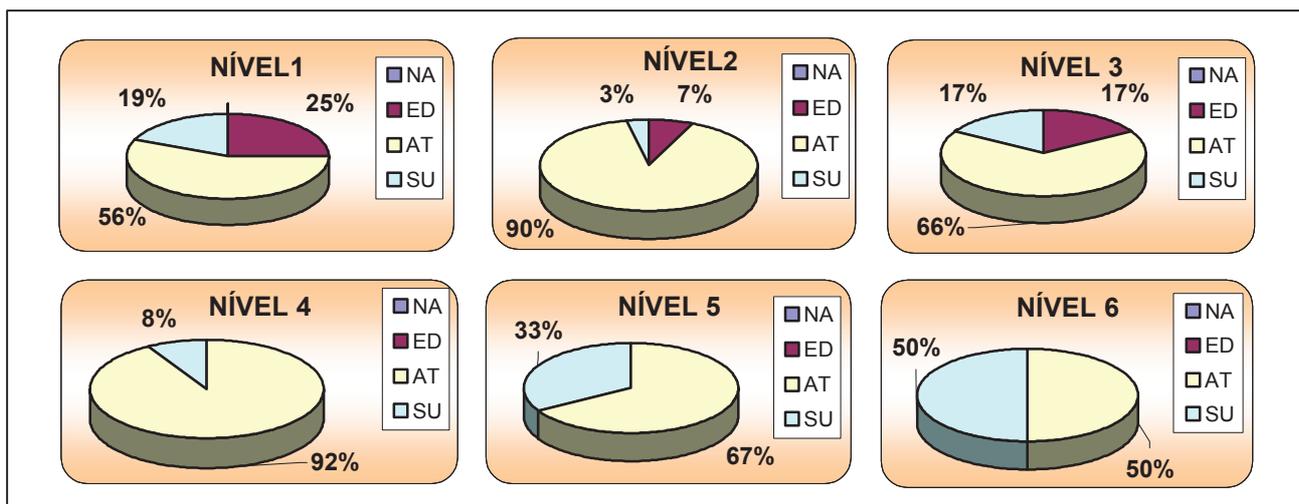


Figura 38– Classificação da avaliação por nível de complexidade

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

Com base na figura 38, constata-se que os melhores resultados estão associados aos níveis de complexidade mais altos, nos quais se encontram os profissionais de escolaridade universitária, ou com ampla experiência profissional tais como operadores líderes, supervisores de operação ou mesmo os dois casos como por exemplo no nível 6 - coordenadores e gerentes. Sendo o conceito de competência fortemente associado aos saberes (saber-conhecimento, saber-atitude e saber-fazer), ainda que alguns autores queiram dissociar da experiência profissional, observa-se que os melhores resultados na Policarbonatos relacionam-se aos níveis de complexidade mais elevados.

Sabe-se que esses profissionais, pela própria experiência, são atores dos processos decisórios e participam diretamente do planejamento estratégico. Desta forma, pode-se deduzir que quanto maior a participação no processo estratégico e na tomada de decisões, maior o desenvolvimento das competências. Da mesma forma, a não participação dos níveis mais baixos dificulta o desenvolvimento das competências.

Conforme apresentado na seção 3.4.1 a Policarbonatos desenvolveu o SC&H considerando competências corporativas, de eixo e as técnicas (denominadas de habilidades). A seguir, serão apresentados os resultados mais relevantes da avaliação destas competências.

a) Avaliação das competências corporativas

Como visto anteriormente, as competências corporativas foram requeridas para todas as pessoas da Policarbonatos, diferenciando-se somente quanto ao nível de complexidade. O resultado das avaliações corporativas mostrou melhores resultados para as funções classificadas nos níveis de complexidade mais altos, influenciando a classificação geral da avaliação das competências. A figura 39, a seguir, mostra o resultado geral das avaliações das quatro competências corporativas definidas pela empresa.

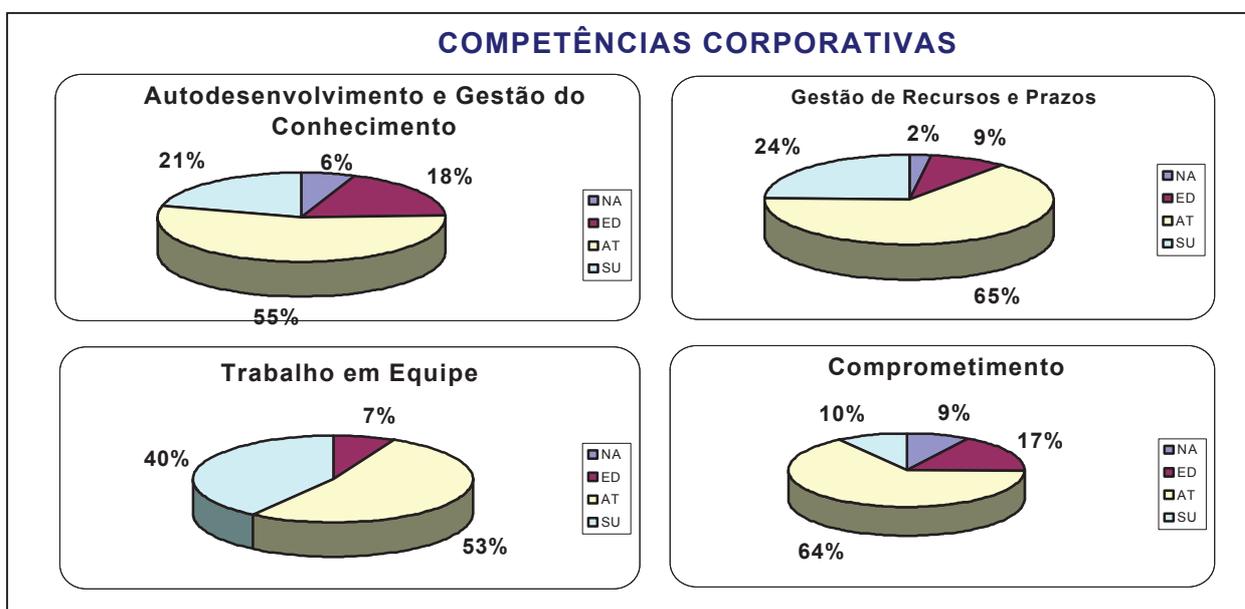


Figura 39– Classificação das Competências Corporativas

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

A partir da figura 39 constata-se que o pior resultado refere-se a competência corporativa “Comprometimento” em que 9% dos avaliados “Não Atendem” e 17% classificaram-se como “Em Desenvolvimento” (ainda assim 10% “Superam” e 64% “Atendem”). A competência “Comprometimento” foi definida pela Policarbonatos como “a preocupação com o comprometimento das pessoas para com a empresa e tem como base (vide figura 31, seção 3.4.1) a aceitação e motivação para participação do processo estratégico e programas corporativos.

A partir dos resultados desta avaliação pode-se inferir que embora amplamente comunicado e disseminado o planejamento estratégico ainda não faz parte das “entregas” de todos os empregados, principalmente dos níveis de complexidade mais baixos. Relacionando esta competência com as características da Escola Cultural (seção 2.2.3) percebe-se que o querer fazer, o comprometimento e a atitude são fatores preponderantes para a participação dos empregados na formulação das estratégias. A comunicação por si só não garantiu, na Policarbonatos, o comprometimento dos empregados para a definição das estratégias, embora tenha ajudado na implementação destas. A análise da competência corporativa “Comprometimento” a partir dos níveis de complexidade (1 ao 6) corrobora esta afirmação, conforme mostra a figura 40 a seguir:

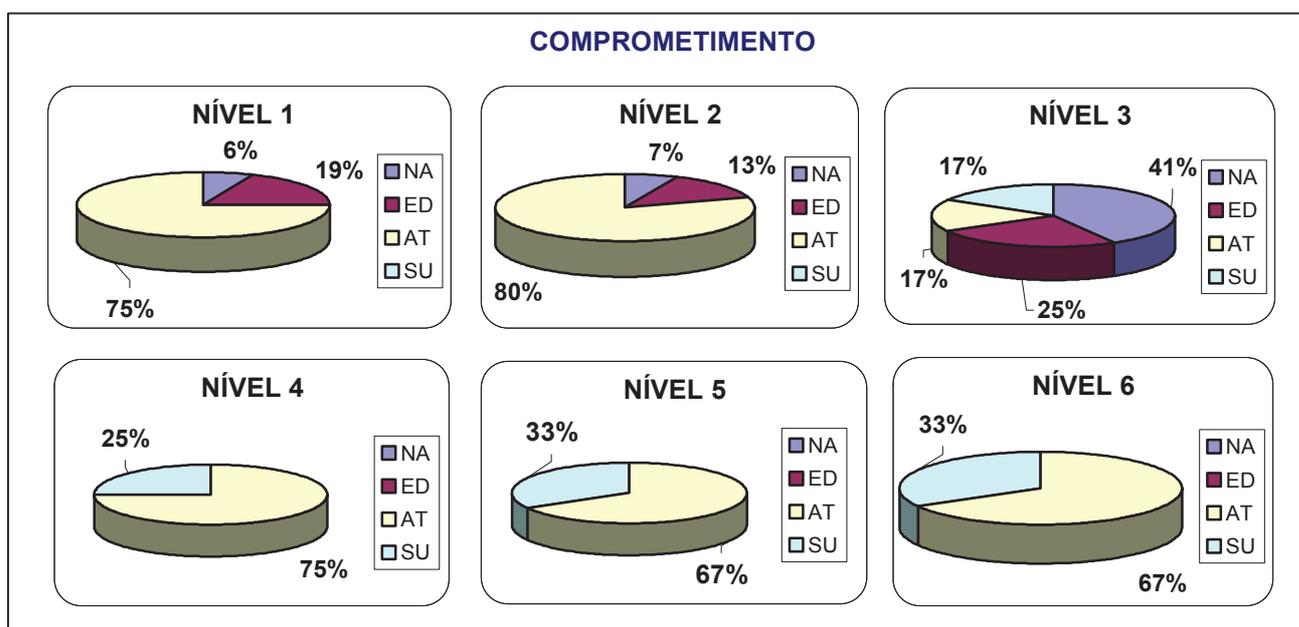


Figura 40– Classificação da competência corporativa “Comprometimento”

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

Conforme figura 40 observa-se que os níveis 1 a 3 são os que apresentam os piores resultados para esta competência considerando a classificação “Não Atende” e “Em Desenvolvimento”, ainda que nos níveis 1 e 2 estes resultados estejam associados a percentuais elevados para a categoria atende (75% e 80% respectivamente). A partir destes resultados conclui-se que quanto maior o nível hierárquico maior o nível de superação do comprometimento.

Por sua vez, no nível 3, apesar de 17% dos empregados terem sido avaliados como “Supera”, 41% “Não Atendem” e 25% foram classificados como “Em desenvolvimento”. A

partir de uma análise individual das avaliações (POLICARBONATOS 2002c) constata-se que estes resultados foram fortemente influenciados pelas avaliações dos Operadores Especializados – estes representam 70% da população do nível 3 (vide figura 32, seção 3.4.1). Sabe-se que o trabalho em regime de turno distancia os profissionais dos programas corporativos da empresa, preocupando-se estes somente com as atividades prescritas para aquela jornada de trabalho. Infere-se assim que não há envolvimento com a gestão da empresa e sim com a performance da unidade industrial.

Também as questões desdobradas da competência “Comprometimento” foram definidas considerando que os níveis de complexidade mais baixos participam apenas da implementação das estratégias por meio dos planos de ação ou acompanhamento dos indicadores de desempenho, mas não da formulação. Para um melhor entendimento convém conhecer as questões definidas para esta competência, para cada nível de complexidade (POLICARBONATOS, 2003c):

- **Nível I**
 - a) Conhece e compreende as políticas e o sistema de gestão da empresa;
 - b) Conhece e compreende o Planejamento Estratégico – missão, visão, valores, objetivos, estratégias e planos de ação.
 - c) Contribui para o alcance dos indicadores de desempenho (itens de controle e melhoria) da sua área.
 - d) Conhece e cumpre procedimentos do sistema de gestão da empresa (Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente).
- **Nível II**
 - a) Implementa ações dos planos desdobrados das ações gerenciais das estratégias da sua gerência/coordenação.
 - b) Elabora e/ou faz cumprir normas /procedimentos e instruções de trabalho do Sistema de Gestão da empresa (Qualidade, Saúde, Segurança e Controle Ambiental).
 - c) Procura o aperfeiçoamento contínuo de sua rotina de trabalho do dia-a-dia.
- **Nível III**
 - a) Define e implementa planos de ação, desdobrados das ações gerenciais do plano estratégico e de melhoria dos itens de controle, de sua gerencia / coordenação.

- b) Elabora normas / procedimentos e verifica instruções de trabalho do Sistema de Gestão da empresa (Qualidade, Saúde, Segurança e Controle Ambiental).
- c) Identifica causas e propõe ações corretivas / preventivas para as não-conformidades na sua área de atuação.
- d) Avalia resultados e elabora relatórios analíticos, gráficos informativos e pareceres técnicos, relacionados às suas atividades e resultados do acompanhamento dos objetivos estratégicos da sua área.

- **Nível IV**

- a) Compreende, aplica e divulga as políticas e o sistema de gestão da empresa.
- b) Participa, compreende e dissemina o Planejamento Estratégico.
- c) Define e acompanha os processos críticos e itens de controle da sua área.
- d) Elabora e/ou aprova e faz cumprir as diretrizes / procedimentos do sistema de gestão (PE, Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente).

- **Nível V**

- a) Participa da definição dos objetivos e estratégias da empresa definindo ações gerenciais para o alcance destas.
- b) Define, orienta, consolida, aprova e acompanha os planos de ação, as normas / procedimentos e as políticas do sistema de gestão da empresa (Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente).
- c) Define, orienta e acompanha os itens de controle / indicadores de desempenho das estratégias da sua área.
- d) Coordena com foco na melhoria contínua – evidencia sua gestão através de resultados.
- e) Compatibiliza os interesses da empresa e dos empregados

- **Nível VI**

- a) Define objetivos e estratégias da empresa quando da elaboração do Planejamento Estratégico.
- b) Define, orienta, consolida, aprova e acompanha os planos de ação, as normas / procedimentos e as políticas do sistema de gestão da empresa (Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente).
- c) Define, orienta e acompanha os itens de controle / indicadores de desempenho das estratégias de sua área.
- d) Gerência com foco na melhoria contínua – evidencia sua gestão através de resultados.

- e) Compatibiliza os interesses da empresa e dos empregados.
- f) Dissemina valores éticos e de responsabilidade social – é exemplo.

A partir dos dados acima, conclui-se que os gestores esperam um comprometimento maior dos seus liderados tomando como base, principalmente, a participação no planejamento estratégico, contudo, não há como negar que a avaliação das competências, tal como apresentada, é fortemente hierarquizada ou seja os níveis mais baixos (1, 2, 3 e 4) participam da implementação das estratégias enquanto os mais elevados definem e decidem todo o processo estratégico conforme previsto na Escola de Planejamento (seção 2.2.1).

Conforme visto na seção 3.2.2, a partir dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional (POLICARBONATOS, 2002b), os empregados estão satisfeitos em relação a participação no Planejamento Estratégico, mas os gestores gostariam que os seus liderados participassem mais da definição das estratégias e planos de ação (vide seção 3.2.2). Assim, na percepção dos gestores, a participação dos empregados no planejamento estratégico carece de um maior envolvimento. Os resultados da avaliação corroboram esta constatação.

Na seção 3.2.2 colocou-se a seguinte pergunta: “Será que a participação e o envolvimento nas decisões estratégicas da empresa é um desejo de todos os empregados?”. Na oportunidade, sugeriu-se relacionar esta pergunta ao grau de comprometimento dos empregados quando da análise dos resultados da avaliação da competência “Comprometimento”, objetivando a elucidar esta indagação. Assim, após o resultado da avaliação, pôde-se concluir que o envolvimento e comprometimento dos empregados para o planejamento estratégico da Policarbonatos ainda não está consolidado.

Ainda de acordo com a figura 39, também a competência corporativa “Auto-desenvolvimento e “Gestão do Conhecimento” apresentou resultados não muito satisfatórios uma vez que a condição “Não Atende” e em “Em Desenvolvimento” se fez presente em 6% e 18%, respectivamente dos avaliados, ainda que grande parte dos avaliados tenham se situado na classificação “Atende” e “Supera” (55% e 21 % respectivamente). Mais uma vez, a análise dos resultados destas competências corporativas (POLICARBONATOS, 2003c), a partir dos níveis de complexidade, mostram que o atendimento a estas competências relaciona-se diretamente com os níveis mais elevados: o atendimento cresce à medida que aumenta o nível de complexidade da função do empregado avaliado. Esta constatação levou a uma nova

indagação: “Sendo as competências corporativas uma questão de atitude, somente poderão estar presentes nas funções de complexidade mais elevadas?” “Será que as funções de níveis de complexidade mais baixas estão fadadas ao modelo Taylorista no qual o que prevalece são as competências técnicas - o Saber Fazer?”.

Os melhores resultados, conforme figura 39, referem-se as competências Trabalho em Equipe (40% superaram, 53% atenderam e 7% estão em desenvolvimento) e Gestão de Recursos e Prazos (24% superaram, 65% atenderam, 9% estão em desenvolvimento e 2% não atenderam). O resultado da avaliação da competência Trabalho em Equipe já tinha sido verificado quando da Pesquisa de Clima Organizacional (POLICARBONATOS 2002b) e relaciona-se com o desenvolvimento das competências organizacionais ou do grupo ainda não desenvolvidas na Policarbonatos.

Apesar do exposto acima, considerando o escore geral, pode-se considerar que os resultados das avaliações corporativas foram satisfatórios uma vez que 72% e 18%, respectivamente, dos avaliados atenderam e superaram as competências corporativas requeridas, conforme apresentado na figura 36.

b) Competências de Eixo

Conforme apresentado na seção 3.4.1 a Policarbonatos definiu e avaliou as competências de eixo tomando por base os diferentes processos fundamentais ou negócios da empresa: gerencial, administrativo, tecnológico, comercial e operacional. Assim, para cada eixo foram definidas competências conforme apresentado na figura 30 - Competências Corporativas e de Eixo.

Sendo as competências de eixo menos subjetivas, visto que incorporam traços das competências técnicas por serem definidas com base nos processos, nota-se que a melhora dos resultados pode ser justamente atribuída a este fato – os empregados ainda carregam muito mais fortemente os traços técnicos que os subjetivos uma vez que por muito tempo o saber fazer prevaleceu sobre o querer fazer. O resultado geral da avaliação, para as competências de eixo definidas, conforme figura 40 a seguir, pode ser considerado satisfatório uma vez que a condição “Não Atende” não apareceu para nenhum dos avaliados.

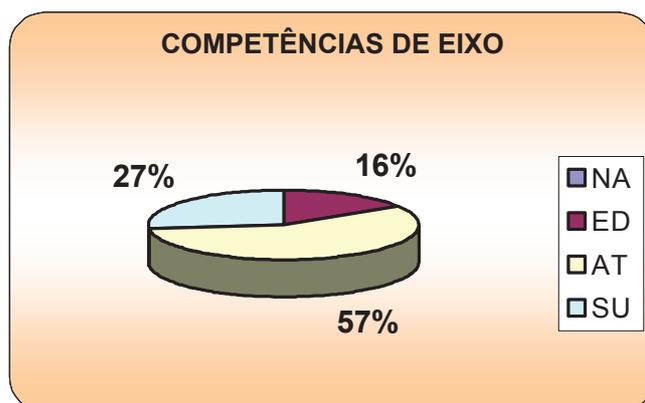


Figura 41– Classificação geral das Competências de Eixo

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

A partir dos dados da figura 41 constata-se que apenas 16% dos empregados foram classificados na condição “Em Desenvolvimento” e que em 84% dos casos foram satisfatórios (57% atenderam e 27% superaram). Tal como nas competências corporativas, o eixo gerencial apresentou os melhores resultados, mas já se nota uma melhor avaliação para os demais eixos uma vez que a condição “Não Atende”, diferentemente da avaliação das competências corporativas, não foi detectada.

Apesar do resultado geral ainda estar influenciado pelo resultado do eixo gerencial, na qual a condição “Em desenvolvimento” não se fez presente, observa-se nos demais eixos um razoável nível de atendimento, conforme figura 42 a seguir:

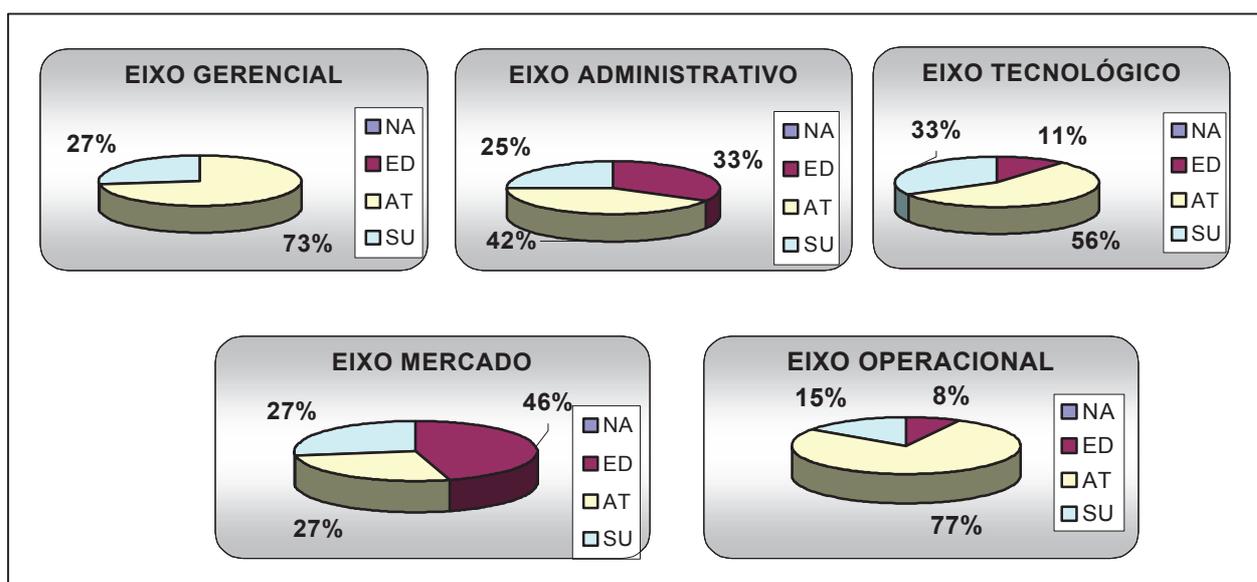


Figura 42– Classificação das Competências de Eixo

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

O melhor resultado, excetuando-se o eixo gerencial, conforme figura 42, encontra-se no eixo operacional: apenas 8% do empregados (operadores e engenheiros de produção) foram classificados na condição “Em desenvolvimento”. Uma análise mais acurada (POLICARBONATOS, 2003c) revela que neste eixo os resultados satisfatórios decorreram da avaliação das competências “Conservação e Manutenção de Equipamentos” e “Conhecimentos Técnicos”, justamente as mais técnicas e que obtiveram os maiores resultados. Contrariamente, os menores escores foram atribuídos as competências mais subjetivas do eixo: “Flexibilidade e Multifuncionalidade” e “Complexidade das Tarefas”.

Contata-se ainda que o segundo melhor resultado, excetuando-se o eixo gerencial, encontra-se no eixo tecnológico, também constituído de funções técnicas como engenheiros de processo e técnicos químicos. Este eixo apresentou 89% de atendimento as competências requeridas (56% atenderam e 33% superaram). O percentual dos empregados que superaram foi inclusive maior que o do eixo gerencial (27%). Também a análise dos resultados (POLICARBONATOS, 2003c) revela que o maior atendimento encontra-se na competência “Conhecimento Técnico”.

Tal como na avaliação das competências corporativas os melhores resultados das competências de eixo, considerando a condição “Em desenvolvimento” estão associados aos níveis de complexidades mais altos, conforme mostra a figura 43.

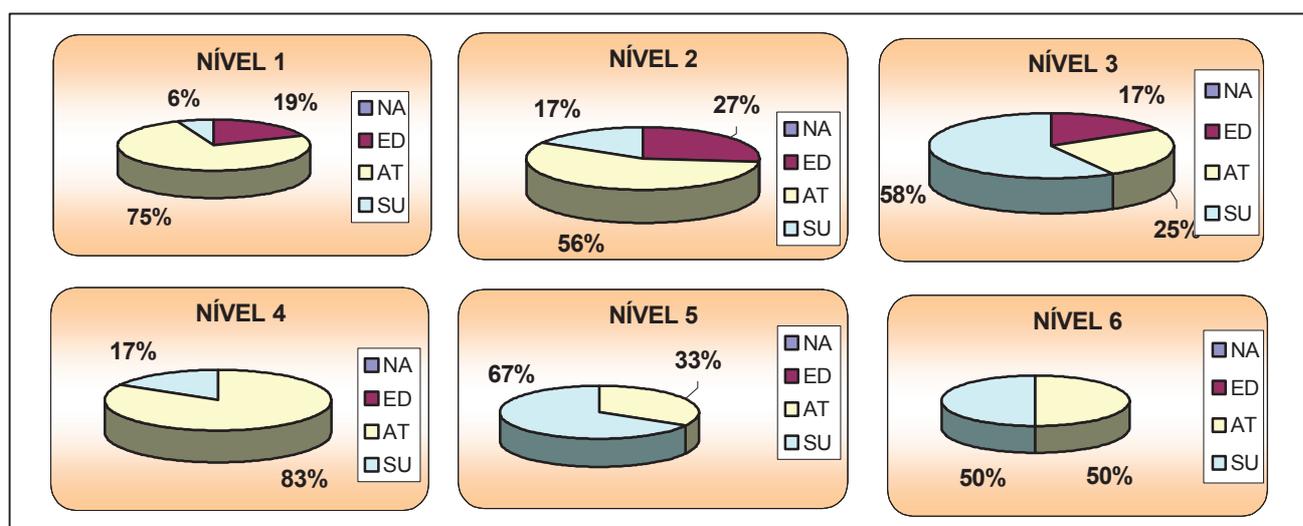


Figura 43– Classificação das Competências de Eixo por nível de complexidade

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

A análise dos resultados, conforme figura 43, mostra que apesar dos melhores resultados estarem associados aos níveis de complexidade mais altos, as diferenças não são tão acentuadas como nos resultados da avaliação das competências corporativas. Ainda que a condição “Em Desenvolvimento” tenha aparecido nos níveis 1 (19%), 2 (27%) e 3 (17%) estes resultados estão associados a altos percentuais da condição “Atende” e “Supera” (81%, 73% e 83% respectivamente). Outra constatação interessante é que o grau de atendimento destas competências no nível 5 supera o nível 6; enquanto o nível 5 obteve 67% de superação e 33% de atendimento, o nível 6 obteve 50% para as duas condições. Diante deste resultado pode-se inferir que as funções gerenciais se aproximam mais das competências corporativas do que das de eixo. De fato, é natural que haja uma predisposição e uma afinidade maior dos gerentes para com as competências corporativas do que para as competências de eixo devido ao viés técnico que estas incorporam.

Assim, as competências de eixo, conforme definido na seção 2.4.3, referem-se as competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da Policarbonatos e estão fortemente associadas ao desempenho do dia-a-dia aproximando-se mais do saber fazer das competências técnicas ou habilidades, razão atribuída aos melhores resultados obtidos em relação aos encontrados nas competências corporativas.

c) Competências Técnicas ou Habilidades

Conforme visto anteriormente, a Policarbonatos definiu as competências técnicas ou habilidades tomando como base o desempenho de cada função, as descrições de cargos existentes e os processos fundamentais da empresa (disponíveis nos procedimentos do sistema de qualidade - ISO 9001:2000). Após o detalhamento de cada processo, procedeu-se as avaliações, juntamente, com as demais competências (corporativas e de eixo), conforme resultados apresentados na figura 44 a seguir.

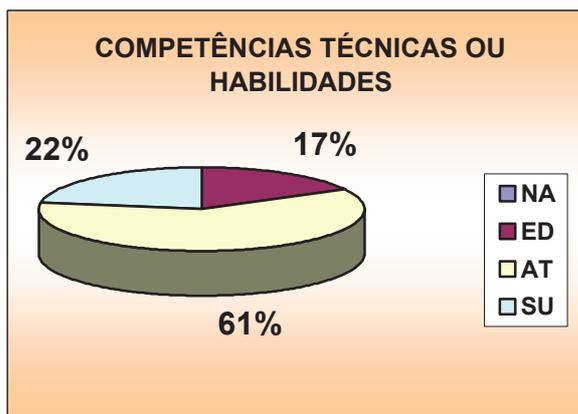


Figura 44 – Classificação geral das Habilidades.

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

A partir dos resultados apresentados na figura 44, a princípio, nota-se que os resultados estão muito próximos da avaliação das competências de eixo, porém não se encontra aí contemplada a avaliação dos gerentes, uma vez que, conforme premissa da metodologia apresentada na seção 3.4.1, o peso atribuído para as habilidades, quando da avaliação dos gerentes, foi zero. Desta forma o eixo gerencial contempla somente a avaliação dos coordenadores – para estes as habilidades têm peso 10 (numa escala de 100). O resultado das avaliações das competências técnicas ou habilidades, por eixo, encontra-se na figura 45, a seguir.

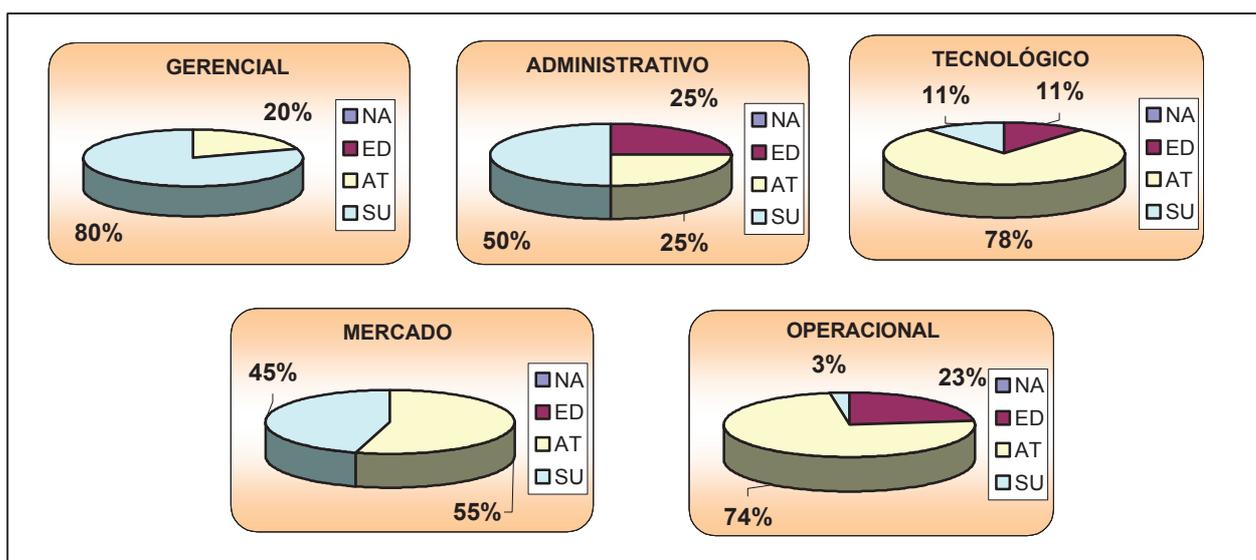


Figura 45– Classificação das habilidades por eixo

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

Conforme apresentado na figura 45, o melhor resultado foi obtido pelos empregados do eixo mercado e do eixo gerencial (coordenadores e profissionais seniores) uma vez que 45% e 80% superaram e 55% e 20% atenderam, respectivamente, os requisitos definidos nas habilidades. Um detalhamento das habilidades requeridas mostra um maior rigor na definição das habilidades dos eixos operacional e tecnológico do que nos demais eixos (POLICARBONATOS, 2003c). Como as habilidades foram definidas a partir dos processos nestas áreas que já tinha estes detalhados nas Instruções de Trabalho e Descrições de Processo, o aprofundamento foi bem maior que nos eixos de mercado e administrativo nos quais foram utilizados somente as Descrições de Cargo.

Quanto ao resultado por nível de complexidade, permanece ainda a predominância dos melhores resultados nos níveis 4 e 5, conforme figura 46 a seguir.

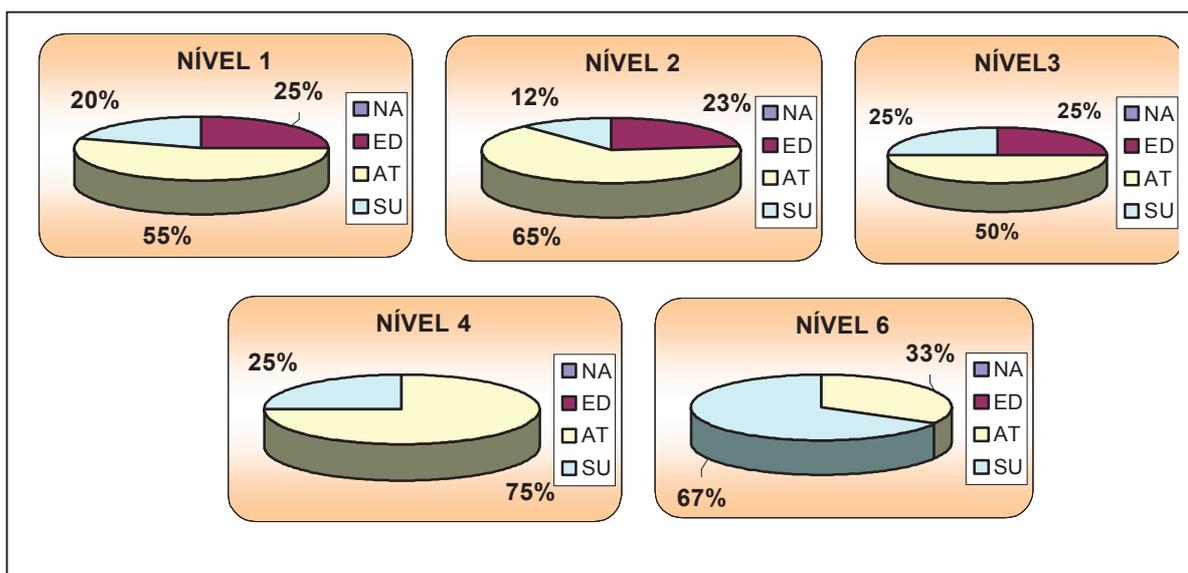


Figura 46 – Classificação das habilidades por nível de complexidade

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

Com base na figura 46 deduz-se que os resultados são satisfatórios - mesmo para os eixos de menor complexidade: nos níveis 1 e 3 somente 25% foram avaliados como “Em Desenvolvimento” enquanto no nível 2 apenas 23%. Assim mesmo estes resultados estão associados a nenhum caso de não atendimento. Diferentemente dos resultados apresentados nas competências corporativas e de eixo, os escores satisfatórios permeiam de forma mais distribuída e homogênea, o que remete à questão dos empregados estarem mais capacitados

para o saber fazer do que para o querer fazer. A seguir, conclui-se a apresentação dos resultados da avaliação com os dados referentes aos requisitos de acesso.

d) Requisitos de Acesso

Além das competências corporativas, de eixo e das habilidades, a empresa estabeleceu os requisitos de acesso, ou seja, conhecimentos educacionais e experiências profissionais requeridas para o exercício das atribuições de cada eixo e nível de complexidade estabelecido tais como proficiência em idiomas, formação escolar, experiência profissional, conhecimentos específicos e microinformática. Esta avaliação está vinculada à questão da aprendizagem individual e participação dos empregados na Gestão Estratégica da Policarbonatos, uma vez que, conforme amplamente abordado na seção 2.3.4, esta participação somente é factível a partir do conhecimento e educação dos empregados. A figura 47, a seguir, apresenta o resultado geral desta avaliação.

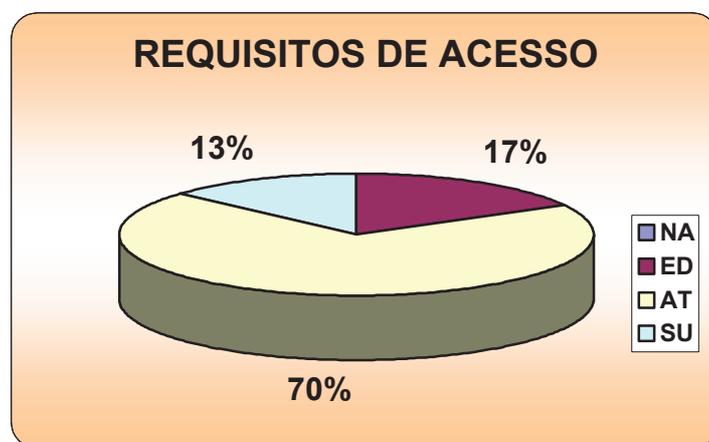


Figura 47 – Classificação geral dos Requisitos de Acesso

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

Os resultados mostrados na figura 47 são satisfatórios (mostram um índice de atendimento de 83%) e estão presentes nos quatro itens definidos pela Policarbonatos, conforme figura 48 a seguir.

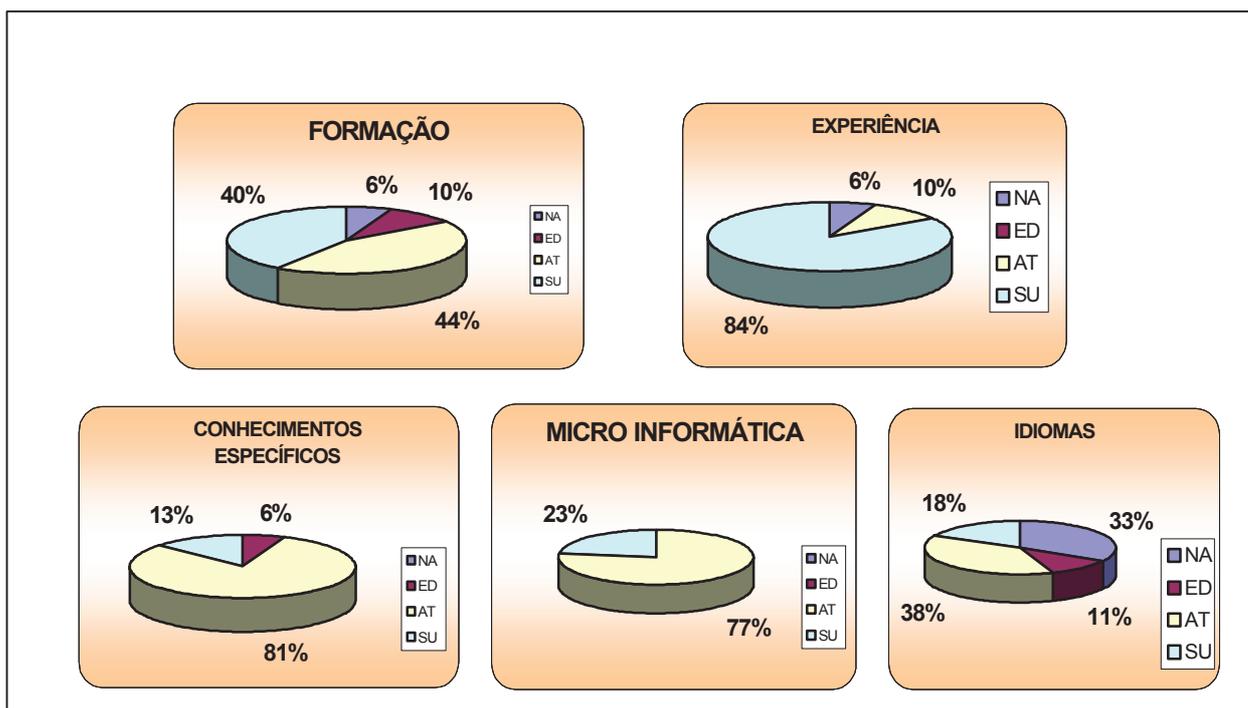


Figura 48 –Requisitos de Acesso

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c)

A partir da figura 48 constata-se que o melhor resultado obtido foi para o requisito “Experiência Profissional” com um índice de 84% para a condição “Supera”. O perfil dos empregados da Policarbonatos (Anexo A) mostra que a maioria dos empregados tem 10 anos ou mais de tempo de admissão na empresa. Numa análise documental mais acurada (POLICARBONATOS, 2002c), verificou-se que os empregados recentemente promovidos ou que mudaram de função não atenderam a este requisito.

Também o requisito “Formação” merece comentários adicionais uma vez que se relaciona fortemente com o objeto desta dissertação. Nota-se que 84% atendem e superam a formação requerida. A análise documental (POLICARBONATOS, 2002C) mostra que a Policarbonatos empregou bastante rigor na definição destes requisitos como por exemplo a exigência de cursos de especialização para todas as funções de nível universitário e de coordenação / gerência. O anexo A apresenta dados sobre o número de empregados que estão estudando (todos eles utilizam o benefício oferecido pela empresa).

Os resultados referentes a Conhecimentos Específicos e Microinformática não foram analisados uma vez que um maior ou menor atendimento não interfere na participação dos

empregados no processo estratégico da empresa. Já os resultados pertinentes ao atendimento ao requisito de acesso Idioma será comentado quando da análise por nível de complexidade.

Com relação aos resultados da avaliação dos requisitos de acesso por níveis de complexidade, nota-se um comportamento diferente da avaliação das competências corporativas e de eixo. Diferentemente, os melhores índices não estão relacionados aos níveis de complexidade mais altos (com exceção do nível 6), conforme mostra a figura 49 a seguir.

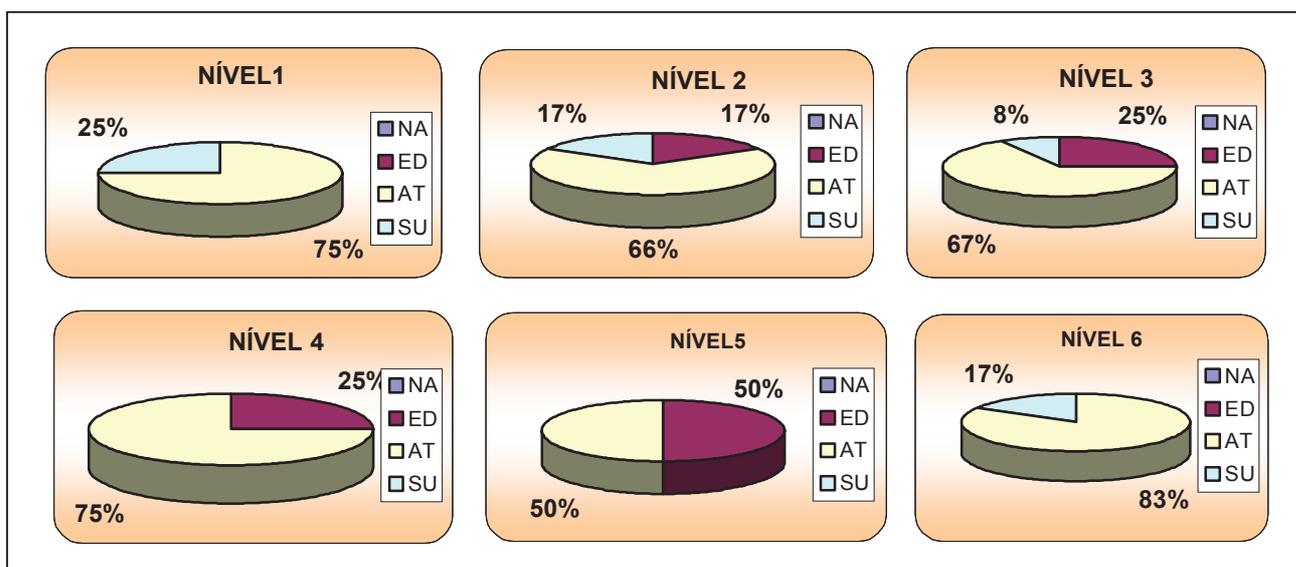


Figura 49– Classificação dos Requisitos de Acesso por nível de complexidade

Fonte: Elaboração própria a partir de Policarbonatos (2002c).

Conforme figura 49, o nível 1 apresentou, com exceção do nível 6, os melhores resultados com relação aos requisitos de acesso. O nível 1 é representado fortemente pelos operadores em início de carreira – *trainees* que na grande maioria foram recrutados como estagiários. Para estes profissionais são exigidos basicamente a escolaridade – curso técnico profissionalizante e conhecimento em microinformática, não sendo exigido conhecimentos específicos e experiência profissional uma vez que, para maior parte deles, trata-se do primeiro emprego. Uma análise mais profunda aos documentos do SC&H (POLICARBONATOS, 2003c) também revela que de maneira análoga no nível 3 ocorre o mesmo fato por parte dos profissionais universitários em início de carreira. O índice de atendimento foi satisfatório para os profissionais de nível médio – operadores especializados, não ocorrendo o mesmo com as funções de nível universitário.

Os resultados apresentados na figura 49 também foram fortemente influenciados pelo não atendimento ao requisito “Idioma” requerido para os níveis 3 e 4, eixo mercado, e para o nível 5 – eixo gerencial. A análise documental (POLICARBONATOS, 2003c) mostra que dos 39 empregados avaliados neste requisito, justamente aqueles em que o desempenho da função necessita da proficiência do idioma inglês, como o pessoal lotado na área comercial, suprimentos e logística 15 não atenderam. Quanto ao nível 5 além do não atendimento ao requisito “Idiomas”, alguns empregados não atenderam o requisito formação (curso de especialização) e em um único caso o requisito de graduação universitária.

De maneira geral pode-se considerar que os resultados, com base na figura 49, apresentados pelos avaliados são satisfatórios. Considerando o vínculo deste requisito com aprendizado e gestão do conhecimento, pilares do ambiente da gestão estratégica, pode-se inferir que a partir destes resultados os empregados da Policarbonatos estão aptos a participar do processo estratégico. Retoma-se a questão colocada na seção 3.2.2 e 3.5.1: “Por que a participação e o envolvimento nas decisões estratégicas da empresa não se evidenciam em todos os níveis?” Conforme visto na seção 2.2.2 (Escola do Aprendizado) e 2.3.4 (Aprendizagem organizacional e individual), uma das razões para a falta de envolvimento dos empregados nas questões estratégicas é a baixa educação. Uma vez que estes resultados foram satisfatórios, esta é uma variável que pode ser desconsiderada.

Retomando o apresentado na seção 2.5.2 (Principais resultados esperados na Gestão por Competências) – em que se as competências individuais foram desdobradas dos objetivos e estratégias, e o resultado satisfatório da avaliação comprove o grau de alinhamento entre ambos – a partir dos resultados apontados nesta seção, considerando que a maioria dos empregados atendeu ou superou as competências individuais requeridas constata-se que, teoricamente, deveria haver uma forte relação entre estas e as estratégias. Se as pessoas estão preparadas e capacitadas para participar da administração estratégica a questão que permanece é: “Por que não participam?”

Finalmente, na seção que se segue, conclui-se este capítulo apresentando o alinhamento entre estratégias e competências na percepção dos gestores.

3.5.2 O alinhamento entre estratégias e competências na percepção dos gestores

Esta última seção tem como objetivo analisar o alinhamento entre os dois programas desenvolvidos pela Policarbonatos – O Planejamento Estratégico e A Gestão de Pessoas por Competências – na percepção dos gestores, a partir da análise das questões colocadas no questionário (Apêndice A) elaborado especialmente para esta dissertação.

Na figura 50 mostrada a seguir, pode-se conferir os principais resultados da pesquisa para os itens que avaliam a percepção dos gestores quanto ao alinhamento entre o Planejamento Estratégico e o SC&H da Policarbonatos (ver todos os itens e respostas no Apêndice A).

QUESTÕES	Grau de concordância
A empresa definiu estratégias para cada uma das competências essenciais.	5,4
Ao formular suas estratégias, a empresa olhou para seus recursos e capacidades internas.	7,6
O SC&H considerou a capacitação e aprendizagem individual dos empregados para o sucesso na implementação do Planejamento Estratégico.	8,2
Quando da definição dos recursos necessários para implementação das estratégias o desenvolvimento das competências dos empregados foram consideradas e analisadas.	6,8
As competências individuais dos empregados estão fortemente associadas as estratégias da empresa.	7,2
O SC&H considerou para a definição das competências individuais as estratégias da empresa.	7,2
As competências dos empregados, básicas e de eixo, estão alinhadas com as estratégias da empresa.	7,2
O SC&H priorizou as competências relacionadas com a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.	8,0
Uma das características das competências individuais definidas pela empresa foi ter visão estratégica: Conhecer e entender o negócio da empresa, seu ambiente, identificando oportunidades. Assim como participar da definição e implementação das estratégias	7,2
O SC&H tem como principais objetivos:	
Possibilitar uma integração entre a gestão de Recursos Humanos da empresa, de forma a apontar para a mesma direção estratégica, tornando mais flexível e assimilando rapidamente mudanças organizacionais e ambientais.	7,4
Gerar vantagens competitivas por promover o desenvolvimento de atitudes e habilidades, levando conseqüentemente ao desenvolvimento das competências organizacionais e individuais.	7,8
Capacitar os empregados, de todos os níveis, na tomada de decisão e participação na definição das estratégias da empresa.	7,0
O Planejamento Estratégico e o SC&H fazem parte de um mesmo constructo e tem como objetivo o atendimento à visão da empresa.	7,4

Figura 50 – Percepção dos Gestores quanto ao alinhamento entre o SC&H e o Planejamento Estratégico

Fonte: Elaboração própria a partir do Apêndice A

Conforme visto na seção 2.3.4 a aprendizagem organizacional e individual podem ser consideradas como suporte para o desenvolvimento da gestão estratégica, assim como um dos objetivos de um sistema de gestão de pessoas por competências. Desta forma, os escores de 8,2 e 8,0 (numa escala de 0 a 10), atribuídos as questões relacionadas a aprendizagem, apresentadas na figura 50, apontam um nexo, na percepção dos gestores, entre as estratégias e as competências individuais.

O alinhamento entre o SC&H e o Planejamento Estratégico, na percepção dos gestores, apresentou ainda resultados satisfatórios nas seguintes questões:

- Integração entre a gestão de Recursos Humanos da empresa de forma a apontar para a mesma direção estratégica: 7,4;
- Fonte de vantagens competitivas por promover o desenvolvimento de atitudes e habilidades, levando ao desenvolvimento das competências organizacionais e individuais: 7,8.

Os escores mostrados na figura 50, apesar de medianos – a maioria das questões apontam para um escore de 7 – permitem deduzir que existe um vínculo – ainda que não plenamente, entre os dois sistemas. Não são, portanto, programas isolados e desconectados, mas guardam uma certa relação e coerência, desde a sua concepção até a implementação. As questões abaixo representam esta constatação:

- O SC&H considerou para a definição das competências individuais as estratégias da empresa: 7,2;
- As competências dos empregados, básicas e de eixo, estão alinhadas com as estratégias da empresa: 7,2;
- Capacitação dos empregados, de todos os níveis de complexidade, na tomada de decisão e participação na definição das estratégias da empresa: 7,0.

O pior resultado (5,4) refere-se ao alinhamento entre as estratégias e as competências essenciais. Conforme visto na seção 3.3 a questão da identificação das competências essenciais da Policarbonatos encontra-se em um estágio inicial não estando corretamente identificadas e, portanto, consolidadas. Ainda assim, diante dos demais resultados pode-se afirmar que a gestão por competências individuais considerou e baseou-se na gestão estratégica. Conforme visto na seção 2.5.1, a partir do momento em que estes dois instrumentos se tornam integrados transformam-se num processo circular, onde as competências individuais fornecem *inputs* para as estratégias e objetivos da empresa.

Conclui-se nesta seção, a partir do explorado no referencial teórico e pesquisado no estudo de caso realizado na Policarbonatos, pelos resultados das avaliações dos empregados nas competências individuais e pelo questionário aplicado aos gestores, que a empresa desenvolveu o ambiente e as ferramentas necessário para a integração e alinhamento da gestão estratégica e do sistema de competências individuais. Desta afirmação emerge uma nova questão, que não será objeto deste estudo de caso: a verificação da dualidade de visões dos gestores e empregados quanto a participação no planejamento estratégico: enquanto na percepção dos empregados há uma participação satisfatória (seção 3.2.2 a), na percepção dos gestores este grau de envolvimento e comprometimento ainda não é satisfatório.

Finalmente, o capítulo 4, a seguir, apresentará as conclusões e recomendações finais para este estudo de caso.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A principal contribuição deste estudo foi discutir a importância de como as empresas desenvolvem e integram estratégias, competências essenciais e individuais visando obter uma vantagem competitiva. 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.

Desta forma este trabalho teve como objetivo – a partir do referencial teórico que considerou o processo do planejamento e administração estratégica; as competências essenciais tendo como pano de fundo a inovação / tecnologia e aprendizagem organizacional e o sistema de gestão de pessoas por competências – responder a seguinte pergunta: **Como ocorreu a integração das competências dos empregados, quando da implementação do programa de gestão de pessoas por competências, à administração estratégica na Policarbonatos do Brasil, em 2002?** Ou seja, como identificar, avaliar e desenvolver as competências dos empregados de forma compatível com as estratégias da empresa?

Na Policarbonatos a metodologia do planejamento estratégico foi usada para a definição das estratégias competitivas que, por sua vez, mostrou a necessidade de um programa capaz de capacitar as pessoas para participarem da gestão estratégica no seu conceito mais abrangente. Assim, a gestão por competências individuais surgiu como uma alternativa para complementar a administração estratégica e se tornarem elementos de um mesmo construto.

Para responder a esse problema de pesquisa, este estudo de caso, na Policarbonatos compreendeu:

- A evolução do planejamento estratégico até a administração estratégica assim como a identificação das características das Escolas do Pensamento Estratégico – Planejamento, Aprendizado e Cultural. Além da análise de documentos, foi verificada a percepção dos empregados – por meio dos resultados da pesquisa de clima organizacional da empresa - e gestores, utilizando-se um questionário aplicado especialmente para obtenção destes dados.
- Identificação e desenvolvimento das competências essenciais como pano de fundo das competências individuais. Os dados foram obtidos por meio da análise documental e respostas dos gestores ao questionário elaborado especialmente para esta dissertação. A pesquisa contemplou ainda a obtenção de dados referentes a inovação, tecnologia e aprendizagem organizacional, considerados suportes para o desenvolvimento das competências essenciais.
- A gestão de pessoas por competências compreendendo a metodologia de como a Policarbonatos identificou, avaliou, desenvolveu e reconheceu os conhecimentos, atitudes e habilidades dos seus profissionais. Os dados para esta questão foram obtidos por meio de análise documental.
- O alinhamento entre estratégias e competências a partir dos resultados da avaliação das competências individuais realizada com todos os empregados da Policarbonatos considerando ainda a percepção dos gestores.

Desta forma, com base nos dados levantados, concluiu-se que o alinhamento entre a estratégias empresariais e as competências individuais vêm ocorrendo por meio do desenvolvimento das competências individuais visando os objetivos e estratégias empresariais; da participação dos empregados na administração estratégica e dos resultados satisfatórios da avaliação das competências individuais. A seguir serão apresentadas as principais argumentações, por dimensão pesquisada, que deram respaldo a esta conclusão.

a) A evolução do planejamento estratégico

A partir da análise dos documentos do Planejamento Estratégico, que contemplam estratégias para todas as áreas e não somente para as financeiras e comerciais, bem como da percepção dos empregados e gestores, os resultados obtidos mostram que, na Policarbonatos, planejamento e administração estratégica, não são modelos excludentes.

Se por um lado foi considerada a formalidade da Escola de Planejamento por outro lado também foram considerados os traços, ainda que incipientes, de subjetividade das Escolas de Aprendizado e Cultural, base para as competências individuais. O modelo analisado considerou o pensamento cartesiano da Escola de Planejamento, e a sua preocupação com a volatilidade do ambiente externo, mas também buscou a necessidade de potencializar o fator humano, conforme premissas das Escolas de Aprendizado e Cultural. Importante ressaltar que a necessidade da competitividade fez predominar as características da Escola de Planejamento uma vez que para reverter os resultados financeiros apresentados em 2001, aquém do previsto no orçamento, a Policarbonatos necessitou reavaliar suas estratégias fortemente embasadas na gestão organizacional.

A comunicação pela Diretoria é o ponto forte da administração estratégica da Policarbonatos, quer na percepção dos empregados quer na dos gestores, mas não é garantia da participação de todos na formulação das estratégias e sim na implementação. O segundo ponto de relevância é a participação dos empregados no processo estratégico, ainda que haja uma dicotomia quanto a intensidade desta participação: enquanto os empregados consideram que a participação é satisfatória, os gestores acreditam que esta poderia ser bem maior, carecendo portanto de maior envolvimento e comprometimento.

b) Competências Essenciais

A inserção do conceito de competências essenciais na administração estratégica da Policarbonatos ainda é algo incipiente: a empresa somente definiu uma única competência, essencial, “**Competir com custo**” assim como não tem o perfil inovador ou de realizar grandes investimentos em tecnologia e P&D.

Analisando a competência acima definida pela Policarbonatos constata-se que a empresa não identificou as suas competências essenciais, ou seja, as suas capacidades para viabilizar as estratégias empresariais ou mesmo transforma-las em suporte para as competências individuais. No âmago das competências essenciais estão as capacitações coletivas que diferenciam a empresa dos seus concorrentes. Na verdade, a empresa precisa construir suas competências essenciais para viabilizar a estratégia de “competir com custo” transformando-a numa vantagem competitiva.

Dos resultados obtidos infere-se que, para a Policarbonatos, tecnologia e inovação não representam ainda uma vantagem competitiva assim como não estão integradas às estratégias da empresa caracterizadas, neste campo, como imitativas. Da mesma forma, as características de aprendizagem organizacional, pano de fundo para as competências essenciais, ainda se encontram numa fase bastante inicial caracterizando-se muito mais pela ambiência que pelas práticas.

c) Competências Individuais

O planejamento estratégico na Policarbonatos quer deixar de ser uma atividade unicamente prescritiva e elitista, perseguindo ser um processo de gestão mais abrangente - isto requereu a implementação de um sistema de gestão de pessoas fundamentado nas competências individuais.

A metodologia utilizada pela Policarbonatos considerou as competências comportamentais (saber ser), os conhecimentos (saber) e ainda as competências técnicas ou habilidades (saber fazer) para todos os empregados, independente da complexidade da função. Dessa forma, o sistema contemplou tanto as competências atitudinais quanto as técnicas, no sentido mais prescritivo. Este estudo certificou a implementação em 2002, na Policarbonatos, do sistema de gestão de pessoas por competências denominado de Sistema de Competências e Habilidades – SC&H. Pela análise dos documentos constata-se que a empresa considerou tantos os objetivos e estratégias da empresa quanto as necessidades das pessoas. O sistema, tal como concebido e implementado, pode ser considerado uma ferramenta de gestão de pessoas capaz de prover subsídios para as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, educação e desenvolvimento assim como parâmetro de avaliação de desempenho e gestão salarial.

Na percepção dos gestores, o SC&H vem se transformando em uma alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturar as ações de Recursos Humanos de forma a atender aos objetivos estratégicos da empresa. Cabe, no entanto, a atenção especial ao monitoramento da continuidade do processo de integração da gestão de recursos humanos com a administração estratégica, de forma a obter o comprometimento dos empregados para a consecução dos objetivos propostos.

d) O alinhamento entre estratégias e gestão por competências

A avaliação das competências individuais sinalizou a existência de alinhamento entre estratégias empresariais e competências individuais a partir dos seus resultados positivos. Os resultados finais evidenciaram que a maioria dos empregados atendeu ou superou as competências individuais requeridas pela empresa, ainda que o resultado “Supera” da classificação geral tenha sido fortemente influenciado pelas funções gerenciais e pelos níveis de complexidade mais altos. Assim, sendo o conceito de competência fortemente associado aos saberes (saber-conhecimento, saber-atitude e saber-fazer), mesmo que alguns autores queiram dissociar da experiência profissional, observou-se que os melhores resultados na Policarbonatos relacionaram-se aos níveis de complexidade mais elevados.

Isto posto, defende-se que a Policarbonatos vem desenvolvendo o ambiente e os programas necessários para integrar e alinhar a administração estratégica e o sistema de gestão de pessoas por competências individuais, ainda que nem todas as dimensões pesquisadas tenham apresentado resultados satisfatórios. Isto identifica oportunidades para aperfeiçoamento e melhorias, fato típico de um processo em fase de construção.

Este estudo apresentou caráter exploratório, buscando propiciar um melhor conhecimento do assunto e estimular o levantamento de novos questionamentos. Portanto não teve a intenção de ser conclusivo, ao contrário, pretendeu-se com este trabalho suscitar um aumento da discussão sobre estratégias e gestão de pessoas. Desta forma, aponta-se, a seguir, algumas das possíveis limitações apresentadas por esta dissertação, que reforçam a importância do desenvolvimento de futuros trabalhos sobre o assunto:

- Escolha de empresa de maior porte e cujo autor não seja observador participante. O fato do autor ter participado da construção e implementação do Planejamento Estratégico e do SC&H pode ter influenciado nas respostas apresentadas pelos entrevistados.
- Pouco tempo de implementação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências Individuais na empresa pesquisada, assim como falta da definição da Competência Essencial.
- Abrangência em detrimento da profundidade do tema estudado. A necessidade de estudar e pesquisar diversas dimensões do assunto, objetivando chegar ao alinhamento entre estratégias e competências individuais, fez com que algumas

dessas dimensões fossem apresentadas, quer no referencial teórico quer no estudo de caso, de forma superficial.

- Pouco tempo para investigar as novas perguntas que surgiram no decorrer deste trabalho, considerando o vasto referencial teórico da administração estratégica e das competências individuais, e que ensejam a elaboração de trabalhos futuros:
 - a) A ênfase na gestão organizacional interna provoca sempre um afastamento das estratégias de negócio?
 - b) A participação e o envolvimento nas decisões estratégicas da empresa é um desejo de todos os empregados? Por que não participam do processo estratégico tanto quanto os gestores gostariam que participassem?
 - c) Sendo o saber agir das competências individuais uma questão de atitude, somente poderão estar presentes nas funções de complexidade mais elevadas? Será que as funções de níveis de complexidade mais baixas estão fadadas ao modelo Taylorista no qual o que prevalece são as competências técnicas – o saber fazer?
- Pouca experiência do autor em trabalhos de pesquisa de campo, aliado a necessidade de compatibilizar as atividades profissionais com as atividades acadêmicas – fato decorrente da própria natureza da pesquisa nos Curso de Mestrado Profissional.

Ainda assim, acredita-se ter avançado na discussão e sistematização das dificuldades de empresas de pequeno porte, atuantes em cenários competitivos, de conceberem programas que compatibilizem as estratégias empresariais com a gestão de pessoas, a partir da implantação de programas que agreguem tanto valor econômico quanto social, a partir da capacitação e envolvimento dos empregados.

Espera-se, com esta dissertação, auxiliar no esclarecimento dos conceitos e práticas que permeiam a administração estratégica e gestão de pessoas por competências e instigar pesquisadores e gestores a estudarem e aplicarem estes conceitos voltados ao *management*. A receptividade crescente do tema, antes de ser apenas mais um modismo em administração, sugere o aprofundamento por pesquisadores e a adoção pelas empresas destes sistemas, merecendo, indiscutivelmente, novos trabalhos a respeito.