

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM**  
**NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**CULTURA E GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DA**  
**PERCEPÇÃO DOS GERENTES DA ÁREA COMERCIAL DE UMA**  
**INDÚSTRIA SIDERÚRGICA**

**SUZY VEIGA DINIZ**

**2008**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**CULTURA E GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DA  
PERCEPÇÃO DOS GERENTES DA ÁREA COMERCIAL DE UMA  
INDÚSTRIA SIDERÚRGICA**

**SUZY VEIGA DINIZ**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Ana Alice Vilas Boas**

Dissertação submetida como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Mestre** em Gestão e Estratégia em  
Negócios.

Seropédica, RJ  
Julho de 2008

658.3

D685c

T

Diniz, Suzy Veiga, 1983-

Cultura e gestão por competência:  
análise da percepção dos gerentes da área  
comercial de uma indústria siderúrgica/  
Suzy Veiga Diniz - 2008.

74f. : il.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.

Dissertação (mestrado) - Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de  
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em  
Negócios.

Bibliografia: f. 59-63.

1. Administração de pessoal - Teses. 2.  
Cultura organizacional - Teses. 3.  
Comportamento organizacional - Teses. 4.  
Recursos humanos - Teses. I Vilas Boas,  
Ana Alice, 1965- . II. Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de  
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em  
Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**SUZY VEIGA DINIZ**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 17/07/2008**

---

Ana Alice Vilas Boas. Ph.D. UFRRJ  
(Orientadora)

---

Silvestre Prado de Souza Neto. D.Sc. UFRRJ

---

Rejane Prevot Nascimento. D.Sc. UNIGRANRIO

*À minha mãe pelo amor, dedicação, paciência,  
e por sempre entender os períodos de ausência  
dedicados a este trabalho; ao meu pai amado que  
sempre demonstrou plena confiança no meu potencial  
e à minha irmã pelo apoio permanente.*

## RESUMO

DINIZ, Suzy Veiga. **Cultura e Gestão por Competência: Análise da Percepção dos Gerentes da Área Comercial de uma Indústria Siderúrgica**. Rio de Janeiro: RJ. 2008. 74p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

Tendo em vista o cenário de um mundo cada vez mais turbulento e competitivo, as transformações que ocorrem no ambiente das organizações exigem sistemas de Gestão de Pessoas que alinhem ao máximo a estratégia organizacional com as práticas de RH. E o que constantemente está sendo colocado à prova é a capacidade cultural de cada empresa de oferecer respostas efetivas aos novos desafios: pessoas e organizações precisam mostrar melhores qualificações e resultados, precisam, portanto, desenvolver suas competências. Nesse sentido, o objetivo geral dessa dissertação consiste em analisar a percepção dos gerentes da área comercial frente à cultura organizacional e aos Programas de Gestão por Competência em uma indústria siderúrgica, identificando os aspectos ligados à cultura organizacional durante o processo de execução do Programa de Gestão por Competências, apontando os pontos positivos e negativos do programa adotado pela empresa e descrever as influências do mapeamento de competências no Plano de Desenvolvimento de seus colaboradores. A amostra foi selecionada de forma não probabilística ou intencional, e também por conveniência. A coleta de dados se baseou na avaliação de documentos internos e externos da empresa caracterizando a pesquisa documental, bem como a pesquisa de campo, desenvolvida mediante questionários aplicados aos gerentes comerciais envolvidos com o Programa de Gestão por Competências. Os resultados destacam a importância da cultura organizacional como meio de se trabalhar o estreito alinhamento dos objetivos dos indivíduos, com os objetivos da corporação. O modelo é tido como satisfatório pelos colaboradores, onde conseguem perceber que o programa está diretamente relacionado à cultura de sua organização, seja através de sua missão, valores e objetivos; e que o mapeamento de competências também consegue ter um forte impacto positivo no PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal). Mas há necessidade de melhoria, como maior agilidade na tomada de decisão, ausência de um plano de gerenciamento da informação, necessidade de maior envolvimento da área de RH e dos superiores no processo de implementação do programa. E numa última etapa, o estudo apresenta alguns comentários sobre a situação verificada na empresa estudada, da mesma forma que procura fazer sugestões de melhoria das deficiências encontradas no Programa de Gestão das competências e da Gestão da Cultura Organizacional.

**Palavras- chave:** Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Competências Organizacionais

## ABSTRACT

DINIZ, Suzy Veiga. **Culture and Management by Competencies: Analysis of the Perception of the Sales Manager of a Steel Plant.** Rio de Janeiro: RJ. 2008. 74p. Dissertation (Master of Science in Management and Strategy in Businesses). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

Taking into account an increasingly turbulent and competitive world scenario, the changes that take place in the organizational environment require Personnel Management Systems that maximize the alignment of the organizational strategy with the HR practices. What is constantly being tested is the cultural capacity of each company to offer effective answers to the new challenges: people and organizations need to show better skills and results, and thus need to develop their competencies. In this sense, the general objective of this dissertation consists of analyzing perception of the sales manager against the organizational culture and the Management by Competencies Programs in a steel plant, identifying the aspect linked to organizational culture during the execution of the Management by Competencies Program, pointing out the positive and negative aspects of the program adopted by the company, and describing the influences of the competencies mapping in the development plan of its collaborators. The sample was selected of not probability or intentional form, and also by convenience. The collection of data is based on the internal and external document evaluation of the company characterizing the documentary research, as well as the research of field, developed by means of questionnaires applied to the involved sales manager with the Management by Competencies Program. The results highlighted the importance of the organizational culture as a means of improving the tight alignment of individual objectives with the objectives of the corporation. The model is seen as satisfactory by the collaborators, as they are able to perceive that the program is directly linked to the culture of their organization, be it through its mission, values and objectives; and that the mapping of the competencies is able to have a strong positive impact on the PDP (Personal Development Plan). However, there is a necessity for improvements, such as a greater agility of decision-making, a lack of a plan of information management, a necessity of greater involvement by the HR area and its superiors in the process of the implementation of the program. In addition, in its last phase, the study presents some commentaries about the situation encountered in the company object of this study, with the same objective of making suggestions for improvements in the deficiencies found in the Competencies Management Program and Management of the Organizational Culture.

**Key words:** Personnel Management, Organizational Culture, Organizational Competencies

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Tipologia de culturas baseada em transações sociais.....	06
<b>Figura 2</b> – Tipologia de culturas baseada na orientação relativamente aos recursos humanos.....	07
<b>Figura 3</b> – Três Níveis de Cultura .....	08
<b>Figura 4</b> – Imagens da Organização.....	11
<b>Figura 5</b> – Visualização do modelo.....	30
<b>Figura 6</b> – Modelo de Competências da empresa.....	43
<b>Figura 7</b> – Treinamento e Desenvolvimento.....	44

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Perfil de quatro culturas.....	07
<b>Quadro 2</b> – Tipos de estratégia e formação de competências.....	23
<b>Quadro 3</b> – Diferentes abordagens sobre o tema competências organizacionais.....	25

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Questões referentes ao Mecanicismo (M).....	45
<b>Tabela 2</b> – Questões referentes à Organicidade (O).....	45
<b>Tabela 3</b> – Questões referentes ao Sistema Político (SP).....	46
<b>Tabela 4</b> – Questões referentes à Cibernética (C).....	46
<b>Tabela 5</b> – Questões referentes às Prisões Psíquicas (PP).....	47
<b>Tabela 6</b> – Questões referentes aos Instrumentos de Dominação (ID).....	48
<b>Tabela 7</b> – Questões referentes ao Fluxo e Transformação (FT).....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Ações são flexíveis e criativas.....	47
<b>Gráfico 2</b> – Constante questionamento e redirecionamento de ações.....	47
<b>Gráfico 3</b> – Feedback negativo é estimulado.....	47
<b>Gráfico 4</b> – Organização oferece respostas rápidas às mudanças .....	47
<b>Gráfico 5</b> – A empresa abandona uma perspectiva simplista e leva em conta a complexidade do assunto.....	47
<b>Gráfico 6</b> – Essência da Cultura.....	49
<b>Gráfico 7</b> – Como foi feita a comunicação sobre a participação no programa.....	50
<b>Gráfico 8</b> – De que forma o Programa de Competência costuma estar ligado ao Planejamento Estratégico.....	50
<b>Gráfico 9</b> – Impacto do Programa de Desenvolvimento de Competências.....	51
<b>Gráfico 10</b> – Presença do Plano de Desenvolvimento de Competências.....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	Formulação do Problema	1
1.2	Objetivos	1
1.2.1	Geral	1
1.2.2	Específicos	1
1.3	Suposição	2
1.4	Delimitações do Estudo	2
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>3</b>
2.1	Gestão de Pessoas	3
2.2	Cultura Organizacional	5
2.2.1	Motivação	18
2.2.2	Valores	18
2.2.3	Ética	19
2.3	Gestão por Competência	20
2.3.1	Alinhamento Conceitual de Competências	20
2.3.2	Competências Organizacionais e Essenciais	21
2.3.3	Gestão de Pessoas por Competências	25
2.3.4	Modelo Síntese de Gestão por Competências	28
2.3.5	Avaliação por Competências	32
2.3.6	Remuneração Por Competência	33
2.3.7	Recrutamento e Seleção	33
2.3.8	Treinamento e Desenvolvimento	34
2.3.9	Metacompetência	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>36</b>
3.1	Tipos de Pesquisa	36
3.2	Universo e Amostra	37
3.3	Coleta de Dados	37
3.4	Tratamento dos dados	38
3.5	Limitações do Método	39
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>41</b>
4.1	Perfil da Empresa	41
4.2	Modelo de Competências	41
4.3	Análise dos Resultados	44
4.3.1	Cultura	45
4.3.2	Programa de Mapeamento de Competência	49
4.3.3	Percepção dos Gerentes sobre Cultura Organizacional e o Programa de Mapeamento de Competências	55
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>64</b>

A – Questionário para os gerentes da área comercial .....	64
B – Modelo Mapeamento de Competências THC .....	68
C – Dossiê THC .....	70

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Formulação do Problema

Nos últimos anos surgiram diversas teorias, técnicas e ferramentas aplicáveis às diversas áreas da gestão, apresentadas por vezes como a solução para melhorar os resultados e garantir o crescimento organizacional neste ambiente de incertezas.

Algumas destas teorias, técnicas e ferramentas não são totalmente novas, elas ressurgem nos tempos atuais face à busca incansável por novidades e soluções milagrosas para resolver problemas muitas vezes causados pela incompetência gerencial. Com isso, muitos estudiosos do assunto e profissionais se aventuram em defendê-las e em aplicá-las como forma de se manterem atualizados e de “sintonizarem” suas empresas com as últimas novidades. Os resultados dessas “experiências” muitas vezes são nefastos, causando enormes prejuízos às organizações e problemas de gestão irreparáveis que irão perdurar ao longo do tempo, sem contar a distância que estes programas forma dos principais envolvidos, os colaboradores.

Há uma grande necessidade de talentos para destacar os diferenciais competitivos dos negócios e são os líderes que desempenham o papel crucial de desenvolvimento desses profissionais e dessas competências. Por outro lado, as chefias são, também, responsáveis pela disseminação e análise das definições estratégicas que permite a gestão por competência. É evidente que é fundamento básico que a estrutura empresarial e sua cultura organizacional permitam e facilitem este processo, sem o que nenhum resultado poderá ser esperado. É necessário que as empresas identifiquem a cultura de seus colaboradores, ou seja, seus principais valores e certezas compartilhadas, implementando as mudanças capazes de apoiar as novas estratégias adotadas.

Como as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano, os países, as empresas e as pessoas que detêm um grau maior de conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos. Diante de tal realidade, o papel estratégico do conhecimento difunde-se cada vez mais.

Diante do exposto formula-se a seguinte questão: a empresa está implantando o programa de Gestão por Competências levando em consideração sua cultura organizacional de acordo com a percepção de seus colaboradores? Quais as dificuldades encontradas durante o processo de implantação do programa de Gestão por Competências? Quais os aspectos da cultura organizacional que as empresas levam em consideração ao implantar um programa de Gestão por Competências?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Geral

O objetivo geral desse estudo consiste em analisar a percepção dos gerentes da área comercial frente à cultura organizacional e aos Programas de Gestão por Competência em uma indústria siderúrgica.

### 1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos nesta investigação são os seguintes:

- Relatar se os colaboradores tiveram a percepção esperada a que o modelo se propõe descrevendo os aspectos favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento do programa de Gestão por Competências;
- Identificar os aspectos ligados à cultura organizacional durante o processo de execução do Programa de Gestão por Competências;
- Analisar a cultura organizacional da empresa estudada;
- Revisar o modelo de implantação do Programa na empresa;
- Identificar pontos positivos e negativos do modelo de competências adotado pela empresa;
- Descrever as influências do mapeamento no Plano de Desenvolvimento Pessoal;

### **1.3 Suposição**

Supõe-se que os principais aspectos da cultura organizacional que as empresas levam em consideração ao implantar um Programa de Gestão por Competências estão relacionados aos valores, normas, procedimentos e comprometimentos do indivíduo. E que as principais dificuldades encontradas durante o processo de implantação estão ligadas ao envolvimento das pessoas e habilidade/facilidade de acompanhamento pelo órgão responsável pela implantação.

### **1.4 Delimitações do Estudo**

Neste trabalho, a Gestão por Competências é tratada no sentido de um modelo de Gestão de Pessoas que presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga na mesma direção e atinja os resultados esperados. O estudo da cultura organizacional pode minimizar as dificuldades na adoção de novas estratégias, tecnologias e na implementação de novos projetos. O entendimento da cultura da empresa contribui para obter maior entendimento dos colaboradores para o alcance dos objetivos comuns da organização. A implantação desse tipo de programa pode requerer uma reformulação da organização empresarial e do modelo de trabalho, assim mexendo com a cultura da empresa, que deve enfatizar as características e comportamentos para sua sobrevivência.

Este tipo de gerenciamento é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. Para este fim, serão utilizados, entre outros, os estudos de Dutra (2001), Mussak (2005), Gramigna (2002), Johann (2004) e Schein (1986), para melhor entender as competências.

A organização estudada foi escolhida por se tratar de uma das maiores empresas privadas do setor, e por estar entre as cinco primeiras empresas listadas no ranking da Revista Carta Capital “As empresas mais admiradas do Brasil”; e também devido ao acesso a alguns representantes da empresa, o que facilitou a obtenção das informações necessárias para a realização da pesquisa. Para tanto, o presente estudo tem como foco os gerentes da área comercial, particularmente na questão de saber se a empresa está levando em consideração a percepção de seus colaboradores frente à cultura organizacional e a implantação do programa de Gestão por Competências; o que se configura como uma limitação para generalizar ou extrapolar os resultados para outras indústrias.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão de Pessoas

Em estruturas organizacionais tradicionais, em que se falava de empregos, havia alto nível de formalização. O trabalho se desenvolvia de acordo com rotinas previamente detalhadas, sendo mal visto o empregado que delas se desviasse. Havia uma estrutura informal, que respondia às necessidades de respostas rápidas. A área de Recursos Humanos era voltada para atendimento desta padronização (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997).

Pode-se afirmar que, dentro de uma escala de 0 a 10, para níveis de formalização, as estruturas tradicionais estivessem entre 7 e 10.

Dentro desses modelos anteriores pode-se afirmar que:

“as unidades de comando eram estritamente definidas. Os cargos de chefia e supervisão eram dimensionados de maneira fixa, ou seja, um chefe/supervisor era responsável pelo desempenho de X funcionários. Estas estruturas também privilegiavam a especialização, mantendo cargos com tarefas bem definidas, e com um escopo restrito. Não se previa a flexibilização das tarefas. O processo de comunicação era verticalizado, havendo concentração de informações em níveis de chefia, o que ajudava a manter o poder na mão daqueles que detinham a informação. Nestas estruturas tradicionais utilizava-se a departamentalização, compreendida como “o processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente, até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos” (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997).

Havia vários critérios para esta departamentalização: funcional, geográfico, por processo, por cliente, etc. O importante, para esta discussão, é que esta departamentalização levava a uma descrição rígida de cargos e salários e de critérios para desenvolvimento das funções inerentes a cada cargo (conhecimentos, habilidades, atitudes), a critérios formais e pouco elásticos de avaliação de desempenho, e a treinamentos voltados para transferência de conhecimentos e de comportamentos. Está se falando no passado destas estruturas tradicionais, como se elas hoje não mais existissem. Isto não é realidade. Está se vivendo um momento marcado por transições que, como toda situação de mudança, implica em sucessão de fases, equilíbrio versus desequilíbrio, mudanças de situações estáticas para dinâmicas, e situações de permanência e mudança.

O desenvolvimento das organizações que levem em consideração as competências pode ter como resultados melhores oportunidades de pesquisa e implementação de sistemas de administração de recursos humanos eficazes. A maior consequência dessa evolução organizacional é seu impacto sobre a maneira de se fazer o trabalho e a maneira como essas organizações tratam os relacionamentos entre os empregados e o trabalho. Pode-se notar a transformação de visão de *emprego* para trabalho a ser feito.

Desse modo, Gestão de Pessoas:

“surgiu ligada às atividades da área de recursos humanos, tendo evoluído do tratamento de pessoas como se fossem meros recursos produtivos para a gestão competitiva de pessoas e, agora, para a gestão estratégica de pessoas. A busca constante por

processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia” (ROCHA e SALLES, 2005).

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Maslow (2000):

- atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas;
- manter motivação/clima organizacional;
- desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- equilíbrio com qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Sisson e Storey (2000), é possível dizer que a abordagem estratégica para Recursos Humanos envolve: entender as pessoas como um recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva; o uso de planejamento; uma abordagem coerente com as políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); a integração das políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa (ao invés de reativa); decisões sobre os aspectos da relação de emprego tomadas nos mais altos níveis hierárquicos. A estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), citados por Mintzberg (2000), essa abordagem tende a considerar a administração estratégica como um processo coletivo. A administração estratégica possui como conceitos fundamentais: competência essencial, intenção estratégica e tensão e alavancagem. No que se refere à competência essencial, verifica-se que uma empresa alcança a adequação estratégica por meio do uso eficaz dos seus ativos invisíveis, tais como o *know-how* tecnológico ou lealdade dos clientes.

A vantagem competitiva deriva de capacidades enraizadas por trás dos produtos das empresas. A intenção estratégica, ou visão estabelece a direção geral, define as oportunidades emergentes de mercado e propicia um grito de união para os funcionários. Ao mesmo tempo, a tensão é definida como um desajuste da empresa e suas aspirações, e as empresas precisam aprender a alavancagem a partir de uma base limitada de recursos:

“a escola do aprendizado recomenda que qualquer organização, em uma situação realmente nova, tem que se envolver em um processo de aprendizagem, a estratégia deve ser compreendida “como um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo” (MINTZBERG 2000).

A Escola de Planejamento 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 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 (COSTA, 2004).

## 2.2 Cultura Organizacional

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas por sua vez conduzem à formação da cultura da organização. Essa é a raiz das decisões estratégicas de uma organização.

É comum encontrarmos uma relação entre cultura e estratégia, cultura e estrutura e cultura e poder (ou liderança), que tente determinar o conjunto de valores que são assimilados pelos membros da instituição.

Muitas são as formas que a cultura é definida na literatura. Hofstede (1980) apresenta uma definição advinda da antropologia, elaborada por Kluckhohn (1951), que é considerada como de consenso na área.

“A cultura consiste em formas padronizadas de pensamento, sentimento e reações, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo realizações distintivas de grupos humanos, incluindo suas personificações em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste nas idéias tradicionais (i.e. obtidas e selecionadas historicamente) e especialmente em seus valores subjacentes.”

Hofstede (1997), ao abordar a cultura como uma programação mental, afirma que esta é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, compartilhada por pessoas que vivem em um ambiente social comum. A partir dessa referência o autor apresenta uma definição de cultura como sendo “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”, dividindo, ainda, essa programação mental humana em três níveis: (1) personalidade, que é específica para cada indivíduo, podendo ser herdada e aprendida; (2) cultura, que é específica de um grupo ou categoria, sendo apenas aprendida; e (3) natureza humana, esta de caráter universal e apenas herdada.

O conceito de cultura vem sendo aplicado ao contexto organizacional, em especial a partir da segunda metade do século XX. Allaire e Firsirotu (1984) propõem uma definição para cultura organizacional como “um sistema minucioso de símbolos modelados pelo ambiente social e pela história da organização, liderança e contingências, que são divididos, usados e modificados de modos diferentes pelos atores envolvidos, criando sentido fora dos eventos organizacionais”. Desse modo, a cultura organizacional torna-se um conceito válido para a interpretação da vida e do comportamento organizacional, e para o entendimento dos processos de decadência, adaptação e mudança radical em organizações.

A definição da cultura de determinada organização parte da análise de diferentes dimensões que se enquadram em diversos componentes.

Segundo Lopes e Reto (1990), podemos encontrar de uma forma genérica seis dimensões da cultura:

- a organização como lugar da produção de valores compartilhados;
- a organização como lugar da criação de fins supra-ordenados;
- a história de uma organização gera maneiras específicas de resolver os problemas;
- a cultura da empresa enquanto síntese de valores, fins e atitudes pode ser mudada e gerida;
- os líderes fundadores desempenham um papel ímpar enquanto referente estável da cultura da empresa; e

- os líderes sucessores num contexto de mudança têm de se apresentar como “reinterpretando” a cultura originária.

Estas dimensões são enquadradas em vários componentes que definem o conteúdo e o funcionamento da cultura organizacional. Assim, encontramos como os componentes as crenças, os valores e as normas prevalentes no grupo, os mitos e a história da organização, os seus ritos e os seus respectivos tabus.

Ainda segundo Lopes e Reto (1990), é possível distinguir que as organizações são locais onde se produzem diferentes sub-culturas que caracterizam uma sub-parte da organização, mas partilham entre si os mesmos problemas globais. Isto justifica-se pelo fato de a cultura ser uma manifestação da aprendizagem acumulada e partilhada por determinado grupo que integra os comportamentos, as emoções e os elementos cognitivos que compõem o grupo. Baseando-se nestas sub-culturas e nas componentes já referenciadas é possível definir diferentes tipos de cultura organizacional que não são mais que abstrações da realidade e refletem tipos ideais, tendo sido vários os autores que as tipificaram.

Segundo Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2004) existem quatro tipos de culturas que se baseiam nas crenças reveladas pelas interações entre os atores organizacionais, ou seja, estas culturas baseiam-se nas formas de comunicação e de governação e relacionam a orientação do sistema organizacional com a distribuição do poder. Assim, é possível definir estes quatro perfis culturais (Figura 1) analisando (Quadro 1) as finalidades organizacionais, os critérios de execução dos recursos, o localização da autoridade, as bases legítimas de poder, as orientações relativas à tomada de decisão, o estilo de liderança e a conformidade, avaliação e motivação.



**Figura 1** – Tipologia de culturas baseada em transações sociais

Fonte: Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2004)

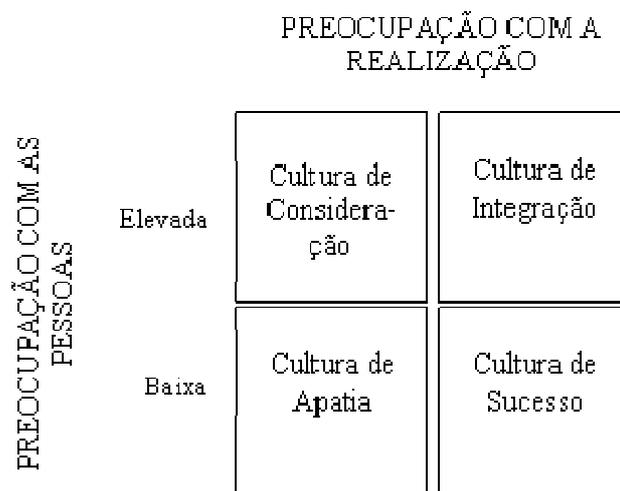
**Quadro 1 – Perfil de quatro culturas**

	Cultura Racional	Cultura Ideológica	Cultura Consensual	Cultura Hierárquica
<b>Missão organizacional</b>	Prossecação de objetivos	Finalidades Gerais	Manutenção de grupos	Execução dos regulamentos
<b>Critério de execução</b>	Produtividade e eficiência	Apoio externo e aquisição de serviços	Coesão moral	Estabilidade e controle
<b>Localização da autoridade</b>	Chefe	Carisma	Associação	Regras
<b>Base de poder</b>	Competências	Valores	Status Informal	Conhecimento Técnico
<b>Tomada de decisão</b>	Pronunciamento de decisões infalíveis	Decisões por intuição	Participação	Análise factual
<b>Estilo de Liderança</b>	Diretivo por objetivos	Inventivo, riscos	Apoio/Preocupação	Conservador e cauteloso
<b>Conformidade</b>	Acordo Contratual	Comprometimento com valores	Comprometimento derivado do processo	Controle, vigilância

Fonte: Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2004)

Por sua vez, Chorão (1992) tipificou quatro culturas (Figura 2) baseando-se em duas dimensões:

- a preocupação com as pessoas, ou seja, os comportamentos que indicam a prevalência dos sentimentos de amizade, confiança e respeito mútuo; e
- preocupação com a realização, ou seja, os comportamentos do líder referentes à determinação clara e precisa dos métodos de gestão, aos limites relativos à intervenção na tomada de decisão, aos canais de comunicação formal, entre outros.



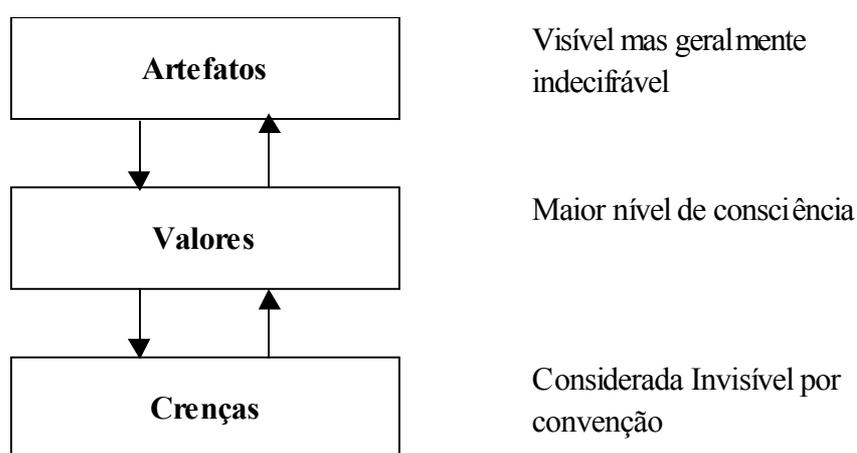
**Figura 2 – Tipologia de culturas baseada na orientação relativamente aos recursos humanos**

Fonte: Adaptado de Chorão (1992)

Como se pode verificar são identificados diversos fatores que afetam o tipo de cultura organizacional, entre os quais se destacam: as relações que se estabelecem dentro dos sub-grupos, os diferentes tipos de gestão, a formação e a informação dos membros e os equilíbrios internos entre as várias unidades. Entretanto, Fleury e Fischer (1996) definem a cultura da seguinte maneira:

“impregna nas organizações em todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. A cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial. A força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas”.

Para Schein (1986), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Ele estabelece que crenças e pressupostos formam o núcleo de uma cultura organizacional, conforme mostra a Figura 3.



**Figura 3:** Três Níveis de Cultura  
Fonte: Adaptado de Schein (1986)

Assim, segundo Schein (1986), a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis (ou cultura observável): o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos. Este nível de análise é muito enganador, pois os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo: o observador pode descrever o que ele vê e sente, mas não pode reconstruir o que as coisas dizem num grupo, ou se elas refletem as pressuposições que as circundam;
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (valores compartilhados): trata dos valores compartilhados pelos atores da organização. Esses valores são considerados como o núcleo da cultura organizacional e ajudam a transformar as atividades de rotina em ações efetivas e importantes que caracterizam a organização em questão. Estes valores fazem a ligação do que é importante para a organização e os valores vigentes da sociedade, podendo representar uma possibilidade de vantagem competitiva quando bem administrados. Como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos na cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.
- Nível dos pressupostos inconscientes (pressuposições básicas ou suposições comuns): são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Avalia as verdades implícitas inerentes às organizações, formadas pelas experiências vividas em conjunto. Esse processo resulta nos mitos (crenças não-conformadas, aceitas sem análise) criados pela organização.

Segundo Johann (2004), normalmente culturas fortes – aquelas com alto compartilhamento de determinados valores essenciais – são associadas a desempenhos excelentes, dada relativa facilidade de partilhar os mesmos valores e métodos de fazer negócios; sujeitar pessoas de diferentes níveis hierárquicos aos mesmos padrões; alinhar metas, mesmo em ambientes pluralistas; criar níveis incomuns de motivação, lealdade e até fanatização; fornecer estrutura e controle, sem necessidade de maior burocracia; permitir transições de poder sem maiores sobressaltos.

A cultura organizacional pode ser algo a ser modelado e gerenciado com o objetivo de contribuir para a elevação do desempenho da empresa. Pois, cada empresa tem uma espécie de personalidade coletiva, ou seja, o seu jeito próprio de se estabelecer as “as regras do jogo”.

Johann (2004) afirma que os elementos comportamentais ajudam a materializar a cultura de uma empresa (a forma como as pessoas que nela trabalham se relacionam; fazem críticas, se confraternizam, tomam decisões (ou as protelam), criam critérios para o progresso de carreiras, mantêm tabus e preconceitos, usam determinado jargão ou linguagem), cuja leitura também pode ser obtida pela arquitetura de seus prédios, pela distribuição de espaços e

layout de seus diferentes setores, pela forma de seus símbolos – como logomarca e outros – e de seus diversos artefatos materiais, produtos e serviços.

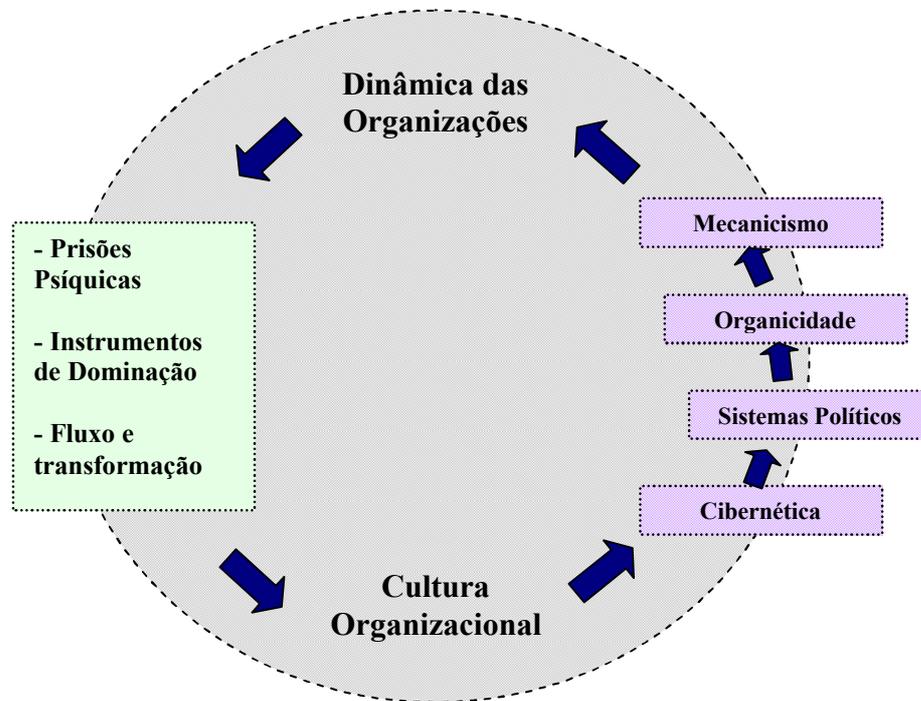
Para Schein (1986), se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias sub-culturas das unidades. Ele atribui, no entanto, a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais: os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

De acordo com Guimarães (2004), apesar da importância da cultura na análise dos eventos que ocorrem nas organizações, para as pessoas que dela participam ela é pouco visível. Essa dificuldade em perceber a cultura organizacional decorre do “fato de que seu processo de criação e desenvolvimento pressupõe valores que se consolidam ao longo do tempo, premissas compartilhadas, resultantes de uma realidade histórica socialmente construída”. Portanto, desvendar o conteúdo dos elementos da cultura é essencial para compreender o papel que esses elementos têm nesta dinâmica cultural da organização.

Devido à forma de assimilação das premissas e valores ao longo do tempo, e também da validação, após suficientemente testado, do “modo correto” de pensar e agir, uma cultura organizacional pode representar um forte obstáculo a movimentos de mudança de hábitos e padrões (BORGES e GUIMARÃES, 2005).

Assim, segundo Morgan (2007) é possível obter melhores resultados no estudo da cultura organizacional, se houver a opção de uso de diversas teorias de várias áreas da ciência. Morgan (2007) utilizou-se de simulações e metáforas para estudar e diagnosticar o comportamento organizacional, havendo uma melhor integração do estudo científico e a realidade prática, e através do estudo dessa metáfora na organização, houve o interesse por parte de pesquisadores em utilizar esta forma para estudo da cultura na organização. Johann e Vanti (2000) chegam a um conceito de self organizacional, o qual servirá de base para identificar a essência da cultura organizacional: o self organizacional situa-se no ponto central do núcleo da cultura de uma organização, representando a interface entre os sistemas consciente e inconsciente e servindo como regulador da totalidade da cultura. Assim, a repetida interação entre as pessoas propicia, ao longo do tempo, a cristalização de um conjunto de atitudes que, atuando em nível consciente – e, muitas vezes, inconsciente – formata o self da respectiva organização e a própria forma como o trabalho deve ser organizado.

Segundo Johann (2002), conhecer o self de uma empresa abre possibilidades para acessar alguns aspectos do seu inconsciente coletivo organizacional que influenciam fortemente seus valores culturais. Desnudar esse inconsciente coletivo, que é a parte encoberta do iceberg organizacional, permite que a empresa possa efetuar uma análise e um julgamento dos seus verdadeiros motivos, num salutar processo de reavaliação qualitativa de sua cultura. Na figura 4, pode-se observar as imagens que influenciam a organização.



**Figura 4 – Imagens da Organização**  
 Fonte: Morgan (1996 apud JOHANN E VANTI, 2000)

### **Mecanicismo (M)**

Segundo Morgan (2007), a mais importante contribuição a essa teoria foi feita pelo sociólogo alemão Max Weber, que observou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização. Concluiu que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza produção. No seu trabalho, descobriu que a primeira definição compreensiva de burocracia caracteriza-a como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Outra grande contribuição foi feita por um grupo de teóricos e profissionais em administração da América do Norte e da Europa que estabeleceu as bases daquilo que é agora conhecido como “a teoria da administração clássica” e “administração científica”. Enquanto os teóricos clássicos em administração focalizavam a sua atenção no planejamento da organização total, os administradores científicos visavam ao planejamento e à administração de cargos individualizados.

Toda crença básica da teoria da administração clássica e a sua aplicação moderna é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível, o que nos leva a afirmar que os teóricos clássicos tenham dado relativamente pouca atenção aos aspectos humanos da organização. Os teóricos clássicos reconheceram que era importante atingir um equilíbrio ou harmonia entre os aspectos humanos e técnicos da organização, especialmente através dos procedimentos apropriados de seleção e treinamento, mas a sua principal orientação foi fazer com que os seres humanos se adequassem às exigências da organização mecanicista.

Já na Administração Científica, onde Taylor foi seu percussor, o princípio de separar o planejamento e a organização do trabalho da sua execução é freqüentemente visto como o mais pernicioso e típico elemento do enfoque de Taylor da administração, pois efetivamente

“divide” o trabalhador, defendendo a separação entre mãos e cérebro. Seus princípios de administração científica tornam excepcional o sentido de organização da produção quando os robôs, em lugar dos seres humanos, são a principal força produtiva, quando as organizações podem verdadeiramente transformar-se em máquinas.

Em síntese, no modelo mecanicista, as organizações são vistas como máquinas, existindo uma estrutura organizacional burocratizada, previsível e dotada de processo racional técnico. Os membros da organização completam as funções tecnológicas existentes, ajustando-se e possuindo comportamento de uma máquina. Há um rígido padrão de comportamento, estabelecido através de operações e procedimentos modelados aos fluxos operacionais. Adoção de controles burocráticos formaliza a comunicação e institui a impessoalidade nas relações. Há total previsibilidade dos comportamentos e com foco na eficiência. As situações não previstas pelo modelo da organização são rapidamente enquadradas e reduzidas ao modelo analítico, predominando o reducionismo.

O enfoque mecanicista da organização tende a limitar, em lugar de ativar, o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização mecanicista em lugar de construir organização em torno dos seus pontos forte e potenciais. Estes enfoques têm-se mostrado incrivelmente populares, em parte devido à sua eficiência no desempenho de certas tarefas, mas também devido à habilidade que têm de reforçar e sustentar padrões particulares de poder e controle. A metáfora da máquina tem especial apelo para indivíduos e grupos que desejam exercer controle errado sobre as pessoas e suas atividades. Todavia, existe pouca sombra de dúvida de que o crescente índice de fluxo de socialização e mudança propõe muitos problemas para organizações que se baseiam em planejamentos mecanicistas. As organizações mecanicistas podem, muito bem, no final comprovar não serem senão um tipo específico de organização, geradas pelos requisitos da era mecânica, embora só se adaptem imperfeitamente a eles.

## **Organicidade (O)**

Na teoria da organicidade as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Como citado anteriormente, sob influência da metáfora da máquina, a teoria organizacional foi encerrada dentro de uma espécie de engenharia preocupada com os relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência. A idéia de que as organizações são parecidas com organismos mudou tudo isso, dirigindo a atenção para assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional.

Teorias da motivação, como a de Maslow, apresentaram o ser humano como um tipo de organismo psicológico que luta para satisfazer as suas necessidades numa busca de completo crescimento e desenvolvimento. Muitos teóricos em administração perceberam, com rapidez, que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser redesenhados para criarem condições de crescimento pessoal que simultaneamente ajudariam as organizações a atingir os seus propósitos e objetivos. O enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado, surge como uma alternativa à orientação excessivamente estreita, desumana e autoritária gerada pela administração científica e teoria clássica de administração. Desenvolvidas de incontáveis maneiras, essas idéias ofereceram uma excelente base para o desenvolvimento daquilo que é agora conhecido como administração de recursos humanos.

Famosos por estabelecer a distinção entre os enfoques “mecanicista” e “orgânico” da administração, Tom Burns e G.M Stalker conduziram um dos estudos de maior influência nos anos 50. O estudo desses pesquisadores enfatizou que a adaptação bem-sucedida da organização ao meio ambiente depende da habilidade da alta administração em interpretar as

condições que enfrenta a empresa de maneira apropriada, bem como em adotar um curso de ação significativo. Ambos os estudos, então, demonstraram que no processo de organizar, várias escolhas precisam ser feitas, e foram os primeiros a sugerir que a organização eficaz depende de se encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo; é a essência da moderna teoria contingencial.

Enfim, sob este enfoque, as organizações são vistas como organismos, havendo uma alta adaptabilidade ao seu ambiente competitivo. A teoria da motivação exerce grande influência nesta imagem, havendo o reconhecimento da complexidade de colocar o ser humano em sintonia com os objetivos da organização. Neste tipo de organização há uma ênfase pelo alinhamento das necessidades individuais (muitas vezes complexas, que precisam ser satisfeitas) às organizacionais (os objetivos organizacionais podem, em princípio, comportar a satisfação dessas necessidades e motivações individuais por meio dos estilos de liderança, do enriquecimento do cargo, da valorização das competências, do autogerenciamento etc), sendo os membros da organização vistos como recursos valiosos. A organização é um sistema sócio-técnico, sendo vista como uma rede de relacionamentos, individuais, grupais. O ambiente interno está em constante adaptação às necessidades externas do mercado, com seus inputs se transformando em outputs (e usando o mecanismo regulador do feedback).

### **Cibernética (C)**

Através de persistente pesquisa, especialmente durante os últimos cem anos, cientistas e filósofos de todos os tipos gradualmente começaram a sondar e revelar o misterioso trabalho do cérebro, uma valorizada área da anatomia. E como deve ser esperado, numerosas metáforas decorrentes da mística da sua mecânica têm sido evocadas para delinear a sua compreensão. É possível que, usando o cérebro como uma metáfora para a organização, seja viável desenvolver a habilidade para realizar o processo de organização de maneira que promova a ação flexível e criativa.

A cibernética é uma ciência interdisciplinar relativamente nova que tem como foco o estudo da informação, comunicação e controle. O cérebro humano ou mesmo uma organização moderna podem ser considerados bons exemplos de sistemas cibernéticos. Assim, fica evidente que a cibernética, enquanto ciência, busca investigar o comportamento dos sistemas abertos que são considerados complexos, ou seja, que não podem ser descritos na sua totalidade, ou ainda aqueles sistemas que são difíceis de terem o seu funcionamento completamente detalhado, tal como é a operação de muitas empresas no contexto econômico contemporâneo.

Desta forma, mesmo que se considere que a Cibernética é uma teoria de máquinas, ela porém não se interessa por abordar as máquinas em si ou o que elas são, mas interessa-se sim, no modo de comportamento destas máquinas frente às variações e incertezas do seu meio. Modo de comportamento este que destaca principalmente a circulação da informação e as formas de controle utilizadas. O conceito cibernético está, portanto, baseado em um processo de troca de informação e de comunicação que oferece a possibilidade para o sistema detectar erros e realizar automaticamente ações reguladoras que se façam necessárias.

Em suma, uma organização com característica cibernética é vista como cérebro, onde se verifica uma procura pela ordenação de relações através de atitudes flexíveis e criativas. Há a preocupação de melhorar a inteligência organizacional, através de ações de composição de grupos de trabalho corporativos, de reflexão e pesquisas centradas na decisão. Os administradores tomam decisões por meio de processos formalizados ou temporários, produzindo políticas e planos que oferecem um plano de referência ou uma estruturação para

o processamento da informação. Na verdade, são sistemas de comunicação usados também para a tomada de decisões e que, cada vez mais, fazem uso intensivo da tecnologia da informação. Aqui existe uma alta integração das atividades, com o propósito da rápida movimentação já que o ambiente é de intensa mudança e evolução. Existe uma valorização da aprendizagem, a partir da visão de que uma organização precisa “aprender a aprender”.

Há a preocupação com o estímulo de feedback negativo, com a correção de erros de forma rápida. Para que isto ocorra a empresa dispõe da integração com seu macro-ambiente, permitindo monitorar as respostas através de seu sistema de auto-regulagem. A organização cibernética tem capacidade de organizar e reorganizar a si mesma para lidar com as contingências que enfrenta.

### **Sistemas Políticos (SP)**

Segundo Morgan (2007), entender as organizações como sistemas políticos é trabalhar com conceitos tais como interesses, conflitos e poder, bem como compreender o espaço produtivo em relação a direitos e deveres nas suas formas de expressão da cidadania. Neste sentido, discutir a organização enquanto sistema político contrapõe-se, em certa parte, à visão mecanicista de organização, na medida em que esta visão tem como principal sustentáculo a racionalidade e explora a inerência do conflito na estrutura social na qual se baseiam as organizações.

O autor salienta que há uma tendência de não se reconhecer a organização enquanto sistema político sob a alegação e o respaldo tecnicista. Ou seja, nega-se o fato de a organização ser política em contraposição a uma racionalidade que nortearia as ações gerenciais. Dentro dessa concepção, é comum que as manifestações do poder sejam expressas sempre apoiadas por um arcabouço de conhecimentos técnicos que justificam ações e decisões tomadas na organização. Alega-se não se fazer política dentro da organização, mas, pelo contrário, apenas se aplica o conhecimento técnico em favor da produtividade organizacional. Assim, não se admite que a organização seja guiada por interesses particulares e individualizados e qualquer conotação política acaba ganhando uma ênfase pejorativa.

O que Morgan (2007) vai utilizar para dar sustentação à metáfora da organização como sistema político parte da própria concepção do que é política e de qual é a sustentação dos sistemas políticos. Retomando o conceito de Aristóteles, expõe-se que a política, cuja origem vem do grego polis (cidade), é a expressão da forma como devem ser tratadas as divergências de interesses dentro das estruturas sociais. “A política, para ele (Aristóteles), ofereceu meios de criar ordem na diversidade enquanto evitava formas e regras totalitárias” (MORGAN, 2007). O governo da cidade é a cristalização da pluralidade de interesses dentro de um espaço de convivência de muitos e a política é essencial para que haja um nível mínimo de manifestação da diversidade para uma convivência coletiva. Este conceito de política é transportado para a realidade das organizações, por meio da análise do cotidiano das relações humanas.

Nesta imagem o poder é o ponto fundamental, onde as organizações são administradas por empresários autoritários, que têm a habilidade de manipular as pessoas através de sua influência e prestígio. Neste tipo de organização, há uma constante discussão sobre as relações hierárquicas (patrão-subordinado). O sistema é direcionado para os objetivos da empresa, através de ordens da direção, com os interesses individuais e organizacionais muito diversos e conflitantes.

A organização é, dessa forma, um sistema onde se exercerá a política entre os diversos indivíduos na tentativa de, por meio de coalizões, decisões e ações políticas, obter mais poder para que os interesses de determinados grupos ou facções sejam atendidos. Ressalta-se que, dentro da perspectiva trabalhada pelo autor, o poder não está concentrado apenas nas mãos

dos gestores e da autoridade formal. O poder está disseminado em toda organização, havendo um certo equilíbrio de forças entre diversas partes e uma mútua dependência entre as partes conflitantes para a legitimação e exercício do poder.

Algumas organizações utilizam abordagens participativas como forma de controlar politicamente os interesses pessoais, servindo por vezes como pano de fundo a chamada administração participativa. Elas dão a idéia de que o poder está distribuído nos diversos níveis da organização, mas as regras são legitimadas por grupos de interesses.

### **Prisões Psíquicas (PP)**

A reflexão de Morgan sobre as implicações das Prisões Psíquicas nos diversos níveis e setores da Organização expressa sua singularidade no que se refere aos processos inconscientes que permeiam o pensar e o fazer das pessoas e que acabam por determinar o comportamento das mesmas no Mundo Organizacional.

A idéia de prisão psíquica vem desde a “República” de Platão, no qual Sócrates relaciona aparência, realidade e conhecimento. A caverna representa o mundo das aparências e a imagem ao exterior dela, a conquista do conhecimento.

Nas organizações, a realidade não é muito diferente, as pessoas, na rotina que estão acostumadas a fazer, acabam se habituando às ilusões que criam, assim as organizações se tornam aprisionadas pelo seu próprio processo inconsciente, cujos significados não são percebidos. A metáfora da prisão psíquica retrata a forma como as Empresas acabam sendo prisioneiras da sua própria forma de raciocínio. Em sua abordagem, Morgan (2007), considera que “a base para este tipo de raciocínio é dada por Sigmund Freud, que afirma que o inconsciente é criado à medida que os seres humanos reprimem os seus desejos primários e pensamentos secretos”.

Morgan (2007) explicita que pelos processos conscientes e inconscientes criamos idéias, crenças, mitos e desejos que exteriorizamos quando revelamos no rigor da disciplina, do controle, do planejamento, as necessidades pessoais e organizacionais de sermos reconhecidos e/ou admirados pelos “outros”. Os processos intrapsíquicos como projeção, introspecção e transparência permeiam a vida organizacional cujo ambiente é impregnado por “espectros” que “acompanham” as identidades individuais e sociais.

O inconsciente dos membros da organização é “mediado” por categorias que permeiam a ordem social, como a dependência, alienação e antagonismo: estas categorias estando presentes em todas as relações sociais, vão afetar a subjetividade humana e também “povoar” o espaço organizacional, espaço de encontro de homens que constroem consciente e inconscientemente a atividade humana, seguindo os seus desejos, mas também respondendo às determinações “emanadas” da ordem social.

As organizações vistas como Prisões Psíquicas são normalmente inflexíveis, estão ligadas a modelos organizacionais que deram certo em determinado tempo, e que não são adequados à realidade de seu ambiente presente. Os colaboradores estão presos em uma teia de fatores inconscientes, e não conseguem se libertar de suas visões ultrapassadas. Pressupostos falsos, regras sem questionamento, fanatização em torno do carisma do líder e acomodação são algumas das armadilhas cognitivas. Os grupos de trabalho tendem a apresentar comportamentos ligados a sua vida particular, que costumam influenciar sua relação de trabalho de forma negativa. As relações tendem a assumir contornos subjetivos, com os grupos de trabalho apresentando padrões de comportamento infantil. As pessoas não conseguem lidar com os sentimentos, apresentando ansiedade em situações que exigem mudança, as relações do líder e subordinado assumem relações de amor e ódio, há apego em demasia a aspectos materiais (cargos, escritórios, sistemas, instalações).

## **Instrumentos de Dominação (ID)**

Ao longo da história, organizações têm sido associadas aos processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica de empresa moderna, desde as suas raízes na antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império.

Morgan considera que desde os tempos antigos as organizações são reflexos de dominação, vez que existem muitos trabalhando para beneficiar a poucos. Essa visão do ambiente organizacional remete fatores como poluição, doenças e acidentes de trabalho. À medida que a organização busca alcançar os objetivos de poucos através do trabalho de muitos, ela se materializa como um instrumento de dominação.

Morgan enfatiza também que as organizações, através do processo de dominação, usam e exploram seus empregados quando não lhes oferecem condições físicas e segurança no trabalho, causando lhes doenças e stress, ou ainda quando, ao não precisarem mais de seus serviços os descartam como “bagaço de laranja”. Também questiona a questão de estrutura e divisão de classes, que deixa de forma mais explícita a dominação do maior sobre o menor (ou do padrão sobre o empregado), característica organizacional esta adquirida desde os primórdios da construção da administração.

Contudo, o propósito maior de Morgan é chamar a atenção das organizações que quando se propõem a fazer uma análise organizacional comparando-a a um instrumento de dominação, se consegue perceber que muitas das ações estratégicas ou tomadas de decisões racionais pela busca da eficiência e eficácia, utilizadas pela empresa podem estar gerando por um outro ângulo uma forma de demonstrar poder e dominação sobre outros envolvidos. É preciso verificar o grau de intencionalidade dos fatos, pois na maioria das vezes, as ações ocorrem sem intenção de dominação, ou demonstrar tal idéia. Morgan (2007) considera que embora alguns casos pareçam intencionais, nem sempre é a verdade:

“[...] a dominação possa estar codificada dentro da lógica de mudança através da qual a vida social esteja se desdobrando: ações organizacionais que promovem iniquidades estruturais, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, poluição ambiental ou exploração do Terceiro Mundo podem resultar todas do modo pelo qual forças sistêmicas ditam como o negócio será tocado.”

Em síntese, nas organizações vistas como Instrumentos de Dominação, muitos colaboradores são sacrificados em sua vida particular, para se dedicarem totalmente à organização. As pessoas exibem o troféu da devoção, onde depois de alguma mudança na organização, sentem-se traídos e “jogados fora” após tanta dedicação. Muitos executivos se submetem a este tipo de instrumento, aceitando trabalhos insalubres, atuando sobre stress, exigências constantes, transferências de cidade contra vontade para mostrarem-se leais às normas e valores da empresa. Muitas empresas exigem devoção de seus colaboradores, mas alguns aprendem a gostar disto, levando o trabalho para dentro de seus lares, não conseguindo se libertar dele nem nos momentos de descontração com seus familiares.

## **Fluxo e transformação (FT)**

Outra comparação relevada por Morgan (2007) é de comparar as organizações como fluxo e transformação, isto porque são constituídas por processos, fluxos e mudanças. Na realidade a mudança é um dos pontos chaves desta visão, pois ela esta presente em todos os

processos, constantemente.

Morgan (2007) apresenta três imagens de mudanças que fornecem formas alternativas para se pensar sobre o processo e a lógica das mudanças, sendo:

· As mudanças se originam no ambiente, ou seja, a organização é tipicamente um sistema aberto e em constante interação com o seu contexto, transformando entradas em saídas. Dessa forma as mudanças ocorridas nos ambientes são sempre um desafio para as organizações responderem. Porém, da mesma forma as organizações são elementos fundamentais no ambiente, de modo que se elas deixarem de alguma forma de atuarem implicam em mudança no ambiente.

Dessa forma Morgan (2007) baseia seus argumentos na idéia de que três principais aspectos estão incutidos neste processo de interação organização/ambiente; autonomia, circularidade e auto-referência, características estas que confere as empresas à habilidade de se autocriarem ou autorenovarem através de sistemas fechados de relações tais como os seres vivos (organismos). Assim pode-se entender que as organizações estão sujeitas às mudanças do ambiente em que estão inseridas, mas devem manter um sistema fechado de relações para manter-se segura e capaz de responder as mudanças externas.

A mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação – ou seja, não existe uma causa para dada mudança, mais várias causas, sendo assim a causa da mudança A pode ser B, assim como B pode ser causa de A. Um elemento importante nesta concepção é o feedback (positivo e negativo) que influencia diretamente no círculo. Um feedback negativo influencia para um positivo e vice-versa. Por outro lado, na mudança dialética toda mudança gera um oposto à situação envolvida pela mudança. Ex.: A industrialização tende a produzir movimentos sindicalistas contra a industrialização.

Uma das idéias principais em comparar as organizações a fluxo e transformação é justamente a compreensão de que a mudança é peça fundamental dentro deste ponto de vista, é interessante analisar que qualquer mudança que ocorra no ambiente que influa diretamente nas organizações, logicamente afetaria novamente o ambiente.

Dessa forma pode-se perceber que as ações organizacionais podem provocar uma série de transformações positivas ou negativas nos ambientes nos quais se encontram e o mesmo pode ocorrer em fluxo inverso. Enfim, as organizações são consideradas como parte integrante do macro ambiente, mudando e evoluindo de acordo com a mudança e a evolução ambiental. Existe a convicção de que o controle sobre a mudança é limitado, pois a interação entre os fluxos de transformação depende de complexos padrões de conectividade empresa-ambiente, que nunca podem ser devidamente previstos ou controlados.

Existe uma visão de longo prazo de que a empresa nunca poderá se colocar contra o ambiente no qual ela vem operando, sendo preciso fazer parte do sistema: fornecedores, mercado, força de trabalho, economia local, internacional e concorrência.

As organizações são estruturas extremamente complexas, e podem assumir qualquer uma das imagens aqui analisadas ao mesmo tempo. Para que se faça uma análise adequada da cultura da empresa através da sua essência o self, é necessário aplicar o que Morgan (2007) chamou de multifacetada, ou seja, analisar a cultura através de todas as imagens. As imagens ou metáforas através das quais é possível efetuar a leitura das situações dentro das organizações auxiliam a descrever como as organizações são; além de oferecer idéias claras e opções a respeito daquilo que podem vir a ser. Conseqüentemente, o desenvolvimento e a consolidação da cultura corporativa de alto desempenho permitem que uma empresa alcance, ao longo do tempo, incomparável vantagem competitiva.

### **2.2.1 Motivação**

De acordo com Roggero (2005), o modelo de Gestão por Competência implica um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos utilizados pelas empresas, considerando que empresa e colaboradores (como se prefere atualmente, nessa área) são agentes com consciência e vontade próprias. Entretanto, muitas empresas que adotam esse modelo lidam com uma séria contradição: embora necessitem como nunca do conhecimento, da criatividade, da emoção e da sensibilidade dos colaboradores, tendem, no cotidiano, a estimular demais o acirramento da competição entre as pessoas, intensificar o ritmo de trabalho e pressionar as relações entre desempenho e resultados.

Segundo Mussak (2003), motivação é um dos aspectos mais importantes no estudo da relação do homem com seu trabalho. As pessoas motivadas realizam qualquer atividade com mais qualidade e eficiência. Por isso, no trabalho isso é fundamental e é por isso que as empresas se preocupam em motivar seus colaboradores através de programas específicos, que podem ocorrer durante um evento ou mesmo integrar-se à cultura organizacional. Pode-se definir motivação como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo (MUSSAK, 2003).

Os talentos humanos nunca foram tão assediados e valorizados quanto nesta década. As empresas voltam-se cada vez mais para a identificação da “prata da casa”. Afinal o que é mais vantajoso? Investir naqueles que já estão engajados na cultura e nos empreendimentos em andamento, que têm potencial para ir mais além, ou contratar mais pessoas para ocupar as funções novas e cargos vagos? É evidente que em algumas ocasiões, injetar “sangue novo” pode ser tão saudável quanto estratégico para a efetivação de mudanças. Porém, torna-se cada vez mais comum reconhecer os méritos dos colaboradores que se destacam no dia-a-dia de trabalho e dar-lhes as oportunidades para ampliar seu campo de desafios. O retorno reflete-se na motivação das pessoas e no aumento do nível de competitividade da empresa que valoriza o potencial de suas equipes.

### **2.2.2 Valores**

Segundo Gosendo e Torres (2005), os valores organizacionais são considerados o elemento central de uma cultura, representando as metas e os comportamentos organizacionais desejáveis, que orientam a vida da empresa. Por outro lado, a liderança e o estilo de gerenciamento praticado na organização são diferenciais competitivos no mundo dos negócios. Portanto, identificar a percepção que os empregados têm dos interesses, da direção e do caminho que a empresa deseja e/ou necessita seguir para o alcance de um fim determinado, bem como a percepção da forma como o gestor exerce sua influência nos subordinados, no intuito de direcionar suas ações, são informações importantes nas decisões estratégicas a serem tomadas pelas organizações (GOSENDO e TORRES, 2005). As características mais visíveis que diferenciam as empresas de sucesso das demais são seus valores e o fato de esses serem colocados em primeiro lugar.

De acordo com Hofstede (1997), os valores podem ser definidos como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro”. São sentimentos orientados, com um lado negativo e outro positivo, que definem: “mau versus bom; sujo versus limpo; feio versus bonito; contra natura versus natural; anormal versus normal; paradoxal versus lógico; irracional versus racional”.

Com a Teoria de Valores proposta por Schwartz (1992), as pesquisas sobre valores têm se destacado no campo da Psicologia e do Trabalho. Esta define dez tipos motivacionais (poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança) considerados a estrutura motivacional universal dos

valores pessoais. Por outro lado, Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que os valores organizacionais se originam dos valores pessoais. Na verdade, todos ou grande parte dos valores organizacionais são formados pelos valores que as pessoas trazem consigo quando ingressam na organização. A organização, por sua vez, precisa reagir às exigências internas, oriundas das necessidades e motivações de seus membros, e às exigências externas, formadas pelas necessidades e motivações de seus clientes e parceiros de negócio. Assim, ao buscar solução para atender a essas necessidades, as empresas definem as suas metas, que representam os valores organizacionais.

Segundo Arruda (2005), com frequência as pessoas experimentam um conflito entre seus próprios valores morais e as obrigações com as organizações em que trabalham. Da mesma forma, por vezes os valores e as atitudes das empresas distanciam-se dos da sociedade em que se inserem. Mas, os valores pessoais não podem ser confundidos com os valores organizacionais. As pessoas na organização podem ter valores compatíveis ou conflituosos com os da empresa. O que diferencia uma organização de outra não são os seus valores diferentes, mas o grau de importância que os seus membros atribuem aos valores.

O grau de envolvimento com os valores organizacionais precipitam mudanças na organização (NEIVA e PAZ, 2005). Pois, os valores são o ingrediente crucial para o sucesso das empresas, mas eles por si só não bastam. Antes de tudo, a liderança tem de acreditar neles e agir com coerência. Além disso, tem de haver uma absoluta consonância entre os valores organizacionais e as práticas, ou ferramentas, que os expressam.

Tendo encontrado indivíduos compatíveis com a cultura e valores organizacionais, as empresas centradas nas pessoas indicam claramente para os funcionários a importância de cada um deles para o futuro destas. Cada uma dessas empresas investe continuamente em seu pessoal, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento e o crescimento na carreira. O que distingue essas empresas de alguns de seus concorrentes é que a mensagem que seu investimento transmite aos funcionários de todos os níveis é que cada um deles é importante como pessoa e que a empresa tem com ele um compromisso a longo prazo. No entanto, isso não significa garantia de emprego.

### **2.2.3 Ética**

Um dos temas mais difíceis do comportamento organizacional, segundo Bowditch e Buono (2004), trata da questão da ética nas organizações. Temas como a motivação, a confiança nos relacionamentos, contratos psicológicos, influência e persuasão, estabelecimento de metas e modificação do comportamento, todos eles têm um forte conteúdo ético. A aplicação de conceitos de Comportamento Organizacional em atividades gerenciais, tais como gerência por objetivos, avaliações de desempenho, centros de avaliação e sistemas de controle e recompensa, bem como questões suscitadas pela estrutura, liderança, poder e política na organização, também é influenciada por preocupações de cunho ético.

A ética organizacional é o produto das éticas individual, profissional e social. A ética social é a ética da sociedade na qual a organização está inserida, são valores morais formalizados pelo sistema legal da sociedade, seus costumes e práticas e as normas não escritas que as pessoas seguem no seu dia-a-dia.

Segundo Arruda (2005), a ética profissional diz respeito a pessoas que exercem uma atividade reconhecida como profissão, bem como a associações profissionais e sindicatos no exercício de suas atividades específicas, ao passo que a ética nos negócios se refere às empresas e às organizações em geral. A empresa necessita desenvolver-se de tal maneira que a ética, entendida como a conduta ética de seus empregados e os valores e crenças primordiais da organização, torne-se parte de sua cultura.

A ética profissional são os valores morais que um grupo de pessoas desenvolve para controlar seu desempenho ou uso de recursos. A ética individual são os valores morais pessoais que os indivíduos usam para estruturar suas interações com outras pessoas. Como a ética pessoal influi na forma de agir, a cultura organizacional é fortemente afetada pelas pessoas em posição de estabelecer valores éticos.

A idéia de ética comercial se concentra na avaliação sistemática, orientada por valores, que a gerência faz do significado moral dos atos pessoais e da organização, e das respectivas conseqüências para outras pessoas e a sociedade em geral (BOWDITCH e BUONO, 2004).

Olhando a profissão como um trabalho ou uma tarefa que traz benefícios à sociedade, o profissional deve ser uma pessoa experiente, competente, preparado para desenvolver tarefas e trabalhos que requerem conhecimento técnico e científico. Nesse sentido, segundo Arruda (2005), o profissionalismo por natureza, deveria ser ético. O trabalho de uma pessoa deve ser em feito, tanto moral quanto profissionalmente.

A ética associada à excelência acaba por desenvolver virtudes, isto é, qualidades que capacitam às pessoas a encontrar motivos para agir bem, com liberdade. São os valores transformados em realidade (ARRUDA, 2005). A principal qualidade das pessoas em todos os ambientes em que atuam é a de criar convívio, é a de exercer a ética. Todas as demais qualidades nascem dela. A ética é condição indispensável sempre que se pensa em construir um ambiente, quer profissional, quer familiar, quer social. Todas as organizações trabalham apoiadas em uma ética, que às vezes está clara, explícita, e às vezes não, é implícita ou tácita, quando então seus “habitantes” a praticam silenciosamente (MUSSAK, 2003).

Estes estudos mostram que a ética nas organizações é um assunto cada vez mais presente, e que, portanto, merece mais atenção por causa de vários aspectos culturais que precisam ser considerados pelos gestores.

## **2.3 Gestão por Competência**

### **2.3.1 Alinhamento Conceitual de Competências**

De acordo com Moreira (2005), a palavra competência freqüenta o vocabulário de Recursos Humanos há muito tempo, seja nas questões referentes às especificações seja nas definições de habilidades. Hoje retorna como a personagem principal da ação de gestão de pessoas e organizações e sofre algumas mudanças interessantes. Uma dessas mudanças, por exemplo, está na possibilidade de considerá-la em conjunto e denominá-la como “modelos de competência”, consignando um enunciado de perfil profissional. Outro aspecto refere-se à definição das competências essenciais da organização objetivando as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado.

A competência vem reunir abordagens que buscam, objetivamente, melhor aproveitamento dos recursos em direção aos resultados. Procura orientar para melhor análise na contribuição dos profissionais e melhor orientação para o seu desenvolvimento e retenção na empresa; pode-se dizer que o conceito de competência e de modelos de competência substitui a descrição detalhada de cargos e funções objetivando definir habilidades críticas e essenciais ao melhor desempenho do negócio (MOREIRA, 2005).

Para definir as competências essenciais da Organização é preciso se valer das definições do Planejamento Estratégico e, por sua vez, são essas competências essenciais que irão definir qual o rol das competências individuais mais importantes para o negócio. Desta maneira entende-se Competência como:

“um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam mais significativamente o desempenho de

um papel objetivando a agregação de valor aos resultados organizacionais” (MOREIRA, 2005).

Os “Pilares das Competências” são as três famosas letras que formam o **CHA**: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O conhecimento é o saber, o que aprendemos nas escolas, nos livros, no trabalho, na escola da vida. A Habilidade é o saber fazer, tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer (LEME, 2006).

Competência pode ser entendida como a capacidade de resolver problemas e atingir objetivos propostos. Na prática, entretanto, existe pelo menos mais duas variáveis a considerar. Há uma fórmula matemática utilizada por Mussak (2003) para definir competência: **Cp (competência) = R (resultado) / T (tempo) + E (esforço)**. Traduzindo-se em palavras, a competência é diretamente proporcional ao resultado obtido, mas é inversamente proporcional ao tempo consumido para atingi-lo e ao volume de recursos (ou esforços) utilizados. Portanto, não se avalia a competência de uma pessoa ou de uma organização apenas pelos resultados que produz, mas também pelo tempo despendido para atingir tais resultados. E também se leva em consideração o esforço aplicado na realização da tarefa, e o que se sabe é que ele é inversamente proporcional à capacitação. Há ainda outra fórmula: **Cp (competência) = S (saber) x P (poder) x Q (querer)**. Significa que a competência é o produto da relação entre saber, poder e querer. Ou ainda: conhecimento multiplicado por habilidade multiplicada por atitude. Se a pessoa quer fazer, sabe fazer, mas faltam-lhe habilidades humanas para aplicar convenientemente seus conhecimentos, sua competência tende a zero.

Outra definição de competência envolve interesses, vontades e aptidões, conforme afirma Resende (2004). Para este autor, competência é:

“é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente. Competência é, portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos”.

O conceito de competência defendido por Zarifian (2001) é o de “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara; “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”; “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações e fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, assumindo áreas de co-responsabilidade”.

Vale mencionar, ainda, a definição de competência proposta por Fleury e Fleury (2001) como sendo: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O conceito de competência foi ganhando relevância ao longo dos anos 90 e passou a desenvolver-se no campo da administração, constituindo uma nova estratégia: a Gestão por Competência.

### **2.3.2 Competências Organizacionais e Essenciais**

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos

negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas pode iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

Segundo Nisembaum (2000), para que se possa reconhecer as competências essenciais da organização, é preciso entender porque uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que os sustentam.

Nesse sentido, competências ou capacidades têm caráter dinâmico, uma vez que necessitam ser transformadas com o objetivo de atender às mudanças no ambiente competitivo, de forma ininterrupta. Assim, as competências essenciais que asseguram hoje a vantagem competitiva da empresa podem constituir-se em fonte de dificuldades para a organização no futuro. A tarefa da administração é prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências enquanto as antigas competências ainda estão rendendo os frutos esperados.

As competências essenciais são entendidas por Lei, Hitt e Bettis (2001) como “um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com seu ambiente.” Para esses autores, as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional permanente, que faz com que evoluam e mudem constantemente. Esses autores concordam com Oliveira Júnior no sentido de que as competências essenciais não podem permanecer estáticas e que somente as organizações que continuam investindo e melhorando suas competências é que são capazes de criar alternativas de crescimento estratégico.

Sobre as competências essenciais, Prahalad e Hamel (1996), afirmam que as competências essenciais devem passar por três testes para serem assim denominadas. Estes três testes podem ser assim considerados:

“para que uma competência seja considerada essencial deve passar por três testes: valor percebido pelos clientes (uma competência essencial deve permitir a empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus produtos serviços; valor este que possa ser percebido pelos clientes); 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 capacidade de expansão (uma competência essencial deve abrir as portas do futuro para as empresas; não basta que ela seja a base para os produtos e serviços atuais. É necessário que ela possa sustentar novos produtos e serviços)” (PRAHALAD e HAMEL, 1996).

Assim, para esses autores, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Um estudo de Fleury e Fleury (2001) correlaciona três estratégias empresariais com competências essenciais, conforme demonstra o quadro a seguir:

**Quadro 2** – Tipos de estratégia e formação de competências

Estratégia empresarial	Competências essenciais		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência operacional	Manufatura classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Inovação em produto	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientada para serviços	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos (customização)

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Assim, nesta perspectiva adotada por Fleury e Fleury (2001), as empresas podem adotar essas três estratégias acima mencionadas, podendo se relacionar e competir no mercado:

- excelência operacional : caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes produtos de ponta, inovando sempre;
- orientada para serviço: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa.

Em uma outra perspectiva, Gramigna (2002) postula que as empresas podem trabalhar com quatro tipos de competências, a saber:

- Diferenciais: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.
- Essenciais: são aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.

- Básicas: as necessárias para manter a organização funcionando. São percebidas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
- Terceirizáveis: as que não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregada.

O quadro a seguir apresenta um sumário com as diferentes abordagens citadas com relação ao tema competências organizacionais, visando possibilitar um melhor entendimento quanto ao foco de estudo de cada autor. Este quadro mostra que as competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; dessas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser em tecnologia *stricto sensu*. Pode estar associada ao domínio de qualquer estágio de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante isso, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

A evolução dessa estratégia competitiva vai depender, no longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e que vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

**Quadro 3:** Diferentes abordagens sobre o tema competências organizacionais

<b>Autor</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Ênfase</b>
Vasconcelos e Pagnoncelli (2001)	Qualidade e/ou habilidade marcante que, efetivamente, cria benefícios, conquistando e fidelizando o cliente.	Competência competitiva
Ruas (2001)	Conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista, e que faz a diferença em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de <i>know-how</i> , o qual é atemporal, duradouro, porém dinâmico e que constitui fonte para vantagem competitiva (mais do que ser vantagem competitiva), servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.	Competência organizacional
Fleury e Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência essencial
Hamel e Prahalad (1995, p. 229)	Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Três características marcantes: 1ª) valor percebido pelo cliente; 2ª) diferenciação entre concorrentes; 3ª) capacidade de expansão para a empresa.	Competência essencial
Goddard (1997)	Conjunto de características que marcam o sistema de crenças (valores), o estilo de comportamento e o desenho estrutural da empresa.	Competência essencial
Ulrich (2000)	Aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.	Competência essencial
Lei <i>et al.</i> (2001)	Conjunto central de <i>insights</i> de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com o seu ambiente.	Competência essencial
Tampoe (1994)	Subsistema técnico ou de gerenciamento que integra diversas tecnologias, processos, recursos e conhecimentos para gerar produtos e serviços sustentáveis, vantagem competitiva única e valor agregado para uma organização.	Competência essencial

Fonte: Schemes, Nakayama e Pilla (2004)

### 2.3.3 Gestão de Pessoas por Competências

De acordo com Roggero (2005), o termo gestão significaria a sobreposição do caráter humano ao técnico no âmbito das relações profissionais, contemplando os programas de qualidade total e os processos de planejamento estratégico, além dos sistemas de remuneração, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, recrutamento e demissão de profissionais como intervenções relativas à orientação do comportamento organizacional.

É um modelo estratégico e que pode ser otimizado para a gestão de pessoas e da organização. A integração entre o modelo de competências e o de gestão de pessoas pode proporcionar aos Recursos Humanos a sua dimensão estratégica, tendo como consequência uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais. Tal modelo presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga na mesma direção e atinja resultados.

De acordo com Moreira (2005), a questão do planejamento estratégico é uma das mais importantes contribuições da gestão por competências: a definição das competências essenciais da empresa, ou seja, aquelas que são essenciais porque são as que precisamos ter para atender as necessidades do mercado, alvo de negócio. Assim, 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).

O modelo de gestão de competências no início dos anos 80 foi elaborado com base no conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, objetivos e valores esperados dos profissionais. Esse modelo tinha como base os estudos de McClelland e Daily (1972) e trazia a proposta de prever e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho do profissional.

A aplicação do modelo de gestão de competências compete à definição das competências da organização/empresa em questão e das pessoas que trabalham nela, o esforço de ambas as competências devem seguir a mesma direção para que possam atingir os resultados desejados. Definir as competências da organização e do profissional é a chave do modelo, elas servirão de base para atualização dos sistemas e subsistemas de gestão de pessoas da empresa, tornando assim possível desenvolver uma atuação de recursos humanos estratégica, valendo-se de sistemas de avaliação mensuráveis (KOCHANOSKI, 1998).

A abordagem das competências recomenda que se olhe para dentro, para os recursos da empresa que, se raros, insubstituíveis e não facilmente copiados, podem formar a base para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com Lacombe (2005), o sistema de competências promove também o alinhamento interno entre as práticas, uma vez que todas as atividades relacionadas às pessoas são baseadas no desenvolvimento das competências necessárias à organização.

Assim a gestão por competências pode ser assim definida:

“um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos” (LARA e SILVA, 2005).

Green (1999) identifica os objetivos para a Gestão de Competências, que são:

- Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa;

- Identificar as habilidades necessárias para que a organização cresça.
- Comunicar os comportamentos valorizados.
- Esclarecer o foco da liderança.
- Focalizar atenção na qualidade/comportamento orientada para o cliente.
- Eliminar as lacunas – hiatos - *gaps* – de competências.
- Desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa.
- Identificar critérios de seleção para entrevistas e admissão de funcionários.
- Estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho.
- Desenvolver a cultura de feedback 360 graus.
- Planejar para a sucessão.
- Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.
- Encorajar a cooperação transfuncional.
- Guiar as decisões de promoção – reconhecimento e recompensa.
- Facilitar o fluxo de pessoas através das áreas de negócio e das fronteiras globais.

A gestão de competências precisa estar atrelada a um sistema de reconhecimento e recompensa que poderão orientar o autodesenvolvimento, a promoção e premiações com a utilização de bônus ou aumento de remuneração.

Para a criação de uma tipologia de competências, as competências identificadas podem ser classificadas de três maneiras, propostas por Green (1999):

**a) Competências individuais:** relacionadas ao comportamento das pessoas, como, por exemplo, o apresentado no item Competências Pessoais. Podendo ser traduzidas de forma simplificada na forma abaixo:

Liderança.  
 Inter-relacionamento pessoal.  
 Orientação para resultados.  
 Iniciativa.  
 Foco no cliente.  
 Criatividade.  
 Visão sistêmica.  
 Negociação.  
 Atuação estratégica.  
 Capacidade de decisão.

#### → **Competências pessoais**

Correr risco com idéias não testadas.  
 Verbalizar os pensamentos e as ações dos outros.  
 Reagir a problemas por meio de estudo e cooperação.  
 Analisar muitas variáveis ao tomar decisões.  
 Reduzir a tensão no grupo por meio de interação verbal.  
 Responsabilizar-se pelo acompanhamento das atividades.  
 Conter-se quando estiver impaciente ou ansioso.  
 Resolver conflitos iniciando e promovendo análise e debate.  
 Levar em conta os pontos de vista dos que discordam.  
 Manter-se neutro no aparecimento de conflito.  
 Exigir resultados imediatos.

Encorajar com palavras os outros em seus esforços.  
Elaborar uma rotina funcional e repetitiva.  
Avaliar cuidadosamente métodos e ações alternativas.

**b) Competências específicas:** relacionadas às áreas de conhecimento dos empregados, portanto, são adquiridas a partir da interação entre pessoas ou pela aquisição por parte dos empregados da informação explícita disponível, como livros, relatórios, e-mails, entre outras. São voltadas para as áreas da ciência e filosofia, podem ser exemplificadas como:

Orientação para o mercado.

Gestão da cadeia de suprimentos.

Gestão do relacionamento com os clientes.

Gestão de processos.

Gestão de pessoas.

Ou até as mais específicas como: Contabilidade Societária; Fluxo de caixa; Programação Java, etc.

Inovação e tecnologia de negócios.

Assim, as competências específicas estão diretamente relacionadas ao conhecimento e habilidades que as pessoas possuem.

**c) Competências organizacionais:** relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, depende não somente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta. Significa que a empresa só irá possuir determinada competência quando houver uma sintonia das dimensões processos, tecnologia e pessoas, no sentido de formar e manter uma determinada competência organizacional reconhecida pelos seus pares, quais sejam: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e empregados.

Competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível. Segundo Morcerf (2006), as competências organizacionais estão associadas à imagem da empresa. Ou seja, ao fazer a adequada gestão dos seus processos, das tecnologias que dispõe e dos talentos que possui, a empresa estará desenvolvendo competências que irão fortalecer a sua imagem junto ao mercado. Portanto, não basta que a empresa possua colaboradores talentosos, é importante que as estratégias da empresa sejam viabilizadas a partir do uso adequado desses talentos, com a utilização dos seus recursos tecnológicos dentro de um modelo de gestão alinhado aos objetivos estratégicos da empresa. Atualmente, se faz mister que exista harmonia entre as dimensões Gestão de processos, Pessoas e Tecnologia para que a empresa obtenha sucesso a partir das suas competências organizacionais.

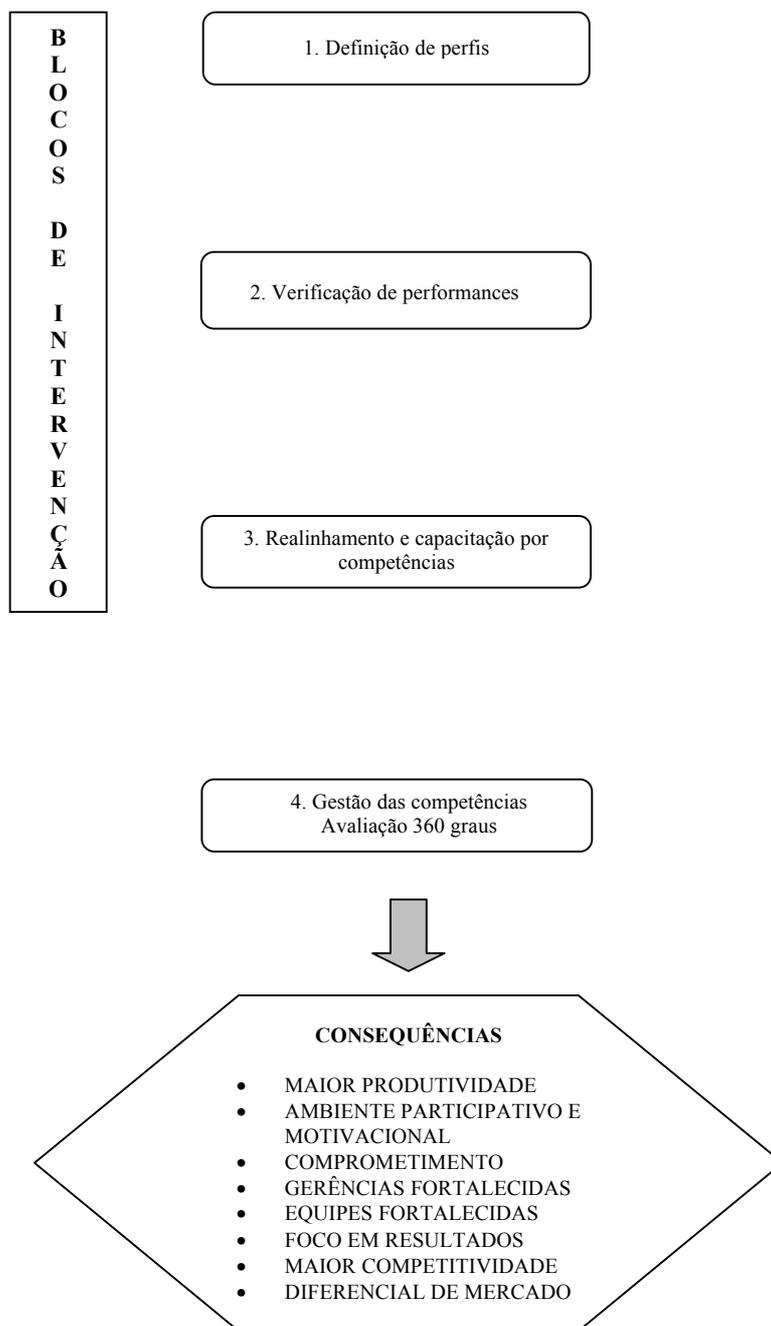
Dessa forma, pode-se dizer que a grande contribuição da abordagem das competências para a Gestão de Pessoas é, na verdade, o fornecimento de um quadro referencial único para o planejamento e a operacionalização da Gestão de Pessoas como um todo, traduzido em termos das necessidades em relação às pessoas.

#### **2.3.4 Modelo Síntese de Gestão por Competências**

Segundo Gramigna (2002), as premissas básicas da estrutura do modelo resumem-se em:

- Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
- Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
- Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

Essas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e no comportamento de todos. A gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma seqüência de passos. São os 5 blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho (GRAMIGNA, 2002).



**Figura 5 – Visualização do modelo**  
 Fonte: Adaptado de Gramigna (2002)

A busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento naquelas que constituem a base interna dos processos empresariais. É importante definir um número ótimo com o qual se quer trabalhar, o que permite a unificação da linguagem e facilita a identificação de perfis. O elenco de competências adotadas no modelo proposto por Gramigna (2002) são:

### **- Capacidade empreendedora**

Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.

### **- Capacidade de trabalhar sob pressão**

Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências.

### **- Comunicação**

Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.

### **- Criatividade**

Capacidade para conhecer soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.

### **- Cultura da qualidade**

Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

### **- Dinamismo, iniciativa**

Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.

### **- Flexibilidade**

Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.

### **- Liderança**

Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

### **- Motivação – energia para o trabalho**

Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.

### **- Negociação**

Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.

### **- Organização**

Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.

### **- Planejamento**

Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

### **- Relacionamento interpessoal**

Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combatidos.

### **- Tomada de decisão**

Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

### **- Visão sistêmica**

Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

O rol de competências é flexível, permitindo exclusões e inclusões, dependendo da cultura do mercado em que a empresa está inserida. Em seu estudo, Gramigna (2002) também relaciona as competências identificadas por oito setores: Empresa Pública, Prestação de Serviços, Indústria, Comércio Varejista, Comércio Atacadista, Empresa de Telefonia, Instituição Financeira e Autarquia.

## **2.3.5 Avaliação por Competências**

Avaliação por Competências pode ser assim definida:

“é um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada funcionário, por se tratar de uma avaliação sistemática, que envolve não só o funcionário, mas também os supervisores ou aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização” (LARA e SILVA 2005).

Ainda de acordo com Lara e Silva (2005), o mapeamento de competências tem como objetivo prioritariamente, levantar através de técnicas e testes apropriados, o potencial individual, e informá-los sobre a sua própria atuação profissional, visando o desempenho de alta performance e sucesso nas estratégias e metas previamente definidas. Ela é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho.

O primeiro passo nesta nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto-avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho. A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender – a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da área de Recursos Humanos passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

### **2.3.6 Remuneração Por Competência**

Se o objetivo da Gestão por Competência é realmente mudar uma organização, de nada adianta ações no sentido de reestruturação, enriquecimento de cargos e diminuição de níveis hierárquicos, sem que o plano de remuneração da empresa dê sustentação a essas iniciativas. Dentro deste cenário e longe de ser mais um modismo na administração, o pagamento das pessoas, levando-se em consideração as competências, habilidades e atitudes requeridas pela organização e pelos cargos que englobam as funções e os processos existentes, pode-se constituir:

“uma excelente ferramenta de gestão de remuneração, onde o crescimento salarial dos capitais intelectuais passa a estar vinculado à aquisição dos conhecimentos que são essenciais para o desenvolvimento das tarefas, atividades e responsabilidades estabelecidas para os cargos. A implantação deste modelo de remuneração requer alguns cuidados, bons conhecimentos dos processos existentes na empresa e uma ampla visão da cultura organizacional, para que o seu desenho atinja os objetivos preestabelecidos” (DUTRA, 2001).

Mas, é importante lembrar que o conjunto de competência é do profissional e não do posto que ocupa; o que significa que devemos pensar em remunerar o profissional e o conjunto de competências que ele apresenta e não o posto que ocupa. Por esta razão é determinante uma nova visão em processos de seleção para não se limitar à possibilidade de contratação de potenciais para o negócio (MOREIRA, 2005).

### **2.3.7 Recrutamento e Seleção**

De acordo com Lara e Silva (2005), as organizações buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. Contudo, entre o desempenho real e o desempenho esperado pode ocorrer um hiato, que é muitas vezes designado como discrepância de desempenho. Por outro lado, Gramigna (2002) afirma que essa fase deve ser realizada em parceria com a área

requisitante. O que consiste inicialmente em ouvir e traduzir de maneira objetiva as expectativas do detentor da vaga. É preciso definir quais são os indicadores comportamentais que caracterizam para o requisitante, iniciativa, boa comunicação e bom relacionamento.

Informações sobre objetivos, metas, desafios e dificuldades da área e do cargo são importantes e favorecem a definição do perfil de competências a ser identificado. Portanto, a Seleção por Competências, além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permite ao profissional planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato.

### **2.3.8 Treinamento e Desenvolvimento**

Segundo Silva e Fernandes (2005), o treinamento, ao longo da evolução das organizações, sempre foi um instrumento utilizado pelas empresas. A ênfase, a princípio, estava voltada para o aumento da produtividade e os trabalhadores deveriam exercer as suas funções da maneira eficaz; com o tempo observou-se que essa forma de ‘capacitação’ não estava proporcionando os efeitos necessários, porque o homem estava se sentindo como mais uma ‘ferramenta’ do processo, e não se sentia valorizado enquanto pessoa. Atualmente, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância do treinamento como um instrumento para aumentar a sua produtividade e a sua rentabilidade. O desenvolvimento de Recursos Humanos é um processo contínuo para as organizações. Esse processo começa antes mesmo dos trabalhadores ingressarem nas empresas.

Nesse sentido, o treinamento muda de concepção. Passa a ser considerado como um processo de desenvolvimento e aprendizagem contínua e intensa e se torna um meio para as organizações alcançarem suas metas e atingirem objetivos. Não adianta treinar pessoas, se esse treinamento não traz benefícios concretos para a organização. Muitas vezes, a empresa até investe em treinamento, mas não incentiva o *feedback* do empregado, difundindo o que aprendeu, se tornando um agente multiplicador.

De acordo com Gramigna (2002), o feedback tem uma grande importância no desenvolvimento de talentos. Ele deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento e/ou para a aquisição e o desenvolvimento de competências, contribuindo para o aprimoramento da performance individual, acelerando o processo de transformação do potencial em talento. As empresas devem se preocupar com o desenvolvimento organizacional através do desenvolvimento dos seus recursos humanos.

### **2.3.9 Metacompetência**

Segundo Aurélio (2003), “meta” vem do grego ‘metá’, advérbio e preposição. Prefixo que significa mudança; posterioridade, “além da transcendência”. Por definição etimológica, metacompetência significa a aptidão, a qualidade de quem é capaz de transcender a capacidade, de ir além de um limite ou de um nível dado, de resolver com habilidade determinada coisa. Sobre a metacompetência, pode-se dizer que:

“é percebida como um comportamento em que qualificações técnicas (que respondem pela competência) são potencializadas pelo capital humano dos profissionais. Ser metacompetente significa ser uma pessoa com qualidades humanas bem lapidadas, exercendo uma função com competência” (MUSSAK, 2003).

Atualmente, as habilidades técnicas específicas são menos importantes do que a capacidade implícita de aprender no trabalho. As empresas valorizam questões como

capacidade de ouvir e de se comunicar, poder de adaptação, atitude para enfrentar obstáculos, confiança, motivação para trabalhar no cumprimento de metas, vontade de desenvolver carreira, capacidade de trabalhar em equipe e poder de liderança (HIRATA, 2006).

A principal finalidade do comportamento metacompetente é a criação de um mundo mais agradável para se viver, onde conseguimos atingir resultados desejados, mas não a qualquer custo, considerando a sociabilização, o comprometimento, a ética, o respeito. Por isso, metacompetência é a competência técnica potencializada pelos valores humanos. Há pessoas capazes de competir, estas são as competentes, e há pessoas capazes de construir novos cenários – estas são as que estão além da competência (MUSSAK, 2005).

Todos os tópicos acima reforçam a idéia de que ao mediar relação entre capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização.

Neste contexto, se torna relevante estudar a percepção dos colaboradores frente à cultura organizacional e aos Programas de Gestão por Competências.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo é dedicado à forma de desenvolvimento da pesquisa. Visa permitir, através da exposição detalhada dos passos seguidos quando da formulação e desenvolvimento do estudo em questão, dando subsídios para a compreensão e entendimento do mesmo.

A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos e assim contribuir com o conhecimento científico. A pesquisa, segundo Minayo (1993), é considerada como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

#### 3.1 Tipos de Pesquisa

De acordo com a taxionomia de Vergara (2006), a metodologia divide-se em exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista (quanto aos fins); e pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (quanto aos meios). Neste trabalho científico, quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva.

Segundo Vergara (2006), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora coloca também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los. Procura descobrir a frequência de ocorrência de um fenômeno, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações de vida social, política econômica, e demais aspectos do comportamento humano. Enfim, a pesquisa descritiva usa dados ou fatos colhidos da própria realidade. No presente trabalho, a pesquisa visa descrever a percepção dos Gerentes da empresa estudada frente à Cultura Organizacional e o Programa de Mapeamento de Competências.

Quanto aos meios, a pesquisa será documental, bibliográfica e pesquisa de campo. Primeiramente, realizou-se uma investigação documental, caracterizada por Vergara (2006) como aquela que é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas. Da empresa estudada obtiveram-se os Relatórios Anuais, que tem por objetivo fornecer informações a diversos públicos da sociedade sobre a evolução da Empresa e de sua atuação, e arquivos particulares não divulgados publicamente pela empresa. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, esta entendida como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2006).

Também foram utilizadas diversas referências bibliográficas como livros, revistas, mídia eletrônica, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre os seguintes assuntos: evolução das organizações e recursos humanos, gestão da cultura organizacional, qualificação e desenvolvimento de pessoal, gerenciamento de pessoal, competências individual e organizacional e gestão por competências.

Como complementação, o trabalho é uma pesquisa de campo, onde foram aplicados questionários aos gerentes da área comercial, no período compreendido entre 14 de abril de

2008 a 15 de maio de 2008, que participaram do Programa de Mapeamento de Competência. Segundo Vergara (2006), pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Richardson (1985), afirma que existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais. O mais comum entre esses instrumentos talvez seja o questionário. Os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Desse modo, a pesquisa se destina a realizar o trabalho em uma indústria siderúrgica possibilitando a generalidade do projeto ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e profunda.

### **3.2 Universo e Amostra**

Universo de pesquisa ou população, segundo Martins (1994), consiste no todo pesquisado, do qual se extrai uma parcela que será examinada e que recebe o nome de amostra. O universo desta pesquisa contempla os 30 gerentes comerciais localizados no estado do Rio de Janeiro que participaram do mapeamento de competências na empresa estudada. A amostra foi selecionada de forma não probabilística ou intencional, e também por conveniência.

Amostragem intencional ou proposital foi definida por Martins (1994) como sendo um processo pelo qual o investigador direta ou deliberadamente seleciona elementos específicos da população para integrarem a amostra. Selltiz (1980) aconselha que os entrevistados devem ser escolhidos levando em conta a expectativa de que eles possam oferecer as contribuições esperadas. Martins (1994) ainda argumenta que, se em uma população há alguns elementos que sejam particularmente cruciais para o estudo, então o único modo de se assegurar disso é selecionando-os deliberadamente.

Esta amostra além de intencional é também por conveniência, pois foram selecionados membros da população mais acessíveis. Este é um método de amostragem em que a possibilidade de se escolher um certo elemento da população é desconhecida. Esse tipo de amostra permite a rápida obtenção de informações a baixo custo, tendo em vista as limitações de tempo e financeiras. Dessa forma foi constituída de amigos e pessoas indicadas. Assim, nesse estudo o tamanho da amostra não foi uma questão preocupante por não estar baseadas em critérios probabilísticos. Ela foi selecionada com base em critérios que não indicam probabilidade e não constitui qualquer tipo de amostra representativa no sentido estatístico.

Da mesma forma que o universo, a amostra contempla 30 gerentes da área comercial do estado do Rio de Janeiro, que participaram do programa de mapeamento de competências da empresa estudada.

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados se baseou na avaliação de documentos internos e externos da empresa estudada relativos à sua cultura organizacional e ao Programa de Gestão por Competências, caracterizando a pesquisa documental, bem como a pesquisa de campo, desenvolvida mediante questionários aplicados aos gerentes comerciais de uma indústria siderúrgica localizada no Rio de Janeiro, envolvidos com o Programa de Gestão por Competências (VERGARA, 2006).

Para obtenção das informações foi elaborado um questionário semi-estruturado, com inclusão da Escala de Likert, onde se optou por destacar índices mediadores das respostas, ou seja, concordo e discordo, para fins de análise comparativa, combinado com questões

fechadas onde o respondente deveria marcar uma opção, além de questões abertas (Aexo A). Neste, as perguntas são apresentadas com as mesmas palavras, na mesma ordem e com as mesmas alternativas de resposta a todos os respondentes. A padronização do instrumento é ponto forte para que sejam obtidas informações comparáveis a respeito de uma mesma indagação. Na técnica do questionário, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas. Tem a vantagem de poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes; e seu anonimato também pode representar uma vantagem (RUIZ, 1986).

O roteiro do questionário foi dividido em três partes: 1. Identificação do entrevistado; 2. Gestão da Cultura Organizacional e 3. Análise do Programa de Mapeamento de Competências. Todos os questionários foram enviados e recebidos por email no período compreendido entre 14 de abril de 2008 a 15 de maio de 2008. No entanto, o questionário foi baseado, principalmente, em requisitos identificados nas obras de Johann e Vanti (2000) e Morgan (2006) sobre a Cultura Organizacional.

A observação foi simples, ou seja, manteve-se o distanciamento do grupo que se pretende estudar (VERGARA, 2006). Diferentemente de uma observação participante, na qual o autor é um ator ou espectador interativo.

O objetivo da pesquisa documental e bibliográfica foi obter a situação real e a utilização efetiva do Programa de Competências na organização e descrever aspectos relevantes de sua cultura organizacional. O objetivo da aplicação dos questionários foi obter a percepção pessoal dos envolvidos quanto à cultura organizacional

Com base nas conclusões alcançadas pelas pesquisas bibliográficas, documental e de campo, procurou-se estabelecer a ligação que há entre a Cultura Organizacional frente aos Programas de Gestão por Competência

### **3.4 Tratamento dos dados**

Para a realização desse estudo, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo. Segundo Vergara (2006), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Procedeu-se à numeração de todos os questionários recebidos, antes de se iniciar a recolha, e posterior análise, dos dados neles constantes. Para tratamento dos dados, construção de tabelas e gráficos, utilizou-se o programa Excel (planilhas para o cômputo e análise dos dados).

Combinou-se o método qualitativo com o quantitativo, ao analisar dados e apresentar percentuais da pesquisa realizada, pois apesar dos métodos quantitativos poderem dar respostas satisfatórias para uma série de questões, os métodos quantitativos não esgotam a compreensão a respeito dos eventuais problemas que não podem ser quantificados e precisam ser interpretados de forma muito mais ampla que a circunscrita ao simples dado objetivo. Por isto, adotou-se o método quantitativo, pois ele proporciona a medição objetiva e a quantificação dos resultados, assim como a descrição de interesses desta pesquisa. E o método qualitativo porque ele não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados e, sim, proporciona complementação, esclarecimento e enriquecimento das informações coletadas por meio dos questionários.

Convém ressaltar que a grande maioria dos dados capturados nas questões fechadas e na Escala de Likert teve tratamento quantitativo para facilitar as análises e conclusões da pesquisa. As perguntas abertas, utilizada apenas como subsídio, foi um forte instrumento de captação de dados, onde os respondentes tiveram a possibilidade de externar seus conhecimentos, sentimentos e a percepção acerca do tema; o questionário, como qualquer outro instrumento, está submetida aos cânones do método científico, um dos quais é a busca

da objetividade, a tentativa de captação do real, sem contaminações indesejáveis, nem da parte do pesquisador nem de fatores externos que possam alterar aquele real original.

No uso deste instrumento de coleta de dados, foi efetuada a análise da consistência nas informações prestadas pelos entrevistados, tomando-se o cuidado de não serem feitas na presença de outras pessoas, garantindo-se o sigilo profissional destas pessoas, bem como da empresa estudada.

É interessante deixar claro o objetivo do estudo acadêmico. Os resultados das entrevistas serão expostos adiante, no entanto, o trabalho na captação desses dados, foi em muito facilitado pelo fato do pesquisador ter acesso a alguns representantes da empresa.

### **3.5 Limitações do Método**

O método escolhido para a pesquisa apresentou as seguintes dificuldades e limitações referidas à coleta e ao tratamento dos dados:

a) o método manteve-se limitado nas respostas do questionário enviadas pelos gerentes comerciais, tendo em vista a impossibilidade de construção de grandes amostras, por serem mais custosas e demandarem maior tempo no tratamento dos dados;

b) um segundo fator limitador diz respeito ao método adotado para construção da amostra intencional e por conveniência. Assim, é não probabilístico, ou seja, conforme Martins (1994) há uma escolha deliberada dos elementos das amostras (gerentes da área comercial). Assim, não foi possível generalizar os resultados das pesquisas para a população, haja vista que as amostras não-probabilísticas não garantem a representatividade da população.

Na amostragem não probabilística, a seleção de cada elemento depende do julgamento do pesquisador, sendo, portanto não aleatória. Pode haver falta de precisão com que as informações resultantes são apresentadas. A característica chave da amostragem intencional é que os elementos da população são selecionados intencionalmente. “Esta seleção é feita considerando que a amostra poderá oferecer as contribuições solicitadas” (CHURCHILL, 1998). Caso isso não ocorra, esse tipo de amostragem terá pouca ou nenhuma validade. Nos casos de amostragem por conveniência, a diferença entre os valores da população de interesse e os valores da amostra é desconhecida, em termos de tamanho e de direção. Não é possível mensurar os erros desta amostragem e não é possível fazer nenhuma declaração definitiva ou conclusiva sobre os resultados obtidos.

c) um terceiro fator limitador diz respeito à maneira de aplicação dos questionários, enviados e recebidos via internet (correio eletrônico). Os dados capturados poderão ter pouca consistência, haja vista a falta de contato com o respondente; podendo gerar erros de interpretação das questões;

d) um quarto fator limitador diz respeito à divulgação do nome da empresa e algumas informações sobre alguns de seus procedimentos internos. Na realidade, ocorreram algumas dificuldades em conseguir a autorização para tanto.

Para cada dificuldade vislumbrada procurou-se a adoção de medidas que puderam atenuar seu impacto no resultado final da pesquisa sem, entretanto imaginar que se possam encontrar todas as soluções necessárias.

Desta forma convém registrar aquilo que julga-se óbvio. A pesquisa desencadeada naturalmente tem a pretensão de relatar se a empresa está levando em consideração a percepção de seus colaboradores frente à cultura organizacional e a implantação do programa de Gestão por Competências. Sabe-se, entretanto que existem muitas outras pesquisas que podem ser feitas na própria empresa para acompanhar e até mesmo corrigir eventuais falhas

cometidas, bem como desenvolver novas pesquisas sobre a evolução do tema, até mesmo em outras empresas do mesmo ramo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil da Empresa

A empresa estudada pode ser classificada como uma das maiores empresas privadas do setor, estando inserida no grupo das 15ª maiores produtoras de aço do mundo, além de ser uma das cinco primeiras empresas listadas no ranking da Revista Carta Capital “As empresas mais admiradas do Brasil”. Possui aproximadamente 37 mil colaboradores e opera em 13 países. Seus produtos fazem parte de automóveis, caminhões, tratores, residências, pontes, estradas, eletrodomésticos, máquinas, entre outros. Seu faturamento bruto no ano de 2007 esteve na ordem de R\$ 34,2 bilhões. As operações no Brasil geraram um faturamento bruto de R\$ 16,1 bilhões (+16,1%) e responderam por 47,0% da receita bruta total.

A organização estudada trata-se de uma unidade da empresa, estabelecida na região norte da cidade do Rio de Janeiro, com cultura organizacional estabelecida há mais de 100 anos, que tem grande participação no mercado em que atua. A empresa tem atuação sem fronteiras, alinhando processos e operações globais, na busca da eficiência e do crescimento com rentabilidade, sempre comprometido com o desenvolvimento sustentável.

Tendo em vista que o nome da empresa não deve ser identificado, a sua missão, visão e valores foram reescritos de forma a não comprometer o sigilo das informações fornecidas por ela. Assim, sua missão é: uma empresa com foco em siderurgia, que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade. E sua visão é ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor. E entre seus principais valores pode-se citar: cliente satisfeito, segurança total no ambiente de trabalho, pessoas comprometidas e realizadas, qualidade em tudo que faz, empreendedorismo responsável, integridade e crescimento e rentabilidade.

Os colaboradores atuam, em todas as unidades, dentro do conceito de células operacionais, que propiciam a aproximação entre os níveis funcionais, o aprimoramento das eficiências de cada profissional, a contínua especialização das equipes e o melhor atendimento dos clientes.

### 4.2 Modelo de Competências

De acordo com informações contidas nos materiais consultados, a empresa acredita que a transformação de uma empresa somente se faz por meio da transformação das pessoas. A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental nesse processo de contínua atualização, fundamental para a perpetuidade da Companhia. Estimula o desenvolvimento de novos comportamentos, de habilidades e de melhores desempenhos e resultados.

A empresa estimula o desenvolvimento constante de seus líderes, capacitando-os para exercerem a função de coach frente às equipes, habilidade capaz de traduzir as potencialidades de cada indivíduo em desempenhos diferenciados. Também desenvolve, junto com suas equipes, a formação de uma visão ética única, pois tem a certeza de que os princípios de uma companhia somente terão validade quando vividos por todos os seus colaboradores. Este aspecto reforça-se ainda mais no longo prazo, pois segundo informações da própria empresa, somente as organizações com valores consolidados têm a possibilidade de se perpetuarem no mercado.

Para a empresa, “competência” tem muitos significados. Pode referir-se à eficiência de alguém no cumprimento de tarefas, enfrentando desafios e alcançando resultados. Mas

quando se fala de uma empresa de classe mundial, o termo tem sentido preciso e objetivo. As competências são o conjunto de comportamentos e atitudes que os líderes devem ter para viabilizar a estratégia do negócio junto aos seus processos e equipes, assim, apenas os executivos participam do Programa de Mapeamento de Competências. O mapeamento de competências dos executivos está alinhado à visão estratégica de crescimento internacional, tendo como objetivo aprimorar as aptidões técnicas, humanas e conceituais das pessoas a partir de auto-avaliação, *feedback* e planos de capacitação individual.

Por isso, o conjunto de competências é o eixo transformador da organização. Quando este é identificado, se descobre a essência da companhia. Essas atitudes e esses comportamentos trouxeram a empresa até seu estágio atual e são eles que garantirão o futuro da organização.

O modelo de competências foi implantado na empresa em 1995 e, mais tarde, aperfeiçoado com a expansão da empresa. Ele é a base e o eixo de todos os processos de Gestão de Pessoas, desde recrutamento e seleção, passando por capacitação e desenvolvimento, até benefício. O Modelo de Competências destaca seis competências essenciais que devem ser incorporadas por todos os executivos em qualquer lugar do mundo (Figura 6):

***Obsessão por resultados*** – a pessoas tem fome de desafios, persistência e não desiste jamais.

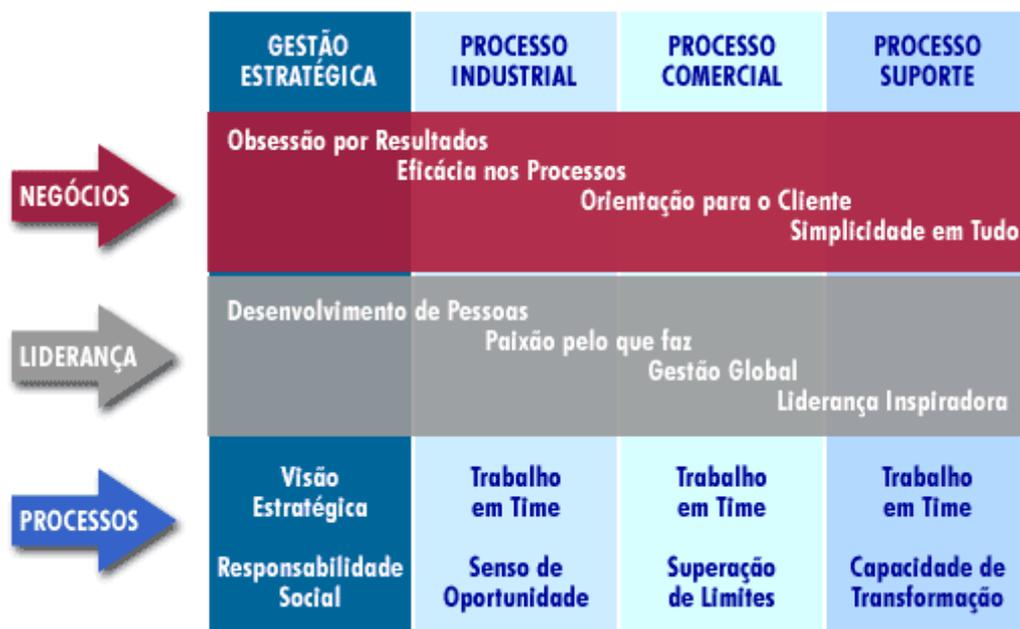
***Eficácia nos processos*** – o líder busca incessantemente o melhor resultado para os processos de trabalho. É sistemático, profundo e simples, sem perder a flexibilidade necessária para continuar evoluindo.

***Orientação para o cliente*** – o executivo atua para a continuidade da relação com o cliente, fazendo com que ele perceba o valor de trabalhar com a organização.

***Simplicidade em tudo*** – a pessoa é pragmática, descomplicada e austera no uso de recursos da empresa.

***Paixão pelo que faz*** – o líder tem prazer e orgulho pelo que faz e transmite esse sentimento para a equipe, levando à realização pessoal no trabalho.

***Liderança inspiradora*** – é o que faz a pessoa conquistar o comprometimento e a motivação da equipe, equilibrando exigência e afetividade. É acompanhada do exemplo pessoal e de uma comunicação simples e direta, que aponta metas e caminhos.



**Figura 6** – Modelo de Competências da Empresa

Fonte: Material disponibilizado pela empresa

Um modelo de competências é a bússola que permite ao líder comparar de modo objetivo suas atitudes no dia-a-dia com os comportamentos considerados ideais para quem exerce papel de liderança na organização. Para isso, ele conta com um sistema de avaliação através do qual tem a oportunidade de conhecer quais são as suas competências mais fortalecidas e também aquelas que necessitam ainda ser desenvolvidas.

O mapeamento de competências é a forma objetiva de identificar o perfil de comportamentos e atitudes de cada executivo, a partir das observações feitas do trabalho de oito pessoas cuidadosamente escolhidas – além do próprio funcionário, seu gestor imediato, três colaboradores da sua equipe e três colegas ou clientes (Anexo B – Modelo Mapeamento de Competência THC). A partir dessas observações, o sistema gera um dossiê individual (relatórios com os percentuais de atendimento do profissional a cada um das competências analisadas).

O resultado do Mapeamento de Competências THC é uma das principais fontes para identificação de oportunidades de desenvolvimento e elaboração do PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal). Com base nos comportamentos observados no dia-a-dia do trabalho do colaborador, através do convívio com seu gestor, pares/clientes e subordinados, é possível receber informações importantes para definição das suas ações de desenvolvimento profissional e pessoal. Dessa forma, cada executivo pode conhecer suas competências mais fortes e as que ainda necessitam ser desenvolvidas. Com base nesse relatório, o executivo poderá compor um programa de desenvolvimento e capacitação para fortalecer os comportamentos e as atitudes que necessitam de aperfeiçoamento.

A gestão de desempenho também tem um papel importante ao impulsionar os resultados do negócio por meio da valorização das performances diferenciadas e da reorientação, quando necessária. As possibilidades de crescimento e de carreira, portanto, estão vinculadas diretamente aos resultados obtidos pelos profissionais. Para tanto, anualmente é realizada a avaliação de desempenho de seus principais colaboradores, cujo objetivo é verificar o seu alinhamento à estratégia, às práticas do sistema de gestão e o grau de

desenvolvimento individual. Seu processo de busca e retenção de talentos é bem-estruturado. A formação dos líderes do futuro é iniciada por meio do programa de estagiários e de *trainees*, que busca talentos em formação.

O sistema de remuneração está dividido em duas partes, uma fixa e outra variável. A remuneração fixa é constantemente monitorada a partir de referenciais de mercado, na busca das melhores práticas. A remuneração variável reconhece a conquista de resultados de curto, médio e longo prazo. Abrange todos os níveis da Empresa, é proporcional ao impacto das contribuições e definida por padrões claros, que estimulam a superação das metas estabelecidas. O *stock options* para executivos chave é ponto importante do programa de remuneração estratégica.

A empresa oferece oportunidades de crescimento por meio do programa de carreira e sucessão. Em parceria com seus colaboradores, traça planos de desenvolvimento individual, com metas e avaliação de resultados, de forma que eles atendam às demandas estratégicas das operações e realizem-se profissionalmente. O programa está fundamentado no princípio de que é imprescindível a formação de líderes com atitude empreendedora e capacidade de realização para a sustentabilidade do negócio.

Na Figura 7, pode-se verificar os investimentos da organização em treinamento e desenvolvimento. Observa-se que a empresa investiu 7 milhões de 2006 para 2007. Mas, o total de horas de treinamento por colaborador diminuiu de 52 para 49::

Treinamento e desenvolvimento	2006	2007
Investimento (R\$ milhões)	37,0	44,6
Horas de capacitação (milhões)	1,6	1,8
Horas de capacitação por colaborador	52	49

**Figura 7 – Treinamento e Desenvolvimento**

Fonte: Material disponibilizado pela empresa

Devido ao Modelo de Competências mais de 1,3 mil executivos já foram capacitados. Afinal, uma organização só se torna verdadeiramente global se puder contar com líderes globais, capazes de disseminar em todas as geografias os comportamentos e as atitudes que a tornam uma empresa única.

### 4.3 Análise dos Resultados

Para fins de análise da pesquisa, os resultados foram separados em tópicos. No primeiro momento é apresentada uma descrição dos dados coletados a fim de mostrar o perfil dos executivos respondentes. Em seguida, as questões e resultados quantitativos e qualitativos, referentes à cultura organizacional. E por fim, as questões quantitativas e qualitativas referentes a Gestão de competência.

Assim, já tratando do perfil dos respondentes, pode-se observar que dos 30 colaboradores pesquisados, 19 (63%) são do sexo masculino e 11 (37%) do sexo feminino. Bem diferente, quando se olha os números do quadro funcional de toda a empresa, onde as mulheres representam 8,6% do total de colaboradores.

Nesta pesquisa, a idade média dos colaboradores ficou em torno de 37 anos (sendo 53 a idade do colaborador mais velho e 25 anos a do mais novo). Mesma média de idade divulgada pela empresa do seu quadro funcional. Na distribuição dos cargos executivos, observa-se a grande maioria concentrada no cargo de assessores, com 40% e chefes com 33%. Quanto ao grau de escolaridade, todos os executivos possuem nível superior e 60% ainda

possuem uma pós-graduação. Com relação ao tempo no cargo, a média ficou em torno de dois anos, e o tempo médio de empresa é de doze anos.

As questões relacionadas à cultura organizacional e mapeamento de competências encontram-se apresentadas nos blocos abaixo

### 4.3.1 Cultura

Estudou-se a cultura organizacional através da visão de Morgan (2007), onde se procurou analisar a essência da cultura através do self organizacional. Foram relacionadas as diversas imagens da organização, submetendo-se cada uma delas a todas as outras, no intuito de constituir o diagnóstico. A seguir será analisada a cultura da organização estudada, através da visão do self sugerida por Johann e Vanti (2000).

Para fins de análise da pesquisa, as questões foram separadas em blocos. Nesses blocos são apresentadas as questões e resultados quantitativos e qualitativos, referentes as diversas imagens que influenciam a vida de uma organização, e obtendo-se destaque para a gestão da cultura.

**Tabela 1 – Questões referentes ao Mecanicismo (M)**

1- Há padronização de procedimentos, operações e processos.
13- Há rígidos padrões e uniformidade no comportamento das pessoas.
14- A empresa dispõe e utiliza uma grande quantidade de regras, normas e regulamentos sobre aspectos operacionais do negócio.
26- Aqui é o reino da burocracia
27- Espera-se que a organização opere de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

Analisando as questões do mecanicismo, pode-se observar através dos resultados alcançados que todos os colaboradores concordam com a padronização na organização, seja de procedimentos, operações e processos, onde 70% disseram concordar e 30% concordam totalmente. Mas ao cruzar a questão quanto aos padrões e uniformidade no comportamento das pessoas, 47% disseram que concordam com a afirmativa, contra 23% que discordam e 27% que não concordam e nem discordam. A opinião se divide quando se afirma que a burocracia é a predominância na organização, pois 37% discordaram e 33% concordaram. Mediante essas análises observa-se que esta organização apresenta forte tendência ao mecanicismo.

**Tabela 2 – Questões referentes à Organicidade (O)**

12- A empresa leva em consideração as motivações e as necessidades das pessoas.
15- Existe uma farta rede de relacionamentos entre indivíduos e grupos
23- As pessoas, em sua maioria, pensam e influenciam os destinos da organização
25- Os objetivos organizacionais e as necessidades das pessoas podem ser simultaneamente atendidas
28- Os colaboradores são vistos como recursos valiosos que podem contribuir de maneira rica e variada para as atividades da organização, desde que atendidas suas necessidades e motivações.

Já neste outro tipo de imagem da organização, a Organicidade, 50% dos colaboradores concordam que a organização se preocupa com as motivações e necessidades das pessoas. Quando se trata da influência das pessoas no destino da organização, as opiniões estão

basicamente divididas, com 33% dos colaboradores concordando com a afirmativa, 33% não concordam e nem discordam e 30% discordam. Assim, os resultados dessa imagem de organização ficam na média, com opiniões bem divididas sobre a necessidade de reconhecer a complexidade de colocar o ser humano em sintonia com os objetivos da organização.

**Tabela 3** – Questões referentes ao Sistema Político (SP)

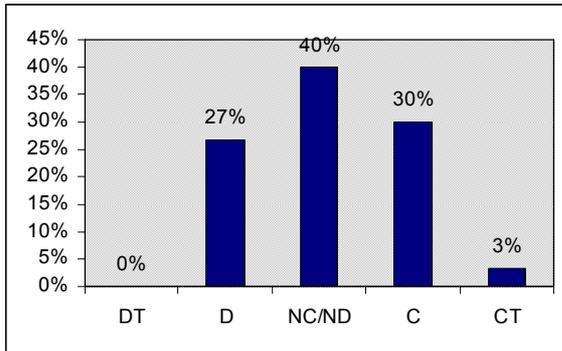
3- Os administradores freqüentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado.
11- O poder serve para disciplinar e colocar ordem nos conflitos de interesse
16- A delegação de poderes aos níveis operacionais tende a ser muito restrita
19- Existem muitos tabus e preconceitos na organização
31- A organização valoriza os executivos que mostram-se enquadrados e fiéis ao <i>modo de ser</i> da empresa.

Quanto às características relativas ao Sistema Político, os colaboradores discordam com 47% e discordam totalmente com 3% quando a afirmativa é a freqüente comunicação sobre as relações de poder junto aos administradores. Concordam com 40% que o poder disciplina e ordena os conflitos, mas também concordam com 33% que a delegação aos níveis operacionais é restrita e 27% discordam desta afirmativa. Apenas 26% discordam ou discordam totalmente quando o tema é a existência de tabus e preconceitos na organização. E a grande maioria com 80% relatam que a organização tem como cultura a valorização dos executivos que se mostram fiéis ao modo de ser da empresa. Pode-se perceber que através das respostas, a organização pode ter seu sistema mais direcionado para os objetivos da empresa, podendo vir através de ordens da direção, o que pode diminuir assim com os interesses individuais e organizacionais que as vezes se tornam diversos e conflitantes.

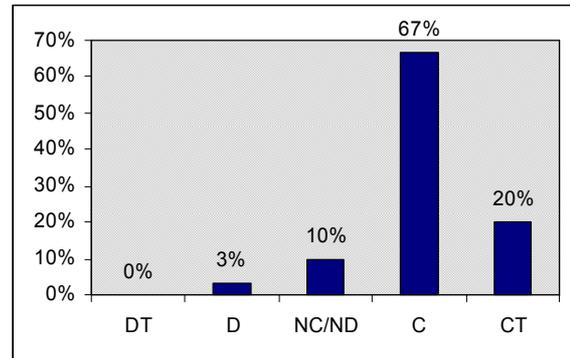
**Tabela 4** – Questões referentes à Cibernética (C)

4- As ações são flexíveis e criativas.
10- Há um constante questionamento e redirecionamento de ações.
17- O feedback negativo é estimulado para propiciar correção nos rumos organizacionais.
30- A organização tende a oferecer respostas rápidas às mudanças no seu macro-ambiente.
32- No processo de tomada de decisão estratégica, normalmente a empresa abandona uma perspectiva simplista e prefere levar em conta a complexidade do assunto.

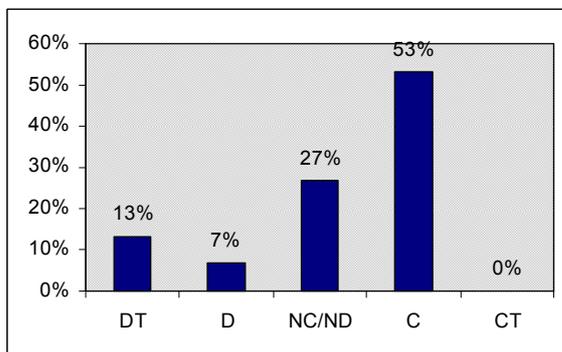
Com base nos dados mostrados nos gráficos abaixo, pode-se observar que a organização em estudo apresenta além do mecanicismo, uma grande tendência voltada à essência Cibernética. De acordo com o Gráfico 1, a maioria dos colaboradores se mostram indecisos sobre a flexibilidade e criatividade das ações, com 40%, e logo em seguida 30% relatam que concordam com a afirmativa. Nesta organização, há um constante questionamento e redirecionamento das ações, de acordo com 67% dos colaboradores, mostrado no Gráfico 2. Há a preocupação com o estímulo de feedback negativo para possível correção de erros nos rumos da organização de acordo com 53% das respostas (Gráfico 3), o que pode ser confirmado com as respostas mostradas no gráfico 4, onde 63% concordam que a organização consegue se adaptar e oferecer respostas rápidas às mudanças do macro-ambiente. No Gráfico 5, 60% dos colaboradores concordam que a organização leva em consideração a complexidade do assunto quando relacionados à preocupação de melhorar a inteligência organizacional, através de ações de composição de grupos de trabalho cooperativos, de reflexão e pesquisas centradas na decisão.



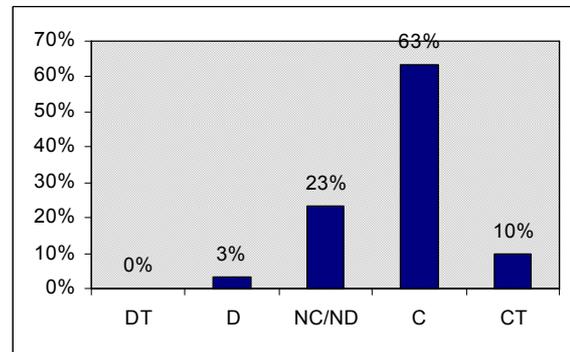
**Gráfico 1** – Ações são flexíveis e criativas



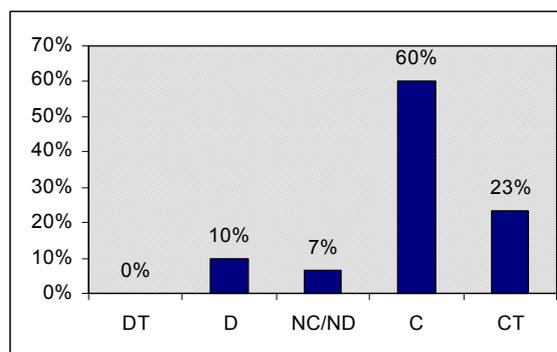
**Gráfico 2** – Constante questionamento e redirecionamento de ações



**Gráfico 3** – Feedback negativo é estimulado



**Gráfico 4** – Organização oferece respostas rápidas às mudanças



**Gráfico 5** – A empresa abandona uma perspectiva simplista e leva em conta a complexidade do assunto.

**Tabela 5** – Questões referentes às Prisões Psíquicas (PP)

7- As pessoas e grupos tendem a apresentar comportamentos infantilizados.
8- Os feitos passados são constantemente citados como referência e como exemplo para lidar com as situações do presente e enfrentar as adversidades futuras.
20- As relações entre superiores e subordinados tendem a conter elementos de amor e de ódio.
24- As intrigas interpessoais consomem energia e desviam a atenção do fluxo produtivo.

29- Os boatos e fofocas são freqüentes no setor de trabalho
---

Esta questão é uma das que representa poucas características da organização estudada de acordo com as informações colhidas junto aos colaboradores. Na questão 7, 50% disseram discordar e 10% discordam totalmente que as pessoas apresentam comportamentos infantilizados, e 27% discordam quando questionados sobre a presença constante de boatos e fofocas no setor de trabalho quando 47% não concordam e nem discordam. Mas 60% concordam que a organização se remete a fatos passados e estão ligadas a modelos organizacionais que deram certo em determinado tempo, e que podem não estar adequados à realidade de seu ambiente presente.

**Tabela 6** – Questões referentes aos Instrumentos de Dominação (ID)

5- Trabalhar em circunstâncias e em condições inadequadas é considerado como prova de lealdade à organização.
22- Demitir pessoas e enxugar atividades faz parte do jogo.
33- As pessoas dedicam-se à organização porque lhes dá a sensação de <i>pertencerem a algo maior</i> , que transcende as suas existências e limitações individuais.
34- As pessoas atuam sob constante stress e pressão
35- A organização espera total devotamento de seus colaboradores

Nesta questão também é possível observar poucas características referentes aos Instrumentos de Dominação (ID) na organização estudada. De acordo com as respostas dos colaboradores, 40% discordam totalmente e 50% discordam quando o tema está associado às condições de trabalho inadequadas como prova de lealdade à organização. Mesmo quando 67% relatam que não concordam e nem discordam quando se trata de stress e pressão no trabalho, percebe-se que os colaboradores nem sempre precisam sacrificar sua vida particular para se dedicarem de maneira ideal à organização. Isto também confirmando pelos resultados da questão 35, quando 67% relatam que não concordam e nem discordam da máxima de que a organização espera total devoção dos seus colaboradores. Possibilitando assim afirmar que esta organização, de acordo com as afirmações de seus colaboradores, preocupa-se com a qualidade de vida, preocupando-se com a segurança total de seus colaboradores valorizando comportamentos seguros.

**Tabela 7** – Questões referentes ao Fluxo e Transformação (FT)

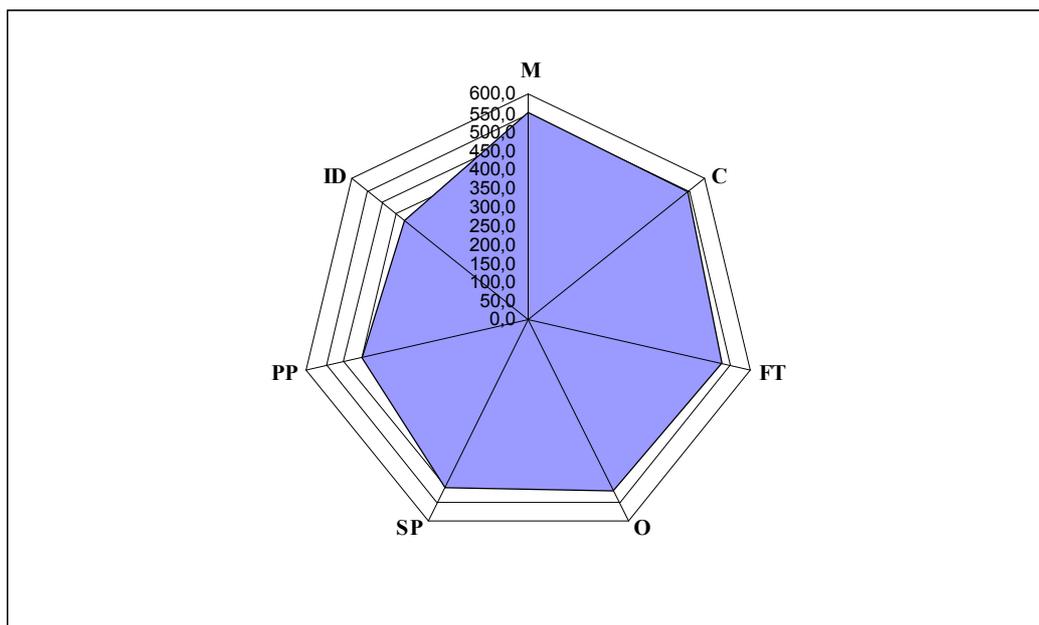
2- As mudanças, na organização, normalmente são uma espécie de reação a mudanças que já ocorreram no macro-ambiente empresarial.
6- A organização visualiza-se como parte de um sistema maior, onde há inter-relação com a comunidade, os fornecedores e, até, a concorrência.
9- A organização evolui em sintonia e em equilíbrio com o seu macro-ambiente
18- A empresa beneficia-se mais do fluxo de acontecimentos externos (ambiente, etc.) do que de um rígido planejamento.
21- A sobrevivência a longo prazo será alcançada em parceria com as forças atuantes no macro-ambiente e não contra ele.

Tratando-se desse aspecto (Fluxo e Transformação) as organizações são consideradas como parte integrante do seu próprio ambiente, evoluindo de acordo com a mudança. E analisando as informações relatadas pelos seus colaboradores algumas características que dizem respeito a esta essência puderam ser verificadas. 57% dos colaboradores concordam

totalmente e 33% concordam quando se afirma que a organização sente-se como parte de um sistema maior: fornecedores, mercado, força de trabalho, economia local, internacional e concorrência. E ainda 67% concordam e 20% concordam totalmente quando é afirmado que a organização evolui em sintonia e em equilíbrio com seu macro-ambiente.

Assim, no Gráfico 6 pode-se observar por parte da organização pesquisada uma tendência para o Mecanicismo (M) e para a Cibernética (C), conforme a imagem que aparece em destaque, o que em parte pode parecer uma contradição, pois no tipo de organização mecanicista observamos uma forte burocratização com padronização de procedimentos e processos; o comportamento das pessoas deve estar em uniformidade e enquadrado nos padrões estabelecidos pela organização. E já na organização com tendências cibernéticas, possibilita uma procura da ordenação de relações através de atitudes flexíveis e criativas; a organização busca oferecer respostas rápidas às mudanças de mercado, sabendo lidar com as contingências; existindo uma valorização da aprendizagem. Assim, as diversas imagens da organização integram a dinâmica das organizações a qual pode ser entendida, em sua essência e constituição, como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

Em síntese, todas e quaisquer imagens podem ser consideradas, também, como diferentes maneiras de pensar a organização e como a expressão da cultura organizacional da empresa que está sendo investigada. Para lidar com a complexidade das estruturas de uma organização que, conforme evidencia Morgan (2007), podem assumir qualquer uma dessas imagens ao mesmo tempo, é necessário que produzir uma leitura-diagnóstico e uma avaliação crítica da situação que está sendo investigada.

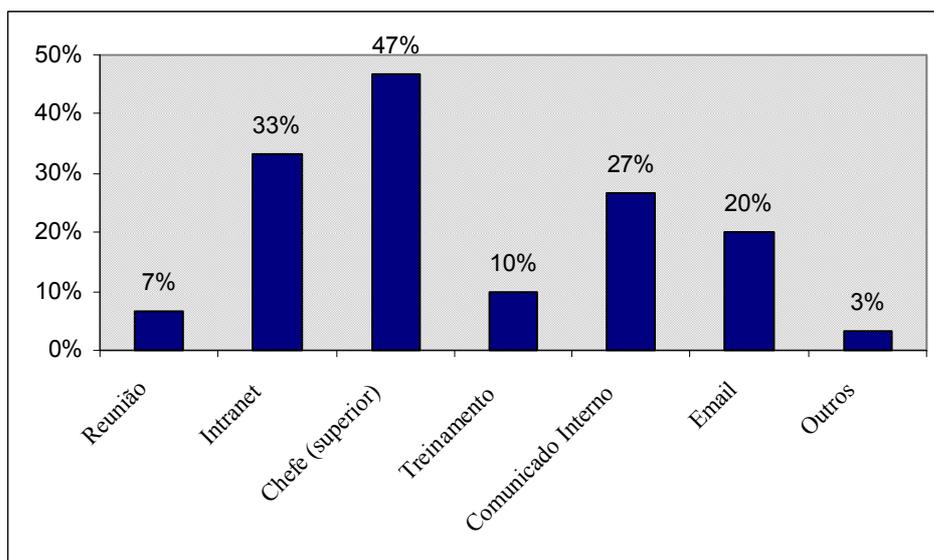


**Gráfico 6 – Essência da Cultura**

#### **4.3.2 Programa de Mapeamento de Competência**

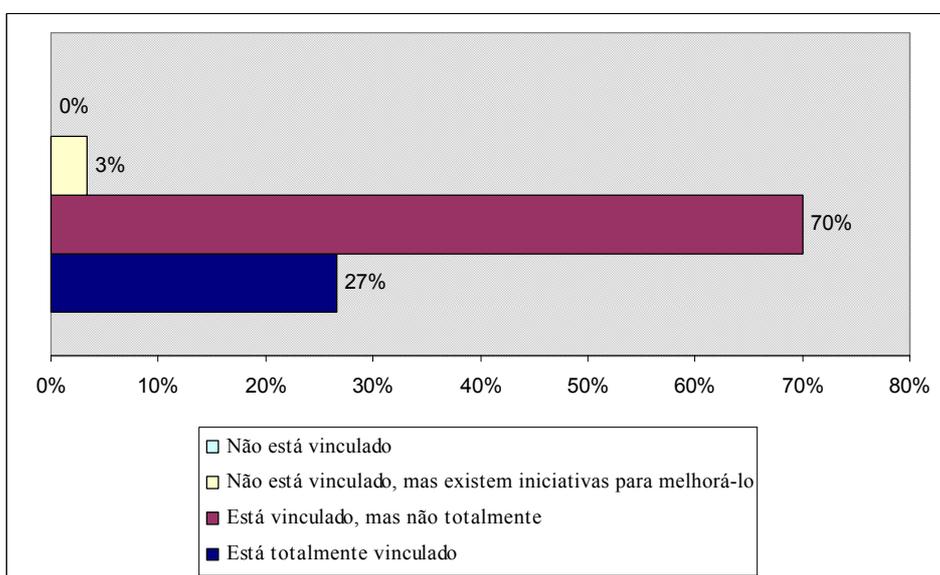
E no terceiro e último bloco, apresentam-se as questões e resultados quantitativos e qualitativos, referentes ao tema Gestão por Competências.

Nesta etapa de Análise do Programa de Mapeamento de Competência verificou-se que grande parte da comunicação sobre a participação do colaborador no programa é feita através do chefe (superior), em 47% dos casos, seguido da intranet, comunicado interno, email, treinamento, reunião e outros meios, conforme Gráfico 7. Sendo que poderia ocorrer mais de um meio de comunicação em paralelo para alertar e convocar aos colaboradores.



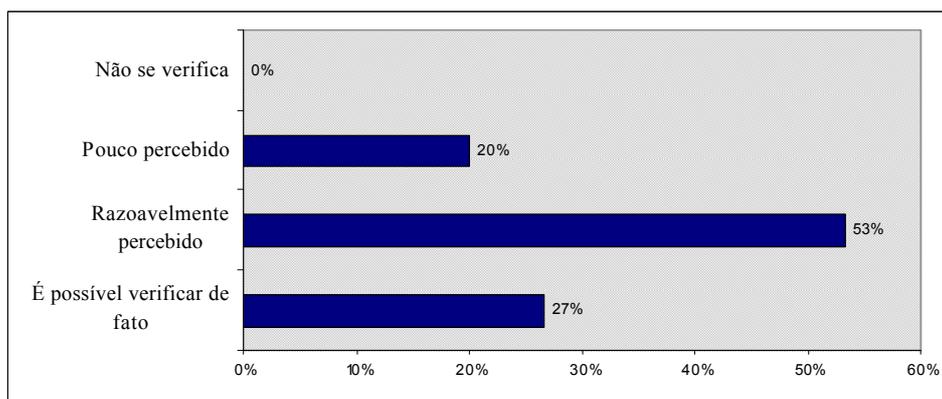
**Gráfico 7** – Como foi feita a comunicação sobre a participação no programa

Quando questionados sobre a forma que o Programa de Competência costuma estar ligado ao Planejamento Estratégico, 70% responderam que ele está vinculado, mas não totalmente, 27% que está totalmente vinculado e 3% que ele não está vinculado, mas existem iniciativas para melhorá-lo. Nenhum respondente citou que o Programa não está vinculado, conforme gráfico 8.



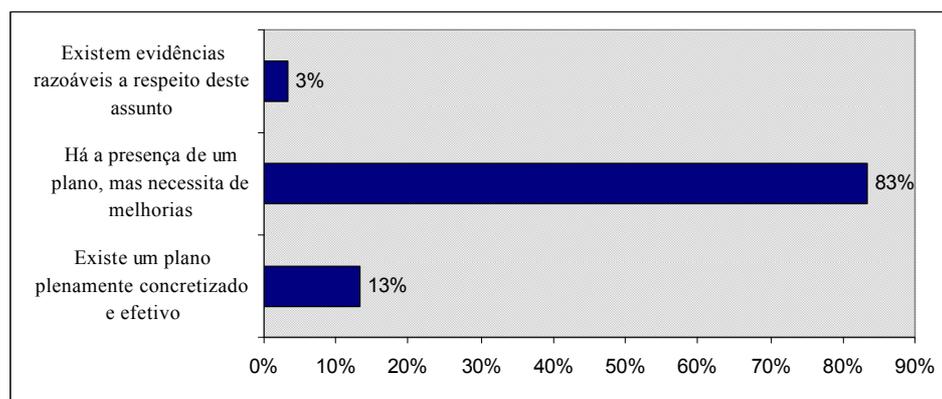
**Gráfico 8** – De que forma o Programa de Competência costuma estar ligado ao Planejamento Estratégico

Quando questionados se é possível verificar o impacto do programa de desenvolvimento de competências pode-se verificar que 55% afirmam que ele é razoavelmente percebido, 27% é possível verificar de fato, 20% que é pouco percebido, e ninguém afirmou que não se verifica o impacto do programa, conforme mostra o gráfico 9.



**Gráfico 9 - Impacto do Programa de Desenvolvimento de Competências**

Já quanto ao Plano de Desenvolvimento de Competências pode-se afirmar com 83% das respostas dos colaboradores que há a presença de um plano, mas necessita de melhoria; já 13% afirmam que existe um plano plenamente concretizado e efetivo e os outros 3% afirmam que existem evidências razoáveis a respeito deste assunto, conforme observado no gráfico 10.



**Gráfico 10 – Presença do Plano de Desenvolvimento de Competências**

Quando avalia-se a etapa de execução do Mapeamento de Competências (tempo dispensado para realização, treinamento/conhecimento dos funcionários, domínio do instrumento/plataforma, etc.) e a maneira que foi realizada, a maioria concorda que a forma foi a mais adequada, representando 70% dos respondentes. Abaixo suas principais justificativas:

- Quanto ao tempo: a periodicidade e o tempo foram adequados. Tempo suficiente para todos realizarem as avaliações e comunicar o resultado, o que dura em média de 30 a 60 dias;
- Quanto ao objetivo: Avalia os três níveis de competência; essas são avaliadas e revisadas ao longo dos anos; os colaboradores podem focar nos gaps; podem conhecer as

competências valorizadas pela empresa; os gaps são bem definidos. Conta com a avaliação de diversos níveis: pares, subordinados e superiores. Segundo o Colaborador 6:

*“É adequado, pois engloba o tripé CHA (conhecimento, habilidade e atitude). E direciona competências específicas para cada processo, como também competências comuns ao negócio”.*

- Quanto à comunicação: confidencialidade das informações; a área de apoio, neste caso o RH, treina e instrui os colaboradores para que façam a avaliação da melhor maneira possível;
- Quanto à ferramenta: Uso habitual da ferramenta; é bem simples de usar; o site é de fácil acesso e auto-explicativo.

Então, segundo o colaborador 10 *“é um momento importante para auto-reflexão sobre minha carreira na organização. O mapeamento de competência THC é um instrumento de avaliação que identifica o perfil de competências dos executivos que é coordenado pelo RH com acompanhamento semestral e renovação anual. A ferramenta THC deve ser utilizada durante os doze meses do ano, pois o acompanhamento desse instrumento vinculado ao PDP nos norteia quanto ao desenvolvimento das metas e objetivos propostos.”*

Mas dos 20% que não concordam e dos 10% que disseram que talvez concordem com a maneira que o processo de execução é realizado estes apresentaram as suas insatisfações e sugestões compiladas abaixo:

- Quanto ao tempo: citando o colaborador 6 *“há oportunidade de melhoria no tempo dispensado para realização, uma vez que impacta diretamente na qualidade das informações prestadas”*; periodicidade é curta (o plano de ação deveria ter um acompanhamento mais constante por parte do gestor/RH); a frequência entre um novo mapeamento poderia ser maior;
- Quanto ao objetivo: os colaboradores ainda não conseguem entender os benefícios/objetivos do mapeamento por falta também de um bom acompanhamento da área responsável, o RH; falta de apoio do gestor e do RH na elaboração dos planos de ação; não conseguem enxergar resultados no final do processo e sem nenhuma outra ação ela não é suficiente para o mapeamento;
- Quanto à comunicação: há muita falha na comunicação o que prejudica a execução, (por exemplo a maneira como é feita a divulgação); Segundo o colaborador 5 *“o conhecimento sobre a ferramenta (o como responder) não é disseminado em todos os níveis”*; as respostas/feedback são demorados;
- Quanto à ferramenta: pode-se evoluir no sentido de dominar/conhecer a ferramenta;

Segundo Gramigna (2002), hoje, gerentes e executivos vêem o feedback como instrumento de desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento das competências. Assim, na questão 3.7 foi solicitado aos colaboradores que descrevessem como foi o *feedback* que eles receberam após seu mapeamento (maneira como foi dado, se houve demora no retorno, se as expectativas foram superadas, se o resultado foi transmitido de maneira clara e objetiva, etc.):

- Quanto à maneira que foi dado: 20% dos colaboradores relataram que o feedback foi bem objetivo e claro. Também relataram que foi feito de maneira simplista, com detalhamentos quando necessário. Importante destacar que outros 20% não tiveram nenhum tipo de

feedback, faltando o fechamento com o superior. E de acordo com o colaborador 10 “o gestor responsável por esta etapa do processo fica com a incumbência de manter a qualidade e eficácia do feedback”; e os outros que tiveram, este foi até mesmo superficial e informal;

- Quanto a transmissão dos resultados: Cerca de 30% dos respondentes relataram que tiveram o feedback realizado por telefone ou apenas o feedback via sistema eletrônico/digital (proveniente do programa onde é realizado a compilação dos resultados do mapeamento) e não tiveram o contato “corpo-a-corpo” para discussão dos resultados junto ao gestor/superior. Mas houve casos em que os resultados foram focados em prol do desenvolvimento com a elaboração de um plano de ação.
- Quanto ao tempo: houve cumprimento do prazo para os que tiveram o feedback, onde o gestor se reuniu em data e hora previamente acordadas. Mas como sugestão, este poderia ser realizado o mais perto possível da data de realização da avaliação.

O que se observa nesta questão é ainda a falta de preparo do gestor para dar feedback aos seus subordinados. Esta ferramenta é uma oportunidade de interação entre as pessoas (gestor e subordinado). Para a empresa, é através do PDP que se torna possível a análise do Plano de Ação e dos Gaps resultantes das Avaliações de Desempenho e de Competências; a elaboração de relatórios gerenciais específicos; através dele é também possível conferir a viabilização dos programas de treinamento; identificação e classificação dos treinamentos. Assim foi necessário verificar na questão 3.8, qual a influência do resultado do Mapeamento de Competência na elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Do total dos colaboradores respondentes, 13% disseram que este não teve nenhuma relevância, ou influência, ou que não foi a base. E, 87% responderam que o Mapeamento teve influência direta na elaboração do Plano como segue abaixo:

- Treinamentos elaborados e direcionados de acordo com os gaps identificados no mapeamento;
- Direcionamento nas ações de desenvolvimento para as competências e comportamentos para o cargo;
- Reconhecer através do feedback como desenvolver os gaps;
- Através de uma ideal elaboração do THC proporciona um plano estratégico de desenvolvimento pessoal eficaz;
- Apoio realizações das ações propostas para o treinamento, cursos, visitas técnicas, capacitações através de obras literárias e o atendimento de novas competências e comportamentos prioritários;
- Pode-se elaborar um plano de ação em função dos gaps do mapeamento e ter acompanhamento periódico do RH e do superior;
- Estimula a busca diária de feedback;
- E também por se tratar de uma parte da remuneração variável, a busca pelo desenvolvimento se intensifica.

Com base neste resultado, observa-se que a empresa consegue atingir os objetivos estabelecidos do PDP já descritos acima.

Sobre a questão 3.9, quando questionados sobre os aspectos positivos do modelo de competências, as respostas foram ordenadas pela ordem decrescente de maior frequência/repetição, sendo que 2 (dois) colaboradores não responderam a questão:

## 1) Avaliação

Ela a tem participação/percepção dos outros pares, chefes e subordinados (avaliação em vários aspectos e de diferentes perspectivas); assim o mapeamento é feito por públicos diferentes; com o feedback dos pares, os resultados tendem a ser mais transparentes, objetivos, verdadeiros e claros; a avaliação é baseada nas competências necessárias à empresa; possível confrontar com a auto-avaliação; manutenção das ações que apresentam resultados positivos; feedback constante.

De acordo com o colaborador 1 *“contribui para confirmação ou provoca uma nova análise para resultados conflitantes com a auto-avaliação”*.

## 2) Desenvolvimento profissional/pessoal

Há grande foco nos gaps; o modelo proporciona crescimento profissional; através dele pode-se elaborar um plano de ação para desenvolvimento das competências que apontaram falhas e oportunidade de desenvolvimento (identificação dos pontos negativos, gaps); há uma definição dos treinamentos com recomendação de bibliografias; detalhamento das competências específicas para cada processo afim e comuns ao negócio; há detalhamento de aspectos humanos, técnicos e habilidades; forte cobrança das lideranças para o auto-desenvolvimento; possibilidade de elaboração de um PDP mais focado; preocupação com as aspirações e talentos individuais.

Segundo o colaborador 29 *“há a possibilidade de conhecer/entender os objetivos que a empresa tem junto aos colaboradores”*.

## 3) Estrutura do modelo

Sua teoria é boa e compatível com as práticas do mercado; adéqua perfis específicos para cada cargo; é amplo pois aborda aspectos distintos; periodicidade estabelecida para as avaliações; há uma análise crítica da evolução dos resultados.

## 4) Resultados para a organização

Ele atende a uma etapa do mapa estratégico; visão sistêmica e estratégica em concordância com os objetivos da organização;

Já na questão 3.10 eles foram questionados sobre os pontos negativos do modelo. Abaixo os relatos ordenados por tópicos mais citados:

### 1) Ferramenta

O resultado pode ser comprometido se não melhorar o uso adequado da ferramenta.

Segundo o colaborador 12: *“atenção ao uso adequado da ferramenta, ou seja, identificação e tratamento dos resultados apresentados dentro do período proposto, para assim medirmos a eficácia das ações, se não houver acompanhamento, corremos o risco de ver o resultado comprometido”*.

### 2) Liderança

Falta acompanhamento/apoio dos gestores;

Falta apoio/presença do RH para implantação/execução do programa;

O resultado obtido através de meio eletrônico adia contato direto com o superior causando a falta do feedback formal;

O mapeamento (resultado) não é utilizado pelos gestores como base para feedback/avaliação;

### 3) Objetivo

Não há exigência de elaboração de um plano de ação;

Não há detalhamento do plano de ação e treinamentos;

Não funciona na prática;

Os objetivos não são bem definidos/claros;  
Falta engajamento das áreas e dos colaboradores;  
Não há participação de todos colaboradores (se referindo aos colaboradores de cargos não-executivos);  
Pouca disponibilidade de cursos e treinamentos

#### 4) Prazo

Tempo é curto para realizar todas as etapas  
Não teve prazos definidos/cronograma estruturado

De acordo com o colaborador 10 *“a definição das competências e oportunidade de melhorias devem ser otimizadas para que todo o processo seja factível no período de 12 meses atendendo à organização, aos mapeadores e ao mapeado”*.

#### 5) Avaliação/feedback

É baseado em opinião e não em fatos e dados;  
Pode ser direcionado, pois a escolha dos avaliadores fica a critério do avaliado;  
As informações são precárias no retorno;  
As respostas parecem padronizadas para todos os colaboradores;  
Feedback é simples, não é estruturado; é informal e ineficaz;

Numa visão geral, quando questionados se o programa atendeu as suas expectativas (questão 3.11) a grande parte dos colaboradores, 74%, responderam que sim, que este atendeu suas expectativas em termos de desenvolvimento de suas competências. Pois através do programa conseguiram identificar e dar maior foco aos gaps para o auto-desenvolvimento, permitindo identificar possíveis erros, enfatizar pontos positivos, ajudando a direcionar esforços e focar ações. Estimulando assim também a busca de reais competências e um maior enquadramento nas atividades disponíveis, possibilitando capacitações mais focadas e com as novas avaliações podem trazer resultados mais adequados, contribuindo para o aperfeiçoamento gerencial. Enfim, é uma fonte de identificação de oportunidade de desenvolvimento de competências.

Mas, para os 26% que responderam que o programa não atendeu sua expectativa, esses justificaram a falta de organização, pois não conseguiram visualizar os resultados a que o modelo se propõe; relataram que o mesmo poderia ser mais explorado, com feedback feito de maneira adequada. As informações principais sobre o programa, como o objetivo/foco deveriam ter sido mais difundidos, pois as informações não eram transmitidas de maneira clara e objetiva e era também pouco compartilhada. Também houve relatos de que nada foi feito quanto aos gaps identificados na avaliação (não houve elaboração de um plano de ação), o processo de feedback ainda é lento. Assim, para esses respondentes o programa tem que “sair do papel”, devendo sofrer evolução, podendo ser melhorado.

### **4.3.3 Percepção dos Gerentes sobre Cultura Organizacional e o Programa de Mapeamento de Competências**

Neste tópico, apresenta-se a percepção dos gerentes comerciais da empresa na qual o caso foi estudado, de forma a entender como foi implantado o programa e sua relação com a cultura organizacional. De acordo com os resultados, pode-se dizer por meio dos discursos dos entrevistados que a empresa possui uma cultura onde a padronização atinge comportamentos e a interação entre as pessoas, que são distribuídas dentro de uma rígida estrutura de cargos e departamentos, com predomínio da hierarquia e da prevalência dos interesses organizacionais sobre os individuais.

Segundo relatos das pessoas entrevistadas na empresa, o modelo é tido como satisfatório, quando a maioria afirma que há presença de um Plano de Desenvolvimento de Competências e que o impacto do programa de competências é razoavelmente percebido, mas deve ser aplicado de uma maneira cuidadosa para privilegiar as peculiaridades de cada indivíduo dentro da organização, sem ser padronizado. Por fim, elas afirmam que as competências não se desenvolvem somente com cursos e treinamentos, sendo necessário compreender mais e melhor como se desenvolvem no dia-a-dia.

Segundo Bispo (2006), quando uma empresa escolhe adotar um programa de Gestão por Competências significa dizer que a Gestão de Recursos Humanos está sendo vista sob uma ótica mais ampliada e sistêmica. Os benefícios trazidos por essa prática são vários: maior produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial de mercado. Mas se a organização apresenta, como identificado nas respostas de seus colaboradores, a ausência de sensibilização destinada ao público-alvo (que é a venda para baixo) e um descompromisso dos patrocinadores (alta direção), o Programa tende a ser percebido como mais uma das iniciativas, ou melhor, como “mais um programa da área de Recursos Humanos”. Há resistência e descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores, que não abraçaram a iniciativa como um programa institucional

A comunicação pode ser considerada um processo cultural, realizada por meios formais e informais, que concretiza a rede de relacionamentos e que forma a cultura de uma corporação. Para isso, depende de uma linguagem comum entre os indivíduos, de forma que a mensagem possa ser compreendida. Mas quando se analisa os aspectos relacionados à comunicação no processo de mapeamento de competências pode-se perceber características da cultura burocrática que formalizam a comunicação e instituem a impessoalidade na organização. O feedback, se o considerarmos como o cerne do processo de melhoria das capacidades e desempenhos das pessoas nas organizações, então esta organização deve se preocupar com a qualidade desse feedback. Pois, segundo Pena (2007), quando o feedback é utilizado de forma estruturada e oportuna ele acelera o processo de mudança e auxilia o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização. Nesse sentido, a organização implanta o processo sem se preparar para a cultura do feedback, de acordo com relatos de seus colaboradores, onde este é pouco estruturado e ineficaz; algumas vezes ele nem é realizado, o que também pode vir a fazer com que o programa seja desacreditado.

A cultura é necessária e trabalha a integração da organização, por meio de valores fundamentados na confiança, voltados ao compartilhamento de informação e conhecimento, apoiando a tomada de decisão. O processo de construção de conhecimento depende do trabalho mental do indivíduo, porém concebe-se a idéia de que o contexto tem a capacidade de interferir nessa estrutura, ou seja, o indivíduo é submetido a uma imensa carga de estímulos, tanto internos quanto externos, por isso, é imprescindível mediar o clima e a dinâmica dessa relação informação-indivíduo-conhecimento. A cultura organizacional ou cultura informacional surge como parte dos meios, pelos quais se pode trabalhar o estreito alinhamento dos objetivos dos indivíduos, com os objetivos da corporação (Woida, Gelinsky e Valentim, 2006). Nesse sentido, os colaboradores conseguem perceber que o programa está diretamente relacionado à cultura de sua organização, seja através de sua missão, valores e objetivos (o seu Planejamento Estratégico).

## 5 CONCLUSÃO

A empresa é um espaço sociocultural que não pode ser esquecida pelos gestores ao se definirem pela implantação de um processo de Gestão por Competências. Antes de decidir pela sua implementação, é importante ter presente quais são as normas e valores da organização e como eles se expressam na gestão das empresas. Embora o ambiente organizacional experimente mudanças significativas, ainda persistem elementos culturais que dificultam a implementação de técnicas de gestão mais atualizadas, como é o caso da Gestão por Competências. Portanto, esse trabalho buscou investigar a percepção dos gerentes da área comercial frente à cultura organizacional e ao Programa de competências em sua organização.

É preciso mais do que a retórica de que “as pessoas são o nosso mais importante recurso”. Essa retórica é, invariavelmente, diferente da realidade de como as empresas gerenciam as pessoas. O desafio que se impõe aos gestores é articular as novas teorias organizacionais com a cultura organizacional existente e avançar no sentido de criar uma lógica de gestão que leve em consideração as peculiaridades culturais.

De acordo com os resultados alcançados pode-se afirmar que os colaboradores sabem da existência de um plano, conseguem perceber o impacto desse em seu desenvolvimento, mas percebe-se que há necessidade de melhorias: falta de agilidade na tomada de decisões, gerando expectativas negativas no ambiente empresarial, ausência de um plano de gerenciamento da informação, sustentado pela informática, que pudesse minimizar carga burocrática do trabalho (aspecto esse identificado na essência da cultura organizacional); dificuldades para compreender a dimensão das intervenções iniciais na cultura empresarial, tornando o processo estático e pouco abrangente.

Numa gestão baseada em competências, existe uma ambigüidade e uma distância entre teoria e prática, uma vez que a gestão de pessoas precisa atuar em todos os níveis da competência. Entretanto, como verificado nos relatos dos colaboradores, a área de RH precisa assumir ainda um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que deve trabalhar com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Neste sentido é fundamental que explicita e organize o *link* entre as competências organizacionais e as competências individuais. O RH pode garantir que este processo de desenvolvimento de competências agregue também valor para o indivíduo.

Além desse acompanhamento mais presente da área de RH, surge também a necessidade de se ter um maior envolvimento dos superiores no processo de implantação do programa. A liderança é essencial para o funcionamento da organização, visto que conduz os comportamentos dos indivíduos para o objetivo da organização. Uma sugestão é a criação de um programa para executivos estratégicos com foco na difusão da cultura da organização com a inclusão de módulos sobre o sistema de gestão, liderança e teoria do negócio.

O mapeamento de competências consegue ter um forte impacto no PDP (programa de desenvolvimento pessoal), que é um dos objetivos relatados pela empresa ao implantar o Programa de Competências, pois os colaboradores conhecem com clareza as competências requeridas para o processo em que atua; reconhece os gaps, identifica o grau de proficiência que possui em relação às competências requeridas, acompanha a execução do plano e as necessidades de treinamento são apresentadas de acordo com os gaps.

Em suma, o resultado percebido é que os colaboradores reconhecem que o programa, mesmo com algumas sugestões de melhoria, consegue atender de maneira geral as suas expectativas, percebendo assim também os objetivos a que o modelo se propõe que é o

desenvolvimento de um conjunto de comportamentos e atitudes que devem ter para viabilizar a estratégia do negócio junto aos seus processos e equipes.

Como já citado, a crescente globalização exige que os esforços de uma organização estejam voltados para o capital intelectual, pois os bons resultados de uma organização dependem da disponibilização e do conhecimento das pessoas, assim, sugere-se também que o Programa de Gestão por Competências seja estendido a todos os colaboradores, não só aos gerentes e executivos, pois se o que se exige hoje num mercado competitivo é que um colaborador seja um sujeito coletivo fortemente ajustado às competências essenciais da empresa, então nada mais natural que todos os colaboradores possam ter suas competências traçadas e seu potencial mapeado para se adequar, conhecer, descobrir, ou o que for necessário para aprimorar o seu desenvolvimento não só na organização, como em sua vida pessoal/profissional.

Apesar de ser um estudo de caso em uma única empresa, acredita-se que o presente estudo pode servir de subsídio metodológico para outras que tenham o interesse em iniciar-se num ambiente de gestão por competências, primeiramente, em âmbito organizacional e estratégico para depois passar a gerir as competências em sua escala humana, mesmo que algumas empresas ainda não despertaram para o potencial da Gestão por Competências ou chegam até a reconhecer o seu valor, mas passam a encarar o processo como sendo de difícil implantação e não adequado às suas necessidades e realidades.

E por fim, sugere-se que novas pesquisas sejam feitas na própria empresa para acompanhar a evolução da Gestão por Competências. Seria interessante, também, conhecer o sistema de outras empresas do mesmo ramo, como forma de realizar comparações temporais e/ou entre setores.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M. E. **Theories of organizational culture.** Organization Studies, v.5, n.3, 1984.
- ARRUDA, M. C. C. **A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras.** E & G Economia e Gestão. v.5, n.9, Belo Horizonte: 2005.
- BISPO, P. **Gestão por Competências na prática.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3722&org=2>. Acesso em 12 de julho de 2006.
- BORGES, R. C. N. & GUIMRÃES, T. A. **Potencial de flexibilidade cultural em organizações: elaboração e validação de uma escala.** Anais do XIX EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- BOWDITCH, J. & BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** Tradução José Henrique Lamendorf – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CARVALHO, A.V. & NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos.** v. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHORÃO, F. **Cultura organizacional - um paradigma de análise da realidade escolar.** GEP, 1992.
- CHURCHILL, G. **Marketing research: methodological foundations.** 2a ed. The Dryden Press, 1998.
- COSTA, M. A. S. **Gestão de Pessoas por Competências e Administração Estratégica – O Caso de uma Empresa do Pólo Petroquímico de Camaçari – Bahia.** ANPAD, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.
- ECO, U. **Como se faz uma tese.** São Paulo: Perspectiva, 2007.
- FLEURY, M. & FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** Rio de Janeiro: Atlas, 1996.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. L. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOSENDO, E. E. M. & TORRES, C. V. **Valores Organizacionais e Estilos de Gerenciamento: a Realidade das Pequenas Organizações**. Anais do XIX EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

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

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUIMARÃES, T. A. **Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar**. São Paulo: RAUSP – Revista de Administração / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, v. 39, n.3, julho-setembro, 2004.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

HIRATA, R. H. **Rumo certo: Como funciona a negociação de suas competências**. Disponível em: <http://www.andima.com.br/clipping/200306/index.html>. Acesso em 12 de julho de 2006.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. Tradução de Antônio Fidalgo. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

JOHANN, S. L. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHANN, S. L. & VANTI, A. A. **Gestão da Cultura Organizacional**. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2000.

KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOCHANSKI, J. **Mais e melhores competências**. Human Resource Management – n. 11, nov – dez 1998.

LACOMBE, B. M. B. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégicas e inconstitucional**. Anais do XIX EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

LARA, J. F. & SILVA, M. B. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Disponível em: [www.psicologia.com.pt/artigos](http://www.psicologia.com.pt/artigos). Acesso em 10 de outubro de 2005.

LEI, D.; HITT, M. A, & BETTIS, R. **Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR,

M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LOPES, A. & RETO, L. **Identidade da empresa e gestão pela cultura.** Lisboa: Edições Sílabo, 1990.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MELO NETO, F. P. & FROES, C. **Empreendedorismo Social.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINAYO, M. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 7 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORCERF, S. O. et.al. **Gestão de Competências – Um estudo de Caso.** Anais do III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), 2006.

MOREIRA, B. L. **Gerir competências, desafio da nova gestão.** Disponível em: [www.rhcentral.com.br/artigos](http://www.rhcentral.com.br/artigos). Acesso em 10 de outubro de 2005.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2007.

MOSCOVIVI, F. **Desenvolvimento Interpessoal.** 5 ed, Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

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

\_\_\_\_\_. **Por um mundo melhor.** Disponível em: [http://vocêsa.abril.uol.com.br/aberto/voemacao/pgart\\_03\\_23102003\\_5528.shl](http://vocêsa.abril.uol.com.br/aberto/voemacao/pgart_03_23102003_5528.shl). Acesso em 19 de novembro de 2005.

\_\_\_\_\_. **A metacompetência na educação corporativa.** Disponível em <http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=6&numero=69&pagina=32> Acesso em 29 junho de 2006.

NASH, L. L. **Ética nas Empresas.** São Paulo: Makron, 1993.

NEIVA, E. R. & PAZ, M. G. T. **Percepção de mudança individual e organizacional: relações entre poder organizacional, valores organizacionais, capacidade organizacional para mudanças e atitudes em relação à mudança.** Anais do XIX EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial.** São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, A. F. & TAMAYO, A. **Inventário de Perfis de Valores Organizacionais.** Revista de Administração, 39, 129 – 140, 2004.

PENA, M. **O Feedback no Processo de Desenvolvimento de Talentos.** Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Feedback\\_no\\_processo\\_de\\_desenvolvimento\\_de\\_talentos.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Feedback_no_processo_de_desenvolvimento_de_talentos.htm). Acesso em 23 de abril de 2007.

PESSOA, S. **Dissertação não é bicho-papão: desmistificando monografias, teses e escritos acadêmicos.** Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; & MC GRATH, M. R. **Competências gerenciais, princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social - métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, E. P. & SALLES, J. A. A. **Competências e a Gestão de Pessoas.** RACRE-REC Adm. CREUPI, Esp. Sto do Pinhal – São Paulo, v.05, n.09, jan-dez 2005.

ROGGERO, R. **Qualificação e Competência: um diálogo necessário entre Sociologia, Gestão e Educação para alimentar as práticas Pedagógicas na Formação Profissional.** Disponível em: [www.senac.br/informativo](http://www.senac.br/informativo). Acesso em 10 de outubro de 2005.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 27 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHEMES, E.; NAKAYAMA, M. K. & PILLA, B. S. **Identificação das Competências Organizacionais de uma Empresa do Segmento Eletroeletrônico.** ANPAD, 2004.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries.** In: ZANNA, M. (Org.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65, Orlando, FL: Academic Press, 1992.

SELLTIZ, J. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 10 ed. São Paulo: EPU, 1980.

SILVA, A. B. & FERNANDES, C. B. **Treinamento ou Desenvolvimento de Recursos Humanos?** Disponível em: [www.rh.com.br/ler.php](http://www.rh.com.br/ler.php). Acesso em 25 de outubro de 2005.

SISSON, K. & STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship.** Buckingham: Open University Press, 2000.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P. & FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 – (Coleção FGV Negócios).

VASCONCELOS, E. & HEMSLEY, J. R. **Estruturação das Organizações.** Rio de Janeiro: Pioneira, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Atlas, 2003.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOIDA, L. M.; GELINSKY, J. V. V. & VALENTIM, M. L. P. **Cultura e conhecimento corporativo.** *Revista Espacios*. v. 27, 2006.

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

## ANEXOS

### A – Questionário para os gerentes da área comercial

#### 1- Identificação do entrevistado

Sexo: ( ) F ( ) M      Idade: \_\_\_\_\_  
Escolaridade \_\_\_\_\_      Cargo \_\_\_\_\_  
Tempo no cargo \_\_\_\_\_      Tempo de empresa \_\_\_\_\_

#### 2 – Gestão da Cultura Organizacional

Analise a organização onde você atua e assinale com um “x”, em cada questão, a opção que representar mais adequadamente a situação da sua empresa, de acordo com o seguinte enquadramento:

- 5 – Concordo Totalmente
- 4 – Concordo
- 3 – Não Concordo e Nem Discordo
- 2 – Discordo
- 1 – Discordo Totalmente

1	Há padronização de procedimentos, operações e processos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	As mudanças, na organização, normalmente são uma espécie de reação a mudanças que já ocorreram no macro-ambiente empresarial.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Os administradores freqüentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	As ações são flexíveis e criativas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Trabalhar em circunstâncias e em condições inadequadas é considerado como prova de lealdade à organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	A organização visualiza-se como parte de um sistema maior, onde há inter-relação com a comunidade, os fornecedores e, até, a concorrência.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	As pessoas e grupos tendem a apresentar comportamentos infantilizados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Os feitos passados são constantemente citados como referência e como exemplo para lidar com as situações do presente e enfrentar as adversidades futuras.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	A organização evolui em sintonia e em equilíbrio com o seu macro-ambiente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Há um constante questionamento e redirecionamento de ações.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

11	O poder serve para disciplinar e colocar ordem nos conflitos de interesse.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	A empresa leva em consideração as motivações e as necessidades das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Há rígidos padrões e uniformidade no comportamento das pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	A empresa dispõe e utiliza uma grande quantidade de regras, normas e regulamentos sobre aspectos operacionais do negócio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Existe uma farta rede de relacionamentos entre indivíduos e grupos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	A delegação de poderes aos níveis operacionais tende a ser muito restrita	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	O feedback negativo é estimulado para propiciar correção nos rumos organizacionais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	A empresa beneficia-se mais do fluxo de acontecimentos externos (ambiente, etc.) do que de um rígido planejamento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Existem muitos tabus e preconceitos na organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	As relações entre superiores e subordinados tendem a conter elementos de amor e de ódio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	A sobrevivência a longo prazo será alcançada em parceria com as forças atuantes no macro-ambiente e não contra ele.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Demitir pessoas e enxugar atividades faz parte do jogo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	As pessoas, em sua maioria, pensam e influenciam os destinos da organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	As intrigas interpessoais consomem energia e desviam a atenção do fluxo produtivo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Os objetivos organizacionais e as necessidades das pessoas podem ser simultaneamente atendidas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Aqui é o reino da burocracia	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Espera-se que a organização opere de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Os colaboradores são vistos como recursos valiosos que podem contribuir de maneira rica e variada para as atividades da organização, desde que atendidas suas necessidades e motivações.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

29	Os boatos e fofocas são freqüentes no setor de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	A organização tende a oferecer respostas rápidas às mudanças no seu macro-ambiente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	A organização valoriza os executivos que mostram-se enquadrados e fiéis ao <i>modo de ser</i> da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	No processo de tomada de decisão estratégica, normalmente a empresa abandona uma perspectiva simplista e prefere levar em conta a complexidade do assunto.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	As pessoas dedicam-se à organização porque lhes dá a sensação de <i>pertencerem a algo maior</i> , que transcende as suas existências e limitações individuais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	As pessoas atuam sob constante stress e pressão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	A organização espera total devotamento de seus colaboradores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### 3- Análise do Programa de Mapeamento de Competências

3.1 – Quando iniciou e terminou a avaliação /mapeamento do desempenho?

---

3.2 – Como foi informado sobre o programa (informado sobre sua participação no programa)?

- Reunião
- Intranet
- Chefe (superior)
- Treinamento
- Comunicado Interno
- Email
- Outros

3.3 – De que forma o Programa de Competência costuma estar ligado ao Planejamento Estratégico:

- Está totalmente vinculado
- Está vinculado, mas não totalmente
- Não está vinculado, mas existem iniciativas para melhorá-lo
- Não está vinculado

3.4 – É possível verificar o impacto do programa de desenvolvimento de competências?

- É possível verificar de fato
- Razoavelmente percebido
- Pouco percebido
- Não se verifica

3.5 – Quanto ao Plano de Desenvolvimento de Competências pode-se afirmar que:

- ( ) Existe um plano plenamente concretizado e efetivo
- ( ) Há a presença de um plano, mas necessita de melhorias
- ( ) Existem evidências razoáveis a respeito deste assunto

3.6 – Como você avalia a etapa de execução do Mapeamento de Competências (tempo dispensado para realização, treinamento/conhecimento dos funcionários, domínio do instrumento/plataforma, etc.)? A maneira que foi realizada foi a mais correta?

3.7 – Como foi o *feedback* que você recebeu após seu mapeamento (de que maneira foi dado, houve demora no retorno, suas expectativas foram superadas, o resultado foi transmitido de maneira clara e objetiva, etc.) ?

3.8 – Como o resultado do Mapeamento influenciou no seu Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP)?

3.9 – Quais os aspectos positivos deste modelo de competências? (Justifique quando for o caso)

3.10 – Quais os aspectos negativos deste modelo de competências? (Justifique quando for o caso)

3.11 – O Programa, de uma maneira geral, atendeu suas expectativas em termos de desenvolvimento de suas competências? Por quê?

## B – Modelo Mapeamento de Competências THC

- Questionário Modelo Comercial

Nome (Mapeado):

Número Pessoal:

Cargo:

Mapeador:

Número Pessoal:

Relação com o Mapeador:

Ciclo:

### Escala:

- 1- Não sei/Não aplicável
- 2- Muito abaixo do esperado (40%)
- 3- Abaixo do esperado (60%)
- 4- Dentro do esperado (80%)
- 5- Acima do esperado (100%)

Comportamento	Escala				
	1	2	3	4	5
Age com senso de urgência para servir a seus clientes, internos e/ou externos.					
Assegura que a equipe tenha as informações e recursos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos.					
Assume novos desafios, enfrentando-os com coragem, criatividade e inovação.					
Assume o trabalho como fonte de motivação constante, principalmente quando o mesmo exige superação de desafios.					
Busca a contribuição de seus colaboradores para a conquista de objetivos mútuos.					
Concilia os interesses relacionados a seu trabalho com os interesses pessoais.					
Conhece profundamente a tecnologia da área de trabalho sob sua responsabilidade.					
Consulta sistematicamente seus clientes para monitorar grau de satisfação e prevenir possíveis problemas.					
Cumprir o que promete e admite erros publicamente, mesmo quando é difícil fazê-lo.					
Desenvolve ou apóia soluções inovadoras, mesmo quando isso implica em enfrentar fortes resistências.					
Desenvolve soluções práticas e eficazes, sem se prejudicar com burocracia.					
Domina o processo e interage com as pessoas de modo seguro e					

hábil, o que se traduz em respeito, por parte da equipe.					
É exigente consigo próprio e com a equipe ao avaliar os resultados obtidos, inclusive com a questão da segurança.					
É flexível e respeitoso frente a outras culturas e valores sem perder de vista os objetivos propostos.					
É persistente na busca por resultados.					
É resiliente, absorve bem as mudanças necessárias, adaptando-as positivamente à nova realidade.					
É simples no falar, agir e no modo de se apresentar.					
É um executor persistente e sistemático para obter eficácia nos processos, garantindo a segurança das pessoas.					
Empenha-se em encontrar a melhor forma de desenvolver um trabalho, tanto em relação a obtenção de resultados como em garantia de segurança.					
Entusiasma-se com os resultados da empresa como se fossem os de um empreendimento próprio.					
Expressa reconhecimento ao bom desempenho e age com rigor profissional frente ao desempenho insatisfatório.					
Identifica colaboradores com potencial de crescimento e prepara-os para desenvolvimento de sua carreira.					
Monitora indicadores de desempenho e age sobre as falhas imediatamente para garantir a qualidade e segurança no trabalho.					
Motiva a equipe através da clareza de direção e estímulo aos avanços conquistados.					
Prioriza os clientes, interno e/ou externo, em sua rotina de trabalho.					
Procura entender preocupações, sentimentos, idéias e potencial de contribuição dos outros.					
Procura novos desafios, motivando-se com cada um deles.					
Tem alto nível de exigência: sempre busca a perfeição técnica e não aceita falhas na qualidade.					
Tem confiança nos parceiros, compartilhando informações e levando em conta os interesses de ambas as partes.					
Tem espírito de equipe e valoriza a diversidade de estilos e experiências das pessoas.					
Trabalha à vontade com profissionais de todos os níveis hierárquicos.					
Trata todas as pessoas com o mesmo respeito e seriedade.					
Troca informações e experiências com equipe, colegas de trabalho e fornecedores estimulando o desenvolvimento profissional mútuo.					
Usa com eficácia os recursos de desenvolvimento disponíveis para seu crescimento profissional.					
Utiliza as conquistas e métodos de trabalho de outras unidades ou operações da empresa para aprimorar seu próprio trabalho.					

## C – Dossiê THC

### Relatório 1 – Resultados por Competência

Este relatório indica, por competência:

- O resultado da competência (média das avaliações dos diferentes mapeadores).
- As médias de cada público mapeador.
- A Média do seu cargo (média do resultado alcançado pelo grupo de colaboradores que ocupam o mesmo cargo que o seu, em qualquer processo)

Obs.: O sistema gera um gráfico comparativo com as diversas notas recebidas pelo colaborador, agrupados por competências.

Guia para Análise:

Compare sua média geral em relação à média do seu grupo de cargo. Tenha em mente que esta média inviabiliza conclusões se visto de forma isolada, principalmente se existir grandes variações nos resultados entre as competências.

- Identifique as 3 competências com resultados mais altos e as 3 com resultados mais baixos. Registre-as na parte 1 do Mapa de Prioridades:
  - Suas competências com resultados mais altos estão atendendo a expectativa da empresa?
  - Compare as competências identificadas em relação à média do seu nível de cargo. Existe consistência entre seus resultados e as médias do nível de seu cargo? Suas competências mais fortes estão abaixo desta média? Existe consistência entre os diferentes grupos de mapeadores?

### Relatório 2 – Resultados por Comportamento

Este relatório permite uma análise profunda e detalhada dos resultados por comportamento:

- Agrupados por Competências;
- Diferenciando-os por cada público mapeador;
- Identificando os gaps em relação à nota 5;
- Indicando os comportamentos de destaque. Com base nos resultados, aparece na cor verde as 5 maiores notas, e em vermelho as 5 menores notas.

Obsessão por Resultados	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
É persistente na busca por resultados.						
É exigente consigo próprio e com a equipe ao avaliar os resultados obtidos, inclusive com a questão da segurança.						
Empenha-se em encontrar a melhor forma de desenvolver um trabalho, tanto em relação a obtenção de resultados como em garantia de segurança						
Procura novos desafios, motivando-se com cada um deles.						

Paixão pelo que faz	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
Entusiasma-se com os resultados da empresa como se fossem os de um empreendimento próprio.						

Concilia os interesses relacionados a seu trabalho com os interesses pessoais.						
Assume o trabalho como fonte de motivação constante, principalmente quando o mesmo exige superação de desafios.						

Simplicidade em Tudo	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
É simples no falar, agir e no modo de se apresentar.						
Trabalha à vontade com profissionais de todos os níveis hierárquicos.						
Trata todas as pessoas com o mesmo respeito e seriedade.						
Desenvolve soluções práticas e eficazes, sem se prejudicar com burocracia.						

Trabalho em Time	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
Tem espírito de equipe e valoriza a diversidade de estilos e experiências das pessoas.						
Cumprir o que promete e admite erros publicamente, mesmo quando é difícil fazê-lo.						
Procura entender preocupações, sentimentos, idéias e potencial de contribuição dos outros.						
Tem confiança nos parceiros, compartilhando informações e levando em conta os interesses de ambas as partes.						

Flexibilidade na Diversidade	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
É flexível e respeitoso frente a outras culturas e valores sem perder de vista os objetivos propostos.						
É resiliente, absorve bem as mudanças necessárias, adaptando-as positivamente à nova realidade.						
Utiliza as conquistas e métodos de trabalho de outras unidades ou operações da empresa para aprimorar seu próprio trabalho.						

Liderança Inspiradora	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
Busca a contribuição de seus colaboradores para a conquista de objetivos mútuos.						
Domina o processo e interage com as pessoas de modo seguro e hábil, o que se traduz em respeito, por parte da equipe.						
Motiva a equipe através da clareza de direção e estímulo aos avanços conquistados.						
Assegura que a equipe tenha as informações e recursos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos.						

Superação de Limites	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
Assume novos desafios, enfrentando-os com coragem, criatividade e inovação.						
Usa com eficácia os recursos de desenvolvimento disponíveis para seu crescimento profissional.						
Desenvolve ou apóia soluções inovadoras, mesmo quando isso implica em enfrentar fortes resistências.						

Eficácia nos Processos	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
É um executor persistente e sistemático para obter eficácia nos processos, garantindo a segurança das pessoas.						

Conhece profundamente a tecnologia da área de trabalho sob sua responsabilidade.						
Monitora indicadores de desempenho e age sobre as falhas imediatamente para garantir a qualidade e segurança no trabalho.						
Tem alto nível de exigência: sempre busca a perfeição técnica e não aceita falhas na qualidade.						

Orientação para o cliente	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
Prioriza os clientes, interno e/ou externo, em sua rotina de trabalho.						
Age com senso de urgência para servir a seus clientes, internos e/ou externos.						
Consulta sistematicamente seus clientes para monitorar grau de satisfação e prevenir possíveis problemas.						

Desenvolvimento de Pessoas	Nota	Auto	Gestor	Cliente/Par	Subor.	GAP
Troca informações e experiências com equipe, colegas de trabalho e fornecedores estimulando o desenvolvimento profissional mútuo.						
Expressa reconhecimento ao bom desempenho e age com rigor profissional frente ao desempenho insatisfatório.						
Identifica colaboradores com potencial de crescimento e prepara-os para desenvolvimento de sua carreira.						

Guia para Análise:

Existem comportamentos abaixo do esperado? Qual é o seu GAP?

Há grandes diferenças nas percepções dos grupos de mapeadores? Algum deles é mais exigente?

### Relatório 3 – Comportamentos de Destaque

Este relatório apresenta os comportamentos de destaque:

- Os 5 comportamentos com resultados mais altos;
- 5 comportamentos com resultados mais baixos.

O Valor usado como referência é a média de todos os mapeadores, incluindo o auto-mapeamento:

Comportamentos Positivo	Nota

Comportamentos Negativo	Nota

Guia para Análise:

Registre os 5 comportamentos com resultados mais altos e mais baixos no Mapa de Prioridades. Destaque aqueles que se refere às competências registradas na etapa anterior.

Os comportamentos com resultados mais altos correspondem às competências com resultados mais altos? O mesmo vale para os resultados mais baixos?

Existe concentração de comportamentos de destaque em determinada competência? É possível concluir que há necessidade de desenvolvimento desta competência? Se sim, destaque-a no Mapa de Prioridades.

#### Relatório 4 – Pontos Cegos

Este relatório apresenta seus Pontos-Cegos:

- Ponto-Cego Positivo é o comportamento no qual duas ou mais pessoas atribuíram 2 ou mais pontos acima do seu Auto-Mapeamento. Este resultado mostra que você se subestimou e pode sentir-se mais confiante neste comportamento.
- Ponto-Cego Negativo é o comportamento no qual duas ou mais pessoas atribuíram 2 ou mais pontos abaixo do seu Auto-Mapeamento. Este resultado mostra que você superestimou e deve ser mais consciente do impacto que seu comportamento gera nos outros.

#### Comportamentos identificados como Pontos-Cegos

Guia para Análise:

A existência de pontos-cegos surpreende? Este resultado é consistente com os anteriores? Estão concentrados em uma mesma competência?

Registre-os no Mapa de Prioridades.

#### Conclusão

Faça uma auto-reflexão sobre sua carreira:

- Situação atual: Onde está hoje? Quais os desafios atuais? Quais prioridades?
- Objetivos de Carreira: onde quer estar no futuro?
- Prioridades para Desenvolvimento: Quais competências e comportamentos são críticos para o sucesso? É necessário desenvolver alguma competência e mudar algum comportamento?

A partir desta auto-reflexão, analise:

- Percebo evolução dos resultados atuais com relação aos resultados do Mapeamento anterior (se aplicável)?
- O que fiz para desenvolver novos comportamentos desde o mapeamento anterior?

Defina 3 prioridades de desenvolvimento, considerando:

- Importância de cada competência e comportamento para alcançar desempenho superior;
- Competências e comportamentos prioritários para o desenvolvimento de sua carreira;
- Concentração de comportamentos com resultados mais baixos numa mesma competência;

Preencha na parte 2 do Mapa de Prioridades.

Mapa de Prioridades
---------------------

<b>1. Foco na Análise</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades de Desenvolvimento</b>
Competência	3 resultados mais altos	3 resultados mais baixos
Competência	3 resultados mais altos e que estão acima da média	3 resultados mais baixos e que estão abaixo da média
Comportamento	5 resultados mais altos	5 resultados mais baixos

<b>Pontos Cegos</b>	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
Comportamentos		

	<b>Exploração de Pontos Fortes</b>	<b>Prioridades de Desenvolvimento</b>
2. Prioridades de Desenvolvimento		