

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIO MOREIRA SARDENBERG

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Pesquisa com abordagem *Design Science* referente à proposta de um *framework* para implantar e gerir um sistema de competências para Micro e Pequenas Empresas

Campo Limpo Paulista - SP

2013

FLÁVIO MOREIRA SARDENBERG

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Pesquisa com abordagem *Design Science* referente à proposta de um *framework* para implantar e gerir um sistema de competências para Micro e Pequenas Empresas

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre pelo programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação da Professora Doutora Cida Sanches

Linha de pesquisa: Empreendedorismo

Campo Limpo Paulista - SP

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

SARDENBERG, Flávio.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Pesquisa com abordagem *Design Science* referente à proposta de um *framework* para implantar e gerir um sistema de competências para Micro e Pequenas Empresas/ Flávio / Moreira Sardenberg; Campo Limpo Paulista - SP: FACCAMP, 2013 (Projeto de Pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração)

1. Modelo de gestão 2. Gestão por competências 3. Comportamento organizacional 4. Desenvolvimento de habilidades gerenciais 5. Micro e pequenas empresas 6. Design Science

CDD: 658.4092

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACCAMP

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

Pesquisa com abordagem *Design Science* referente à proposta de um *framework* para implantar e gerir um sistema de competências para Micro e Pequenas Empresas

FLÁVIO MOREIRA SARDENBERG

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de uma dissertação é um trabalho longo, que exige dedicação e perseverança. Trata-se de um exercício da fé em si mesmo, ao se deparar com inseguranças, barreiras, algumas inesperadas e surpreendentes, mas trata-se também de um exercício da fé em Deus, ao se deparar com situações desestruturantes e, em certos momentos, aparentemente intransponíveis.

Agradeço a todos que me deram apoio nessa aventura e mesmo àqueles que me fizeram refletir, decepcionar ou desesperar-me, para em seguida raciocinar, encher-me de esperança, levantar-me, caminhar e sentir-me forte e capaz.

Em especial, quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Cida Sanches e ao Professor Doutor Manuel Meireles, que me estendeu a mão e me acolheu em alguns daqueles momentos de exercício da fé.

RESUMO

O modelo de gestão por competências tem crescido em relevância entre as organizações, mas ainda não faz parte da cultura das empresas brasileiras, sobretudo das micro e pequenas, e gera dúvidas e discussões. O objetivo deste trabalho é propor um *framework* que auxilie as micro e pequenas empresas a implantar e gerir um modelo de gestão por competências. A metodologia empregada é a *design science* e tem como artefato a ampliação da base de conhecimento existente, da qual o *framework* proposto faz parte. Este foi desenvolvido a partir de conceitos teóricos da literatura, advindos de autores expoentes sobre o assunto, como McClelland, Zarifian e Fleury e Fleury, e a partir de um estudo de caso em uma empresa de grande porte que já utiliza o modelo de gestão por competências – não há registros no Brasil de aplicação desse modelo em empresas de micro ou pequeno porte. No estudo de caso são aplicadas entrevistas semi-estruturadas, através das quais são levantados os pontos fortes/impulsionadores e os pontos fracos/inibidores do modelo, utilizando-se do método conhecido como autobiográfico ou história de vida. Para validação do artefato, o *framework* é submetido a uma pequena empresa disposta a analisar sua clareza e viabilidade de implantação, cujos dados são colhidos também por meio de entrevistas semi-estruturadas. Tal processo induziu à nova revisão do *framework* e a novos ajustes, com o qual se espera ter criado um exemplar customizado e viável para as micro e pequenas empresas, que facilite a implantação e gestão de um modelo de Gestão por Competências.

Palavras-chave: Modelo de gestão; Gestão por competências; Comportamento organizacional; Desenvolvimento de habilidades gerenciais; Micro e pequenas empresas; *Design science*.

ABSTRACT

The competency-based model has been growing in relevance among organizations, but is not yet part of the culture of Brazilian companies, especially small and micro ones, and generates questions and discussions. The goal of this study is to propose a framework that helps micro and small businesses to deploy and manage a competency-based model. The methodology used is a design science approach and its artifact is the enlargement of the existent knowledge-base, which the framework proposed is part of. It was developed from theoretical concepts of the literature, provided by exponent authors on the subject, such as McClelland, Zarifian and Fleury & Fleury, and from a case study in a big company that already uses a competency-based model. In the case study are applied semi-structured interviews, through which are identified the strengths/drivers and weaknesses/inhibitors of the model, utilizing the method known as autobiographical or life story. For validation of the artifact, the framework is submitted to a small company interested in analyzing its clarity and viability of implementation, which data are collected also by semi-structured interviews. This process led to a new revision of the artifact and to new adjustments, with what is expected to be created a customized model, viable for micro and small companies, which facilitates the implementation and management of a competency-based model.

Key Words: Management model; Competency-based model; Organizational behavior; Manager skills development; Micro and small companies; Micro and small businesses; Design science.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de implementação de gestão de trabalho por competências	31
Figura 02 – Círculo Virtuoso: organização – competências – organização	46
Figura 03 – Modelo do artefato proposto	48
Figura 04 – Visão geral da Pesquisa	65
Figura 07 – Organograma SANISERVICE	73
Figura 05 – Mapa de Competências do Departamento Técnico	88
Figura 06 – <i>Framework</i> original aprimorado	94

LISTA DE QUADROS

Quadros 01 – Protocolo de contatos com a SANISERVICE	75
Quadros 02 – Compilação das principais idéias recortadas	79

SUMÁRIO

Capítulo 1- INTRODUÇÃO

- 1.1 – Descrição do Artefato (Diretriz 1)
- 1.2 – Relevância do Problema (Diretriz 2)
- 1.3 – Contribuição Teórica (Diretriz 4)
- 1.4 – Limitações da Pesquisa

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA

- 2.1 – Finalidade das Empresas
- 2.2 – Modelo de Gestão
- 2.3 – Gestão por Competências
- 2.4 – Modelo de Gestão por Competências
- 2.5 – Exemplos de Implantação de Modelos de Gestão por Competências

Capítulo 3 – MODELO PROPOSTO

- 3.1 – McClelland, Zarifian, Fleury e Fleury como Fontes para o Modelo Proposto
- 3.2 – Os Pressupostos Adotados de McClelland
- 3.3 – Os Pressupostos Adotados de Zarifian
- 3.4 – Os Pressupostos Adotados de Fleury e Fleury
- 3.5 – Modelo Proposto

Capítulo 4 – METODOLOGIA A ADOTAR

- 4.1 – Justificativa de se Adotar *Design Science*
- 4.2 – Definições Operacionais da Pesquisa
- 4.3 – Justificativas Técnicas (Diretriz 6)
- 4.4 – Metodologia de Validação (Diretriz 3)
 - 4.4.1 – Avaliação de desempenho (Diretriz 5)
 - 4.4.2 – Obtenção dos dados
 - 4.4.3 – Procedimento para análise dos dados coletados
 - 4.4.3.1 – Análise por meio de História de Vida Profissional
 - 4.4.3.2 – Análise dos dados coletados por meio de entrevista semi-estruturada na pequena empresa
- 4.5 – Comunicação dos Resultados (Diretriz 7)

Capítulo 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

- 5.1 – Análise e Discussão dos Resultados Obtidos na Renault do Brasil
- 5.2 – Revisão do *Framework* Original
- 5.3 – Análise e Discussão dos Resultados Obtidos na Pequena Empresa
- 5.4 – *Framework* Ajustado

Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Referências bibliográficas

Apêndices

Capítulo 1
INTRODUÇÃO

Segundo Wilkinson (1991), a introdução é a parte do trabalho que fornece aos leitores informações prévias sobre a pesquisa e seu objetivo é prover uma estrutura para a mesma, de sorte de que os leitores possam usá-la para comparar com as demais pesquisas e compreender como se relacionam.

A introdução aborda tradicionalmente um problema de pesquisa, o qual segundo Creswell (2010) pode originar-se de muitas fontes, como por exemplo, pode advir de uma situação que os pesquisadores vivenciaram em sua vida pessoal ou profissional, ou mesmo ser fruto de um amplo debate que surgiu na literatura, na política, no governo ou nas empresas.

O primeiro subcapítulo deste trabalho descreve o artefato que será gerado pela pesquisa, como resposta ao problema encontrado, e o segundo descreve a relevância do problema, apresentando-o e procurando justificar sua escolha.

O subcapítulo 1.3 trata da contribuição teórica da pesquisa, ou seja, quais são suas contribuições inovadoras e/ou interessantes, e o subcapítulo 1.4 finaliza o capítulo Introdução apresentando e comentando as limitações da pesquisa.

1.1- DESCRIÇÃO DO ARTEFATO (Diretriz 1)

A presente pesquisa propõe um modelo para a implantação e gestão de um sistema de competências nas micro e pequenas empresas. Esse modelo se dará na forma de um *framework*, o qual possibilitará a visualização de todo o processo de implantação e o entendimento passo a passo das etapas a serem cumpridas por parte das empresas interessadas.

Ainda que não se possa garantir que o modelo proposto seja o melhor para todas as empresas, o mesmo refletirá um resultado do conteúdo contido na literatura de autores especialistas no assunto, enriquecido pela experiência colhida em uma empresa de grande porte que utiliza o sistema de competências e aprimorado pela análise e considerações de uma pequena empresa disposta a colaborar com a pesquisa. Esta análise levou ao ajuste do modelo originalmente apresentado à pequena empresa, com o que se acredita propor um artefato que atenda de forma mais efetiva e abrangente às MPEs brasileiras.

1.2- RELEVÂNCIA DO PROBLEMA (Diretriz 2)

As empresas se encontram em busca constante de crescimento, como forma de atrair novos Clientes, maximizar seus lucros e garantir sua sobrevivência. Dentro desse cenário, optam por modelos de gestão que acreditam ser a melhor opção para atender seus objetivos, levando-se em conta também o ambiente onde se encontram inseridas, seus concorrentes e o mercado em constante evolução.

Um dos modelos que tem despertado interesse crescente das empresas e busca se adaptar a um mundo globalizado e em constante mudança, o que exige da empresa flexibilidade e disposição para inovar, é o modelo de Gestão por Competências (DUTRA, 2010; FLEURY E FLEURY, 2001, 2004). Empresas de grande e médio portes já utilizam esse modelo no Brasil, muitas vezes adaptado de um sistema criado por sua matriz sediada em outro país, e suportado em geral por um software cujo investimento se torna inviável para micro e pequenas empresas com seus recursos limitados.¹ Hirata (2000, p. 15) endossa tal limitação sobre a aplicação da “lógica competência” no país: “Trata-se de uma lógica ainda claramente periférica e restrita a inovações e experimentações em grandes empresas do setor dinâmico da economia, sobretudo no Brasil.”.

O modelo de Gestão por Competências não exclui a utilização concomitante de outros modelos, como o de gestão por objetivos introduzido por Peter Drucker, mas agrega novas ferramentas e enfoque de como gerir os recursos humanos de forma ainda mais efetiva e saudável para a empresa e empregados (ZARIFIAN, 2012).

Outro ponto interessante a mencionar é o fato de importantes empresas, como multinacionais de destaque em seu segmento (Bayer, Bosch, Chevrolet, Gerdau, Motorola, Renault, etc.), investirem cada vez mais no amadurecimento desse sistema de gestão, o que leva a crer que produz resultados no mínimo interessantes e pode assim contribuir de forma semelhante para outras empresas, independentemente de seu porte e negócio.

¹ Conforme comunicação pessoal de Sérgio Hentschel da empresa Micropower no ano de 2006, de Victor Rizzi da empresa Renault do Brasil em maio de 2012 e de Augusto Gaspar da empresa Micropower em junho de 2012.

1.3- CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA (Diretriz 4)

Segundo Hevner *et al.* (2004), a aplicação da *design science* pode produzir três tipos de contribuição: a) Projeto do artefato, que se traduz na criação do próprio artefato e este deve ser a solução para um problema até então não solucionado; b) Ampliação dos fundamentos, em que os resultados da pesquisa possibilitam adições à base de conhecimento existente; c) Desenvolvimento de novas metodologias, em que a criativa elaboração e uso de métodos de avaliação possibilita a contribuição da pesquisa para o desenvolvimento de novas metodologias.

O projeto em questão se enquadra melhor na contribuição “b)”, ampliação dos fundamentos à base de conhecimento, pois permite acrescentar à lista de modelos de gestão um modelo por competências destinado e adequado às micro e pequenas empresas.

Conforme De Sordi, Meireles e Sanches (2011, p. 21), os produtos da *design science*

[...] podem ser definição de constructos, métodos ou extensões de técnicas que melhorem as teorias, as estruturas (*frameworks*), os instrumentos, conceitos, modelos, métodos e protótipos existentes, ou incrementem a base de conhecimentos referentes a técnicas de análise de dados, procedimentos, medidas e critérios de validação.

Do ponto de vista prático, espera-se que para os gestores de micro e pequenas empresas que adotarem o novo modelo de gestão poderão ser oferecidos treinamentos melhor estruturados para o desempenho de seus colaboradores, contribuindo para o atingimento de seus objetivos e o da organização, além de atingirem os resultados de forma mais eficaz. O colaborador melhor preparado obtém maior eficiência e assertividade, trabalhando com menor nível de stress, o que gera maior qualidade no ambiente profissional e maiores chances de manutenção de seu emprego, já que atinge mais facilmente seus objetivos. A comunidade e o mercado se beneficiam de um melhor atendimento e da geração de mais clientes satisfeitos.

Outro ponto interessante é que o *framework* a ser proposto pode servir como base para a elaboração de um software voltado para MPEs, que irá auxiliar na gestão das competências.

1.4- LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações da pesquisa está ligada à abrangência de empresas pesquisadas que utilizam um sistema de gestão por competências, uma vez que optou-se por um estudo de caso exploratório, o qual procura listar os pontos críticos/inibidores enfrentados pela organização na implantação de seu modelo, os motivos que a levaram a optar por esse tipo de gestão e os pontos fortes/impulsionadores. O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e porque certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados dentro de um contexto de vida real (GODOY, 1995).

Outra limitação diz respeito ao tamanho da empresa que serviu como estudo para a proposta do *framework* inicial, de grande porte, uma vez que não se encontrou micro e pequenas empresas que utilizassem tal modelo de gestão. Isso pode levar a uma proposta um pouco fora do ideal da realidade dessas últimas empresas, ainda que o *framework* tenha sido avaliado e validado por uma pequena empresa do Aglomerado Urbano de Jundiaí.

Uma terceira limitação reside no fato da pequena empresa que realizou a avaliação e ajustes não ter o *know-how* ideal para julgar as dificuldades, virtudes e viabilidade do modelo, pois nunca utilizou o mesmo. Suas considerações refletem suas análises e percepções, baseadas em suas realidades e interpretações.

Por se tratar de um estudo de caso, na primeira etapa da pesquisa, mesmo que ciente de suas várias e ricas contribuições, o mesmo impõe uma limitação geográfica em relação ao que poderia proporcionar uma pesquisa quantitativa, utilizando-se, por exemplo, de um formulário do tipo Likert. Há de se considerar ainda a cultura das empresas e a realidade do mercado onde estão inseridas. *Frameworks* elaborados em regiões distintas e com significativas diferenças culturais, como o nordeste e o sudeste, ou como no caso de diferentes países, podem eventualmente levar a interpretações diversas por parte das micro e pequenas empresas da região utilizada e igualmente à proposta de modelos distintos.

Por fim, na segunda etapa da pesquisa (avaliação e validação do *framework* proposto em conjunto com uma pequena empresa), o trabalho com uma única empresa também limita o aprofundamento da compreensão do porquê o *framework* inicial atende ou não às micro e pequenas empresas e, por consequência, quais deveriam ser os ajustes que tornariam o modelo mais abrangente.

Capítulo 2
REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é feita a revisão da literatura, que justifica o argumento básico elaborado pelo autor na formulação de seu problema.

Em seu argumento, menciona que as empresas se encontram em busca constante de crescimento, como forma de atrair novos Clientes, maximizar seus lucros e garantir sua sobrevivência. Sendo assim, optam por modelos de gestão que acreditam ser a melhor opção para atender seus objetivos, levando-se em conta também o ambiente onde se encontram inseridas, seus concorrentes e o mercado em constante evolução. Fleury e Fleury (2001, 2004) e Dutra (2010) completam o raciocínio acrescentando que um dos modelos que tem despertado interesse crescente das empresas e busca se adaptar a um mundo globalizado e em constante mudança, o que exige da empresa flexibilidade e disposição para inovar, é o modelo de gestão por competências.

Dessa forma, o capítulo é subdividido em cinco subcapítulos: 1) Finalidade das Empresas; 2) Modelo de Gestão; 3) Gestão por Competências; 4) Modelo de Gestão por Competências; 5) Exemplos de Implantação de Modelos de Gestão por Competências.

O primeiro subcapítulo aborda a razão de existência e finalidade das empresas, buscando justificar o problema escolhido pelo autor, ou seja, elucidar sua lógica e a escolha dos campo de pesquisa e tema. Esclarece que a finalidade das empresas se baseia na busca de crescimento e lucros incessantes e que, para tanto, se apóia em diferentes modelos de gestão, que se modificam e evoluem ao longo do tempo. O segundo subcapítulo se constitui no campo de pesquisa proposto e dá continuidade à explicação da escolha do campo de pesquisa e do tema, explorando como os modelos de gestão servem de suporte para os objetivos das empresas.

O terceiro subcapítulo trata do tema da pesquisa, no qual apresenta o modelo de Gestão por Competências segundo a visão de autores de diferentes países. Já o quarto e último compara a visão dos autores do primeiro, segundo e terceiro subcapítulos, mostrando sua convergência e complementaridade.

Segundo Vieira (1995), o capítulo de Revisão da Literatura é um dos mais relevantes de uma pesquisa, uma vez que apresenta a fundamentação às hipóteses teóricas do autor, busca justificá-las, bem como argumenta e valida a contribuição de conhecimento pretendida.

2.1- FINALIDADE DAS EMPRESAS

Schumpeter (1988) menciona que na busca incessante pelo lucro e pela própria sobrevivência de seu negócio, os empresários procuram inovar, ou seja, “realizar novas combinações” dos fatores existentes. Tais fatores, representados por materiais e forças que se encontram ao alcance, geram crescimento e desenvolvimento econômico quando combinados de forma inovadora, através dos seguintes casos: a) introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade de um produto; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado; d) obtenção de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou de bens semimanufaturados; e) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de monopólio ou a fragmentação deste.

Essas inovações garantem vantagem competitiva para a organização e produzem e/ou intensificam o lucro empresarial. No entanto, o autor ressalta que a vantagem criada não é duradoura: a iniciativa do empresário inovador é seguida por outros que desejam desfrutar de suas benesses, reduzindo e aniquilando com o tempo a vantagem e seu conseqüente excedente sobre os custos, o lucro.

Quase cem anos mais tarde, corroborando a teoria defendida por Schumpeter, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) relatam em sua obra “Gestão da Inovação” diversos casos de sucesso empresarial e creditam seu “incontestável sucesso”, em grande parte, à inovação. Descrevem a existência de diversos fatores que podem gerar vantagem competitiva para uma organização, como por exemplo, seu tamanho ou patrimônio, mas ressaltam que alguns dos fatores têm se despontado nos últimos anos e apresentado gradativo crescimento em importância: a mobilização de conhecimento e avanços tecnológicos, a concepção e desenvolvimento de novos produtos ou serviços e a forma como se cria e se oferta tais novidades no mercado.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) mencionam que estudos mostram que existe uma estreita correlação entre o desempenho mercadológico e a oferta de novos produtos ou serviços. Novidades permitem conquistar fatias de mercado adicionais e incrementar os lucros. No caso de produtos mais maduros, no entanto, a vantagem competitiva deve ser buscada através de preços mais competitivos, na sua customização, no incremento da qualidade e na revisão ou

atualização do modelo. E como o mercado se torna cada vez mais dinâmico e o ciclo de vida dos produtos se reduz gradativamente, comentam que a capacidade de substituir produtos por versões mais atuais com frequência se torna cada vez mais relevante e inevitável. Os mesmos autores finalizam seu raciocínio adicionando que as empresas se vêem forçadas a inovar cada vez mais e em um espaço de tempo cada vez menor para se antecipar a seus concorrentes, imprimindo uma corrida contra o tempo. Isto é, no intuito de competirem com seus concorrentes, acabam competindo com o próprio tempo.

De forma consonante aos demais autores referenciados acima, Barnett e Freeman (2001) descrevem que quando as organizações fazem importantes mudanças, como o lançamento de novos produtos baseados em tecnologias inovadoras, elas podem conquistar vantagens estratégicas, embora acrescentem que possam experimentar também algum tipo de desorganização interna ou rompimento. Seus estudos revelaram um padrão de que as organizações que introduziram recentemente um produto se mostraram menos propensas ao fracasso, enquanto que as organizações que descartaram um novo produto se mostraram mais propensas ao mesmo. Entretanto, alertam que a simples introdução de novos produtos pode gerar instabilidade, desorganização interna, e por isso precisa ser estrategicamente analisada. Segundo os pesquisadores, organizações que introduzem produtos de forma incremental apresentam maiores chances de sobrevivência do que aquelas que proliferam no mercado um grande número de novidades de forma simultânea.

Gavira *et al.* (2007) apóiam a visão de que o desenvolvimento de novos produtos tem sido cada vez mais valorizado e pontuam que não se trata de um fenômeno novo. Na verdade, trata-se de um movimento que ganha força na Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX. Nos últimos anos, entretanto, aborda que, seguindo essa tendência, a quantidade e a complexidade das inovações têm crescido rapidamente.

O dinamismo do mercado induz ao surgimento de negócios cada vez mais competitivos, o que pode afetar as organizações, uma vez que buscam disputar o mercado oferecendo produtos diferenciados aos clientes (GAVIRA *et al.*, 2007).

A despeito das recomendações de se buscar ininterruptamente a inovação, como forma de intensificar o lucro e garantir a sobrevivência, com o passar do tempo as empresas concorrentes criam a capacidade de copiar novos produtos, serviços ou processos, reduzindo ou mesmo anulando a vantagem competitiva gerada com a introdução dos mesmos

(SCHUMPETER, 1988; TIDD *et al.*, 2008). A não ser que a organização consiga criar uma inovação ainda maior, corre o risco de ser passada para trás, pois as demais organizações podem tomar e alternar a liderança durante esse processo de interação com o mercado. Sejam quais forem as condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas para se criar e manter vantagem competitiva, Tidd *et al.* (2008) reforçam que a prerrogativa cabe às organizações que inovam de forma incessante.

Drucker (2002, p.36) endossa Schumpeter ao descrever a busca contínua pelo lucro empreendida pelas empresas. Nas suas palavras, as empresas têm como missão o desempenho econômico, “é a sua finalidade e sua razão de ser”. Embora ressalve que não seja sua única tarefa dentro da sociedade em que se encontra, ela pode ser considerada prioritária, uma vez que as tarefas sociais demandadas pela sociedade, como por exemplo, educação, saúde e defesa, são advindas dos resultados econômicos positivos gerados pelas empresas. Em sua visão, quanto mais a sociedade requerer e valorizar tais benefícios sociais, maior será sua dependência do desempenho econômico das empresas. A administração de qualquer empresa deve colocar o desempenho econômico em primeiro lugar e fracassará se não o obtiver de maneira adequada, pois possui a responsabilidade pela lucratividade.

Drucker (1999) também endossa os estudos de Schumpeter (1988), Barnett e Freeman (2001), Gavira *et al.* (2007) e de Tidd *et al.* (2008) ao afirmar que a empresa precisa ser preparada para o amanhã, onde se encontra e de onde faz parte inseparável a inovação. Acrescenta que a inovação é fator determinante para o fortalecimento das empresas, pois contribui para a estabilização empresarial frente às oscilações do mercado (DRUCKER, 1999, 2002).

2.2- MODELO DE GESTÃO

Segundo Fischer (2002, p. 12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. O modelo de gestão compõe-se de princípios, orientações de valor e crenças básicas, políticas e diretrizes, que revelam compromissos da organização com objetivos de médio e longo prazos para a gestão de pessoas e processos. Dutra (2010) partilha de conceito semelhante e resume que um modelo de gestão deve englobar um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aperfeiçoando-a.

Dentre os diversos modelos de gestão propostos ao longo dos anos, alguns mereceram e ainda recebem maior atenção e aceitação por parte das empresas (DRUCKER, 2002; LALANE, 2010). No início do século XX, Frederick Winslow Taylor inspirou Henry Ford a fazer uma revolução de gestão em sua fábrica, após lançar em 1911 os conceitos sobre a administração científica do trabalho, sugerindo a maximização da eficiência e da produtividade, por meio da racionalização e do controle do trabalho. O administrador ou o gerente precisaria agir de modo técnico, científico e planejado, o que acabou levando Taylor a destacar a administração das demais atividades organizacionais pelas atribuições de planejamento, organização e controle da execução do trabalho (NOGUEIRA, 2007). Taylor era um apaixonado pelo estudo do trabalho humano e um maníaco do cronômetro e, apesar da imagem negativa que o rodeia na atualidade, objetivava a cooperação entre o empregador e o empregado. No entanto, sua doutrina convence o empresariado em apenas um sentido, levando as empresas à freqüente desumanização das tarefas (LALANE, 2010).

Poucos anos depois, o francês Henri Fayol divulga em sua obra *Administration Industrielle et Générale* 14 princípios que deveriam ser seguidos pelas empresas, como por exemplo, autoridade, disciplina, obediência, hierarquia, bondade, equidade e boa vontade face aos operários. As obras de Fayol e Taylor são complementares, apesar de divergirem em alguns pontos, como a unidade de comando, da qual Fayol não abre mão. Buscam os mesmos objetivos de eficiência e produtividade para a organização, porém Fayol foca sua preocupação

nas chefias e nas funções administrativas, enquanto Taylor volta-se para a organização das tarefas dos trabalhadores (LALANE, 2010; NOGUEIRA, 2007).

No entanto, Drucker (2002) pondera que tais abordagens enfocam a empresa e a administração separadamente. Segundo o autor, Schumpeter foi o primeiro a levantar a questão da função do administrador, dentro da sociedade e de uma economia moderna e em expansão, em seu livro de 1911. Mas somente nos anos posteriores é que o assunto ganharia a devida importância.

Em 1920, a Ford se torna a maior e mais rentável indústria do mundo, quase monopolizando o mercado automobilístico americano e se tornando referência para as demais empresas de seu segmento em outros países. E inesperadamente, apenas sete anos mais tarde se encontra em um “mero” terceiro lugar. A General Motors dirigida por Alfred Sloan espelha-se na Dupont, a primeira empresa a desbancar a Ford do trono das empresas modernas, e implanta um novo sistema de gestão em que as funções da direção são separadas dos departamentos: surge a Administração, cuja estrutura abriga um grupo de pessoas com a função de gerir, isto é, fixar objetivos, organizar e tomar decisões, dentre outras tarefas. Aos departamentos ou divisões cabe a responsabilidade operacional (DRUCKER, 2002).

Drucker (2002) chama a atenção de que Henry Ford fracassou devido à sua convicção de que uma empresa não precisava de administradores nem de uma administração, mas simplesmente de um dono e seus “ajudantes”. Em 1946, vinte anos após o sucesso de Sloan, o autor informa que Henry Ford II assume a empresa em estado de falência eminente e prova que seu avô estava enganado e que a Dupont e a General Motors (GM) estavam certas: cria uma estrutura e uma equipe administrativa, permitindo que a Ford em apenas cinco anos se recupere e assuma a segunda posição do mercado, se tornando a maior concorrente da GM.

No início dos anos 30 os modelos tradicionais começam a ser contestados. Favorecem a produtividade, mas falta flexibilidade e ignoram o homem (LALANE, 2010). Após acompanhar uma pesquisa de 1927 a 1933 no bairro de Hawthorne, Chicago, estudando as atitudes e comportamentos de trabalhadores da empresa Western Electric, o australiano e professor de Harvard Elton Mayo descobre que a produtividade cresce quando os trabalhadores acreditam que os gestores estão preocupados com seu bem-estar. Isso o leva a defender a motivação e auto-estima como crucial para o bom desempenho da organização, bem como a intensificação de canais de comunicação entre os trabalhadores e seus gestores,

visando maior sintonia com os objetivos da empresa (LALANE, 2010; MOTTA e VASCONCELOS, 2009; NOGUEIRA, 2007). Elton Mayo se firma como um dos precursores, fundadores e expoentes da Escola das Relações Humanas (LALANE, 2010; MOTTA e VASCONCELOS, 2009; NOGUEIRA, 2007; REED, 2007).

Durante o advento da Segunda Guerra Mundial, torna-se mandatório produzir rapidamente armas e veículos, o que permite o taylorismo imperar em alguns momentos ou setores da indústria (LALANE, 2010). Na verdade, sua doutrina surge em vários momentos da história e pode-se dizer que nunca deixou de existir. Na Europa, nos anos seguintes à guerra, países como França e Reino Unido precisam recuperar o tempo perdido e se reconstruírem, reutilizando conceitos consagrados de Taylor, como cronômetro em punho e foco na produtividade.

A Escola das Relações Humanas não está imune a críticas, assim como outros modelos de gestão, e durante a década de 40 evolui para a chamada administração de recursos humanos. Apesar de seu reconhecido mérito por revelar a importância dos fatores afetivos e sociais, sem renegar os econômicos, a Escola das Relações Humanas mantinha o entendimento da antiga Escola Clássica de Taylor e Fayol sobre a passividade inerente ao ser humano, reagindo somente sob estímulos impostos pela organização, além de manter a mesma forma de organização do trabalho. A nova corrente de pensamento, em oposição, considera o ser humano um ser dinâmico, em busca ativa de sua autonomia e autodesenvolvimento, e por isso incentivar a participação dos indivíduos no ambiente de trabalho não se mostra mais suficiente; demandam-se mudanças estruturais na organização. Maslow, McGregor e Herzberg são alguns de seus principais representantes (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Maslow montou a pirâmide da hierarquia das necessidades, que contempla na sua base as necessidades simples e fundamentais: fisiológicas (abrigo, alimentação, calor) e as relacionadas à segurança (dinheiro, moradia). No centro, se encontram as necessidades sociais (de filiação a grupos informais, de aceitação e de associação) e acima as necessidades de auto-estima, seguidas pelas de auto-realização no topo. Após satisfazer as necessidades mais básicas, o indivíduo naturalmente busca as de maior complexidade, rumo ao topo da pirâmide, em um processo contínuo (MOTTA e VASCONCELOS, 2009; NOGUEIRA, 2007). Para Motta e Vasconcelos (2009), apesar de seus estudos não estarem inicialmente voltados para eficiência e produtividade organizacional, os mesmos acabaram por indicar que ao buscar sua

auto-estima e auto-realização no trabalho, o indivíduo se envolve mais com a organização e canaliza energia para a consecução dos objetivos organizacionais.

Na década de 60 Mc Gregor se utiliza de conceitos de Maslow para explicar seu modelo. Elabora duas teorias, X e Y, em que a primeira afirma que o homem é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder, o que correspondia aos conceitos da Escola Clássica (MOTTA e VASCONCELOS, 2009; NOGUEIRA, 2007). Entretanto, alerta que tal teoria quando aplicada originava uma profecia auto-realizável, uma vez que o excesso de centralização administrativa e de controle burocrático gerava insatisfação e reações de resistência dos empregados (MOTTA e VASCONCELOS, 2009). Estilos autoritários de gerência conduziam a resistências que, por sua vez, justificavam o estilo autoritário, realizando a profecia. Para Mc Gregor o ser humano não é indolente e preguiçoso; ao contrário, age dessa forma quando não encontra incentivos para se dedicar ao trabalho e por não encontrar na organização condições para satisfazer suas necessidades mais complexas, base para sua realização e integração no sistema. A teoria Y, oposta à X, reza que a motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades estão presentes em todo indivíduo, mas devem ser estimulados pela administração, sobretudo pela gerência. Cabe a esta criar as condições, remover os obstáculos para que os indivíduos direcionem suas energias para o cumprimento dos objetivos organizacionais. As pessoas são criativas e competentes por natureza. Motta e Vasconcelos (2009) acrescentam ainda que a teoria Y de Mc Gregor tem muitas semelhanças com a “administração por objetivos” proposta anos mais tarde por Peter Drucker.

Hezberg identificou fatores higiênicos ou de manutenção, em outras palavras, as necessidades econômicas básicas. Esses são necessários, mas não suficientes para motivar as pessoas, tornando assim imprescindível a identificação de fatores motivacionais ou intrínsecos, dirigidos a aspirações e anseios mais profundos (LALANE, 2010; MOTTA e VASCONCELOS, 2009; NOGUEIRA, 2007). Exemplos de fatores higiênicos seriam bons salários, equipamentos adequados e bom ambiente de trabalho, ou seja, proposições típicas das Escolas Clássica e de Relações Humanas, as quais proporcionam resultados satisfatórios a curto prazo, mas carecem de novos estímulos para a obtenção das mesmas respostas posteriormente. Os fatores motivacionais ou intrínsecos, capazes de gerar maior envolvimento e dedicação para com a organização – assim como a teoria Y desenvolvida por Mc Gregor, fazem referência à necessidade de auto-realização descrita por Maslow – envolvem políticas

organizacionais que permitam o aprendizado, o treinamento de habilidades e a progressão profissional (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Segundo Drucker (2002), durante muito tempo predominaram as abordagens que tratam da empresa e da administração de forma isolada, como as de Taylor e Fayol. Se por um lado permitem um grande poder analítico, por serem “estáticas”, por outro são incapazes de distinguirem entre as decisões que implicam em vida ou morte para a empresa. Essas abordagens ou modelos

[...] não vêem que mesmo a mais sólida organização, onde tudo funciona como deve, não tem condições de sobreviver – e muito menos de mostrar um bom desempenho – a menos que tenha um órgão governante distinto, separado e eficaz. Em outras palavras, relega a alta administração.

As funções, organização e trabalho das pessoas que chefiam uma empresa são o continente inexplorado da administração. (DRUCKER, 2002, p. 27)

O autor complementa o raciocínio informando que não conhece uma só diretoria em qualquer parte, seja nos Estados Unidos, Europa ou Oriente, que não esteja sempre insatisfeita com o que conhece e é capaz de fazer, que não esteja sempre se questionando e que não se encontre em constante reorganização.

Para Drucker (2002) existem três tarefas distintas, mas igualmente importantes, que a administração deve executar para que a empresa possa funcionar adequadamente e contribuir com a sociedade: a) cumprir sua finalidade e missão específica, que no seu caso consiste em promover um bom desempenho econômico, lucro; b) tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado e empreendedor; c) administrar os impactos e responsabilidades sociais.

A segunda tarefa (tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado e empreendedor) considera que a empresa possui na verdade somente um recurso: o homem. A empresa funciona tornando seu recurso humano produtivo. Paralelamente, os homens buscam cada vez mais nas empresas o seu sustento, o acesso a um status social, à comunidade, à satisfação e à realização pessoal. Dessa forma, tornar o trabalhador realizado e empreendedor se mostra cada vez mais inevitável e necessário, contribuindo para o desempenho da organização.

Tornar o trabalhador realizado e empreendedor significa considerar o ser humano como um organismo dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações que lhe são peculiares, e dono de um modo de agir distinto. Significa considerar os recursos humanos não como objetos, mas como seres que – ao contrário dos outros recursos – têm

personalidade, cidadania, controle sobre se trabalham, quanto e quão bem; e que, portanto, exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função. (DRUCKER, 2002, p. 37)

Dutra (2010) comunga do mesmo entendimento e preocupação de Drucker e alerta que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento dessas pessoas com a organização, o que só considera possível se elas perceberem que sua relação com a organização lhes agrega valor.

A terceira tarefa da administração aventada por Drucker (2002) (administrar os impactos e responsabilidades sociais) pressupõe que a empresa não existe por si, ou que é um fim em si mesma. Não se justifica focar somente os negócios; a empresa precisa ser boa para a sociedade. Sua tradicional preocupação com as “quantidades” da vida (bens e serviços econômicos) precisa ser acompanhada pelo crescente zelo pela qualidade de vida, ou seja, pelo ambiente físico, humano e social.

John Brett Elkington, reconhecido como um dos papas do movimento de responsabilidade corporativa, defende o mesmo ponto de vista de Drucker (2002) acerca da responsabilidade da empresa sobre o ambiente físico e social, além do econômico, em seu livro *Cannibals with forks* (BERKOVICS, 2010). Considerado visionário e um marco sobre a evolução do pensamento e prática sustentável, o livro lançado em 1997 apresenta a criação do princípio *Triple Bottom Line* (TBL), que acabou por se tornar uma abordagem relevante e influente em todo o planeta. Tal princípio reza que toda empresa moderna, disposta a competir pela liderança no século XXI, precisa buscar a harmonização nos campos ambiental, social e econômico: resultado financeiro, qualidade ambiental e justiça social.

Para Elkington, há uma importante mudança na governança mundial, em que as instituições internacionais adquirem poder de forma sistemática, enquanto os governos assistem seu papel tornar-se menos influente. Isso leva as organizações a terem um papel central mais relevante e, por conseguinte, necessitam tornar-se responsáveis por suas ações (BERKOVICS, 2010).

Hubbard (2009) reforça a importância crescente do princípio TBL e complementa que o conceito de *stakeholders* implantado por esse princípio alarga o conceito tradicional, o qual se limita a com quem a organização possui contato direto (empregados, fornecedores e clientes): o novo conceito requer a inclusão de governos e comunidades locais.

Essa importância crescente do social e do ser humano dentro do contexto da empresa e da sociedade preocupa Drucker (2002). O mesmo a compreende como o futuro a ser analisado e administrado pelas empresas.

Drucker (2002) possui a percepção de que o recurso humano cada vez mais será melhor preparado, com nível de educação superior, detentor de conhecimento crescente e que trabalhará com suas mentes, em oposição ao trabalhador manual, o que o leva a questionar como as empresas devem proceder para extrair eficácia no desempenho desse novo perfil de profissional. Interpreta que a produtividade não pode ser mais medida pelo aumento da produção por hora ou por dólar gasto, o que caracteriza a medição de eficiência, e entende que para esses “trabalhadores intelectuais” passa a importar se dirigem seus esforços para o item ou foco correto. A eficiência (o quanto produzem) dá lugar à eficácia (conseguir realizar melhor as coisas). Não adianta gastar tempo e energia fazendo as coisas com grande eficiência, se as mesmas não contribuem para o bom desempenho e a obtenção dos resultados almejados.

O autor conclui que o novo contexto requer novas soluções. A responsabilidade ambiental e social, a economia sem fronteiras, a proliferação de empresas voltadas para a prestação de serviços e os trabalhadores intelectuais tornam as abordagens de então insuficientes. A necessidade de inovação social sobrepuja até a necessidade de inovação técnica. Buscam-se novos modelos.

2.3- GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para Fleury e Fleury (2001), o tema competência tem se intensificado nas empresas e áreas acadêmicas, procurando abranger três diferentes áreas ou níveis de compreensão: o nível pessoal (competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

McClelland foi um dos precursores e principais expoentes desse debate, com a publicação de seu artigo *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, em 1973, nos Estados Unidos. O autor criticava os testes de inteligência e atitude realizados largamente na época pelas escolas, faculdades e empresas americanas, com o objetivo de verificar o desempenho provável dos aspirantes a uma vaga. Esses testes detinham uma influência significativa sobre a vida das pessoas, sobretudo dos jovens, por rotulá-las como “qualificada” ou “menos qualificada”.

Afirmava que os testes tradicionais mediam conhecimentos muito específicos e de longe não atingiam seu principal objetivo de verificar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos avaliados para as vagas que pleiteavam, além de não estimulá-los a se preparem para o desempenho esperado nessas vagas. Como alternativa mais coerente e eficiente, propôs testes de competência que abrangessem novas perspectivas: 1) o melhor teste é prova de critério; 2) os testes devem ser elaborados para refletir as mudanças no que o indivíduo aprendeu; 3) como aprimorar a característica testada deve ser público e explícito; 4) os testes devem analisar as competências envolvidas em grupos de fatos cotidianos; 5) os testes devem contemplar comportamentos espontâneos assim como por estímulos; 6) os testes devem experimentar padrões de pensamento espontâneo para conseguir máxima generalização de exemplos de ações variadas (MCCLELLAND, 1973, p. 7-12, tradução nossa).

O primeiro item proposto pelo autor (o melhor teste é prova de critério) é elucidado através de alguns exemplos. Se se deseja saber quão bem uma pessoa sabe dirigir um carro (o critério), deve-se provar sua habilidade em fazê-lo através da aplicação de um teste de direção; não adianta aplicar testes com caneta e papel e instruções a serem seguidas. Da mesma forma, se se pretende avaliar quem será um bom policial, primeiro deve-se descobrir o

que um policial faz, seguindo-o, fazendo uma lista de suas atividades e depois aplicando esta lista em candidatos. Alguns dos itens podem ser baseados em prática assim como em teoria. Se policiais comumente discriminam pessoas negras, por exemplo, certamente esse item não faz parte do critério porque a lei diz que não se deve discriminá-las. Assim, poderia se incluir testes que verificassem que o candidato não discrimina e que analisassem qual o vocabulário que deveria utilizar para se comunicar com as pessoas que serve. Em resumo, o teste através de prova de critério contempla tanto teoria quanto prática. Colocando de outra forma, o que o autor demandava era uma revisão no papel de avaliação do desempenho até então, movendo-o de jogos de palavras e estatísticas para a análise comportamental.

O segundo item (os testes devem ser elaborados para refletir as mudanças no que o indivíduo aprendeu) está correlacionado ao primeiro. Se se decide avaliar através de comportamentos e situações reais que a vida apresenta, uma forma de verificar se essas avaliações são válidas é observando se a habilidade da pessoa em desempenhá-los cresce à medida que sua competência no cotidiano também evolui. Por exemplo, se um policial deve agir igualmente com grupos minoritários, então um teste de senso de justiça deveria ser usado e da mesma forma deveria refletir evolução à medida que o policial se desenvolve em seu trabalho. Uma das injustiças latentes cometidas pelos psicólogos, advinda da noção de atitudes hereditárias, é acreditar que qualquer característica, como por exemplo, o preconceito racial, não é modificável através de treinamento. Portanto, os testes deveriam refletir evolução na performance dos comportamentos e nas características que estão sendo avaliadas (MCCLELLAND, 1973).

O terceiro item (como aprimorar a característica testada deve ser público e explícito) consiste em tornar explícito ao avaliado como a avaliação será realizada, qual o comportamento será testado e qual o critério será utilizado. Dessa forma, a pessoa a ser avaliada se torna ciente de como aprimorar as características que serão analisadas e tanto o psicólogo, quanto o professor e o aluno podem colaborar amplamente em tentar melhorar os resultados nos testes. Não se trata de falsear a pontuação por permitir aprender com antecedência as respostas, pois também não se tratam de testes puramente teóricos, de analogia ou jogos de palavras, cujas respostas são únicas, e os quais possuem quase nenhuma aplicabilidade na vida real. Como se propõem testes comportamentais baseados em experiência e resultados reais da vida, a preparação prévia do avaliado contribuiria para uma melhor performance futura no desempenho de sua função (MCCLELLAND, 1973).

Fleury e Fleury (2001, 2004) reforçam os estudos de McClelland ao mencionarem que na perspectiva geral dos autores americanos o conceito de competência é compreendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (ou seja, um conjunto de capacidades humanas), que geram um alto desempenho. Em outras palavras, traduzem o conceito de competência da literatura americana como um estoque de recursos que o indivíduo possui e ressalvam que, embora a mesma literatura foque o indivíduo, ela menciona também a importância de se alinhar tais competências individuais às necessidades requeridas pelos cargos ou posições existentes dentro das organizações.

Os autores acrescentam que a visão americana desenvolvida até a década de 90 limita o conceito de competência à tarefa e ao conjunto de tarefas pertinentes a um cargo ou posição. Isto é, a gestão por competência era apenas um “rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda baseada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2004, p. 45). Na prática, continuam os autores, o conceito de qualificação era suficiente para atender aos anseios da organização que buscava o simples preenchimento dos requisitos associados ao cargo, ou à posição, lastreados nos saberes e experiências do indivíduo. E argumentam, assim como Dutra (2010), que definir um estoque de recursos individuais para atender as demandas do cargo ou posição não se mostra suficiente para atender às necessidades de uma organização moderna, situada em um mundo globalizado e em constante mudança, o que exige da organização flexibilidade e disposição para inovar.

Enquanto McClelland e seus conterrâneos se aprofundavam sobre o assunto nos Estados Unidos na década de 70, nessa mesma época na Europa o tema surgia e ganhava força, tendo a França como um de seus principais expoentes. Questionava-se o conceito de qualificação e do processo de formação profissional e procurava-se aproximar o mundo acadêmico das necessidades reais das empresas, com objetivo de melhorar a capacitação dos trabalhadores e sua empregabilidade. Esse movimento inicialmente restrito e desencadeado pelo mundo acadêmico conquistou as empresas que passaram a revisar as relações trabalhistas e as qualificações necessárias ao posto de trabalho, surgindo assim o inventário de competências (*bilan de compétences*) (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2001).

Em seu livro *Objectif Compétence*, o autor francês Zarifian (2012) corrobora o estudo e proposições de McClelland em vários aspectos, como, por exemplo, quando descreve que as competências só se manifestam na atividade prática e que é através desta prática que se pode avaliar sua utilização; quando menciona que essas competências apóiam-se em

conhecimentos que se formam socialmente e se renovam; e quando discorre sobre a imprevisibilidade das situações que ocorrem no dia-a-dia e requerem respostas espontâneas e inovadoras. No entanto, a literatura francesa, representada sobretudo por Le Boterf (1994, 2003) e Zarifian (2012), se distancia da literatura americana geral ao afirmar que competência é a competência de um indivíduo e não a qualificação de um posto de trabalho.

Ambos os autores seguem uma linha de raciocínio semelhante. Le Boterf (1994, 2003), por exemplo, menciona a competência como um saber agir responsável, com reconhecimento dos outros, o qual implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, habilidades e recursos, dentro de um contexto profissional específico.

Zarifian (2012) constrói diferentes definições de competência, das quais duas atendem e aprofundam o momento de discussão deste referencial teórico:

1) “A competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” (ZARIFIAN, 2012, p. 68);

2) “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que se aumenta a diversidade das situações.” (ZARIFIAN, 2012, p. 72).

A primeira definição precisa ser compreendida através das análises realizadas pelo autor sobre as expressões “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade” e sobre a palavra “situações”. Segundo o mesmo, tomar iniciativa pressupõe uma ação que modifica algo existente, que introduz algo novo, que cria ou começa algo. Esclarece que diante de uma situação em que se dispõe de várias normas de ação para serem utilizadas, tomar a iniciativa seria escolher dentre essas opções aquela que se julga uma norma “boa”, adequada, sempre baseado no conhecimento e na experiência que se tem. Já diante de eventos que ultrapassam o repertório existente de normas, seja por sua singularidade e/ou imprevisibilidade, tomar iniciativa requer inventar uma resposta ou uma solução adequada para lograr êxito. Ainda assim, envolve também a utilização de conhecimentos preexistentes.

O autor acrescenta que “tomar iniciativa” tem um sentido profundo, pois se apresenta como um indicativo claro de que o ser humano não é um “robô aplicativo”, que possui imaginação e liberdade que lhe permitem inventar, lidar com o inimaginável, buscando algo que no fim agregue valor ao seu próprio trabalho.

Segundo Zarifian (2012), “assumir responsabilidade” significa que ninguém pode decidir no lugar do indivíduo, envolve automobiliação (assumir), e que o mesmo responde pelas iniciativas tomadas e seus efeitos (responsabilidade). O indivíduo passa a ser objeto de avaliações sociais de sua decisão, mas também de sua disposição para assumir a responsabilidade. O autor complementa com a ressalva de que toda relação de responsabilidade é forte, pois se alguém é responsável, é porque as coisas dependem dele.

A palavra “situações” completa a análise sobre o primeiro conceito de competência apresentado pelo autor, o qual explica que não se pode prever o comportamento que o indivíduo deverá adotar, porque esse comportamento faz parte intrínseca da situação. “Da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta.” (ZARIFIAN, 2012, p. 71). Isso significa que existe na competência uma parte que nunca será apreensível com antecedência.

A segunda definição de Zarifian (“A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que se aumenta a diversidade das situações”) demanda segundo o autor a compreensão das expressões “entendimento prático”, “que se apóia em conhecimentos adquiridos” e “e os transforma”.

Sobre “entendimento prático”, Zarifian (2012) descreve que não basta utilizar a dimensão cognitiva para haver um entendimento, mas também se deve utilizar a dimensão compreensiva. Ilustra que dizer a verdade não requer somente conhecimento prévio sobre um determinado assunto, mas saber como transmitir tal assunto dentro do contexto ou situação em que se encontram o transmissor e o receptor da mensagem. E o entendimento é prático porque está orientado para a ação. O indivíduo deve procurar compreender os motivos que levam o outro a se comportar de certa maneira, de tal forma que possa se ajustar à situação (ocorrência comum, por exemplo, em uma relação de prestação de serviço). Por fim, o entendimento prático se torna mais eficaz se a visão sobre a situação for alargada para enxergar o contexto em que se desenvolve e quais as implicações envolvidas.

Para o autor, se apoiar em conhecimentos adquiridos faz parte do exercício da competência. No entanto, deve-se estar atento ao fato de que as situações e eventos enfrentados variam constantemente, podendo conter um grau de singularidade menor ou maior, o que justifica o questionamento sobre os conhecimentos que deve aplicar ou qual a

melhor forma de aplicá-los. Sugere admitir um percentual de incerteza constante nos conhecimentos possuídos, buscando uma postura aberta a críticas e a novas aprendizagens, e registra que essa postura é fundamental para a manutenção da competência, para que a mesma não seja transformada em pura rotina.

A expressão “e os transforma”, extraída pelo autor de sua segunda definição de competência, indica que os conhecimentos se modificam ao longo das experiências e situações vividas pelo indivíduo, mas ressalva que se modificarem não é o bastante. Além de se estar atento à sua transformação, precisa-se buscar o aumento da bagagem de conhecimentos, explorando a fundo o que se pode aprender em cada nova situação (ZARIFIAN, 2012).

A contribuição desse estudioso francês para o debate é de grande relevância e é ratificada por Fleury e Fleury ao escreverem na página de apresentação da 1ª edição do livro “Objetivo Competência” que sua obra representou notável avanço sobre o tema.

Fleury e Fleury (2001, 2004), assim como Le Boterf (1994, 2003) e Zarifian (2012), concluem que o trabalho deixa de ser o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, tornando-se uma extensão da competência mobilizada pelo indivíduo diante de um cenário profissional mutante. Na sua visão, esse cenário torna o ambiente complexo e faz do imprevisto um ator cotidiano e rotineiro.

Fleury e Fleury (2001, 2004) e Dutra (2010) adicionam um ingrediente importante sobre a compreensão da competência ao mencionarem a visão das organizações sobre o tema. Segundo os mesmos, sob o ponto de vista das organizações, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Diante do exposto, Fleury e Fleury (2001, p. 188) constroem a seguinte definição para competência, adotada mais tarde também por Dutra (2010):

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

2.4- MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Drucker (2000) confirma o conceito de competência construído por Fleury e Fleury (2001, 2004) – sem no entanto empregar o termo competência –, tanto no que tange à importância de uma organização promover o desempenho econômico, quanto no que tange à necessidade de se agregar valor social ao indivíduo, reconhecendo o mesmo como o principal fator de produção da organização moderna.

Para Drucker (2000), os tradicionais fatores de produção – a terra, o trabalho e o capital – se tornaram secundários diante de uma sociedade baseada no conhecimento, conhecimento este que se renova constantemente e desestabiliza as organizações. O que se supunha correto e recomendável anteriormente, não mais o será amanhã. Assim, a organização precisa estar preparada para a inovação, dentro de seu mais puro espírito ao lembrar as palavras do economista austro-americano Joseph Schumpeter (1988): inovação é uma “destruição criativa”. A organização deve ser moldada para o descarte sistemático de tudo aquilo que já é “estabelecido, costumeiro, familiar e cômodo, seja isso um produto, um serviço, ou um processo; um conjunto de habilidades; relacionamentos humanos e sociais; ou a organização em si.” (DRUCKER, 2000, p. 4). Drucker complementa seu raciocínio declarando que não é somente a inovação científica ou tecnológica importante; a inovação social é igualmente relevante e em vários casos até mais importante (DRUCKER, 2000, 2002).

Howard (2000) corrobora as visões de Fleury e Fleury (2004), Gavira *et al.* (2007) e de Tidd *et al.* (2008) no que concerne à maior rapidez com que têm surgido as inovações nos últimos anos, reflexo de uma competição cada vez mais acirrada. E também ratifica o entendimento de Drucker (2000, 2002), Fleury e Fleury (2001, 2004), Dutra (2010) e Zarifian (2012) de que em uma economia tão dinâmica, a maior fonte de vantagem competitiva são as pessoas da organização, em particular, a habilidade que possuem em prever e antecipar mudanças, em adaptar-se a novas circunstâncias e em inventar novos métodos de atuação. O mesmo autor acrescenta e enfatiza que a aprendizagem dessas pessoas, seja qual for o seu nível dentro da organização, constitui não somente uma vantagem para a consecução dos objetivos, mas se mostra a longo prazo “imperativo” para vencer a concorrência.

O novo modelo de gestão idealizado por Drucker (2000) prevê que toda organização terá que inovar de forma sistemática, de tal modo que a organização baseada no conhecimento mantenha seu desempenho e a capacidade de atrair e reter as pessoas com os conhecimentos e habilidades dos quais seu sucesso depende. Para tanto, em sintonia com Howard (2000), prega que o aprendizado organizado deve se tornar um processo contínuo na vida dos profissionais que trabalham com o conhecimento e adverte que será inevitável compreender como os indivíduos aprendem.

Tal modelo encontra sustentação nas teorias sobre competência desenvolvidas por Le Boterf (1994, 2003) e Zarifian (2012), apoiadas e reforçadas por Fleury e Fleury (2001, 2004) e Dutra (2010). Zarifian (2012) endossa Drucker ao explicar que as situações e eventos enfrentados variam constantemente e que por isso os conhecimentos que devem ser aplicados e a melhor forma de aplicá-los devem ser questionados sempre. Sugere admitir um percentual de incerteza constante nos conhecimentos possuídos, buscando uma postura aberta a críticas e a novas aprendizagens, e registra que essa postura é fundamental para a manutenção da competência, para que a mesma não seja transformada em pura rotina. Zarifian mantém-se em sintonia ao discorrer que os conhecimentos se modificam ao longo das experiências e situações vividas pelo indivíduo e ao ressaltar que se modificarem não é o bastante: além de se estar atento à sua transformação, precisa-se buscar o aumento da bagagem de conhecimentos, explorando a fundo o que se pode aprender em cada nova situação.

Ainda em sintonia com o novo modelo sugerido por Drucker (2000), em uma de suas definições sobre competência, Zarifian (2012) explica que “tomar iniciativa” pressupõe uma ação que modifica algo existente, que introduz algo novo, que cria ou começa algo. Mesmo que se baseie no conhecimento e experiência adquiridos, para o autor pressupõe a escolha por parte do indivíduo de uma norma que se julgue “boa”, dentre as diversas disponíveis, ou mesmo a invenção de uma resposta ou solução para obter êxito. Em outras palavras, também significa que o ser humano não é um “robô aplicativo”, que possui imaginação e liberdade que lhe permitem inventar, lidar com o unimaginável, buscando algo que no fim agregue valor ao seu próprio trabalho.

Dutra (2010) ressalva que agregar valor pressupõe a absorção definitiva de algo, ou seja, que permanecerá mesmo depois da interação entre as partes. Em outras palavras, a agregação de valor por parte da organização pressupõe que o indivíduo entregue algo à organização que permanecerá com ela, mesmo quando ele se desligar dessa. Portanto, agregar

valor não significa atingir metas de faturamento ou produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias, permitindo às empresas manterem suas vantagens competitivas no tempo.

As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, deixam seu legado. Já a organização contribui com seu patrimônio, enriquecendo as pessoas e preparando-as para enfrentar novos desafios profissionais e pessoais, sejam eles dentro ou fora da própria organização. Há, portanto, um processo contínuo de intercâmbio de competências e essa “relação íntima” entre competências organizacionais e individuais leva o autor a concluir que a definição das competências individuais deve estar vinculada às reflexões sobre as competências organizacionais.

Diante de suas análises e conclusões, Drucker (2000) menciona que o investimento de capital em “ferramentas” para o profissional do conhecimento deve ser mais alto do que o de ferramentas para o empregado de linha de frente, por exemplo, da linha produção. O profissional do conhecimento pode precisar de uma máquina ou ferramenta – um computador ou um telescópio, por exemplo –, mas esta não vai dizê-lo ou determiná-lo o que fazer e como fazer. É o empregado intelectual, detentor do conhecimento, quem irá decidir como contribuirá com a organização e quanto conhecimento colocará à sua disposição.

A avaliação por competências proposta por McClelland (1973) e o modelo de gestão por competências descrito por Le Boterf (1994, 2003), Fleury e Fleury (2001, 2004), Dutra (2010) e Zarifian (2012) dão suporte às considerações de Howard (2000) e Drucker (2000, 2002) sobre o novo modelo idealizado para a organização e sociedade modernas e buscam orientar e otimizar a utilização e formação dos recursos humanos disponíveis.

2.5- EXEMPLOS DE IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para complementar e enriquecer a literatura, bem como a pesquisa de campo realizada em uma empresa que adota o modelo de Gestão por Competências, efetuou-se uma pesquisa adicional em artigos e livros sobre o desenvolvimento e a aplicação em empresas diversas de

modelos de gestão baseados em competências. Os trabalhos mais próximos deste e que contribuíram de alguma forma para o conhecimento e melhor compreensão dos pontos fortes/impulsionadores e dos pontos críticos/inibidores durante a implantação de um modelo de Gestão por Competências foram: *A Competency-Based Model for Construction Supervisors in Developing Countries* (SERPELL; FERRADA, 2007); *A Competency-Based Human Resource Development Strategy* (GANGANI *et al.*, 2006); e “Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna” (DUTRA, 2010), no qual o autor apresenta em um dos capítulos do livro um estudo de caso de uma empresa do setor petroquímico.

Não foram encontradas publicações com exemplo de implantação de modelo semelhante em empresas de micro e pequeno portes. Todos os exemplos acima abordam casos em empresas de médio/grande porte, o que reforça a já mencionada importância e originalidade desta pesquisa ao buscar um modelo customizado para as micro e pequenas empresas.

Os exemplos referidos acima possuem diversos pontos em comum, tanto entre si quanto com a revisão da literatura desenvolvida nos subcapítulos anteriores, como, por exemplo, a menção da importância de alinhar as competências e o modelo como um todo aos objetivos estratégicos da organização, sua missão e visão (DUTRA, 2010; FLEURY e FLEURY, 2004; GANGANI *et al.*, 2006; LE BOTERF; 1994, 2003; SERPELL e FERRADA, 2007; ZARIFIAN, 2012).

Dentre os três exemplos, no entanto, o primeiro (*A Competency-Based Model for Construction Supervisors in Developing Countries*) apresenta algumas características que o tornam um pouco mais interessante para a presente pesquisa. Trata-se do primeiro caso de implantação de um modelo de gestão de competências na indústria de construção do Chile, em que a mão-de-obra geral apresenta baixo nível de escolaridade, baixíssimo índice de treinamento ou preparação para o trabalho exercido e uma cultura latino-americana em que o paternalismo muitas vezes sobrepuja o profissionalismo, características estas similares ao que comumente se encontra no ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras, conforme verificado por este autor ao longo de seu curso de Mestrado.

Serpell e Ferrada (2007) partem de um *framework* sobre competências, encontrado durante a realização de suas pesquisas, para criarem seu próprio modelo de implementação de gestão por competências, o qual é exposto na Figura 4.2.

O escopo do trabalho compreendia criar um *framework* customizado para a empresa estudada, para que a mesma pudesse implantar um sistema de gestão por competências que lhe auxiliasse no treinamento, desenvolvimento e certificação de contra-mestres, mestre-de-obras e supervisores de obras – identificados como funções-chave para o atingimento dos objetivos da empresa com qualidade.

A Figura 4.2 permite enxergar a criação de sete etapas (retângulos), as quais precisaram ser precedidas de um trabalho extenso e rigoroso. O trabalho se iniciou com reuniões diversas com o Comitê de Coordenadores de Gestão da Qualidade da empresa, a fim de colher informações sobre os objetivos, necessidades e exigências da organização, já que afetavam o projeto do plano de treinamento e desenvolvimento. Na etapa da elaboração do perfil de competência, várias reuniões também foram efetivadas com funcionários que desempenhavam as funções sob análise, com o objetivo de identificar melhor as competências requeridas para uma performance de sucesso – durante essas visitas, os autores constataram que as pessoas entrevistadas estavam satisfeitas com a nova política desejada pela empresa e nutriam altas expectativas sobre como o esquema de competências poderia impulsionar suas carreiras profissionais.

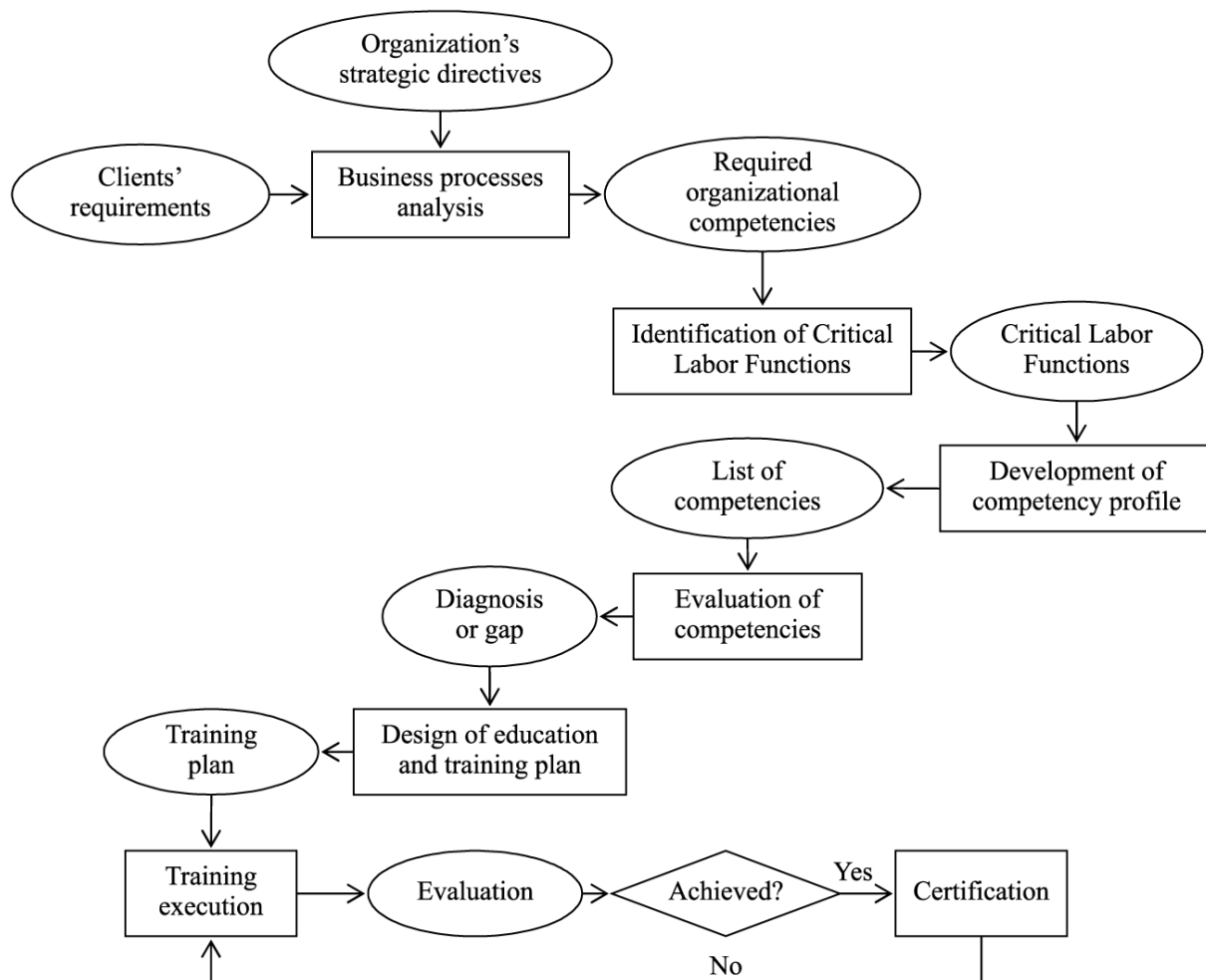


Figura 4.2: Modelo de implementação de gestão de trabalho por competências (figuras ovais representam *inputs* ou resultados e retângulos representam atividades)

Fonte: Serpell e Ferrada (2007, p. 595)

Na primeira etapa para implementação do modelo (*Business processes analysis*) foram analisadas diretrizes estratégicas da empresa e as exigências/necessidades dos clientes. A intenção era alinhar a abordagem de competência com as prioridades de negócio da empresa, definindo claramente sua missão e principais produtos e serviços. A visão e os objetivos estratégicos foram examinados em conjunto com os valores organizacionais, suas principais políticas e o funcionamento da gestão de recursos humanos.

Utilizando-se das informações geradas nessa etapa, deu-se seqüência à identificação das funções críticas de trabalho (*Critical Labor Functions*) para cada função organizacional, na qual a função de “supervisor de obra” despontou-se como crítica. É interessante registrar

que até esse momento o título da função se encontrava em aberto, genérico, não caracterizando um contra-mestre, mestre-de-obra ou um real supervisor. A ênfase recaía na função em si e não em um título ou nome formal.

Na terceira etapa (*Development of competency profile*), o perfil de competência foi definido através do exame das atividades críticas e objetivos estipulados nas etapas anteriores, juntamente com o título da função. Vale destacar que para aqueles que participaram do estudo, a designação do título não foi algo trivial. Ele não poderia ser o nome de uma profissão, ocupação ou cargo, como defendia McClelland (1973) e a literatura americana de um modo geral (FLEURY e FLEURY, 2001, 2004), mas deveria expressar a “natureza da função” e a “sua entrega”, em consonância com a literatura moderna apresentada por Dutra (2010), Fleury e Fleury (2001, 2004), Le Boterf (1994, 2003) e Zarifian (2012). O objetivo da função foi então descrito em termos das principais atividades para o supervisor de obra, de forma que expressasse as ações específicas envolvidas (supervisionar, planejar, etc.) e, em seguida, cada atividade foi detalhada em o que fazer (o que supervisionar, o que planejar, etc.). Outro subnível foi criado para descrever as atividades críticas com um detalhamento suficiente para corresponder às responsabilidades específicas do supervisor de obra. As responsabilidades não poderiam ser identificadas com tarefas, ou seja, uma lista de afazeres de um cargo ou ocupação. As palavras começavam com um verbo de ação e continuavam com o objeto do verbo para o qual a ação era aplicada (por exemplo, “planejar e implementar ações operacionais de grupos de trabalho de acordo com os custos do projeto e indicadores de tempo, qualidade e segurança”, ou, “medir progresso das atividades da construção de acordo com o plano operacional e tático do projeto”) (SERPELL e FERRADA, 2007, p. 596).

Segundo os autores, as informações e descrições geradas até esse ponto eram suficientes para estabelecer o conhecimento, atributos comportamentais e atitudes que uma função deve ter para atingir o nível profissional desejado. Acrescentam que o perfil de competência buscado deriva desse levantamento e que ele deve delinear os critérios de desempenho, treinamento, nível de performance e características comportamentais psíquicas e sociais. Como exemplo do perfil de competência para o supervisor de obra, os autores citam para a sua lista de conhecimentos necessários, dentre outros itens, “reconhecer as diferentes técnicas de construção”, e para a lista de atitudes, “flexível e capaz de se adaptar em face de situações e ambientes agressivos” e “comprometido com os valores organizacionais da companhia”.

Gangani *et al.* (2006) mostra sintonia em seu artigo com Serpell e Ferrada (2007). Além de enfatizar a necessidade de alinhamento do modelo de competência com os objetivos estratégicos da organização, chama também a atenção para o fato de que a gerência e os profissionais dos Recursos Humanos precisam dedicar tempo importante para as necessidades da organização acerca da implantação do modelo baseado em competências (*assessment*, planejamento e coleta de dados), adicionando elementos novos aos mencionados por Serpell e Ferrada: comunicação; troca e resistência da gerência.

No que tange à comunicação, Gangani *et al.* (2006) a consideram relevante para o sucesso na implantação do modelo de Gestão por Competências e incluem a educação sobre seus propósitos, processos e o impacto que poderá criar sobre cada membro da organização como fatores importantes que devem ser divulgados. Através de uma estratégia de comunicação planejada, consideram que a organização pode assegurar a seus empregados que a gestão baseada na competência é importante para seus trabalhos e para o desenvolvimento de suas carreiras. Palavras como competência, fatores críticos de sucesso, características comportamentais e outras não são claras para a maioria e, portanto, defendem a criação de uma linguagem comum e sua comunicação efetiva para os empregados para o sucesso da implantação.

Assim como Serpell e Ferrada (2007) em seu estudo, Gangani *et al.* (2006) analisaram os dados disponíveis na organização (*American Medical System Inc. – AMS*), incluindo tipo de negócio, missão e valores, estrutura organizacional, sistema de gestão de performance, etc., identificaram as funções e indivíduos com forte impacto em algum tipo de trabalho, como supervisores, membros de times multidepartamentais, visionários e líderes – os quais batizaram como *experts* no conteúdo do trabalho (*work content experts, WCEs*) – e os submeteram a entrevistas diversas e análises. De posse desses dados, determinaram o escopo de aplicação do modelo de competência em conjunto com a AMS, a qual optou por uma estratégia incremental, isto é, um processo gradual. Serpell e Ferrada (2007) deixaram claro a mesma opção escolhida pela empresa de construção chilena ao descartar de início a implantação de um novo processo de recrutamento e seleção, focando inicialmente somente no treinamento e desenvolvimento profissional.

Outro procedimento comum para implantação do novo modelo, promovido tanto por Gangani *et al.* (2006) quanto por Serpell e Ferrada (2007), mostra-se o levantamento inicial do nível de conhecimento e habilidades das pessoas que desempenhavam os trabalhos e/ou

funções sob análise, com o intuito de conhecer o desnível existente em relação ao requerido pelos novos perfis traçados e, assim, definir o plano de treinamento da empresa. Serpell e Ferrada (2007) esclarecem que nessa etapa não se intencionava melhorar o que já existia ou criar níveis de performance ideais, mas tão somente identificar os perfis de trabalho que se encaixavam com as necessidades da organização e então apontar as competências críticas, carentes no pessoal analisado. Por fim, todos os autores ressaltam que o modelo deve ser monitorado e validado através da evolução do desempenho profissional e dos resultados entregues. Serpell e Ferrada (2007) acrescentam ainda que à medida que o modelo de gestão por competências progride, medidas quantitativas dos resultados deixam de ser suficientes, se fazendo necessário agregar medidas qualitativas, como, por exemplo, a satisfação dos clientes internos e externos.

Capítulo 3
MODELO PROPOSTO

Neste capítulo são apresentados os principais pontos dos modelos de Gestão por Competências propostos pelos autores que dão base a este trabalho.

Desses pontos são extraídos e listados os pressupostos do modelo de cada autor, que servirão como norteadores para as pesquisas e análises dos modelos de Gestão por Competências utilizados nas empresas entrevistadas.

3.1- MCCLELLAND, ZARIFIAN, FLEURY E FLEURY COMO FONTES PARA O MODELO PROPOSTO

A escolha dos autores McClelland, Zarifian, Fleury e Fleury como referências para o modelo teórico recai sobre a antecedência com que abordaram o tema da competência, seja a nível mundial ou regional, e sobre a dedicação e profundidade com que estudaram o mesmo, tornando-se expoentes sobre o assunto na literatura.

McClelland publicou seu artigo *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* em 1973, iniciando o debate acadêmico e mesmo corporativo. Ao propor novos testes a serem aplicados a aspirantes de uma vaga em escolas, faculdades e empresas americanas, o autor sugere chamar o novo tipo de teste de “teste para competência” e ele próprio questiona o termo atribuído por se tratar de algo novo e, de certa forma, ainda sem o conceito discutido ou claro, fazendo uma breve reflexão: “Como alguém poderia ser testado na competência, se eu puder usar essa palavra como um símbolo para uma abordagem alternativa aos testes de inteligência tradicionais?” (MCCLELLAND, 1973, p. 7, tradução nossa).

De forma semelhante, Zarifian foi um dos precursores na Europa entre as décadas de 70 e 80, tendo acompanhado as primeiras tentativas das empresas em implantar essa nova lógica de gestão chamada competência. Segundo o autor, foi em meados dos anos 80 que a temática começou a surgir nas empresas, com alguma insistência, e que pesquisadores e consultores começaram a demonstrar interesse pela mesma. Na condição de pesquisador pelo Centro de Estudos e Pesquisas sobre as Qualificações (Cereq), o autor viu emergir o que propôs chamar de “modelo da competência”, enquanto modelo de gestão de recursos humanos. A pesquisa realizada abrangia pequenas e médias empresas do setor moveleiro, nos anos de 1985 e 1986, e o ponto de partida para a análise “foi a constatação de uma brutal e forte mudança [...] no modelo de julgamento avaliativo que direções dessas empresas e responsáveis por elas faziam sobre ‘sua’ mão-de-obra.” (ZARIFIAN, 2012, p. 22). Em seu livro “Objetivo Competência: por uma nova lógica”, o autor menciona que uma das condições para escrever o livro foi não ter parado de realizar pesquisas acerca dessa temática, após

reconhecer ter sido um dos primeiros pesquisadores na França a ter formalizado o que na época ele próprio cunhou o nome de “modelo da competência”.

Fleury e Fleury iniciaram seus estudos sobre o tema de forma mais intensa um pouco mais tarde, no entanto têm apresentado inúmeros trabalhos reconhecidos pelo meio acadêmico desde 2001, quando publicaram seu artigo “Construindo o Conceito de Competência”, e se mantêm ativos até o momento, se aprofundando e abrangendo o conceito, tanto no âmbito da competência pessoal, quanto no das organizações e das relações globais. Podem-se destacar outros desses trabalhos, como os artigos “Alinhando Estratégia e Competências”, de 2004, “Construindo o diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional”, de 2006, e “O Desenvolvimento de Competências Organizacionais em Diferentes Modelos Gerenciais de Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras”, de 2010.

3.2- OS PRESSUPOSTOS ADOTADOS DE MACCLELLAND

A grande contribuição de McClelland (1973) reside na proposição de novas formas de avaliação de um candidato a uma vaga em escolas, faculdades ou empresas. Tais testes, entretanto, servem também para avaliar o desempenho do candidato admitido no exercício do dia-a-dia e promover ajustes ou correções quando necessário, conforme explana o próprio autor.

McClelland propôs seis novos critérios a serem considerados nas novas avaliações dos candidatos ou admitidos, sendo que os cinco primeiros servirão como pressupostos para o presente trabalho, pois contemplam a visão global do autor e, sobretudo, porque firmaram um novo paradigma para os testes de desempenho aplicados até então e até hoje se contrapõem ao que a maioria das empresas brasileiras aplica comumente, em especial as micro e pequenas empresas. O sexto critério proposto tem pouca aplicabilidade prática e se apresenta mais como uma profetização do autor e sugestão de uma idéia a ser aprofundada no futuro.

Os três primeiros critérios já foram devidamente explorados no subcapítulo 2.3, Gestão por Competências, do capítulo 2, Revisão da Literatura. Dessa forma, reserva-se a seguir espaço para a discussão dos demais.

O quarto critério (os testes devem analisar as competências envolvidas em grupos de fatos cotidianos) sugere que os critérios baseados na análise dos cargos ou funções corre o risco de gerar um excesso de testes específicos, dificultando as avaliações. Algumas dúzias de ocupações poderiam gerar centenas ou milhares de avaliações específicas para se verificar as habilidades requeridas. Assim, para alguns propósitos seria desejável avaliar competências que são mais úteis no cotidiano de um modo geral, incluindo não somente comportamentos ou habilidades vinculados à ocupação, mas também sociais, como liderança, habilidades interpessoais, etc. Não adianta, por exemplo, um atendente preencher as habilidades requeridas pelo cargo se não for cordial e agradável com o cliente. Algumas dessas competências podem ser meramente cognitivas, envolvendo leitura, escrita e habilidade em cálculos; outras devem envolver o que, segundo o autor, era tradicionalmente considerado variáveis de personalidades, como habilidade em comunicação, paciência, estabelecimento de

metas moderadas (realistas, atingíveis) e o desenvolvimento do ego (desenvolvimento do senso de iniciativa, por exemplo) (MCCLELLAND, 1973).

O quinto critério proposto (os testes devem contemplar comportamentos espontâneos assim como por estímulos) critica o fato da maioria dos testes apresentar uma única alternativa de resposta correta, criando para tanto uma situação no enunciado altamente específica e estruturada para não permitir outra resposta. A realidade cotidiana, diferentemente, se encontra repleta de situações em que o indivíduo pode optar por diferentes alternativas para responder a essas situações, com mais de uma alternativa atendendo à situação enfrentada. A diferença, portanto, não está no fato de a alternativa ser certa ou errada, boa ou ruim, mas, muitas vezes, de qual delas é a mais eficiente, a que promove o melhor resultado ou satisfação. Da mesma forma, qual alternativa será escolhida pelo indivíduo não pode ser sempre previsível, ou seja, estimulada. A espontaneidade da reação ou atitude diante da situação deve ser considerada. Sendo assim, McClelland (1973) propõe testes com variadas alternativas possíveis, em que apenas uma delas pode ser considerada a mais eficiente.

A título de melhor esclarecimento, o sexto e último critério (os testes devem experimentar padrões de pensamento espontâneo para conseguir máxima generalização para ações variadas), o qual não será utilizado neste presente trabalho conforme discutido, argumenta que a definição de objetivos comportamentais, em testes ocupacionais, pode conduzir à grande especificidade e listagem de enorme quantidade de pequenas habilidades pouco previsíveis ou relevantes. A saída seria focar na definição de códigos de pensamentos, uma vez que teriam um maior leque de aplicação para uma variedade de possibilidades de ação. Na visão de McClelland (1973), o avaliador do futuro estaria propenso a encontrar competências generalizáveis advindas de fatos cotidianos da vida, ao basear-se em padrões de pensamentos.

3.3- OS PRESSUPOSTOS ADOTADOS DE ZARIFIAN

Em seu livro “Objetivo Competência: por uma nova lógica”, o autor francês Zarifian (2012) corrobora o estudo e proposições de McClelland (1973) em vários aspectos, como, por exemplo, quando descreve que as competências só se manifestam na atividade prática e que é através desta prática que se pode avaliar sua utilização; quando menciona que essas competências apóiam-se em conhecimentos que se formam socialmente e se renovam; e quando discorre sobre a imprevisibilidade das situações que ocorrem no dia-a-dia e requerem respostas espontâneas e inovadoras. No entanto, estabelece um importante distanciamento da literatura americana geral ao afirmar que competência é a competência de um indivíduo e não a qualificação requerida para um determinado cargo ou posto de trabalho.

Tal entendimento altera profundamente a dinâmica da relação entre os indivíduos dentro da corporação e a própria dinâmica da empresa. Para começar, a lógica defendida pelo autor dita que todo o procedimento de competências tem como ponto de partida tornar visíveis as implicações estratégicas da empresa, isto é, permitir que cada assalariado apropriasse delas, que entenda o que se espera do próprio procedimento competências. E para garantir o vínculo entre implicações estratégicas e mobilização das competências, pressupõe algumas condições: 1) visibilidade para que se definam os grandes campos de competências, as competências-chave que a empresa entende privilegiar, e que estarão nos referenciais ocupacionais; 2) visibilidade para que se planejem as atribuições da chefia, para que possa guiar a ação dos colaboradores por quem é responsável (o papel da chefia deixa de ser estabelecer o “como fazer” e passa a ser a explicação do “porque” fazer); 3) visibilidade para que cada indivíduo possa dar sentido ao seu trabalho, possa situar sua “contribuição”, tendo pleno conhecimento de suas implicações estratégicas (isso significa confiar na capacidade de agir de cada um, dentro de uma visão estratégica estabelecida).

Segundo Zarifian (2012), os assalariados são sensíveis ao futuro da empresa, sobretudo nas de menor porte, e ao serem informados das implicações estratégicas de um dado momento podem participar conscientemente dos esforços necessários. Para tanto, o chefe da empresa deve aceitar essa participação ativa e abandonar uma atitude paternalista ou autoritária. Nas relações trabalhistas tradicionais, entretanto, existem separações rígidas entre funções e impera o hábito taylorista de tratar os subordinados como simples executores de

tarefas, os quais normalmente impedem que as implicações estratégicas cheguem aos assalariados da base da organização. Cobra-se que executem tal tarefa ou cumpram tal objetivo, segundo tal prescrição, sem que os mesmos saibam o porquê.

Dar visibilidade à estratégia é mudar profundamente essa maneira de agir, é permitir a cada indivíduo agir profissionalmente com pleno conhecimento das implicações produtivas estratégicas da empresa, precisando como sua ação profissional pode “contribuir” para enfrentá-las positivamente. (ZARIFIAN, 2012, p. 91)

Outro ponto de relevância discutido por Zarifian é a importância da comunicação, tanto a nível da instituição com o indivíduo, quanto das relações interpessoais. Como as atividades profissionais, os sistemas técnicos e a informática têm contribuído para o forte aumento da integração e interdependência, boa parte do desempenho econômico acaba se baseando na qualidade dessas interações. A qualidade de um processo, produto ou serviço não é mais assegurada por um único indivíduo, mas pela rede de indivíduos formada, toda cadeia de interdependência. Isso leva a concluir que se mostra vital garantir progressos qualitativos na interrelação entre os diversos atores do fluxo completo, desde os fornecedores até o atendimento ao cliente, envolvendo todos os participantes intermediários.

[...] a qualidade do serviço aos clientes-usuários, a confiabilidade dos sistemas técnicos e a qualidade dos encadeamentos entre processos de trabalho representam campos-chave nos quais a mobilização das competências tem conseqüências importantes na produção de valor econômico. Logo, é lógico que eles sirvam para estruturar os grandes campos de competência nos referenciais [...]. (ZARIFIAN, 2012, p. 98-99)

Em uma realidade dinâmica e interativa como a descrita, as oportunidades de desenvolvimento de competências são maiores. Indivíduos que mantêm relações pobres e limitadas, que não vão além do ambiente contíguo a seu posto, além das menores oportunidades de desenvolvimento de suas competências, desenvolvem competências “menos dinâmicas”. Cabe à administração corrigir essas desigualdades, evitar que grupos profissionais se fechem, promovendo a diversidade das oportunidades de relacionamento e a abertura de novas situações de trabalho. Isto cria um ambiente importante para que as competências se abram e evoluam.

Os pressupostos de Zarifian que serão utilizados neste trabalho se baseiam basicamente: a) nos pontos discutidos nos parágrafos precedentes deste subcapítulo; b) e em duas de suas definições sobre competências, que foram apresentadas e detalhadas no capítulo Revisão da Literatura, e as quais são novamente transcritas abaixo:

a) “A competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” (ZARIFIAN, 2012, p. 68);

b) “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que se aumenta a diversidade das situações.” (ZARIFIAN, 2012, p. 72).

Os pressupostos, portanto, podem ser listados da seguinte forma:

- 1) Tornar visíveis as implicações estratégicas da empresa.
- 2) Promover a diversidade das oportunidades de relacionamento, a abertura de situações de trabalho.
- 3) Tomada de iniciativa e de responsabilidade por parte de cada indivíduo e, por consequência, das equipes.
- 4) Garantir os meios para que a autonomia possa realmente se desenvolver (meios técnicos, de acesso às informações e às redes de relações, meios esses de responsabilidade da gerência) – “motivar” as equipes.
- 5) Exploração de forma sistemática de um leque de soluções possíveis para responder a uma categoria de problemas e exploração dos eventos relativamente imprevistos que podem sobrevir em uma situação de trabalho, de modo a compreender suas causas, implicações e, assim, aprender coisas novas.
- 6) Estabelecimento de “percursos de formação”.
- 7) Utilização de técnicas de avaliação e de motivação alinhadas com os procedimentos competências, como a aplicação da técnica de entrevistas individuais.
- 8) Formar e avaliar em alternância: teoria + prática.

A despeito dos pressupostos listados acima contribuírem para se identificar a prática da lógica competência dentro de uma organização, vale frisar que existe nessa lógica uma dimensão de motivação do indivíduo que é inevitável. “As competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobilização do indivíduo.” (ZARIFIAN, 2012, p. 121).

Ainda assim, o papel da chefia se mostra de suma importância, como ocorre em uma organização taylorista, só que com um papel quase que inverso. A postura de um mero cobrador de resultados e de cumprimentos de tarefas dá lugar a um “animador” da equipe, motivador de cada integrante, de forma que cada um possa exercer na plenitude sua autonomia com responsabilidade e se sinta à vontade para tomar as devidas iniciativas. O chefe não determina mais *como* cada um deve agir, mas dá o suporte necessário para que possa fazê-lo da melhor maneira, sobretudo transmitindo as estratégias da empresa e suas implicações, bem como municiando cada um com os *porquês* de que necessitam para descobrirem e compreenderem sua contribuição. O comportamento do líder serve sempre de exemplo: quando alguém se sente tratado com respeito e de maneira justa e mais ainda se puder contar com o apoio dos colegas, procurará se comportar da mesma forma e se sentirá mais comprometido com o trabalho. Mostra-se relevante perceber que na lógica competência os valores não são impostos de forma hierárquica ou tecnocrática: os mesmos emergem e podem ser formalizados (ZARIFIAN, 2012).

O pressuposto 5 aborda uma das duas visões apresentadas pelo autor sobre como a organização propicia o desenvolvimento das competências, a aprendizagem profissional. Ela foca a instabilidade e a capacidade de variação das situações, que passam a ser tratadas como fonte e oportunidade de aprendizagem. Procura desenvolver uma adaptabilidade bem-sucedida a situações mutantes, as quais cada vez mais assumem maior frequência no mundo dinâmico em que vivemos, além de serem mais desafiadoras para o enfrentamento e aprendizado do indivíduo. Já a outra visão apresentada pelo autor enfatiza a necessidade de aquisição de rotinas e de hábitos de trabalho, para que o indivíduo se prepare para as situações com que se defronta usualmente. O autor ressalta que a aquisição de rotinas implica em um processo de retificação de erros até que se chegue a hábitos de trabalho mais adequados.

O percurso de formação (sexto pressuposto) significa traçar um caminho de formação a ser seguido, tendo como objetivo a aquisição e o desenvolvimento das competências entendidas como relevantes para a execução do trabalho. A escolha desse percurso, no entanto, não deve ser feita de forma unilateral por parte da chefia ou do RH, mas em conjunto com o indivíduo, de acordo com as carências profissionais que ele entende necessitar desenvolver, e de acordo com seus próprios projetos como indivíduo (ZARIFIAN, 2012). Não se pode esquecer de sua autonomia e responsabilidade.

A entrevista individual (sétimo pressuposto) não é somente uma maneira de avaliar tecnicamente as competências de alguém (o que sabe ou não fazer). Ela é também (deveria ser) uma oportunidade preciosa para discutir o “sentido” do trabalho, tanto no registro dos valores profissionais quanto nos projetos do indivíduo, o que se encontra perfeitamente alinhado com a lógica competência, segundo o autor.

O último pressuposto relata a avaliação em alternância, em que a teoria e a prática devem caminhar lado a lado, de forma complementar e sinérgica. A teoria se encarrega de construir os “conhecimentos profissionais de referência”, conhecimentos próprios de cada campo de atividade e que orientam a atividade profissional, explicitando-os o máximo possível para que possam se tornar transmissíveis – Zarifian (2012) pontua que esta formalização dos conhecimentos ou “saberes” profissionais raramente ocorre nas empresas. Em contra-partida, a prática se encarrega de colocar o educando em “situação simulada”, ou seja, o mais próximo possível das atividades utilizadas nas situações reais de trabalho.

Para o autor, nas situações práticas é possível se reportar aos conhecimentos profissionais de referência, para tornar mais realista e eficaz a simulação, assim como na teoria pode-se buscar os conhecimentos práticos para melhor ilustrar, enriquecer e aproveitar de forma útil os conceitos.

Zarifian (2012) chama a atenção para o fato das empresas que utilizam a lógica competência se beneficiarem de seu emprego continuamente, em um “círculo virtuoso”, descrito na figura 3.1.

A figura 3.1 se mostra também como um resumo, uma descrição bem sucinta dos pressupostos elaborados e discriminados anteriormente.

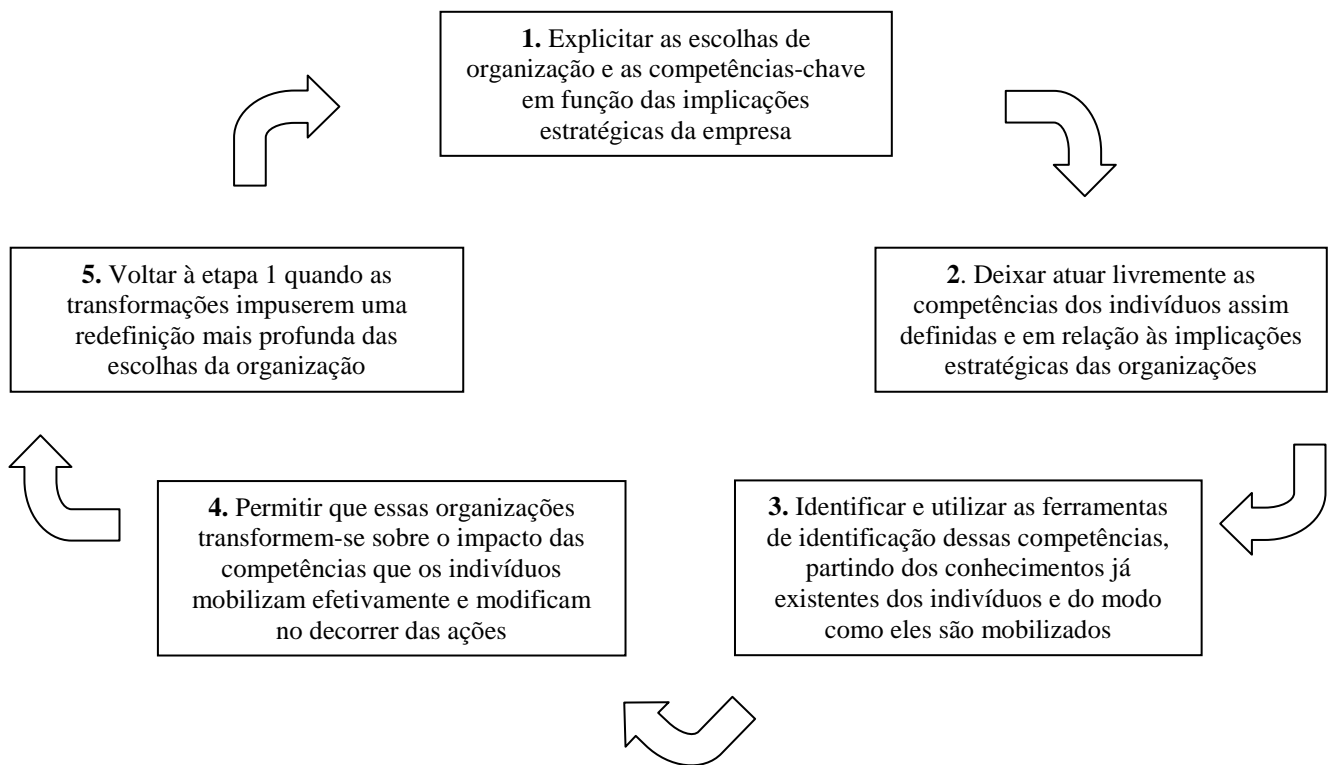


Figura 3.1 – Círculo Virtuoso: organização – competências – organização

Fonte: Adaptado de Zarifian (2012)

3.4- OS PRESSUPOSTOS ADOTADOS DE FLEURY E FLEURY

Os autores Fleury e Fleury (2001, 2004) partilham de uma visão muito semelhante à de Zarifian, no que concerne aos conceitos de competência para o nível pessoal (competência do indivíduo) e para o nível das organizações (*core competences*).

O ponto entendido por Zarifian como sendo o ponto de partida para a lógica competências (tornar visíveis as implicações estratégicas da empresa) recebe de forma consoante atenção especial de Fleury e Fleury. Estes relatam que no passado a definição da estratégia era algo menos importante, secundário, e restrito à minoria pensante, isolada na cúpula da organização. Divergentemente, segundo os mesmos a visão atual não só defende que a visão estratégica deve ser de domínio de todos, como deve lastrear a definição das competências essenciais da organização e ser revisada e redirecionada por estas eventualmente.

Fleury e Fleury reforçam tal posição ao serem convidados para redigir a apresentação da edição nacional do livro “Objetivo Competência: por uma nova lógica”, de Zarifian:

Nesse quadro, o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem as práticas de gestão de pessoas [...], mas por colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas. (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2012, p. 11)

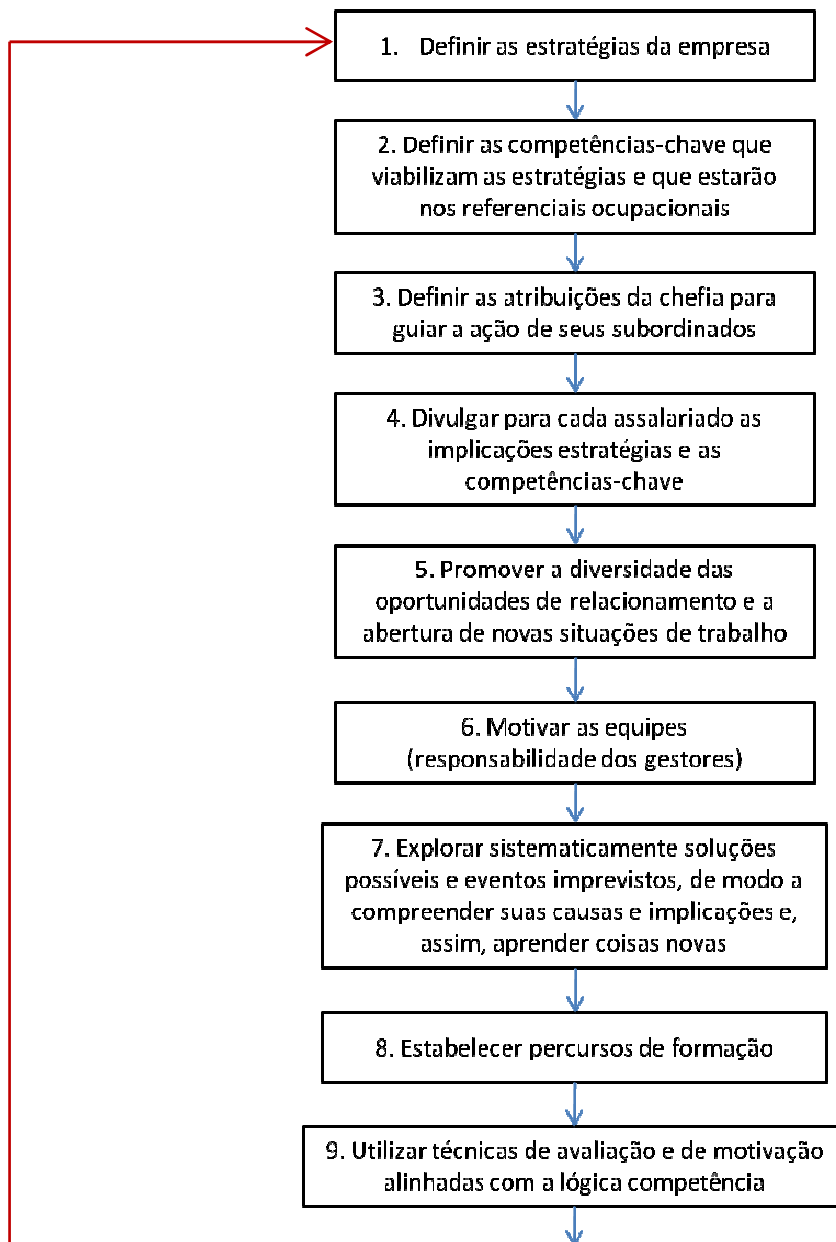
Esclarecem que uma empresa que decide eleger em sua visão estratégica a diferenciação dos serviços prestados aos clientes deveria priorizar como funções críticas aquelas ligadas a algum tipo de interação com o cliente e investir no desenvolvimento das competências afins às áreas de marketing, vendas, pós-venda, etc.. Tudo sem se esquecer de relacionar tais competências às funções e competências de cada indivíduo da corporação.

Tendo em vista as visões compartilhadas e os estudos complementares desses autores, o presente trabalho considera que os pressupostos de Zarifian, estabelecidos no subcapítulo anterior, também se aplicam a Fleury e Fleury.

3.5- MODELO PROPOSTO

Os pressupostos adotados dos referidos autores permitem montar um modelo (Fig. 3.2) do artefato que será proposto, o qual será modificado ao longo deste trabalho mediante as informações colhidas em uma empresa de grande porte que utiliza o modelo de gestão por competências e, em um momento posterior, em outra empresa de pequeno porte, que fará sua análise e validação do modelo montado, de acordo com sua realidade e entendimento.

O modelo apresentado abaixo não esclarece ainda como cada etapa deverá ser operacionalizada, ou seja, como se deve agir para atingir o descrito em cada etapa. Objetiva-se definir tal detalhamento após a realização das entrevistas mencionadas.



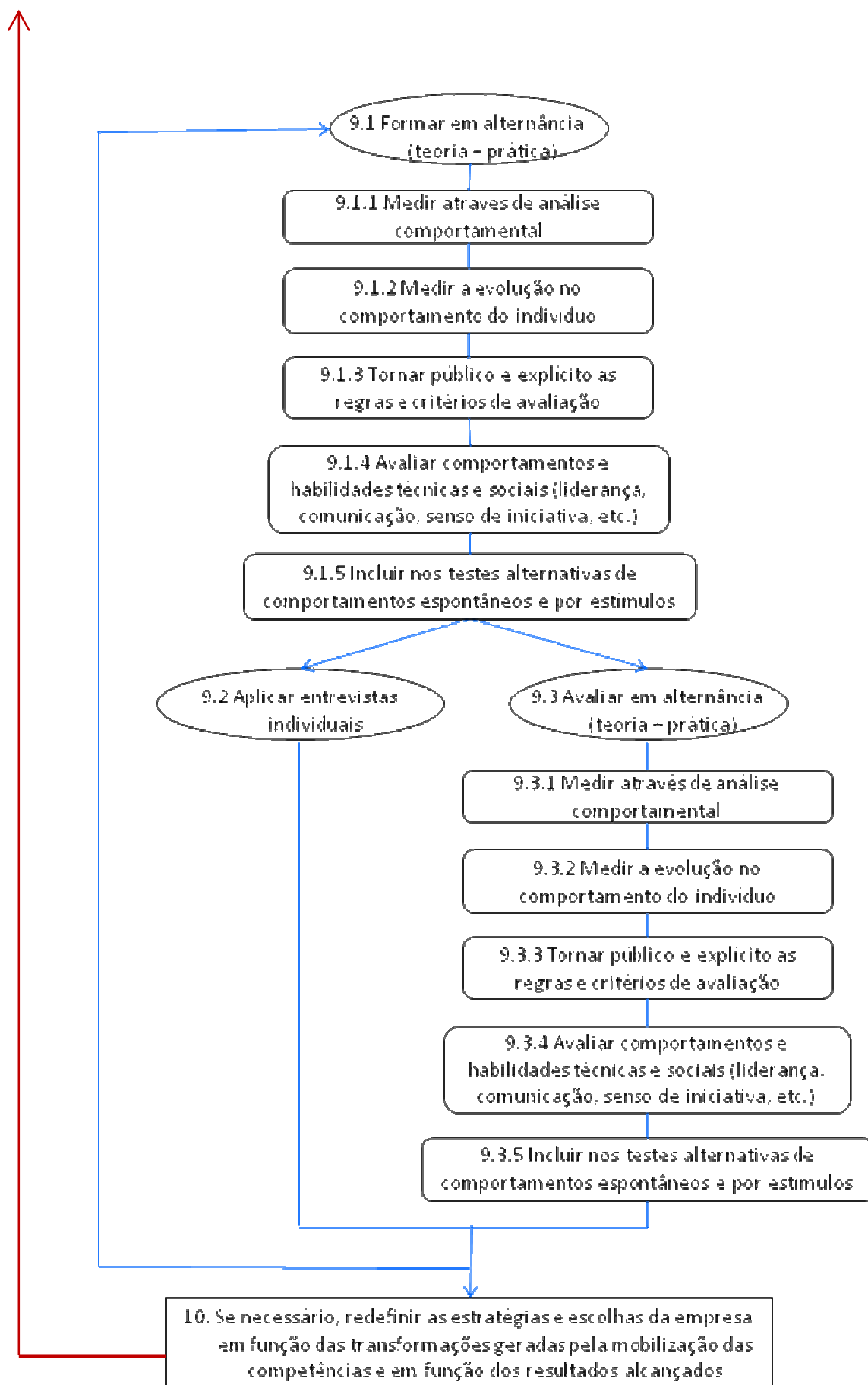


Figura 3.2 – Modelo do artefato proposto

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Os passos do modelo da figura 3.2 são a seguir explicitados:

- 1- **Definir as estratégias da empresa:** os responsáveis pela empresa aqui designados por Alta Administração (AA) devem definir as estratégias da empresa de acordo com o seu ramo de atividade e a categoria de produtos ou serviços que oferecem (ZARIFIAN, 2012). Por exemplo, posicionar-se no topo da gama de produtos de aço de baixa densidade, se destacar em qualidade e personalização dos produtos, ser o número um em vendas, abocanhar ou manter 20% do mercado, tornar-se referência em lucratividade no segmento, etc.
- 2- **Definir as competências-chave que viabilizam as estratégias e que estarão nos referenciais ocupacionais:** são as competências que a empresa entende que deve privilegiar; muitas podem ser encontradas na “missão” ou “papel” de uma determinada ocupação. Por exemplo, para uma empresa de produção em larga escala como a Danone na França, foi fundamental definir as competências necessárias para a regulação dos fluxos – em quantidade, em qualidade e em prazo (ZARIFIAN, 2012).
- 3- **Definir as atribuições da chefia para guiar a ação de seus subordinados:** a definição das atribuições da chefia ajuda a entender suas prioridades de atuação e, por consequência, como guiar seus subordinados. Na lógica das competências, a chefia cada vez menos estabelece “como fazer” e cada vez mais dá suporte e explica o “porquê” fazer e o “porquê” das coisas, criando maiores condições para que seu subordinado se desenvolva e possa encontrar seu melhor meio de atingir as metas e estratégias da empresa (ZARIFIAN, 2012).
- 4- **Divulgar para cada assalariado as implicações estratégicas e as competências-chave:** tendo pleno conhecimento das estratégias da empresa, o assalariado pode dar sentido ao seu trabalho e perceber como contribuir da melhor forma. Isso significa considerá-lo capaz de entender as implicações estratégicas e interpretá-las em sua ação cotidiana. É ter confiança em sua capacidade de agir dentro de um quadro de visão estratégica (por exemplo, empresas que trabalham dessa forma não sentem normalmente quando o chefe está ausente, pois seus subordinados possuem plena consciência de suas responsabilidades, têm atitude, compreendem as consequências de suas ações,

conhecem as preocupações e compromissos do próprio chefe e podem inclusive atender a um cliente interno ou externo no lugar dele) (ZARIFIAN, 2012). As implicações estratégicas e as competências-chave podem ser divulgadas através de um comunicado interno disparado a todos os funcionários por e-mail ou papel (endomarketing), através de uma palestra ou formação direcionada a todos os funcionários, ou apenas direcionada aos gestores para que estes a transmitam mais tarde para seus subordinados da forma que julgarem melhor.

- 5- **Promover a diversidade das oportunidades de relacionamento e a abertura de novas situações de trabalho:** evitar que indivíduos ou grupos se fechem em relação aos demais, promovendo fóruns intranet ou reuniões entre pessoas de grupos distintos (ZARIFIAN, 2012) – por exemplo, reuniões de qualidade com assuntos ou preocupações comuns cujo debate possa gerar soluções ou benefícios (tais reuniões podem possuir uma pauta previamente aprovada para que possa dar rumo ao debate e às vezes podem até precisar de um líder que tenha a capacidade de orientá-la e torná-la mais efetiva), ou mesmo reuniões de integração em ambientes fora da empresa, porém com assuntos e dinâmicas orientados.
- 6- **Motivar as equipes (responsabilidade dos gestores):** a gerência deve garantir os meios (tanto técnicos quanto de acesso às informações e às redes de relações), para que suas equipes se sintam à vontade para desenvolver sua autonomia e tomar as devidas iniciativas. O líder deve dar o suporte necessário e também o exemplo de como tratar o subordinado de forma justa e com respeito, o que faz aumentar o comprometimento de suas equipes (ZARIFIAN, 2012). Para facilitar a interação com seus subordinados e a descoberta de suas necessidades, a gerência pode recorrer a reuniões (em grupo ou individual) para escutar suas solicitações, divulgar as informações necessárias e incentivar as relações e trocas de conhecimentos. A frequência das reuniões dependerá do volume de informações e solicitações a serem compartilhadas e deverá ser definida pelo gestor. No entanto, sugere-se um mínimo de uma por semana.
- 7- **Explorar sistematicamente soluções possíveis e eventos imprevistos, de modo a compreender suas causas e implicações e, assim, aprender coisas novas:** estabelecer rotinas e hábitos de trabalho, para que o indivíduo se prepare para as situações com que se defronta usualmente, e analisar possíveis ações e soluções

para situações imprevistas ocorridas (ZARIFIAN, 2012). As rotinas e hábitos de trabalho devem ser divulgados e, preferencialmente, formalizados (registrados, escritos), de forma que possam ser passados adiante para trabalhadores novatos e estes ganhem tempo e qualidade no seu desempenho sem precisar aprender tudo do zero. Os eventos imprevistos não podem ser formalizados com antecedência, quanto mais suas soluções possíveis, porém podem ser analisados depois de ocorridos, compreendidos e extraídos aprendizados e possíveis soluções para o caso de sua reincidência. Assim, devem ser do mesmo modo divulgados e formalizados seus aprendizados.

- 8- **Estabelecer percursos de formação:** traçar um caminho de formação a ser seguido, tendo como objetivo a aquisição e o desenvolvimento das competências entendidas como relevantes para a execução do trabalho. A escolha desse percurso, no entanto, não deve ser feita de forma unilateral por parte da chefia ou do RH, mas em conjunto com o indivíduo, de acordo com as carências profissionais que ele entende necessitar e de acordo com seus próprios projetos como indivíduo (ZARIFIAN, 2012). Para colocar em prática este passo, pode-se começar elencando as competências consideradas relevantes para cada função e depois definindo as formações ou treinamentos necessários para se atingir essas competências. Além dessa definição de quais competências e quais cursos, deve-se imaginar uma seqüência que torne a formação mais eficaz (por exemplo, alguma etapa pode ser considerada pré-requisito de outra). A escolha do percurso de formação do indivíduo deve considerar as competências requeridas pela empresa para o seu melhor desempenho na função, bem como as competências que ele julga necessitar ou gostaria de desenvolver, visando projetos pessoais (por exemplo, ele pode acrescentar um curso de gestão ou de liderança mesmo não sendo um gestor, mas objetivando seu autodesenvolvimento e seu crescimento dentro da empresa, o que de quebra irá motivá-lo).
- 9- **Utilizar técnicas de avaliação e de motivação alinhadas com a lógica competência:** um bom exemplo é a aplicação de entrevista individual, a qual não é somente uma maneira de avaliar tecnicamente as competências de alguém (o que sabe ou não fazer). Ela é também uma oportunidade preciosa para discutir o “sentido” do trabalho, tanto no registro dos valores profissionais, quanto nos projetos do indivíduo (ZARIFIAN, 2012). Sugere-se que a entrevista individual

seja realizada ao menos uma vez por ano pelo hierárquico, mas também pode ser realizada de forma adicional e complementar pelo R.H..

9.1- Formar em alternância (teoria + prática): a teoria e a prática devem caminhar lado a lado, de forma complementar e sinérgica. A teoria se encarrega de construir os conhecimentos próprios de cada campo de atividade e que orientam a atividade profissional – devem ser explicitados o máximo possível, de preferência formalizados, para que possam se tornar transmissíveis. Em contrapartida, a prática se encarrega de colocar o educando em “situação simulada”, ou seja, o mais próximo possível das atividades utilizadas nas situações reais de trabalho (ZARIFIAN, 2012).

9.1.1- Medir através de análise comportamental: se deseja-se saber quão bem uma pessoa sabe dirigir um carro, deve-se provar sua habilidade em fazê-lo através da aplicação de um teste de direção; não adianta aplicar testes com caneta e papel e instruções a serem seguidas. Da mesma forma, se pretende-se avaliar quem será um bom policial, primeiro deve-se descobrir o que um policial faz, seguindo-o, fazendo uma lista de suas atividades e depois aplicando esta lista em candidatos. Alguns desses itens podem ser baseados em prática assim como em teoria: se policiais comumente discriminam pessoas negras, por exemplo, certamente esse item não deve fazer parte do critério desejável porque a lei diz que não se deve discriminá-las. Nesse caso, poderia se incluir testes que verificassem que o candidato não discrimina e que analisassem qual o vocabulário que deveria utilizar para se comunicar com as pessoas que serve. Em resumo, os testes de avaliação do desempenho devem contemplar tanto teoria quanto prática. Em outras palavras, mover-se de jogos de palavras e estatísticas para a análise comportamental (MCCLELLAND, 1973).

9.1.2- Medir a evolução no comportamento do indivíduo: se se decide avaliar através de comportamentos e situações reais que a vida apresenta, uma forma de verificar se essas avaliações são válidas é observando se a habilidade da pessoa em desempenhá-los cresce à medida que sua competência no cotidiano também evolui. Por exemplo, se um policial deve agir igualmente com grupos minoritários, então um teste de senso de justiça deveria ser usado e da

mesma forma deveria refletir evolução à medida que o policial se desenvolve em seu trabalho. Os testes devem refletir evolução na performance dos comportamentos e nas características que estão sendo avaliadas (MCCLELLAND, 1973). Se necessário, testes semelhantes podem ser aplicados em épocas diferentes para medir a evolução do indivíduo, mudando apenas seu cenário e contexto, uma vez que em uma simulação os atores não precisam repetir suas ações e falas e podem agir de forma improvisada, avaliando, assim, as respostas e evolução do indivíduo frente às novas situações.

9.1.3- **Tornar público e explícito as regras e critérios de avaliação:** consiste em tornar explícito ao avaliado como a avaliação será realizada, qual o comportamento será testado e qual o critério será utilizado. Dessa forma, a pessoa a ser avaliada se torna ciente de como aprimorar as características que serão analisadas e tanto o psicólogo, quanto o professor e o aluno podem colaborar amplamente em tentar melhorar os resultados nos testes. Não se trata de falsear a pontuação por permitir aprender com antecedência as respostas, pois também não se tratam de testes puramente teóricos, de analogia ou jogos de palavras, cujas respostas são únicas, e os quais possuem quase nenhuma aplicabilidade na vida real. Como se propõem testes comportamentais baseados em experiência e resultados reais da vida, a preparação prévia do avaliado contribui para uma melhor performance futura no desempenho de sua função (MCCLELLAND, 1973).

9.1.4- **Avaliar comportamentos e habilidades técnicas e sociais (liderança, comunicação, senso de iniciativa, etc.):** os critérios baseados na análise dos cargos ou funções correm o risco de gerar um excesso de testes específicos, dificultando as avaliações. Algumas dúzias de ocupações poderiam gerar centenas ou milhares de avaliações específicas para se verificar as habilidades requeridas. Assim, para alguns propósitos pode ser desejável avaliar competências que são mais úteis no cotidiano de um modo geral, incluindo não somente os comportamentos ou habilidades vinculados à ocupação, mas também os sociais, como liderança, habilidades interpessoais, etc. Não adianta, por exemplo, um atendente preencher as habilidades requeridas pelo cargo se não for cordial e agradável com o cliente. Algumas dessas

competências podem ser meramente cognitivas, envolvendo leitura, escrita e habilidade em cálculos, mas outras devem envolver habilidade em comunicação, paciência, estabelecimento de metas moderadas (realistas, atingíveis) e o desenvolvimento do ego (desenvolvimento do senso de iniciativa, por exemplo) (MCCLELLAND, 1973).

9.1.5- **Incluir nos testes alternativas de comportamentos espontâneos e por estímulos:** a maioria dos testes tradicionais apresenta uma única alternativa de resposta correta, criando para tanto uma situação no enunciado altamente específica e estruturada para não permitir outra resposta. A realidade cotidiana, diferentemente, se encontra repleta de situações em que o indivíduo pode optar por diferentes alternativas, com mais de uma alternativa atendendo à situação enfrentada. A diferença, portanto, não está no fato de a alternativa ser certa ou errada, boa ou ruim, mas, muitas vezes, de qual é a mais eficiente, a que promove o melhor resultado ou satisfação. Da mesma forma, qual alternativa será escolhida pelo indivíduo não pode ser sempre previsível, ou seja, estimulada. A espontaneidade da reação ou atitude diante da situação deve ser considerada. Sendo assim, sugere-se propor testes com variadas alternativas possíveis, em que apenas uma delas pode ser considerada a mais eficiente (MCCLELLAND, 1973).

9.2- **Aplicar entrevistas individuais:** avaliar de maneira técnica as competências de um indivíduo (o que sabe fazer ou não e os resultados entregues) e discutir o “sentido” do trabalho, tanto no registro dos valores profissionais, quanto no dos projetos pessoais (ZARIFIAN, 2012). Trata-se de um ótimo momento para realinhar o trabalho do indivíduo, quanto para motivá-lo profissionalmente e pessoalmente, mediante *feedbacks* construtivos. Sugere-se que na entrevista individual haja um campo para auto-avaliação, levando o avaliado a não se sentir em uma avaliação unilateral, com a visão única do chefe, mas a se sentir em um ambiente cuja sua participação é fundamental, o que também implicará no aumento de seu comprometimento.

Os itens 9.3, 9.3.1, 9.3.2, 9.3.3, 9.3.4 e 9.3.5 são, respectivamente, iguais aos itens 9.1, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4 e 9.1.5 e se destinam às pessoas que precisam de reciclagem.

- 10- **Se necessário, redefinir as estratégias e escolhas da empresa em função das transformações geradas pela mobilização das competências e em função dos resultados alcançados:** as competências mobilizadas efetivamente pelos indivíduos e modificadas ao longo de suas ações podem fomentar transformações na organização. Dependendo da natureza e profundidade dessas transformações, bem como de outros fatores considerados pela AA, recomenda-se retornar ao passo um da Fig. 3.2 e redefinir as escolhas e estratégias da empresa.

Capítulo 4
METODOLOGIA A ADOTAR

Neste capítulo é abordada a metodologia adotada para realizar a pesquisa de campo e o mesmo se encontra organizado de uma forma lógica e seqüenciada, o que facilita a compreensão do leitor. Ao todo se encontra dividido em cinco subcapítulos.

No primeiro subcapítulo, 4.1, é feita uma justificativa da adoção da abordagem *Design Science*. No segundo são apresentadas algumas definições operacionais e no terceiro subcapítulo, 4.3, são apresentadas as justificativas técnicas para a escolha do artefato e da metodologia empregada.

No subcapítulo 4.4 descreve-se a metodologia de validação do artefato proposto, o que inclui a avaliação de desempenho, a obtenção dos dados e os procedimentos para analisar os dados coletados.

O subcapítulo 4.5 trata da comunicação dos resultados.

4.1- JUSTIFICATIVA DE SE ADOTAR *DESIGN SCIENCE*

Segundo De Sordi, Meireles e Sanches (2011), a abordagem *Design Science* permite a aproximação entre a sociedade e a academia, com grande potencial de colocar em prática a produção científica:

Um valor agregado da *design science* para a sociedade como um todo é o seu importante papel como meio de aproximação entre teoria e prática, entre academia e sociedade, e entre acadêmicos e praticantes. A abordagem *design science*, quando corretamente praticada, apresenta grande potencial para valorização da produção científica junto à sociedade em termos de aplicação. (DE SORDI; MEIRELES; SANCHES, 2011, p. 33).

Como o presente trabalho propõe um *framework* para ser utilizado de forma prática por micro e pequenas empresas – elaborado a partir do que diz a literatura de autores renomados sobre o assunto e de uma pesquisa em profundidade realizada em uma grande empresa que emprega o modelo de Gestão por Competências – a abordagem *design science* mostra-se bem adequada ao objetivo do trabalho.

Outras razões para adoção desse método podem ser fundamentadas por Hevner *et al.* (2004), os quais criaram um conjunto de diretrizes (sete) que se tornaram referência para o mundo acadêmico, no que tange à avaliação e à utilização da *design science*. Desde então, essas diretrizes devem ser cuidadosamente observadas por todo pesquisador que pretende empregar o método (DE SORDI; MEIRELES; SANCHES, 2011) e, dessa forma, serão as diretrizes seguidas por este trabalho: 1) *Design science* tem como objeto de estudo um artefato; 2) O problema é relevante; 3) Avaliação rigorosa; 4) A *design science* efetivamente contribui para a área de conhecimento do artefato; 5) Pesquisa rigorosa; 6) Uso eficiente de recursos; 7) Comunicação dos resultados.

Conforme descrito no capítulo 1, Introdução, o presente trabalho tem como artefato a ampliação dos fundamentos, em que os resultados da pesquisa possibilitam adições à base de conhecimento existente. O *framework* criado a partir da literatura, de uma pesquisa de campo e da apreciação e análise por uma pequena empresa integra o conjunto desta ampliação do conhecimento. Portanto, o trabalho proposto preenche a primeira diretriz, ponto essencial para a caracterização e justificação do método.

No que concerne à diretriz 2 (“o problema é relevante”), também já discutida na Introdução, vale ressaltar que: a) as empresas se encontram em um mundo globalizado, cada vez mais dinâmico e em constante mudança, que requer flexibilidade e disposição para inovar, condições estas que podem ser equacionadas pelo modelo de Gestão por Competências, pois este baseia-se no fundamental e maior recurso das empresas: as pessoas; b) as empresas levantadas no universo populacional das organizações que utilizam Gestão por Competências no Brasil, como fonte para a pesquisa e elaboração do *framework*, são todas empresas de médio e de grande porte que utilizam um software como suporte para operacionalização desse modelo, o qual inviabiliza o investimento por parte de empresas com recursos limitados (lê-se micro e pequenas empresas).

A diretriz 4 (“a *design science* efetivamente contribui para a área de conhecimento do artefato”), igualmente discriminada no capítulo 1, é atendida pelo fato de se propor um novo modelo de gestão customizado para as micro e pequenas empresas – e até então inexplorado pelas mesmas neste país –, o qual pode contribuir para torná-las mais dinâmicas e adaptáveis a uma concorrência cada vez mais acirrada e cruel.

Uma vez atendidas as diretrizes 1, 2 e 4 preconizadas por Hevner *et al.* (2004), pode-se dizer que o presente projeto atende às diretrizes que atestam o método *design science*.

4.2- DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA

A definição ou conceituação de termos operacionais utilizados na pesquisa contribui para um entendimento mais fácil por parte do leitor, sobretudo daquele que se considera leigo no campo, tema ou tópico da pesquisa.

Dentre os autores que procuraram explicar e/ou justificar o emprego da conceituação ou definição operacional, encontra-se o emprego de termos similares sobre o assunto, que na prática podem ser considerados sinônimos: definição operacional, definição de trabalho e categoria descritiva.

Goldenberg (1977, p. 79) reza que o pesquisador deve definir alguns conceitos fundamentais para construir o quadro teórico da pesquisa: “Toda construção teórica é um sistema cujos eixos são os *conceitos*, unidades de significação que definem a forma e o conteúdo de uma teoria”.

Selltiz *et al.* (1975, p. 48) argumentam que um conceito é uma abstração a partir de acontecimentos percebidos e recomendam que os mesmos sejam definidos “em termos abstratos, dando-se o sentido geral que devem transmitir, bem como em termos das operações através dos quais serão representados no estudo específico”.

Lalande (1993) afirma que uma categoria exprime conceitos gerais com os quais o espírito ou grupo de espíritos têm o hábito de relacionar os seus pensamentos e os seus juízos. Já para Lüdke e André (1986, p. 48), o conjunto de categorias descritivas:

“[...] fornece geralmente a base inicial de conceitos a partir dos quais é feita a primeira classificação dos dados. Em alguns casos, pode ser que essas categorias iniciais sejam suficientes, pois sua amplitude e flexibilidade permitem abranger a maior parte dos dados. Em outros casos, as características específicas da situação podem exigir a criação de novas categorias conceituais”.

Abaixo são apresentadas algumas definições operacionais (ou categorias descritivas) que se entendem contributivas para a leitura da presente pesquisa:

Administração: Órgão de qualquer instituição, seja ela empresarial ou não, que possui um grupo de pessoas cuja função é gerir e que tem o poder e a responsabilidade legal de agir como a “administração”. Dentre suas tarefas estão a fixação de objetivos, metas e prioridades; organização; seleção e colocação de pessoal; medição de resultados;

comunicação e tomadas de decisão; e seu maior objetivo é garantir que a instituição tenha bom desempenho (DRUCKER, 2002).

Competência: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, M.; FLEURY, A. , 2001, p. 188).

Desempenho econômico: Novas combinações de materiais e forças que se encontram ao alcance e que aparecem como um fenômeno novo, descontínuo, ou seja, não originadas de combinações antigas, por ajuste contínuo mediante novas etapas (SCHUMPETER, 1988).

Framework: Fluxograma estruturado para a implantação de um Modelo de Gestão por Competências em micro e pequenas empresas.

Framework ajustado: *Framework* original após ser submetido à análise de uma pequena empresa no que tange à sua clareza, viabilidade de implantação e eficácia, com os devidos ajustes em função de suas considerações.

Gestão por Competências: Tornar visível a todo assalariado as implicações estratégicas da empresa, para que entenda o que se espera da lógica competências e qual sua contribuição dentro da mesma, garantir os meios através dos gestores para que a lógica se desenvolva, estabelecer percursos de formação, utilizar técnicas de avaliação e de motivação alinhadas com a lógica competências e formar e avaliar alternando teoria com prática (ZARIFIAN, 2012).

Lucro empresarial: Excedente ao qual não corresponde nenhuma obrigação e que advém de novas combinações de materiais e forças (SCHUMPETER, 1988).

Micro e pequena empresa: Segundo o conceito de número de funcionários nas empresas utilizado pelo SEBRAE (2012), microempresas são aquelas da indústria e da construção com até 19 funcionários e do comércio e serviços com até 9 funcionários. Já as pequenas empresas são aquelas da indústria e da construção com 20 a 99 funcionários e do comércio e serviços com 10 a 49 funcionários.

Modelo de Gestão: Engloba um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aperfeiçoando-a (DUTRA 2010). Fischer (2002) complementa que compõe-se de princípios,

orientações de valor e crenças básicas, políticas e diretrizes, que revelam compromissos da organização com objetivos de médio e longo prazos para a gestão de pessoas e processos.

Modelo de Gestão por Competências: Modelo de estruturação organizacional que emprega a gestão por competências (ZARIFIAN, 2012) – definida em item anterior – e que agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, M.; FLEURY, A. , 2001; ZARIFIAN, 2012).

Modelo teórico (McClelland, Zarifian, Fleury e Fleury): Pressupostos retirados das obras de McClelland, Zarifian e Fleury e Fleury utilizados pelo autor durante as entrevistas e desenvolvimento do *framework* proposto.

4.3- JUSTIFICATIVAS TÉCNICAS (Diretriz 6)

Diante da dificuldade de se encontrar micro e pequenas empresas no país que trabalhem com um modelo de Gestão por Competências, mesmo consultando empresas que dão suporte a outras na implantação e gestão desse modelo, a opção de montar um *framework* partindo da expertise de autores estudiosos sobre o assunto juntamente com a experiência de uma empresa de grande porte que o utiliza, mostra-se a mais acertada. A outra possibilidade, optar por criar um modelo para as micro e pequenas empresas simplesmente baseado em teoria, deixaria de aproveitar todo o conhecimento e experiência vivenciados pela empresa entrevistada, ainda que representante de realidade bem diferente.

Dentre as dificuldades enfrentadas pela empresa entrevistada durante a implantação e gestão de seu modelo, nos seus ajustes e nas tomadas de decisões acertadas e/ou equivocadas ao longo dos anos, certamente pôde-se extrair resultados, análises, conclusões, soluções e exemplos de como não se fazer, bem como idéias de como se fazer, que contribuíram para a proposição de um *framework* que melhor se adaptasse às MPEs. Toda essa coleta de informações não foi efetuada com uma única pessoa, um único responsável pelo processo de implantação e manutenção do modelo de Gestão por Competências, mas sim por diferentes atores responsáveis, o que aumentou a extração de ricos dados para a construção do *framework* almejado – na empresa estudada foram realizadas pesquisas para descobrir os pontos fortes/impulsionadores e os pontos críticos/inibidores de seu modelo de Gestão por Competências.

Os conceitos e ensinamentos difundidos por teóricos considerados expoentes no tema Gestão por Competências foram extraídos de livros e artigos, os quais puderam ser adquiridos sem grandes custos ou maiores dificuldades, por meio de visita a bibliotecas e *sites*. Para o pesquisador, as tarefas mais exigentes e consumidoras, de tempo e de energia, consistiram em: 1) ler, interpretar, separar e organizar o conteúdo útil para a revisão da literatura; 2) o confronto desse conteúdo com as informações colhidas nas pesquisas de campo; 3) a descoberta de uma micro ou pequena empresa disposta a participar da pesquisa; 4) o levantamento das dificuldades, análise e sugestão de soluções para atender à realidade da pequena empresa disposta a avaliar o modelo proposto; 4) e os ajustes do *framework* inicial.

O *framework* resultante da revisão da literatura e das informações colhidas na empresa de grande porte pesquisada, conforme mencionado, foi submetido à análise e avaliação por

uma pequena empresa. Utilizou-se o método de avaliação analítica, em virtude do extenso tempo que seria necessário para se avaliar o artefato através dos métodos experimental, de testes ou de observação – ultrapassaria em muito o tempo oficial para o término da dissertação – e em virtude do benefício inexistente no caso de se avaliar pelo método da argumentação. Levando-se em consideração o que o trabalho propõe, estas demais opções de avaliação não se justificam e, portanto, não atendem à sexta diretriz de Hevner *et al.* (2004).

A figura 4.1 representa o conteúdo descrito nos parágrafos acima deste subcapítulo e fornece uma visão geral da pesquisa:

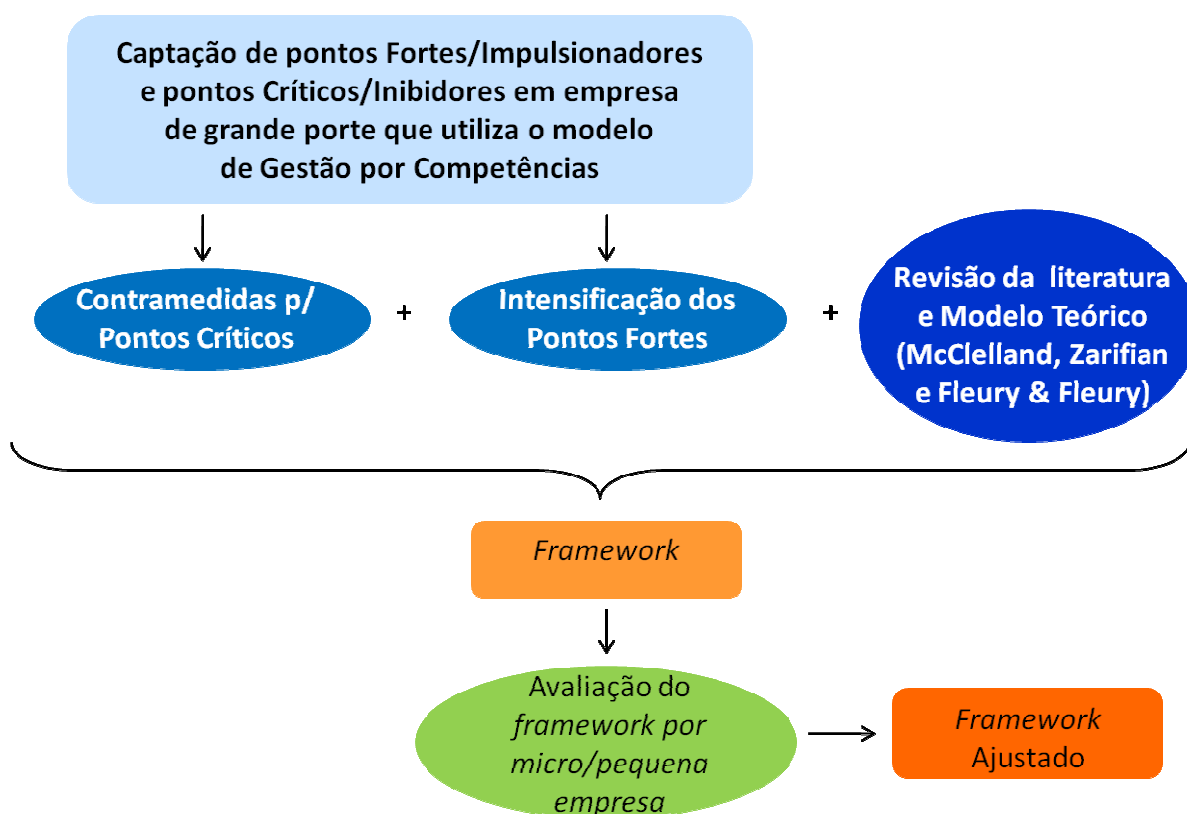


Figura 4.1: Visão geral da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como na escolha da empresa para a primeira pesquisa (a empresa de grande porte), a escolha da pequena empresa que realizou a avaliação do *framework* proposto deu-se por conveniência, de acordo com as características da pesquisa.

4.4- METODOLOGIA DE VALIDAÇÃO (Diretriz 3)

Conforme adiantado no subcapítulo anterior, foi utilizado o método de avaliação analítica do artefato, mais precisamente a análise estática para se verificar a complexidade e viabilidade percebidas pela pequena empresa, no caso da aplicação do *framework*.

A escolha pelo método de avaliação analítica estática se deve basicamente a: 1) tempo disponível para o término da dissertação – uma avaliação por observação, ou analítica dinâmica, ou por meio de algum teste, demandaria muito tempo para ser realizada, provavelmente vários meses, uma vez que o modelo de Gestão por Competências normalmente requer a reformulação completa dos treinamentos fornecidos para os colaboradores e conseqüente formação dos mesmos segundo as novas diretrizes; 2) benefício científico – a avaliação por argumentação ou mesmo a avaliação experimental não atingem o objetivo pretendido com a presente pesquisa, pois privariam a pequena empresa participante da pesquisa de fazer sua própria análise e avaliação.

4.4.1– Avaliação de desempenho (Diretriz 5)

Cabe destacar que a avaliação executada pela pequena empresa foi precedida por uma explanação sobre o objetivo da pesquisa, o escopo de participação da empresa, o que é e para que serve um modelo de gestão nas empresas e, de forma breve, o que propõe o modelo de Gestão por Competências.

Por se tratar de um modelo de gestão ainda pouco disseminado no Brasil e restrito a médias e grandes empresas (HIRATA, 2000)², a empresa disposta a participar da pesquisa poderia não compreender claramente o *framework* proposto e avaliar sua viabilidade de implantação de forma equivocada, por exemplo, por desconhecer o que é o sistema de Gestão por Competências, quais suas contribuições esperadas e quais seus pontos que requerem maior atenção.

A introdução realizada pelo autor possibilitou eliminar dúvidas acerca do que propõe o novo modelo de gestão e quais suas implicações, permitindo à empresa focar na clareza e

² Também mencionado pessoalmente por Sérgio Hentschel da empresa Micropower no ano de 2006, Victor Rizzi da empresa Renault do Brasil em maio de 2012 e Augusto Gaspar da empresa Micropower em junho de 2012.

viabilidade de implantação do *framework*, objetivo principal do método de análise estática selecionado, como método de avaliação, e objetivo da pesquisa como um todo.

Visando o máximo rigor na análise da presente pesquisa e de seus resultados, a empresa colaboradora foi informada desde o início de que deveria participar da apresentação final do trabalho para uma Banca de Mestado, em data a ser acertada entre todas as partes.

4.4.2- Obtenção dos dados

Na empresa que já utiliza o modelo de Gestão por Competências, em que foram realizadas pesquisas para descobrir os pontos fortes/impulsionadores e os pontos críticos/inibidores desse modelo (todas variáveis nominativas), foi utilizado o método conhecido como um estudo de caso exploratório.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e porque certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real (GODOY, 1995).

Em sintonia com Godoy, Yin (2001) menciona que o estudo de caso deve ser utilizado preferencialmente como estratégia de pesquisa para estudar eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados (experimentos), mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Através desse método, procura-se obter dados relativos à experiência de pessoas que tenham significado para o estudo e, como instrumento de coleta de dados, o método se utiliza de entrevistas, que podem ser abertas ou semi-estruturadas.

Optou-se por este último tipo de entrevista – semi-estruturada – por entender que promove maior liberdade de diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo assim a coleta de maior número de informações e maior aprofundamento para a análise do assunto. Segundo Lüdke e André (1986, p.34), a entrevista semi-estruturada “...se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações.”.

A duração das entrevistas era livre e condicionada à disponibilidade do entrevistado. Durante as mesmas utilizou-se um gravador e/ou realizaram-se anotações e adicionou-se a esse material alguns documentos e observações *in loco*.

O universo da população de entrevistados nessa fase é composto por organizações que utilizam o modelo de Gestão por Competências, incluindo aquelas atendidas pela empresa Micropower, a qual é responsável pelo fornecimento de *software* e suporte técnico para a operacionalização de sistemas de gestão por competências. Em julho de 2012, a Micropower prestava suporte informático e técnico a 25 organizações no Brasil, sendo todas de médio e grande porte (a própria Micropower também usa o modelo de Gestão por Competências, podendo ser considerada a 26ª de sua lista).

A escolha da empresa para o estudo se deu por conveniência e recaiu sobre a Renault do Brasil, uma filial de multinacional francesa, fabricante de veículos leves para os mais variados segmentos do setor automotivo. Produz desde carros populares a veículos grandes de passeio, passando por *Sport Utility Vehicles* (SUVs) e veículos comerciais.

A implantação de seu modelo de gestão, foco desta pesquisa, se iniciou em 2002/2003 por iniciativa da filial brasileira, mais precisamente por seu departamento de Treinamento à Rede, antes mesmo que a matriz idealizasse a implantação de sistema semelhante. Posteriormente, com desenvolvimento do modelo francês e a descoberta por parte da matriz do modelo brasileiro em fase mais adiantada, houve um alinhamento de idéias e informações, de forma a padronizar mundialmente a estratégia e o modelo.

O departamento de Treinamento à Rede responde pelo treinamento de toda a rede de concessionárias do país, preparando tanto os colaboradores da área de vendas, quanto os de pós-venda e do administrativo. Tais colaboradores fazem o elo entre a fabricante e o Cliente final, com contato direto com este último, tornando-se, portanto, os principais representantes da marca e influenciadores diretos no índice de satisfação dos clientes. O modelo de Gestão por Competências estudado foi justamente criado para gerir as competências desses colaboradores da rede de concessionárias.

As entrevistas ocorreram com colaboradores da Renault situados em Jundiaí, onde se localiza seu Centro de Treinamento à Rede, responsável por toda a rede de concessionárias do Brasil. Os entrevistados foram: o Gerente de Relações Clientes (idealizador da implantação do modelo no país e Gerente de Treinamento à Rede na época da implantação); o Supervisor de

Treinamento Pós-venda, responsável pelos treinamentos dos colaboradores das áreas de oficina, peças e serviços técnicos da rede de concessionárias; e um Analista do departamento. O autor deste trabalho também contribuiu com as informações coletadas e analisadas, uma vez que desempenhou o papel de coordenador do Treinamento Comercial de 2001 a 2007, sendo responsável por todos os treinamentos dos colaboradores das áreas de vendas e do administrativo da rede de concessionárias.

Essas pessoas foram escolhidas de forma a poderem apresentar pontos de vista diversos do mesmo processo, tornando a pesquisa mais rica, e ao mesmo tempo permitindo verificar se as mesmas se contradiziam, checando as informações através de evidências adicionais.

Yin (2001, p. 132) acrescenta sobre a análise de dados/evidências em um estudo de caso:

Diferentemente da análise estatística, há poucas fórmulas ou receitas fixas para orientar o principiante. Em vez disso, depende muito do próprio estilo rigoroso de pensar que o pesquisador possui, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a análise cuidadosa de interpretações alternativas.

Abaixo são apresentadas as questões norteadoras das entrevistas:

1. Quais os motivos levaram à implantação do modelo de gestão por competências e quais os objetivos esperados com o mesmo?
2. Quais as dificuldades encontradas para a implantação desse modelo?
3. Alguma outra empresa foi usada na época como referência ou exemplo?
4. O que é competência na visão da empresa?
5. Quais os pontos positivos ou fortes que se pode listar sobre o modelo de gestão por competências?
6. Quais os pontos inibidores ou fracos provenientes desse modelo e que ações de correção ou contramedidas poderiam ser tentadas ou deveriam ser implementadas?
7. Quais as dificuldades remanescentes depois da implantação e andamento desse modelo de gestão?

8. Aonde se pretende chegar com a implantação desse modelo?

Ao final das questões norteadoras, foi deixado espaço livre para que o entrevistado se manifestasse da forma que desejasse.

A coleta de dados da pesquisa também ocorreu na pequena empresa selecionada para avaliar o *framework* proposto. Assim como na etapa da entrevista com a Renault, optou-se por uma entrevista do tipo semi-estruturada, visando da mesma forma maior liberdade de diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo por consequência a coleta de maior número de informações e maior aprofundamento para a análise do assunto. A única diferença recaiu sobre o fato de que não houve entrevistas individuais com mais de uma pessoa, mas uma única entrevista com a participação de dois representantes da empresa, os quais haviam analisado o *framework* e anotado suas considerações individualmente.

Cada avaliador recebeu instruções para analisar três pontos em cada passo do *framework*:

1. Verificar a clareza do que está escrito no passo (é fácil de entender?).
2. Está claro como aplicar o passo?
3. Vale à pena ser aplicado na empresa (é viável)?

A entrevista foi totalmente gravada, sem horário estipulado para término e com espaço livre ao final para que os entrevistados comentassem o que desejassem. Os pontos listados acima serviram como as perguntas norteadoras da entrevista.

Tal metodologia permitiu que as considerações e outras informações prestadas pelos entrevistados pudessem ser melhor selecionadas, orientadas e esclarecidas toda vez que o entrevistador sentisse necessidade, contribuindo para o devido aprimoramento da pesquisa e ajuste do *framework*.

O universo da população de empresas nessa última fase da pesquisa compreendia as micro e pequenas empresas do país, tendo como amostra uma empresa do Aglomerado Urbano de Jundiaí, disposta a colaborar com a pesquisa e selecionada por conveniência do autor, de acordo com as diretrizes do trabalho.

A empresa escolhida para essa fase intitula-se SANISERVICE e atua no ramo de prestação de serviços de limpeza, conservação, manutenção geral e controle de pragas urbanas.

Fundada em fevereiro de 1996, deu início às suas atividades prestando serviços de controle de pragas e de limpeza de obras da construção civil (por exemplo, limpeza de edifícios após estarem prontos), contando com apenas três funcionários no quadro (os dois sócios e um funcionário de suporte) – na época era muito comum fazer subcontratação de pessoas e empresas, dependendo do serviço solicitado, para atender ao cliente. Cerca de dois a três meses depois se agregaram os serviços de limpeza e higienização de caixas d'água (até 5.000 litros) e de reservatórios (acima de 5.000 litros) e, com o tempo, deixou de fornecer o serviço de limpeza de obras em virtude de outros terem se mostrado mais rentáveis.

A demanda do mercado aliada à estrutura extremamente enxuta da empresa levou-a a terceirizar os serviços de desentupimento residencial, comercial e industrial (de pias, caixas de esgoto, caixas de gordura, ralos, vasos sanitários, prumadas horizontais e verticais – termo utilizado para as tubulações principais dos prédios residenciais – e de tubulações de água pluvial), bem como a terceirizar os serviços de caminhão-tanque de auto-vácuo, para a limpeza de fossas, caixas de gordura e caixas de resíduos industriais orgânicos.

Com o passar do tempo, a empresa investiu em pessoal e equipamentos e hoje consegue realizar todo o serviço terceirizado. Eventualmente, para atender a uma demanda específica e que requer maior estrutura, pode requisitar novamente o apoio de terceiros.

O portfólio de serviços também se expandiu ao longo do tempo e atualmente engloba os seguintes serviços, além dos já descritos: limpeza de telhados, de muros e de pedras em geral e desentupimento com máquinas de hidrojateamento (de alta pressão).

Pelo critério utilizado pela presente pesquisa para definir o porte de uma empresa, critério empregado pelo SEBRAE (2012), a SANISERVICE se posiciona como uma empresa de pequeno porte, pois atua no segmento de prestação de serviços e possui 10 funcionários, um número a mais do que o limite estipulado para uma micro-empresa. Do ponto de vista da Receita Federal e da Secretaria da Fazenda, segundo seu Diretor Executivo, a empresa se enquadrava na categoria de micro-empresa até o final de 2012, graças ao volume de seu faturamento, passando a tornar-se uma pequena empresa sob tal critério a partir de 2013.

As funções e quantidades por função dos 10 funcionários existentes podem ser examinadas a seguir e se encontram representadas no organograma da Figura 5.1:

- Operadores de Serviço (ao todo são seis, sendo que dois também exercem a função de motorista dos caminhões e outros dois são habilitados a dirigir apenas os veículos menores – quatro Kombis e uma picape): executam todos os serviços fornecidos pela empresa e cuidam dos equipamentos e veículos de transporte.
- Administrativos (dois): exercem todo trabalho administrativo, desde o atendimento telefônico do cliente, passando pelo agendamento do serviço, esclarecimento de dúvidas, distribuição dos serviços aos Operadores, até o faturamento, emissão de notas e eventual pesquisa de satisfação com o cliente.
- Diretor Executivo e Químico Responsável (um): como principal executivo da empresa e único técnico formado, efetua o marketing e a prospecção de novos clientes, cuida da parte relacional para a manutenção dos clientes, dependendo da complexidade do trabalho define como o mesmo deverá ser realizado pela equipe de Operadores, distribui os serviços entre os Operadores, define os preços de serviços não triviais ou não tabelados e efetua pesquisas de satisfação com os clientes quando julga necessário.
- Sócia-executiva (uma): participa de algumas reuniões para tomadas de decisões estratégicas.
- Sócia (uma): hoje não exerce qualquer função executiva e/ou operativa na empresa, mas já o fez no passado.

Como clientes, a SANISERVICE atende condomínios residenciais (hoje são seus principais clientes em volume, respondendo por mais de 40% do total), indústrias (em volume representam quase 40%, mas em faturamento superam os condomínios residenciais), comércio em geral, clínicas odontológicas, médicas, veterinárias, laboratórios e farmácias (sobretudo farmácias de manipulação, em virtude da necessidade de emissão de certificado e laudo – o certificado comprova a realização do serviço e tem prazo de validade; já o laudo informa a técnica operacional e os ingredientes ativos utilizados nos serviços).

Na maior parte dos clientes listados, o contato para a venda do serviço se dá de forma direta, entretanto, no caso dos condomínios a maior parte da negociação ocorre através das administradoras de condomínios, que, muitas vezes, mais tarde acabam indicando o cliente final diretamente para a empresa, quando o mesmo necessita de um atendimento particular.

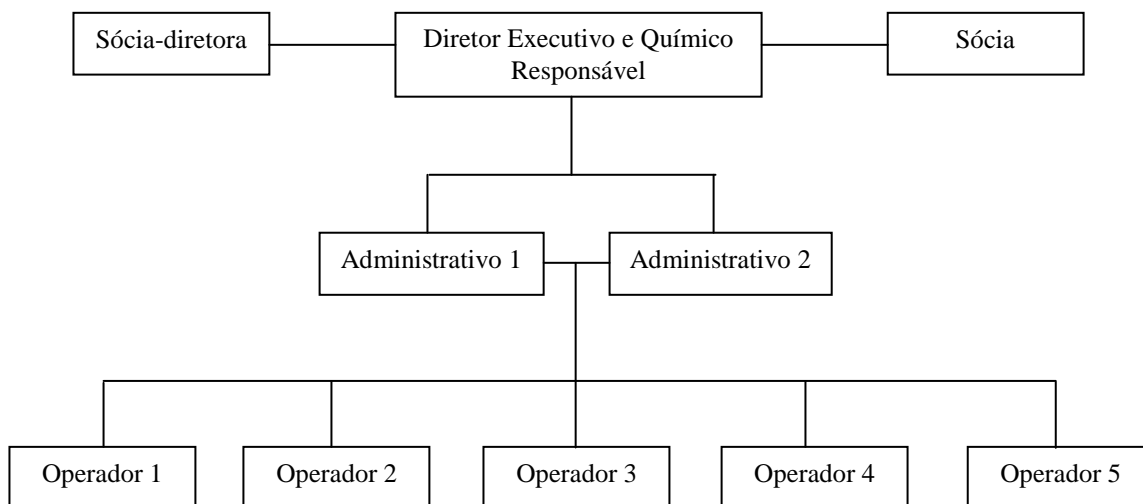


Figura 4.2: Organograma SANISERVICE

Fonte: Elaborado pelo autor (como não havia um organograma documentado, este foi elaborado pelo autor, com anuência do Diretor Executivo)

A SANISERVICE se situa em Jundiaí, SP, e seu campo geográfico da atuação envolve o Aglomerado Urbano de Jundiaí (Jundiaí, Várzea Paulista, Campo Limpo, Jarinu, Itupeva, Itatiba, Louveira, Vinhedo, Valinhos e mesmo Campinas, dentre outras cidades).

Seus principais concorrentes se constituem de empresas controladoras de pragas, desentupidoras e limpadoras de caixas d'água desse Aglomerado Urbano, podendo-se citar: DD Edno e ACAIA, que atuam em todos os mesmos segmentos, ITAPEMA, que atua no segmento de desentupimento e limpeza de caixas d'água, DD DRIN, uma franquia de São Paulo com filial em Jundiaí, que atua somente no segmento de controle de pragas, e KHALU e HIDROTÉCNICA, que atuam apenas como desentupidoras.

Os insumos para tais segmentos de prestação de serviços resumem-se basicamente a domissanitários (inseticidas e raticidas em geral) e produtos de higienização, sendo grande parte adquirida em lojas varejistas comuns no mercado e apenas alguns produtos em distribuidores especializados. Os outros fornecedores são os de manutenção dos equipamentos utilizados (bombas, equipamentos portáteis de alta pressão e veículos).

Um ponto interessante a ser mencionado é que os insumos, negociação de compra e escolha dos fornecedores não são o que faz a diferença na competição por melhores margens no segmento e conquista dos clientes. Há uma carência de pessoal especializado e com o conhecimento técnico necessário, como o do Químico Responsável, o que coloca a SANISERVICE com um diferencial de competência importante no seu mercado. Enquanto que normalmente essa função é exercida na concorrência por um terceiro com disponibilidade de tempo limitada, na SANISERVICE a função é exercida por um funcionário *full time*.

Além da necessidade de resolver seus problemas, os clientes muitas vezes são cobrados pelos órgãos públicos da apresentação de certificados e laudos, conforme normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Isso reforça a exigência de qualificação adequada por parte da equipe e se torna mais fácil com um técnico especialista dedicado e comprometido com a empresa.

Outro ponto interessante a se notar é a parceria existente entre alguns concorrentes. Quando há a necessidade de realizar um serviço de maior porte que o de costume, ou quando há indisponibilidade de atendimento por alguma razão de força maior, a SANISERVICE pode contar com o apoio da DD Edno, KHALU e HIDROTÉCNICA, se assim lhe convier.

A decisão de desenvolver a pesquisa com a SANISERVICE não se deu de forma rápida e simples. O primeiro contato ocorreu por volta do mês de março, quando se buscava definir alguns parâmetros da pesquisa (como qual a definição mais apropriada para uma micro-empresa e para uma pequena empresa) e entender melhor o mercado de micro e pequenas empresas da região. Algumas empresas foram então contatadas para levantar o número de funcionários e um valor aproximado de seu faturamento, tendo sido a SANISERVICE uma delas. Na época, seu Diretor Executivo se mostrou interessado e se colocou à disposição.

A etapa de validação do *framework*, no entanto, se iniciou com outra empresa que também apresentou interesse, do ramo de manutenção de máquinas de confecção e que exibia

um número de funcionários duas vezes maior que o da empresa final escolhida. Após algumas semanas e reuniões, a mesma informou que não se sentia segura em revelar informações sobre seu negócio e estratégias, preferindo abster-se da pesquisa.

O Quadro 4.1 descreve o protocolo de contatos efetivados com a empresa final escolhida para a pesquisa.

Quadro 4.1: Protocolo de Contatos com a SANISERVICE

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

DATAS	HISTÓRICO
Março	Contato telefônico, explicando a pesquisa do Mestrado e buscando informações sobre o porte da empresa e negócio, sondando também o interesse em participar da mesma.
23/08	Após fracasso na validação do presente trabalho com outra pequena empresa (o processo de validação se encontrava em curso há mais de duas semanas) foi realizado novo contato telefônico com o Diretor Executivo da SANISERVICE, o qual se mostrou novamente interessado em participar da pesquisa.
24/08	Reunião em restaurante e na empresa para explicar a pesquisa com mais detalhes, qual a contribuição da empresa na mesma, o que propõe o modelo de Gestão por Competências e entrega do <i>framework</i> para validação. Também se falou sobre a estrutura da SANISERVICE e os serviços prestados por ela.
26/08	Reunião com os dois administrativos da empresa, a pedido do Diretor Executivo, para que pudessem se interar do trabalho e participar do mesmo. Explicação do trabalho, de qual a contribuição esperada da empresa, do que propõe o modelo de Gestão por Competências e entrega de um <i>framework</i> para cada um, para validação.
29/08	Ligação da empresa desmarcando a reunião prevista para o dia.
03/08	Ligação da empresa pedindo para remarcar reunião prevista para o dia. Foi mantida a reunião, porém em outro horário e com menor duração. Aplicação de boa parte do formulário para caracterização de uma empresa.
04/08	Ligação da empresa remarcando horário da reunião prevista para o dia. Reunião: término da aplicação do formulário de caracterização de uma empresa e realização da entrevista sobre a análise do <i>framework</i> . Toda a entrevista sobre o <i>framework</i> foi gravada.

4.4.3– Procedimento para análise dos dados coletados

A técnica de análise dos dados foi adequada à forma de coleta: análise qualitativa (de conteúdo) para as entrevistas na Renault do Brasil, na qual se utilizou a técnica de história de vida profissional, que é apropriada para a análise de discurso gerado em ambiente de trabalho.

A análise dos dados coletados na micro/pequena empresa também foi qualitativa. Segundo Richardson (1989), os procedimentos qualitativos visam compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, contribuir para o processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos.

4.4.3.1- Análise por meio de História de Vida Profissional

Nem todos os dados coletados se mostram necessariamente relevantes para uma pesquisa e, assim, precisaram ser organizados e decodificados. Os mesmos foram submetidos a um plano de trabalho em quatro momentos:

1. Definir as principais categorias descritivas importantes para uma leitura ordenada das entrevistas;
2. Recortar as categorias descritivas dentro de cada história de vida profissional, obtendo uma síntese dos dados mais relevantes de cada entrevista;
3. Através de um processo de análise, organizar o material, adequando-o aos temas e subtemas de interesse, conforme as categorias descritivas;
4. Extrair uma conclusão, avaliar os pontos fortes/impulsionadores e os pontos críticos/inibidores dos modelos encontrados, e compará-los com os modelos teóricos apresentados, a fim de buscar maior subsídio para a estruturação do *framework*.

Como o objetivo das entrevistas foi identificar os pontos fortes/impulsionadores e os pontos críticos/inibidores do sistema de Gestão por Competências em utilização, aplicou-se duas categorias descritivas:

- Impulsionador: refere-se a fatores, situações, ações desencadeadas e resultados que contribuem para uma melhor performance do colaborador, equipe, departamento ou empresa como um todo e que influem positivamente no ambiente de trabalho, na satisfação do cliente ou nos resultados econômico e financeiro.
- Inibidor: exprime fatores, situações, ações desencadeadas e resultados que dificultam a melhor performance do colaborador, equipe, departamento ou empresa como um todo e que influem negativamente no ambiente de trabalho, na satisfação do cliente ou nos resultados econômico e financeiro.

As categorias descritivas definidas previamente foram aplicadas às respostas de cada questão norteadora da pesquisa.

Veja o exemplo a seguir.

Respostas do entrevistado E1:

1) Quais os motivos levaram à implantação do modelo de gestão por competências e quais os objetivos esperados com o mesmo?

“Bem,... descobrimos que nossos métodos de avaliação do colaborador não tinham a capacidade de medir adequadamente os resultados dos treinamentos que realizava e o seu desenvolvimento profissional. Assim, nosso objetivo era criar um sistema que pudesse fornecer de forma prática e visível o desenvolvimento das competências de cada um, dimensionando o avanço sobre as competências que faziam parte de sua função ou cargo.”

2) Quais as dificuldades encontradas para a implantação desse modelo?

“Definir as competências para cada função e depois criar um Mapa de Competências para cada indivíduo e departamento foi uma delas. Apesar de ter gerado muita discussão inicial e ter sido trabalhoso, acabou se mostrando bem mais simples que a etapa que se seguiu, a de criar um sistema informático que desse suporte para a gestão desse modelo. Colocar as competências e outros dados no sistema informático não é difícil, mas adequar o sistema às nossas necessidades foi bem difícil..., por exemplo, precisava-se das competências por pessoa e também por setor e por região-país para cruzar os dados, emitir relatórios necessários e atender às demandas de outros departamentos. O desenvolvimento do sistema

com uma empresa local foi uma tentativa frustrada. Acabamos tendo que buscar outra empresa no mercado, mais conceituada.”

As respostas foram “recortadas”, ou seja, destacadas as falas que se inseriam nas categorias descritivas. Abaixo pode-se visualizar em azul os recortes referentes à categoria “impulsionador” e em vermelho aqueles referentes à categoria “inibidor”.

Pergunta 1: Quais os motivos levaram à implantação do modelo de gestão por competências e quais os objetivos esperados com o mesmo?

“Bem,... descobrimos que nossos métodos de avaliação do colaborador não tinham a capacidade de medir adequadamente os resultados dos treinamentos que realizava e o seu desenvolvimento profissional. Assim, nosso objetivo era criar um sistema que pudesse fornecer de forma prática e visível o desenvolvimento das competências de cada um, dimensionando o avanço sobre as competências que faziam parte de sua função ou cargo.”

Pergunta 3: Quais as dificuldades encontradas para a implantação desse modelo?

“Definir as competências para cada função e depois criar um Mapa de Competências para cada indivíduo e departamento foi uma delas. Apesar de ter gerado muita discussão inicial e ter sido trabalhoso, acabou se mostrando bem mais simples que a etapa que se seguiu, a de criar um sistema informático que desse suporte para a gestão desse modelo. Colocar as competências e outros dados no sistema informático não é difícil, mas adequar o sistema às nossas necessidades foi bem difícil..., por exemplo, precisava-se das competências por pessoa e também por setor e por região país para cruzar os dados, emitir relatórios necessários e atender às demandas de outros departamentos. O desenvolvimento do sistema com uma empresa local foi uma tentativa frustrada. Acabamos tendo que buscar outra empresa no mercado, mais conceituada.”

Após a submissão das respostas dos entrevistados ao procedimento acima, organizou-se em quadros a compilação das idéias principais recortadas. Veja os Quadros 4.2.

Quadros 4.2 – Compilação das principais idéias recortadas

(os entrevistados E1, E2 e E3 se referem, respectivamente, ao Gerente de Relações Clientes - idealizador da implantação do modelo no país e Gerente de Treinamento à Rede na época da implantação - ao Coordenador de Treinamento Pós-venda e a um Analista do departamento)

Motivos p/ implantação do modelo de Gestão por Competências e objetivos (impulsionadores)	E1	E2	E3
1 – Medir adequadamente resultados dos treinamentos e desenvolvimento profissional de cada colaborador	X		
2 – Dimensionar os avanços sobre as competências que fazem parte da função ou cargo	X		
3 – Descobrir que a matriz estava preocupada com o assunto - medir treinamentos era um problema também percebido por ela	X		
4 – Ter clareza da dispersão das competências, ou seja, a diferença de nível entre uma concessionária e outra e entre um indivíduo e outro	X	X	X
5 – Medir o quão distante era o nível de cada indivíduo e da concessionária em relação ao que se esperava		X	
6 – Cruzar as competências desenvolvidas com os principais indicadores de qualidade (pesquisas de satisfação dos clientes, taxa de retorno, taxa de sucesso em vendas, dentre outros)		X	
7 – Desenvolver em cada colaborador a capacidade de executar corretamente as tarefas que eram de sua responsabilidade	X		
8 – Ter uma fotografia da empresa e agir de acordo com a evolução do mercado, reagir conforme as necessidades		X	
9 – Medir se a empresa está capacitada a atingir a performance preconizada			X
10 – Identificar as causas da não performance da rede			X

Dificuldades encontradas para a implantação do modelo de Gestão por Competências (inibidores)	E1	E2	E3
1 – Definir as competências para cada função	X	X	
2 – Criar Mapas de Competências para cada indivíduo e departamento	X		
3 – Criar sistema informático de suporte	X		
4 – Criar programa de <i>assessment</i> para novatos	X		
5 – Medir para todas as funções não somente os conhecimentos, mas a habilidade e a atitude		X	X
6 – Averiguar o real impacto ou contribuição da capacitação/formações na performance		X	X
7 – Criar um "indicador de meio" e não da "performance final", que permita verificar a contribuição das competências adquiridas na performance da empresa			X

Uma observação importante a ser feita sobre os quadros demonstrados é que em determinadas respostas, de um mesmo entrevistado, puderam ser identificados ao mesmo tempo recortes referentes à categoria “impulsionador” e recortes referentes à categoria “inibidor”.

4.4.3.2- Análise dos dados coletados por meio de entrevista semi-estruturada na pequena empresa

A análise dos dados foi realizada de forma descritivo-qualitativa. Uma vez que os dados de interesse eram exatamente as respostas aos três pontos solicitados para serem analisados por cada entrevistado (verificar a clareza do texto, a clareza de como aplicar o passo e comentar a viabilidade de implantação na empresa), ou seja, se apresentavam de forma clara e direta, o autor entende que não há a necessidade de se aplicar alguma técnica mais apurada, como, por exemplo, a da história de vida profissional.

4.5– COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS (Diretriz 7)

Para gestores de micro e pequenas empresas, esta pesquisa oferece a possibilidade de ajudar a implantar e testar um novo modelo de gestão que tem encontrado uma aceitação cada vez maior entre as organizações de todo o mundo nos últimos anos, sendo que no Brasil, no entanto, seus principais adeptos ainda se concentram em empresas de médio e grande porte – empresas com maiores recursos e disposição para mudanças mais frequentes em suas estruturas. Considerando que as empresas que adotaram tal modelo não só não se desfizeram do mesmo como têm continuado e intensificado sua aplicação – a Renault do Brasil e a Renault França, por exemplo, o adotam há cerca de nove anos –, entende-se que o mesmo gera benefícios para os resultados da empresa e que, da mesma forma, pode proporcionar benefícios para as empresas menores.

Baseando-se na experiência e conhecimento do autor sobre o assunto, que foi um dos criadores e responsáveis pela implantação desse modelo na Renault do Brasil no período de 2003 a 2007, tendo depois acompanhado como prestador de serviços de 2009 até o presente momento, tal modelo de gestão permite melhor estruturar os treinamentos oferecidos para o desempenho dos colaboradores, contribuindo para o atingimento de seus objetivos e o da organização, além de obter os resultados almejados de forma mais eficaz. O colaborador melhor preparado obtém maior eficiência e assertividade, trabalhando com menor nível de *stress*, o que gera maior qualidade no ambiente profissional e maiores chances de manutenção de seu emprego, já que atinge mais facilmente seus objetivos.

Para as empresas de médio e grande porte e as que fornecem *software* e suporte técnico para a operacionalização de modelos de gestão por competências, como a Micropower, a pesquisa pode contribuir para a revisão do modelo aplicado até então e, no caso das empresas que fornecem suporte, para a criação de um pacote de serviços (*software*, gestão e suporte técnico) mais adequado à realidade das micro e pequenas empresas, o que aumentaria seu mercado potencial de atuação.

Outras empresas que podem se interessar pelo trabalho proposto, independentemente de seu porte, são empresas voltadas para a área de treinamento e de RH. Estas poderão rever seus produtos e serviços oferecidos para melhor se adequarem aos clientes que utilizam o modelo de Gestão por Competências, ou mesmo para melhor se adequarem àqueles que desejam se iniciar no modelo.

Pesquisadores poderão se aproveitar da contribuição teórica que o artefato gerado cria para a literatura e modelos teóricos existentes, bem como das novas linhas de pesquisa que o estudo proporciona – como por exemplo, a construção de um *software* prático e barato que caiba nas finanças limitadas das micro e pequenas empresas.

A revista “Tecnologias de Administração e Contabilidade” (TAC) pode também se interessar pelo estudo, o qual seria compartilhado com seu público das áreas de administração e contabilidade: alunos e professores de cursos de pós-graduação, demais acadêmicos da área e profissionais de mercado.

Por fim, o SEBRAE pode se beneficiar de mais uma ferramenta de ajuda às micro e pequenas empresas que assiste.

Capítulo 5
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa de campo efetuada na Renault do Brasil, fazendo uma comparação com a revisão da literatura e o trabalho de análise e validação do *framework* pela pequena empresa participante.

Para tanto, este capítulo é dividido em quatro subcapítulos: 1) Análise e Discussão dos Resultados Obtidos na Renault do Brasil; 2) Revisão do *Framework* Original; 3) Análise e Discussão dos Resultados Obtidos na Pequena Empresa; 4) *Framework* Ajustado.

5.1- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA RENAULT DO BRASIL

A Renault é uma multinacional francesa com atividade focada no segmento de automóveis, que concebe, fabrica e comercializa veículos. Sua atuação se encontra difundida por 118 países, com mais de 122.000 funcionários e faturamento bruto no ano de 2012 de 41,2 bilhões de euros. Na França, a marca se mantém como a maior montadora de automóveis há vários anos e na Europa se posiciona como a segunda de todo o bloco. Se considerar sua aliança global com a japonesa Nissan, o grupo Renault-Nissan é 4º maior do mundo, com vendas globais de 8,1 milhões de unidades em 2012. Somente no Brasil, a subsidiária francesa registrou vendas de mais de 241 mil veículos em 2012, mais de 6.500 empregados diretos e 25.000 indiretos em meados de 2013, somente no Paraná, e uma rede de concessionárias composta por mais de 250 pontos espalhados pelo país.

O sistema de avaliação por competência desenvolvido pela subsidiária brasileira foi concebido para avaliar e gerir as competências dos colaboradores de sua rede concessionárias. Atualmente, o número desses colaboradores atinge a marca de 9.700.

Tudo começou com uma viagem realizada à França pelo gestor da área de Treinamento à Rede, no ano de 2000, em uma de suas viagens a serviço para a matriz. No local, verificou que a sede também tinha dificuldades em avaliar o desenvolvimento do pessoal da rede treinado; as provas usualmente aplicadas lá e aqui não garantiam o desenvolvimento ou a performance desejada e não permitiam uma avaliação adequada. Escutou então falar sobre o balanço de competências (*bilan de compétences*), que na época não passava de uma simples informação ou idéia surgida na empresa, sem nada prático desenvolvido ou qualquer aplicação.

Ao retornar para o Brasil, estudou sobre o assunto no ano seguinte e encomendou ao SENAC de Curitiba um curso focado em recursos pedagógicos e competências, para formar seus instrutores de treinamento lotados na companhia, tanto em São José dos Pinhais (PR), quanto no Centro de Treinamento em Jundiaí (SP). O curso foi aplicado em meados de 2002 e, após uma formação intensa de quase uma semana, vários instrutores foram avaliados em sua atuação em campo por uma equipe do SENAC, ou seja, enquanto ministravam treinamentos pelo Brasil para a rede de concessionárias (esses treinamentos mantinham ainda

o mesmo padrão de antes da formação professada pelo SENAC). Essas avaliações geraram relatórios, que serviram de base para a montagem da estratégia de revisão do modelo pedagógico e do sistema de avaliação aplicados à rede até então.

O primeiro passo para a montagem da nova estratégia foi solicitar à equipe do departamento que definisse todas as competências necessárias para cada função existente na rede de concessionárias, tendo o Supervisor de Treinamentos Pós-venda como responsável pelo projeto – tal procedimento se equívaleu ao levantamento do nível das competências iniciais defendido e realizado por Serpell e Ferrada (2007) e por Gangani *et al.* (2006) em suas pesquisas. Em seguida, procurou-se definir quais treinamentos deveriam ser aplicados para atender às competências listadas e como precisariam ser estruturados para atingir os objetivos delineados.

Surgiram então desafios, um deles, por exemplo, até hoje difícil de ser solucionado, segundo os entrevistados: como medir as habilidades e atitudes dos colaboradores da rede e como verificar a evolução dessas pessoas? O padrão utilizado na época avaliava basicamente o conhecimento e raciocínio lógico, seja para o pessoal técnico de oficina, pessoal administrativo, ou mesmo para o pessoal da área de vendas. Além disso, esse padrão mostrava-se prático, pois permitia um volume de treinamentos em massa, no melhor estilo do taylorismo-fordismo, ainda mais considerando que a empresa possuía poucos anos de Brasil e se encontrava em forte expansão de sua rede – tanto no número total de concessionárias, quanto no número de pessoas por concessionária.

O motivo alegado pelo gerente da área para a implantação do novo modelo era o fato do modelo anterior não ter a capacidade de medir os resultados efetivos dos treinamentos realizados, isto é, o desenvolvimento do pessoal treinado. O objetivo, portanto, segundo sua visão, consistia em criar um sistema que pudesse fornecer de forma prática e visível o desenvolvimento das competências de cada indivíduo, dimensionando o avanço de cada um sobre as competências definidas para o seu cargo ou posição. Outro objetivo, lembrado pelo supervisor coordenador do projeto, era medir o quão distante se encontrava o nível de conhecimento, habilidade e atitude (= nível de competência) do indivíduo em relação ao que se esperava.

Esse último ponto gerava outro ponto crítico no projeto: como cruzar as competências levantadas de cada indivíduo com os principais indicadores de gestão e de qualidade da

empresa (Qualidade dos Serviços de Oficina – “QSO” –, Qualidade da Venda de Veículos Novos – “QVN” –, Taxa de Retorno, Taxa de Sucesso em Vendas, etc.)?

O passo seguinte ao da definição das competências para cada cargo ou posição e à da listagem dos treinamentos a serem aplicados, consistiu na busca de uma empresa de informática capaz de montar um sistema para gerir esse novo modelo avaliação. Inesperadamente, o que parecia simples se mostrou complexo e a empresa de pequeno porte de informática não conseguiu atender satisfatoriamente. Buscou-se então outra empresa especializada em sistemas informáticos, com clientes de grande porte em sua carteira e com renome no mercado. A empresa Micropower apresentava essas características e aceitou o desafio, pois a mesma confirmou que não havia no mercado nenhum sistema semelhante ao solicitado pela Renault e, portanto, precisaria realizar uma série de customizações em cima das plataformas de sistemas de avaliação existentes, usados por outros clientes, inclusive considerando as plataformas mais recentes vindas dos Estados Unidos. O sistema solicitado pela Renault requeria a gestão da avaliação das competências de cada indivíduo, gerando um “Mapa de Competências” individual, um segundo nível com mapas por departamento (departamento de serviços, técnico e comercial, em que a nota final do departamento era uma média das competências de seus indivíduos), um terceiro nível com o mapa de cada concessionária do país (nota média das competências de todos os seus colaboradores), um quarto nível avaliando os setores em que a rede é distribuída segundo critérios definidos pelo subsidiária brasileira (estes setores servem para dividir as tarefas entre os representantes da subsidiária que visitam e dão todo o suporte à rede), um quinto nível por região geográfica do país (N, NE, SE e S), para avaliar os resultados de acordo com as características regionais brasileiras, e um sexto e último nível chamado Brasil, o qual mostrava um retrato do país. Cada nível gerava um tipo de relatório e o sistema permitia ainda cruzar os dados disponíveis para se gerar novos relatórios, de acordo com a demanda de diferentes departamentos. Segundo a Micropower, o sistema desenvolvido para a Renault tornou-se único e até hoje ambas as empresas trabalham em parceria.

A Figura 5.1 retrata um exemplo de um Mapa de Competências que apresenta o nível do departamento técnico de uma determinada concessionária. As colunas representam as competências a serem adquiridas, muitas vezes representadas no mapa pelo nome dos cursos que fornecem as competências consideradas necessárias. No topo do mapa, o “Índice das Competências” igual a 64% representa a competência atingida pelo departamento. Os mapas

buscavam, basicamente, oferecer uma visão clara da dispersão das competências entre um indivíduo e outro e entre uma concessionária e outra.

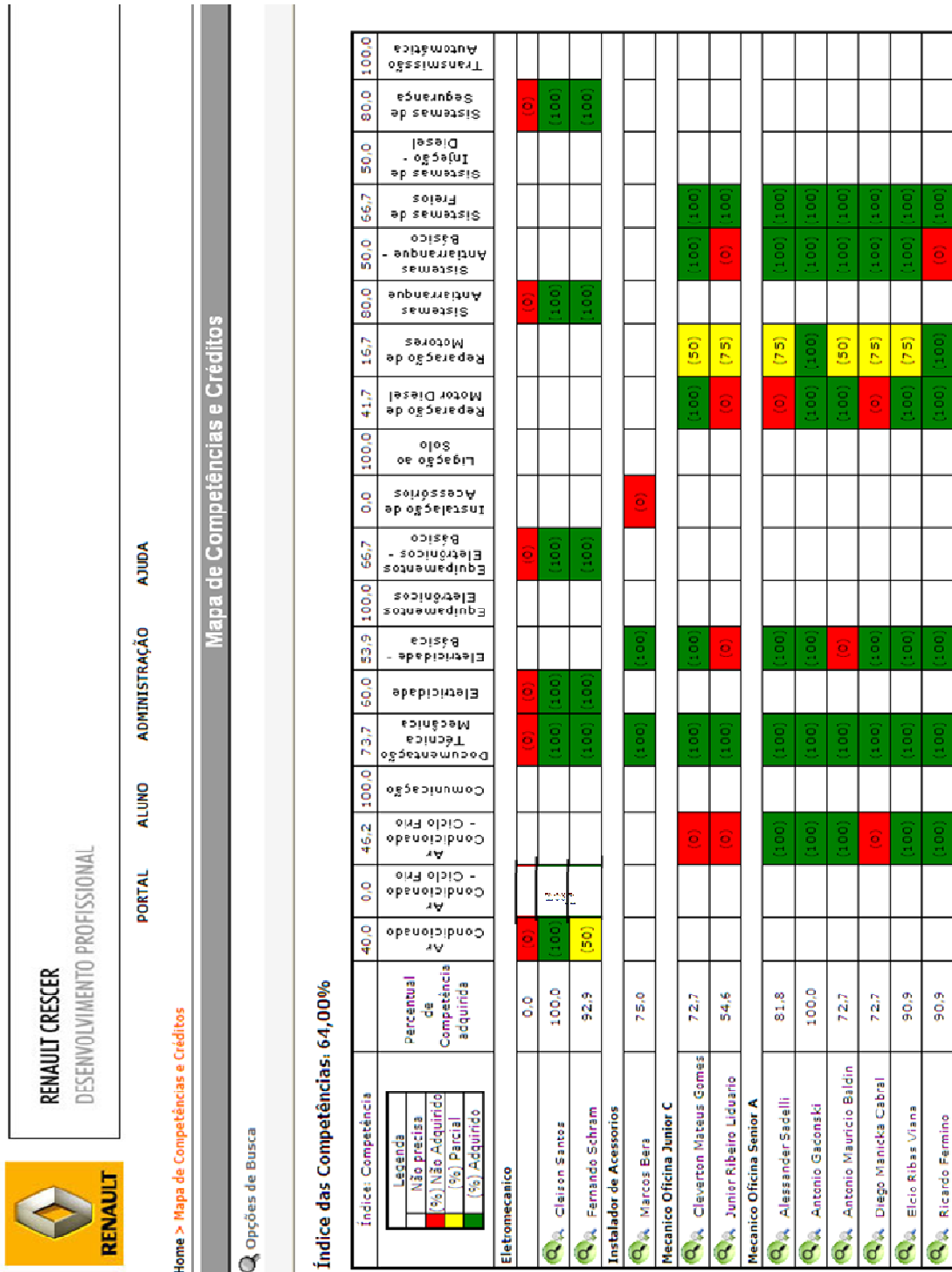


Figura 5.1: Mapa de Competências do Departamento Técnico

Fonte: Renault do Brasil (2012)

Ao longo dos últimos anos o processo de avaliação evoluiu, tanto na opinião da empresa quanto na de um fornecedor que o acompanha desde 2002 e ajuda no desenvolvimento e aplicação de alguns dos treinamentos. Todos os cursos de eletromecânicos e de *cotechs* (maiores especialistas da oficina no conhecimento técnico e na solução de problemas), por exemplo, passam por uma avaliação de diagnóstico, através de um defeito real colocado no carro pelo avaliador. Não só o avaliado precisa solucionar o defeito apresentado, como o avaliador acompanha o diagnóstico realizado desde o início até a solução do problema.

Interessante abordar que na visão inicial dos avaliadores e instrutores de treinamento, o técnico bom era aquele capaz de descobrir os defeitos mais difíceis; entretanto, na visão dos franceses é aquele profissional que segue o processo fielmente para se chegar ao problema e depois à sua solução, mesmo que o defeito se mostre banal. Este conceito emprestado da França é o que tem sido empregado, após o alinhamento das informações e idéias entre o Brasil e a matriz para o desenvolvimento do modelo de avaliação e gestão por competências. No caso de avaliações na área de vendas, procura-se realizar em alguns casos simulações ou dinâmicas que retratem a realidade, incluindo imprevistos, inerentes a uma relação empresa-cliente.

Pode-se notar que o método de avaliação implantado segue alguns dos testes sugeridos por McClelland (1973), em substituição aos testes tradicionais com caneta e papel: 1) o melhor teste é prova de critério; 2) os testes deveriam ser elaborados para refletir as mudanças no que o indivíduo aprendeu; 4) os testes deveriam analisar as competências envolvidas em grupos de fatos cotidianos; 5) os testes deveriam contemplar comportamentos espontâneos assim como por estímulos. Estes também são conceitos defendidos por outros autores, como Fleury e Fleury (2001, 2004), Le Boterf (1994, 2003) e Zarifian (2012).

O terceiro teste sugerido por McClelland, “3) como aprimorar a característica testada deveria ser público e explícito”, pode ser interpretado como usado parcialmente pela empresa, já que os avaliados na área técnica são informados previamente que será criado um defeito real e que deverão efetuar o diagnóstico corretamente, bem como aplicar sua solução, mas os avaliados na área de vendas não são informados com antecedência e acabam tendo que trabalhar mais com o imprevisto e a espontaneidade.

Outro ponto que corrobora a literatura americana do final do século XX é a definição das competências de acordo com o cargo ou posição do indivíduo dentro da empresa, conforme descrito pelo Gerente de Relações Clientes, o qual ocupava o cargo de Gerente de Treinamento à Rede na época da implantação. Nas suas palavras, competência é a “capacidade do colaborador em executar corretamente as tarefas que são de sua responsabilidade”.

Fleury e Fleury (2004, p. 45) interpretam que a visão americana desenvolvida até o final do século anterior limitava o conceito de competência à tarefa e ao conjunto de tarefas pertinentes a um cargo ou posição, isto é, gestão por competência era apenas um “rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda baseada nos princípios do taylorismo-fordismo”. Na prática, continuam os autores, o conceito de qualificação era suficiente para atender aos anseios da organização que buscava o simples preenchimento dos requisitos associados ao cargo, ou à posição, lastreados nos saberes e experiências do indivíduo, e argumentam que definir um estoque de recursos individuais para atender às demandas do cargo ou posição não se mostra suficiente para atender às necessidades de uma organização moderna, situada em um mundo globalizado e em constante mudança.

O novo modelo desenvolvido pela Renault mostra clara evolução em relação ao modelo anteriormente empregado, ainda que revele uma distância importante quando comparado com os conceitos mais recentes defendidos pelos teóricos. Segundo Fleury e Fleury (2001, 2004) e Zarifian (2012), por exemplo, no conceito de competência mais moderno o trabalho deixa de ser o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, tornando-se uma extensão da competência mobilizada pelo indivíduo diante de um cenário profissional mutante. Esse cenário torna o ambiente complexo e faz do imprevisto um ator cotidiano e rotineiro.

Outros departamentos aprovaram as mudanças e se beneficiaram das mesmas com o acesso às novas informações disponibilizadas, sensibilizando a direção da companhia e criando uma nova cultura organizacional. Uma vez por mês são realizadas reuniões da Direção Comercial em cuja pauta passou-se a avaliar a performance da rede (através de seus diversos indicadores de qualidade e de atingimento de objetivos, procedimento apoiado por vários autores, como Dutra (2010), Fleury e Fleury (2001, 2004), Serpell e Ferrada (2007) e Zarifian (2012), comparando sua performance com seu índice de competência. O nível de maturidade atingido sobre o assunto nessas reuniões chega a ponto de considerar que se a rede

conseguir atingir todas as competências requeridas, mas mesmo assim não chegar à performance esperada, existe então uma falha no modelo de competências, tendo que ser revista a forma de se desenvolver as competências, ou mesmo revisar as competências definidas para as funções.

A estrutura do modelo ainda apresenta debilidades ou pontos a melhorar: qual é o real impacto ou contribuição das formações oferecidas na performance de cada indivíduo da rede e, conseqüentemente, na performance de sua concessionária? Conforme revela o Analista entrevistado, é difícil enxergar na prática qual o impacto na performance. Os indicadores utilizados para monitoramento são “indicadores de fim”, ou seja, medem a própria performance. A empresa precisaria de “indicadores de meio” para entender a relação do treinamento aplicado e da competência desenvolvida com os resultados finais de performance. Mas essa dificuldade ou limitação, acrescenta, parece ser das empresas de um modo geral que procuram trabalhar com um sistema de avaliação e gestão por competências. Das diversas empresas que recebem suporte da Micropower para gerir seu sistema, como Skinkariol, Sabesp, AGCO, Oi, Central de Intercâmbio e outras, o mesmo afirma que nenhuma possui um sistema avançado de indicação de agregação de valor, ou seja, de “indicadores de meio”.

Os desafios para a correta aplicação e aproveitamento máximo do modelo montado não são fáceis. Não obstante, há um consenso entre os entrevistados de que o modelo criado se tornou extremamente útil à empresa e que seu objetivo atual é inclusive mais importante do que o objetivo inicial na época de sua idealização. Ele ganhou tanta credibilidade, que passou a regir o relacionamento comercial entre a montadora e a rede (por sinal, ponto delicado para qualquer montadora de automóveis). Nas palavras do Gerente de Relações Clientes, “a rede de concessionárias aceita plenamente que se faça um julgamento através desse sistema e que o mesmo seja fornecedor de seu status de capacidade de desempenho”.

Diante das informações apresentadas, pode-se concluir que o modelo de Gestão por Competências desenvolvido pela Renault trouxe resultados positivos à empresa, passando de um modelo de avaliação focado em simples conhecimento e raciocínio lógico para um modelo que contempla também o comportamento.

Seu modelo se encaixa perfeitamente com o modelo de competência apresentado pela literatura americana no final do século XX, mas mostra certo distanciamento da literatura mais recente discorrida por Fleury e Fleury (2001, 2004) e Zarifian (2012), quando se afirma

que competência é o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo ou posição ocupada.

A razão desse distanciamento não é clara, mas podem-se inferir algumas idéias. Uma delas é o desconhecimento sobre o que prega a literatura mais recente, o que parece plausível, uma vez que o único estudo informado sobre a busca do que é competência ocorreu entre 2000 e 2002 e o único momento de formação da equipe do Treinamento à Rede sobre o assunto, estimulando seu aprofundamento, ocorreu também nesse período. Com o passar do tempo, as pessoas do departamento foram sendo substituídas, sem serem formadas para o modelo idealizado. Mais recentemente, em 2012, o Analista entrevistado retomou o estudo sobre Gestão por Competências, por conta própria, porém sem gerar até o momento alguma alteração no modelo empregado.

Uma segunda razão pode ter sido a dificuldade encontrada para se avaliar o comportamento. Essa mudança de paradigma tornou em certo momento o processo de formação mais trabalhoso, demorado e custoso do que quando se restringia à simples transmissão de conhecimento e posterior realização de provas escritas com papel e caneta.

Uma terceira razão é o fato da rede de concessionárias funcionar através da distribuição de trabalhos e tarefas entre seus colaboradores, em que cada um possui um papel específico dentro de todo o processo. Assim, com a mão-de-obra moldada dentro de um conceito do taylorismo-fordismo, torna-se mais fácil e prático para a montadora definir e listar as competências requeridas para cada cargo ou posição, dentro do que a mesma considera necessário, sem se analisar as competências carregadas pelo indivíduo que podem ser mobilizadas para melhor aproveitamento de sua performance e da empresa.

Outro ponto a considerar é que em empresas de produção em massa, seja de produto, de serviço ou mesmo de conhecimento, ou seja, em uma estrutura de empresa com uma organização mais formalizada e mecanicista (WOODWARD, 1965) há uma tendência de se trabalhar mais de acordo com a Administração Clássica e com menos flexibilidade.

5.2- REVISÃO DO *FRAMEWORK* ORIGINAL

Após efetivada a pesquisa na Renault do Brasil, decidiu-se promover um ajuste no *framework* original.

Assim como defendido por Serpell e Ferrada (2007) e Gangani *et al.* (2006) em seus estudos sobre a implantação de um modelo de Gestão por Competências, a Renault também implementou um levantamento inicial das competências (equivalente à etapa 4 do modelo criado por Serpell e Ferrada (2007), Figura 4.2), do pessoal de sua rede de concessionárias.

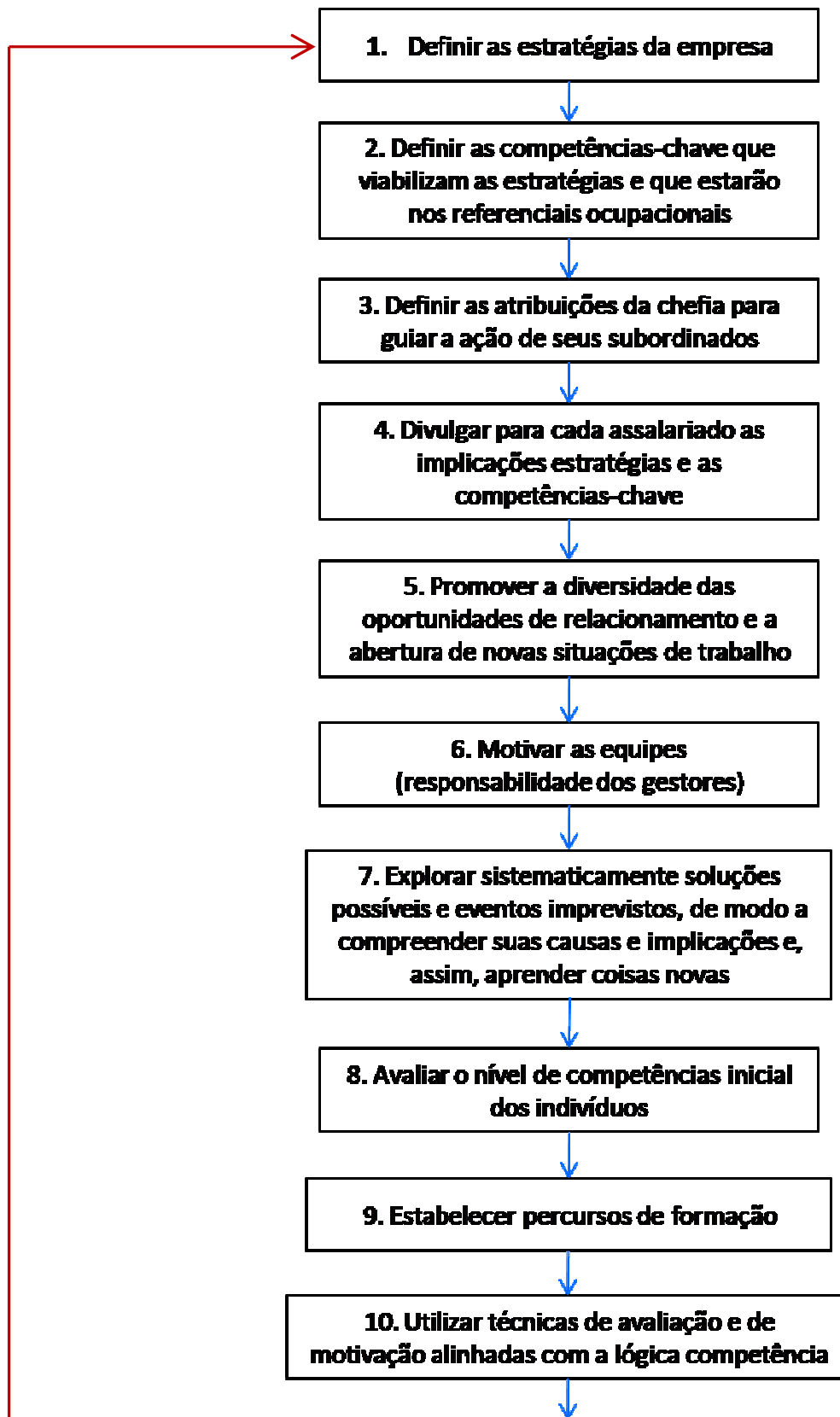
Inicialmente modesto e restrito a algumas funções, poucos meses depois esse levantamento cobria todas os cargos treináveis. Para que o colaborador pudesse ingressar em um percurso de formação criado segundo o modelo de competências, mostrava-se compulsória sua avaliação inicial das competências, processo este nomeado pela companhia de *assessment*.

No seu primeiro ano de implantação, o *assessment* se dava através da aplicação de provas por uma empresa terceirizada, que se incumbia de avaliar *in loco* todas as concessionárias do Brasil. No segundo ano em diante, o processo se tornou informatizado e à distância, mediante a contratação de uma empresa de serviços informáticos com escritórios espalhados em várias cidades do país, o que reduziu enormemente os custos e o tempo de inclusão do novo colaborador no percurso de formação.

Os resultados do levantamento inicial desde então são computados nos Mapas de Competências das concessionárias, juntamente com os dos colaboradores mais antigos que já se encontram no processo normal de formação, indicando através de cores suas carências ou competências a serem desenvolvidas. O sistema informático de suporte ajuda a convocar para treinamento os indivíduos com carências, aqueles com as cores vermelhas e amarelas, evitando que exerçam seu trabalho por tempo prolongado sem a devida preparação.

A experiência na Renault, juntamente com a da empresa de construção chilena provocada por Serpell e Ferrada (2007) e a da empresa médica explorada por Gangani *et al.* (2006), permitiram compreender melhor a necessidade e importância dessa etapa de

levantamento inicial, levando à sua inclusão no *framework* original (passo número 8). A Figura 5.2 apresenta o *framework* aprimorado.



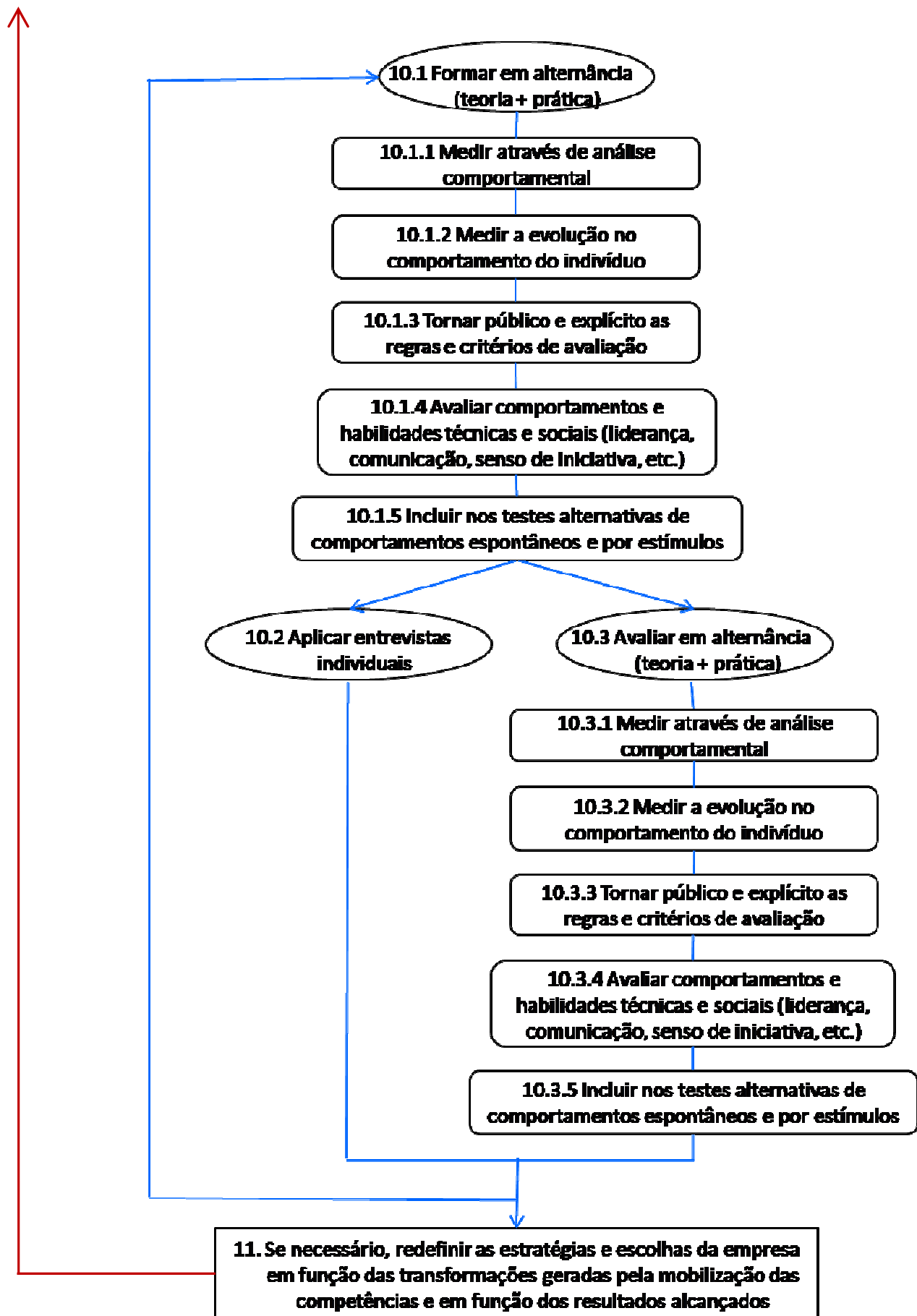


Figura 5.2: *Framework* original aprimorado

As explicações para os passos do *framework* com ajuste seguem abaixo:

- 11- **Definir as estratégias da empresa:** os responsáveis pela empresa aqui designados por Alta Administração (AA) devem definir as estratégias da empresa de acordo com o seu ramo de atividade e a categoria de produtos ou serviços que oferecem (ZARIFIAN, 2012). Por exemplo, posicionar-se no topo da gama de produtos de aço de baixa densidade, se destacar em qualidade e personalização dos produtos, ser o número um em vendas, abocanhar ou manter 20% do mercado, tornar-se referência em lucratividade no segmento, etc.
- 12- **Definir as competências-chave que viabilizam as estratégias e que estarão nos referenciais ocupacionais:** são as competências que a empresa entende que deve privilegiar; muitas podem ser encontradas na “missão” ou “papel” de uma determinada ocupação. Por exemplo, para uma empresa de produção em larga escala como a Danone na França, foi fundamental definir as competências necessárias para a regulação dos fluxos – em quantidade, em qualidade e em prazo (ZARIFIAN, 2012).
- 13- **Definir as atribuições da chefia para guiar a ação de seus subordinados:** a definição das atribuições da chefia ajuda a entender suas prioridades de atuação e, por conseqüência, como guiar seus subordinados. Na lógica das competências, a chefia cada vez menos estabelece “como fazer” e cada vez mais dá suporte e explica o “porquê” fazer e o “porquê” das coisas, criando maiores condições para que seu subordinado se desenvolva e possa encontrar seu melhor meio de atingir as metas e estratégias da empresa (ZARIFIAN, 2012).
- 14- **Divulgar para cada assalariado as implicações estratégicas e as competências-chave:** tendo pleno conhecimento das estratégias da empresa, o assalariado pode dar sentido ao seu trabalho e perceber como contribuir da melhor forma. Isso significa considerá-lo capaz de entender as implicações estratégicas e interpretá-las em sua ação cotidiana. É ter confiança em sua capacidade de agir dentro de um quadro de visão estratégica (por exemplo, empresas que trabalham dessa forma não sentem normalmente quando o chefe está ausente, pois seus subordinados possuem plena consciência de suas

responsabilidades, têm atitude, compreendem as conseqüências de suas ações, conhecem as preocupações e compromissos do próprio chefe e podem inclusive atender a um cliente interno ou externo no lugar dele) (ZARIFIAN, 2012). As implicações estratégicas e as competências-chave podem ser divulgadas através de um comunicado interno disparado a todos os funcionários por e-mail ou papel (endomarketing), através de uma palestra ou formação direcionada a todos os funcionários, ou apenas direcionada aos gestores para que estes a transmitam mais tarde para seus subordinados da forma que julgarem melhor.

15- Promover a diversidade das oportunidades de relacionamento e a abertura

de novas situações de trabalho: evitar que indivíduos ou grupos se fechem em relação aos demais, promovendo fóruns intranet ou reuniões entre pessoas de grupos distintos (ZARIFIAN, 2012) – por exemplo, reuniões de qualidade com assuntos ou preocupações comuns cujo debate possa gerar soluções ou benefícios (tais reuniões podem possuir uma pauta previamente aprovada para que possa dar rumo ao debate e às vezes podem até precisar de um líder que tenha a capacidade de orientá-la e torná-la mais efetiva), ou mesmo reuniões de integração em ambientes fora da empresa, porém com assuntos e dinâmicas orientados.

16- Motivar as equipes (responsabilidade dos gestores):

a gerência deve garantir os meios (tanto técnicos quanto de acesso às informações e às redes de relações), para que suas equipes se sintam à vontade para desenvolver sua autonomia e tomar as devidas iniciativas. O líder deve dar o suporte necessário e também o exemplo de como tratar o subordinado de forma justa e com respeito, o que faz aumentar o comprometimento de suas equipes (ZARIFIAN, 2012). Para facilitar a interação com seus subordinados e a descoberta de suas necessidades, a gerência pode recorrer a reuniões (em grupo ou individual) para escutar suas solicitações, divulgar as informações necessárias e incentivar as relações e trocas de conhecimentos. A frequência das reuniões dependerá do volume de informações e solicitações a serem compartilhadas e deverá ser definida pelo gestor. No entanto, sugere-se um mínimo de uma por semana.

17- Explorar sistematicamente soluções possíveis e eventos imprevistos, de modo a compreender suas causas e implicações e, assim, aprender coisas novas:

estabelecer rotinas e hábitos de trabalho, para que o indivíduo se prepare para as

situações com que se defronta usualmente, e analisar possíveis ações e soluções para situações imprevistas ocorridas (ZARIFIAN, 2012). As rotinas e hábitos de trabalho devem ser divulgados e, preferencialmente, formalizados (registrados, escritos), de forma que possam ser passados adiante para trabalhadores novos e estes ganhem tempo e qualidade no seu desempenho sem precisar aprender tudo do zero. Os eventos imprevistos não podem ser formalizados com antecedência, quanto mais suas soluções possíveis, porém podem ser analisados depois de ocorridos, compreendidos e extraídos aprendizados e possíveis soluções para o caso de sua reincidência. Assim, devem ser do mesmo modo divulgados e formalizados seus aprendizados.

- 18- **Avaliar o nível de competências inicial do indivíduo:** levantar o nível de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) inicial das pessoas que desempenham os trabalhos/funções, com o intuito de conhecer o desnível existente em relação ao requerido pelos novos perfis traçados e, assim, definir o plano de treinamento da empresa. Portanto, é necessário primeiro definir as competências que se pretende para cada trabalho/função, alinhadas com as competências-chave definidas para a empresa, para em seguida montar a avaliação inicial buscando-se avaliar as novas competências desejadas.
- 19- **Estabelecer percursos de formação:** traçar um caminho de formação a ser seguido, tendo como objetivo a aquisição e o desenvolvimento das competências desejadas e entendidas como relevantes para a execução do trabalho. A escolha desse percurso, no entanto, não deve ser feita de forma unilateral por parte da chefia ou do RH, mas em conjunto com o indivíduo, de acordo com as carências profissionais que ele entende necessitar e de acordo com seus próprios projetos como indivíduo (ZARIFIAN, 2012). Para colocar em prática este passo, pode-se começar elencando as competências consideradas relevantes para cada função e depois definindo as formações ou treinamentos necessários para se atingir essas competências. Além dessa definição de quais competências e quais cursos, deve-se imaginar uma seqüência que torne a formação mais eficaz (por exemplo, alguma etapa pode ser considerada pré-requisito de outra). A escolha do percurso de formação do indivíduo deve considerar as competências requeridas pela empresa para o seu melhor desempenho na função, bem como as competências que ele julga necessitar ou gostaria de desenvolver, visando projetos pessoais

(por exemplo, ele pode acrescentar um curso de gestão ou de liderança mesmo não sendo um gestor, mas objetivando seu autodesenvolvimento e seu crescimento dentro da empresa, o que de quebra irá motivá-lo).

20- Utilizar técnicas de avaliação e de motivação alinhadas com a lógica competência: um bom exemplo é a aplicação de entrevista individual, a qual não é somente uma maneira de avaliar tecnicamente as competências de alguém (o que sabe ou não fazer). Ela é também uma oportunidade preciosa para discutir o “sentido” do trabalho, tanto no registro dos valores profissionais, quanto nos projetos do indivíduo (ZARIFIAN, 2012). Sugere-se que a entrevista individual seja realizada ao menos uma vez por ano pelo hierárquico, mas também pode ser realizada de forma adicional e complementar pelo R.H..

10.1- Formar em alternância (teoria + prática): a teoria e a prática devem caminhar lado a lado, de forma complementar e sinérgica. A teoria se encarrega de construir os conhecimentos próprios de cada campo de atividade e que orientam a atividade profissional – devem ser explicitados o máximo possível, de preferência formalizados, para que possam se tornar transmissíveis. Em contra-partida, a prática se encarrega de colocar o educando em “situação simulada”, ou seja, o mais próximo possível das atividades utilizadas nas situações reais de trabalho (ZARIFIAN, 2012).

10.1.1- Medir através de análise comportamental: se se deseja saber quão bem uma pessoa sabe dirigir um carro, deve-se provar sua habilidade em fazê-lo através da aplicação de um teste de direção; não adianta aplicar testes com caneta e papel e instruções a serem seguidas. Da mesma forma, se pretende-se avaliar quem será um bom policial, primeiro deve-se descobrir o que um policial faz, seguindo-o, fazendo uma lista de suas atividades e depois aplicando esta lista em candidatos. Alguns desses itens podem ser baseados em prática assim como em teoria: se policiais comumente discriminam pessoas negras, por exemplo, certamente esse item não deve fazer parte do critério desejável porque a lei diz que não se deve discriminá-las. Nesse caso, poderia se incluir testes que verificassem que o candidato não discrimina e que analisassem qual o vocabulário que deveria utilizar para se comunicar com as pessoas que serve. Em resumo, os testes de avaliação do

desempenho devem contemplar tanto teoria quanto prática. Em outras palavras, mover-se de jogos de palavras e estatísticas para a análise comportamental (MCCLELLAND, 1973).

10.1.2- **Medir a evolução no comportamento do indivíduo:** se se decide avaliar através de comportamentos e situações reais que a vida apresenta, uma forma de verificar se essas avaliações são válidas é observando se a habilidade da pessoa em desempenhá-los cresce à medida que sua competência no cotidiano também evolui. Por exemplo, se um policial deve agir igualmente com grupos minoritários, então um teste de senso de justiça deveria ser usado e da mesma forma deveria refletir evolução à medida que o policial se desenvolve em seu trabalho. Os testes devem refletir evolução na performance dos comportamentos e nas características que estão sendo avaliadas (MCCLELLAND, 1973). Se necessário, testes semelhantes podem ser aplicados em épocas diferentes para medir a evolução do indivíduo, mudando apenas seu cenário e contexto, uma vez que em uma simulação os atores não precisam repetir suas ações e falas e podem agir de forma improvisada, avaliando, assim, as respostas e evolução do indivíduo frente às novas situações.

10.1.3- **Tornar público e explícito as regras e critérios de avaliação:** consiste em tornar explícito ao avaliado como a avaliação será realizada, qual o comportamento será testado e qual o critério será utilizado. Dessa forma, a pessoa a ser avaliada se torna ciente de como aprimorar as características que serão analisadas e tanto o psicólogo, quanto o professor e o aluno podem colaborar amplamente em tentar melhorar os resultados nos testes. Não se trata de falsear a pontuação por permitir aprender com antecedência as respostas, pois também não se tratam de testes puramente teóricos, de analogia ou jogos de palavras, cujas respostas são únicas, e os quais possuem quase nenhuma aplicabilidade na vida real. Como se propõem testes comportamentais baseados em experiência e resultados reais da vida, a preparação prévia do avaliado contribui para uma melhor performance futura no desempenho de sua função (MCCLELLAND, 1973).

- 10.1.4- **Avaliar comportamentos e habilidades técnicas e sociais (liderança, comunicação, senso de iniciativa, etc.):** os critérios baseados na análise dos cargos ou funções correm o risco de gerar um excesso de testes específicos, dificultando as avaliações. Algumas dúzias de ocupações poderiam gerar centenas ou milhares de avaliações específicas para se verificar as habilidades requeridas. Assim, para alguns propósitos pode ser desejável avaliar competências que são mais úteis no cotidiano de um modo geral, incluindo não somente os comportamentos ou habilidades vinculados à ocupação, mas também os sociais, como liderança, habilidades interpessoais, etc. Não adianta, por exemplo, um atendente preencher as habilidades requeridas pelo cargo se não for cordial e agradável com o cliente. Algumas dessas competências podem ser meramente cognitivas, envolvendo leitura, escrita e habilidade em cálculos, mas outras devem envolver habilidade em comunicação, paciência, estabelecimento de metas moderadas (realistas, atingíveis) e o desenvolvimento do ego (desenvolvimento do senso de iniciativa, por exemplo) (MCCLELLAND, 1973).
- 10.1.5- **Incluir nos testes alternativas de comportamentos espontâneos e por estímulos:** a maioria dos testes tradicionais apresenta uma única alternativa de resposta correta, criando para tanto uma situação no enunciado altamente específica e estruturada para não permitir outra resposta. A realidade cotidiana, diferentemente, se encontra repleta de situações em que o indivíduo pode optar por diferentes alternativas, com mais de uma alternativa atendendo à situação enfrentada. A diferença, portanto, não está no fato de a alternativa ser certa ou errada, boa ou ruim, mas, muitas vezes, de qual é a mais eficiente, a que promove o melhor resultado ou satisfação. Da mesma forma, qual alternativa será escolhida pelo indivíduo não pode ser sempre previsível, ou seja, estimulada. A espontaneidade da reação ou atitude diante da situação deve ser considerada. Sendo assim, sugere-se propor testes com variadas alternativas possíveis, em que apenas uma delas pode ser considerada a mais eficiente (MCCLELLAND, 1973).
- 10.2- **Aplicar entrevistas individuais:** avaliar de maneira técnica as competências de um indivíduo (o que sabe fazer ou não e os resultados entregues) e

discutir o “sentido” do trabalho, tanto no registro dos valores profissionais, quanto no dos projetos pessoais (ZARIFIAN, 2012). Trata-se de um ótimo momento para realinhar o trabalho do indivíduo, quanto para motivá-lo profissionalmente e pessoalmente, mediante *feedbacks* construtivos. Sugere-se que na entrevista individual haja um campo para auto-avaliação, levando o avaliado a não se sentir em uma avaliação unilateral, com a visão única do chefe, mas a se sentir em um ambiente cuja sua participação é fundamental, o que também implicará no aumento de seu comprometimento.

Os itens 10.3, 10.3.1, 10.3.2, 10.3.3, 10.3.4 e 10.3.5 são, respectivamente, iguais aos itens 10.1, 10.1.1, 10.1.2, 10.1.3, 10.1.4 e 10.1.5 e se destinam às pessoas que precisam de reciclagem.

- 11- **Se necessário, redefinir as estratégias e escolhas da empresa em função das transformações geradas pela mobilização das competências e em função dos resultados alcançados:** as competências mobilizadas efetivamente pelos indivíduos e modificadas ao longo de suas ações podem fomentar transformações na organização. Dependendo da natureza e profundidade dessas transformações, bem como de outros fatores considerados pela AA, recomenda-se retornar ao passo um da Fig. 5.2 e redefinir as escolhas e estratégias da empresa.

5.3- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PEQUENA EMPRESA

A entrevista para coleta dos dados da avaliação do *framework* pela SANISERVICE ocorreu no dia 04/08, logo após o término da reunião para fechamento do formulário de caracterização da empresa. Estavam presentes o Diretor Executivo e um Administrativo, já que o outro se encontrava com problemas particulares e teve de se ausentar por alguns dias.

A entrevista foi totalmente gravada, sem horário estipulado para término e com espaço livre ao final para que os entrevistados comentassem o que desejassem.

De um modo geral, o Diretor Executivo e o Administrativo acharam o texto do *framework* claro, fácil de compreender, mas em alguns passos consideraram que não se mostrou tão claro como aplicar e/ou se mostrou trabalhoso. A seguir será explorado cada passo.

Nos passos 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 10.1.3 e 11 houve consenso de que o conteúdo atendia aos três pontos requisitados para análise (verificar a clareza do texto, a clareza de como aplicar o passo e se era viável de implantação na empresa).

O passo 2 não atendeu ao segundo ponto da análise, clareza em como aplicar, pois gerou dúvidas de como definir as competências-chave. Para o caso específico da SANISERVICE, considerando que o atendimento com qualidade e a satisfação do cliente fazem parte de seus valores e missão, segundo informação dos próprios Diretor Executivo e Administrativo, uma das competências-chave poderia ser definida como “ter foco no cliente” ou “ser comprometido com os valores organizacionais da empresa” – esta competência-chave, por consequência, faria parte da “missão” ou “papel” das ocupações ou funções existentes. Tal exemplo aqui empregado pode ser aplicado a outras empresas e será acrescido à explicação do passo 2, com a finalidade de tornar mais clara a definição das competências-chave de uma empresa e, por conseguinte, o entendimento de como aplicar o passo.

Vale acrescentar que durante as conversas com a empresa ao longo de todo o processo de trabalho, foi detectada alguma dificuldade em como definir a missão, visão e valores de uma empresa. Sua missão e visão foram solicitadas, porém o Diretor Executivo esclareceu que não se encontram formalizadas em um papel ou meio eletrônico, apesar de existirem; e por tal razão, não puderam ser entregues. Sendo assim, o autor decidiu acrescentar no próprio passo 2 uma breve explicação sobre como definir a missão, visão e valores, de forma a facilitar sua formalização por parte das empresas e, a partir de então, definir suas competências-chave.

Os passos 3 e 5 já são aplicados, segundo a empresa. Além de se dar autonomia para o operador trabalhar e cumprir suas responsabilidades, sempre que surge uma dúvida ele procura entrar em contato com alguém para orientá-lo; pode ser tanto com o Químico Responsável, quanto com um colega de trabalho mais experiente. Os operadores normalmente trabalham em dupla, sendo que essas duplas se alternam, permitindo que todos se conheçam melhor e troquem experiências e informações em geral. Se o colega da dupla não souber

esclarecer um problema ou imprevisto, a dupla pode inclusive entrar em contato com outra dupla, não somente com o Químico.

O passo 6 também pode ser considerado como aplicado pela empresa, enquanto o passo 7 é aplicado parcialmente, uma vez que não há registro das rotinas de trabalho, regras e imprevistos ocorridos e, assim, das atitudes a serem tomadas e de suas possíveis soluções.

O passo 8 não é aplicado pela empresa e apresentou um grau de dificuldade para sua colocação em prática. Os entrevistados consideraram fácil de entender o que se pede, mas trabalhoso para aplicá-lo, alegando que os funcionários são treinados “*in loco*”, durante a realização do trabalho e acompanhando os colegas mais experientes. No início de seu trabalho, o novato apenas acompanha o colega, que passa a ser responsável por ele e pelo serviço. No entanto, dentre um dos casos de contratação comentados, citou-se o exemplo de uma pessoa que durante o processo de seleção (uma entrevista verbal e teórica) disse não possuir medo de altura, mas no dia de realizar o trabalho em altura não conseguiu efetuar-lo, nem descer da onde se encontrava; nas palavras do Diretor, “travou”.

O Diretor e o Administrativo reforçam a dificuldade encontrada no passo 8 ao analisarem o passo 9, já que este está diretamente ligado ao anterior. Criar ou montar avaliações para levantar as carências dos funcionários, bem como criar ou montar treinamentos para supri-las, seria trabalhoso, tomaria tempo e dedicação de alguém. Hoje, além da entrevista no processo de seleção para saber do que a pessoa é capaz e da preparação *in loco* comentadas no parágrafo anterior, os operadores recebem duas formações técnicas, necessárias para o desempenho de suas funções: “Curso de Segurança no Trabalho em Espaço Confinado” e “Curso de Segurança no Trabalho em Altura”. Eventualmente podem receber outras formações, o que dependerá da exigência de alguns clientes, neste caso grandes empresas que possuem seu próprio “programa de integração”, cujo profissional que entrará em seu estabelecimento precisa cumprir. Dentre os cursos fornecidos por estes programas de integração, podem surgir cursos de “Primeiros Socorros” e de “Combate a Incêndio”.

Seguindo a lógica competência e os valores da empresa mencionados por seus colaboradores entrevistados, a competência “ter foco no cliente” poderia ser medida através de um treinamento voltado para o atendimento ao cliente, não para a solução do problema levantado por ele, mas para a forma como abordá-lo, como tratá-lo, como lidar com uma

eventual insatisfação sua ou situação de conflito. Todos os operadores da empresa atendem pessoalmente o cliente quando da realização de seus serviços.

Outro comentário em desacordo com o passo 9 foi a menção no texto do termo “RH”, uma vez que a empresa não possui esse departamento. Para deixar mais claro no texto de que a menção do RH só se atribui às empresas que o possuem, esse trecho será reescrito.

O passo 10 se mostrou claro para os entrevistados, apesar de não o aplicarem e o considerarem um pouco trabalhoso, por “falta de tempo”. Não obstante, durante a entrevista o autor percebeu sua própria falha e faz aqui um *mea culpa*, reconhecendo que não ficou tão clara sua intenção de apenas mencionar as técnicas possíveis e de deixar a explicação mais detalhada do que são e de como aplicá-las em passos mais adiante. A técnica mencionada da entrevista individual é explorada no passo 10.2, enquanto que a técnica da formação em alternância foi esquecida de ser mencionada neste passo 10 e é explorada no passo seguinte, 10.1. Portanto, o texto do passo 10 será devidamente alterado.

De forma semelhante, o passo 10.1 será ajustado para deixar explícito que os passos subsequentes, de 10.1.1 a 10.1.5, são na verdade o seu detalhamento, do que trata e como aplicá-lo. O Diretor chega a comentar, inclusive, que o passo 10.1.1 “... quase volta,... realmente, na forma de alternância,... teoria mais a prática, né?”, isto é, faz alusão à correlação com o passo anterior 10.1 e isso o deixou “meio...confuso”.

A explanação de como fazer a avaliação através de análise comportamental, entretanto, se mostrou clara para os entrevistados, mas o Diretor alegou não ter como fazer a avaliação do jeito sugerido e que a mesma já era feita *in loco*.

O passo seguinte 10.1.2, segundo o mesmo, recai no mesmo problema do 10.1.1: é fácil de entender o que está escrito, o que se pede, porém não o é para colocar em prática. A razão se mostra de novo o fato de ter que se documentar, nas suas palavras, “montar uma ficha” ou formulário de anotação relatando a evolução do funcionário. Na verdade, recai também no fato de que o modelo de gestão proposto solicita uma preparação prévia do funcionário para atuar no campo, enquanto o Diretor dá a entender que a sua preparação no dia-a-dia com o acompanhamento dos outros colegas é suficiente. Independentemente do mérito, o Diretor acaba fazendo brotar uma idéia interessante, de incluir como sugestão neste passo a elaboração de um relatório sobre o novato ou profissional que está sendo acompanhado, avaliando se ele está apto ou não, se progrediu ou não, servindo como um

indicador de sua evolução comportamental/profissional. E, para procurar atender à sua preocupação de não criar documentos que possam tomar um tempo importante, esse relatório pode ser simples e conter poucas perguntas com respostas objetivas, que requerem apenas a marcação de um “X”, com algumas linhas em branco ao seu final para observações ou comentários extras. Isso evitaria “perda de tempo” e facilitaria o preenchimento por parte de pessoas com pouco nível de escolaridade.

Ao discutir o passo 10.1.4., acabaram se tornando um pouco mais claras as dificuldades colocadas pelos entrevistados, sobretudo pelo Diretor, acerca de passos anteriores. Ambos consideraram o texto claro, como aplicar também, apenas mantendo a posição de ser complicado colocar em prática, pois o Diretor alegou que a empresa é muito enxuta, “não tem nem tempo hábil, nem pessoal” para fazer alguma coisa a mais – “Por que eu vou ter uma pessoa só para fazer documento se o nosso foco, realmente, no caso da empresa, é fazer o serviço?... Não que isso não seja necessário,.. não seja válido..., mas estar só na parte teórica também..., tem que estar executando.”. Acrescentou contando um caso de um conhecido que tinha controle de tudo na sua empresa, “planilha de tudo”, mas que acabou fechando-a porque perdeu o foco, acabou “engessando” a empresa, pois sua estrutura era muito pequena para tanto controle.

Tais comentários revelaram pontos importantes da visão dos entrevistados sobre o modelo proposto e, apesar de não retratarem o mesmo entendimento do entrevistador sobre o modelo, o mesmo decidiu abster-se naquele momento para não influenciar a visão que os entrevistados haviam tido, até terminar a análise de todos os passos.

O passo 10.2, que aborda a aplicação de entrevistas individuais, não é utilizado pela empresa. A avaliação existente é informal, de acordo com as conversas e observações do dia-a-dia, sem reservar-se um momento específico para tal. O Diretor revela que seria interessante implantar esse procedimento, mas argumenta que para tanto deveria haver um treinamento para a pessoa que irá fazer a entrevista (no caso, ele próprio), como seria sua aplicação e qual técnica seria empregada. Sua exposição desvenda a necessidade de revisar o passo, propondo e anexando um modelo de entrevista individual, para que todos saibam o que a mesma abrange e como funciona. Para tanto, o autor decidiu se utilizar de um modelo de entrevista individual usado pela Renault do Brasil como base para criar seu modelo simplificado, buscando adaptá-lo à realidade de uma micro ou pequena empresa.

Terminada a análise de cada passo, foram feitas as seguintes perguntas, de uma só vez, para melhor compreensão da visão dos entrevistados acerca do modelo proposto:

1. O que acharam do modelo como um todo?
2. Acharam que é possível/interessante ser aplicado, ou é possível/interessante ser aplicado com algumas ressalvas, ou seja, alguns passos não seriam interessantes?
3. Ou acham que não traria nenhuma vantagem?

Ambos consideraram que o modelo traz contribuições: ajuda na definição das metas da empresa, oferece melhores treinamentos, prepara melhor os funcionários para o seu relacionamento com o cliente, ajuda no desenvolvimento do próprio funcionário, tanto pessoal quanto profissional, produzindo mais e fidelizando o cliente.

As ressalvas couberam aos registros das avaliações/treinamentos, chamando-os de “controle” e “parte documental”, os quais alegam não ter tempo ou recursos (talvez tivessem que contratar mais uma pessoa, o que também pesaria financeiramente para a empresa) e que como a empresa é enxuta, com poucas pessoas, conseguem fazer os controles no dia-a-dia de forma verbal e visual.

Para poder concluir a entrevista, o autor colocou novas perguntas, dessa vez se dirigindo claramente ao Diretor, para serem respondidas de forma objetiva, de preferência com um “Sim” ou “Não”:

4. Você gostaria de aplicar esse modelo?

A resposta do Diretor foi “Sim”.

5. Você aplicaria agora, ou em poucos meses, esse modelo?

A resposta foi “Parcial”.

6. Por quê?

O motivo era que alguns itens solicitados fugiriam do que a estrutura atual da empresa poderia comportar.

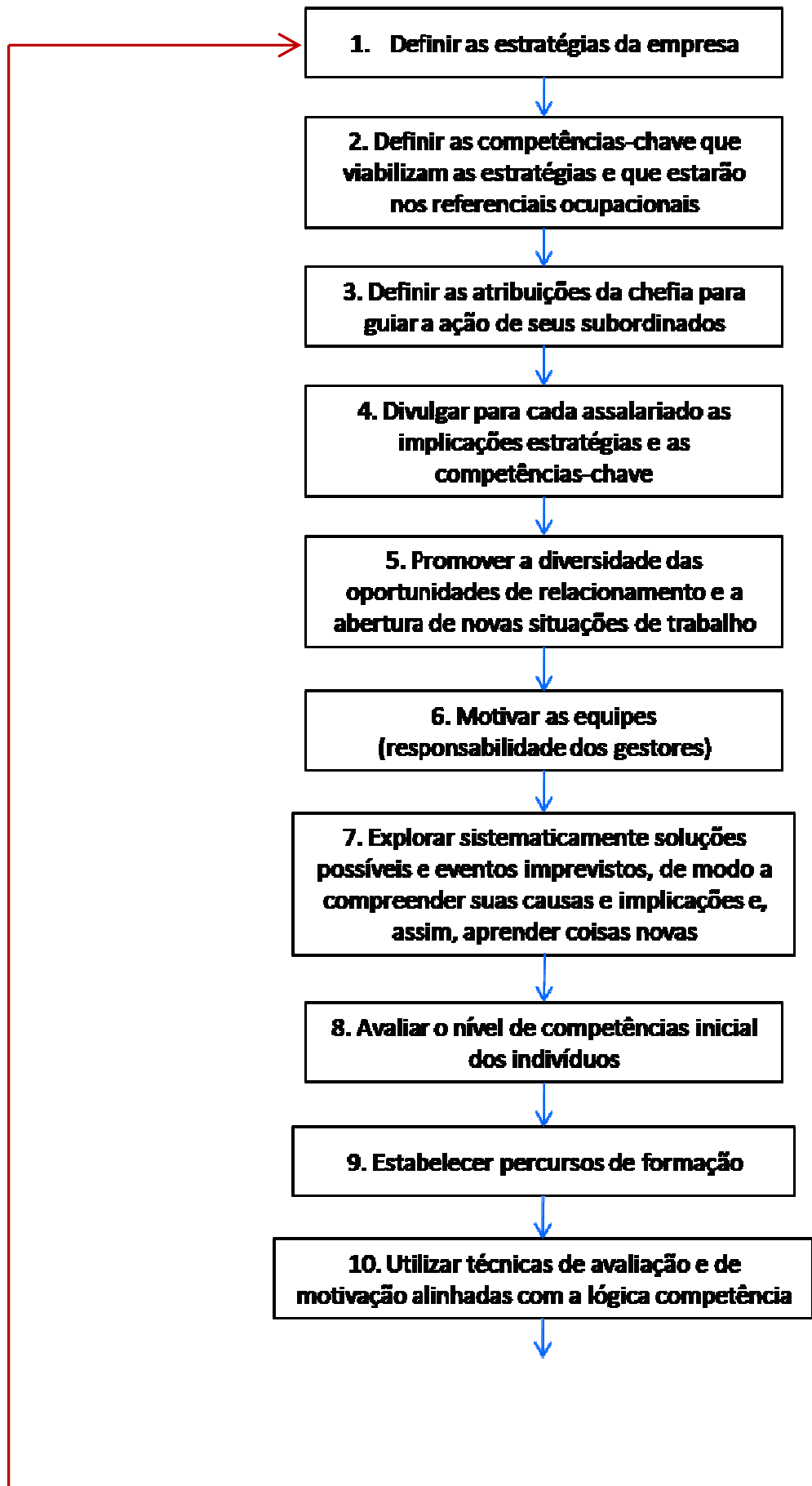
7. Se você tivesse alguém ou uma entidade como o SEBRAE, por exemplo, ajudando na implantação desse modelo, você se candidataria?

A resposta novamente foi “Sim” e dessa vez soou um pouco mais firme, sem qualquer vestígio de dúvidas.

Vale registrar que ao final da entrevista ficou o entendimento para o autor de que a empresa não se sentia à vontade ou capaz com o fato de se precisar levantar as necessidades de treinamentos e depois criar/montar os treinamentos e avaliações necessários. Em empresas maiores é comum haver um departamento de RH ou treinamento que se encarrega de tais tarefas e, o mais importante, com pessoal capacitado para desenvolver esse tipo de trabalho. Na SANISERVICE não há ninguém com expertise em treinamentos/avaliações, assim como deve ser na maioria das micro e pequenas empresas do país, o que torna a idéia do apoio do SEBRAE mais interessante. Provavelmente essa é uma das razões da SANISERVICE ter evitado a elaboração de registros, pois não há expertise de como montar os treinamentos/avaliações e, por consequência, registrá-los e gerir esses dados de forma efetiva.

5.4- *FRAMEWORK* AJUSTADO

Diante das análises proferidas no subcapítulo anterior, o *framework* será ajustado nos textos dos passos mencionados, não havendo necessidade de se alterar seu fluxograma. De toda a forma, como os ajustes, mesmo que pequenos em alguns casos, recaem na maioria dos passos e este subcapítulo representa a proposta final da presente pesquisa, o *framework* ajustado será apresentado aqui em sua integralidade.



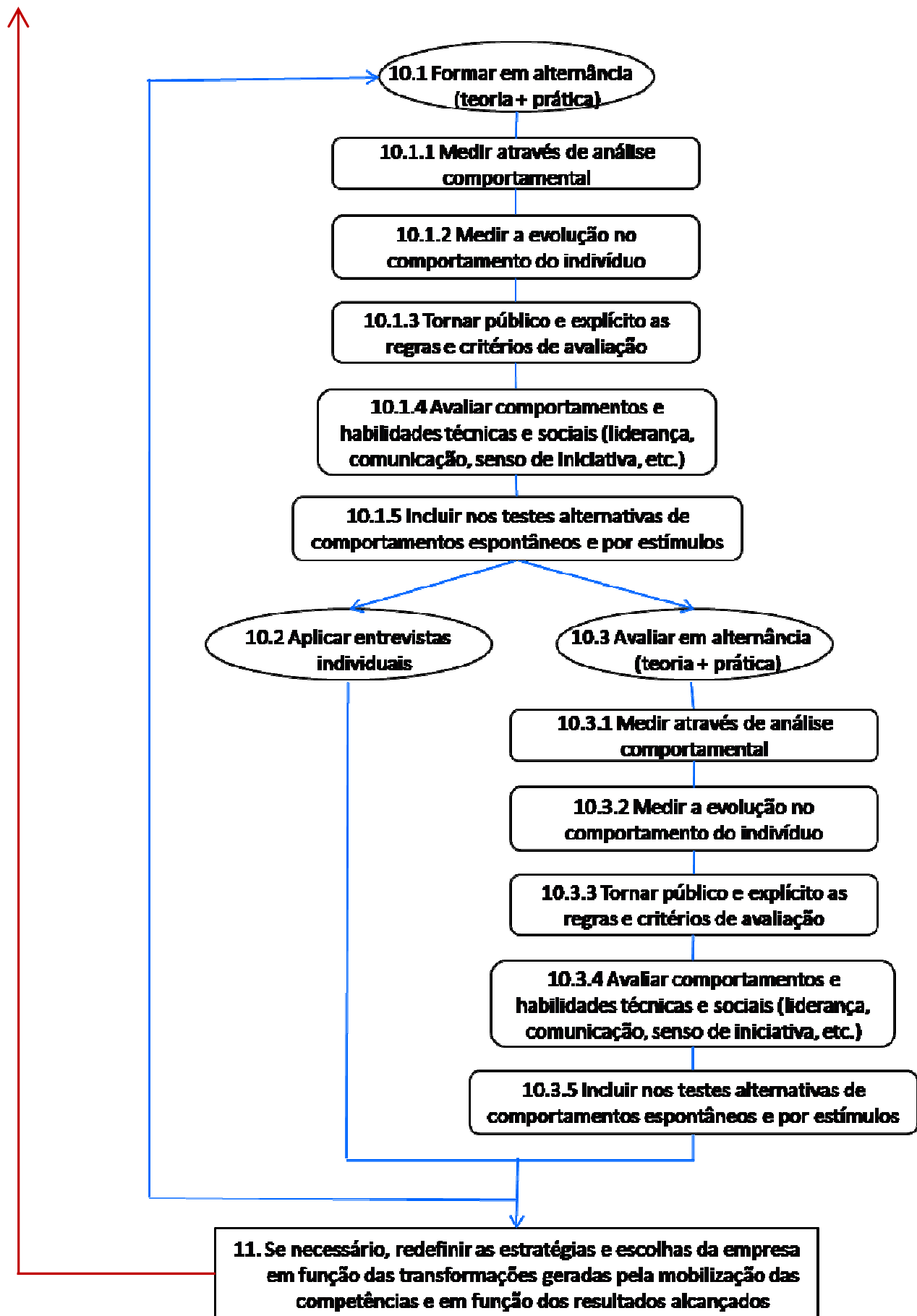


Figura 5.3: *Framework Ajustado*

As explicações para os passos do *framework* com ajuste seguem abaixo:

- 1- **Definir as estratégias da empresa:** os responsáveis pela empresa aqui designados por Alta Administração (AA) devem definir as estratégias da empresa de acordo com o seu ramo de atividade e a categoria de produtos ou serviços que oferecem (ZARIFIAN, 2012). Por exemplo, posicionar-se no topo da gama de produtos de aço de baixa densidade, se destacar em qualidade e personalização dos produtos, ser o número um em vendas, abocanhar ou manter 20% do mercado, tornar-se referência em lucratividade no segmento, etc. Para melhores resultados, Fleury e Fleury (2003) recomendam que as estratégias devem buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte.
- 2- **Definir as competências-chave que viabilizam as estratégias e que estarão nos referenciais ocupacionais:** são as competências que a empresa entende que deve privilegiar; muitas podem ser encontradas na “missão” ou “papel” de uma determinada ocupação, sendo derivadas da “missão” ou “papel” da empresa. Por exemplo, para uma empresa de produção em larga escala como a Danone na França, foi fundamental definir as competências necessárias para a regulação dos fluxos operacionais – em quantidade, em qualidade e em prazo (ZARIFIAN, 2012). De forma semelhante, empresas automobilísticas de produção em massa, como Ford, Renault e Toyota, dentre outras, devem possuir estratégias baseadas em operações, incluindo todo o ciclo logístico (suprimento, produção e distribuição); sua lucratividade é função direta da margem por produto e da escala de produção (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2003). E é nessa área de operações que se encontram suas competências essenciais e, portanto, onde se deve buscar algumas de suas competências-chave. No setor de computadores, Compaq e Dell são exemplos de empresas focadas na área de operações; no setor de serviços, Mc Donalds e WalMart. Já as empresas de TI, telecomunicações, computação e internet garantem seu sucesso econômico com a alta lucratividade que obtêm no período em que detêm o monopólio de mercado e devem buscar parte de suas competências-chave nas atividades de concepção e inovação de produtos. Empresas orientadas para o cliente e/ou com forte relacionamento com os clientes devem procurar parte de suas competências-chave nas atividades de

vendas e marketing. Por exemplo, considerando que o atendimento com qualidade e satisfação do cliente faz parte de seus valores e missão, uma de suas competências-chave pode ser definida como “ser comprometido com os valores organizacionais da empresa” ou “ter foco no cliente”. Esta competência-chave, por consequência, faria parte da “missão” ou “papel” das ocupações.

Missão, visão e valores – uma vez que as competências-chave baseiam-se também na missão, visão e valores da empresa, segue uma breve explicação sobre como defini-los: A **missão** é a razão de ser da empresa, o seu porquê, e nela se acentua o que produz. Por exemplo: a) “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.”; b) “Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas”; ou c) “Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.”. A **visão** norteia a empresa para o futuro, direciona a sua trajetória. Para os mesmos casos de missão citados, seguem suas respectivas visões: a) “Estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.”; b) “Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores.”; c) “Ser global e referência nos negócios em que atua.”. Os **valores** são princípios que guiam a vida da organização. Seguem os respectivos valores para os exemplos citados: a) “Satisfação do cliente - ele é a razão da existência de qualquer negócio”; “Valorização e respeito às pessoas - são as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível”; “Responsabilidade social - a única forma de crescer em uma sociedade mais justa”; “Respeito ao Meio Ambiente - é isso que nos dá a perspectiva do amanhã”; b) “Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética”; “Nossa comunicação deve ser clara e precisa”; “Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado”; “Nosso relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes”; c) “Ter a preferência do *Cliente*”; “*Segurança* das pessoas acima de tudo”; “*Pessoas* respeitadas, comprometidas e realizadas”; “Foco em *Resultados*”; “*Integridade* com todos os públicos”; “*Sustentabilidade* econômica, social e ambiental”.

- 3- **Definir as atribuições da chefia para guiar a ação de seus subordinados:** a definição das atribuições da chefia ajuda a entender suas prioridades de atuação e, por consequência, como guiar seus subordinados. Na lógica das competências, a chefia cada vez menos estabelece “como fazer” e cada vez mais dá suporte e explica o “porquê” fazer e o “porquê” das coisas, criando maiores condições para que seu subordinado se desenvolva e possa encontrar seu melhor meio de atingir as metas e estratégias da empresa (ZARIFIAN, 2012).
- 4- **Divulgar para cada assalariado as implicações estratégicas e as competências-chave:** tendo pleno conhecimento das estratégias da empresa, o assalariado pode dar sentido ao seu trabalho e perceber como contribuir da melhor forma. Isso significa considerá-lo capaz de entender as implicações estratégicas e interpretá-las em sua ação cotidiana. É ter confiança em sua capacidade de agir dentro de um quadro de visão estratégica (por exemplo, empresas que trabalham dessa forma não sentem normalmente quando o chefe está ausente, pois seus subordinados possuem plena consciência de suas responsabilidades, têm atitude, compreendem as consequências de suas ações, conhecem as preocupações e compromissos do próprio chefe e podem inclusive atender a um cliente interno ou externo no lugar dele) (ZARIFIAN, 2012). As implicações estratégicas e as competências-chave podem ser divulgadas através de um comunicado interno disparado a todos os funcionários por e-mail ou papel (endomarketing), através de uma palestra ou formação direcionada a todos os funcionários, ou apenas direcionada aos gestores para que estes a transmitam mais tarde para seus subordinados da forma que julgarem melhor.
- 5- **Promover a diversidade das oportunidades de relacionamento e a abertura de novas situações de trabalho:** evitar que indivíduos ou grupos se fechem em relação aos demais, promovendo fóruns intranet ou reuniões entre pessoas de grupos distintos (ZARIFIAN, 2012) – por exemplo, reuniões de qualidade com assuntos ou preocupações comuns cujo debate possa gerar soluções ou benefícios (tais reuniões podem possuir uma pauta previamente aprovada para que possa dar rumo ao debate e às vezes podem até precisar de um líder que tenha a capacidade de orientá-la e torná-la mais efetiva), ou mesmo reuniões de integração em ambientes fora da empresa, porém com assuntos e dinâmicas orientados.

- 6- **Motivar as equipes (responsabilidade dos gestores):** a gerência deve garantir os meios (tanto técnicos quanto de acesso às informações e às redes de relações), para que suas equipes se sintam à vontade para desenvolver sua autonomia e tomar as devidas iniciativas. O líder deve dar o suporte necessário e também o exemplo de como tratar o subordinado de forma justa e com respeito, o que faz aumentar o comprometimento de suas equipes (ZARIFIAN, 2012). Para facilitar a interação com seus subordinados e a descoberta de suas necessidades, a gerência pode recorrer a reuniões (em grupo ou individual) para escutar suas solicitações, divulgar as informações necessárias e incentivar as relações e trocas de conhecimentos. A frequência das reuniões dependerá do volume de informações e solicitações a serem compartilhadas e deverá ser definida pelo gestor. No entanto, sugere-se um mínimo de uma a cada 15 dias.
- 7- **Explorar sistematicamente soluções possíveis e eventos imprevistos, de modo a compreender suas causas e implicações e, assim, aprender coisas novas:** estabelecer rotinas e hábitos de trabalho, para que o indivíduo se prepare para as situações com que se defronta usualmente, e analisar possíveis ações e soluções para situações imprevistas ocorridas (ZARIFIAN, 2012). As rotinas e hábitos de trabalho devem ser divulgados e, preferencialmente, formalizados (registrados, escritos), de forma que possam ser passados adiante para trabalhadores novatos e estes ganhem tempo e qualidade no seu desempenho sem precisar aprender tudo do zero. Os eventos imprevistos não podem ser formalizados com antecedência, quanto mais suas soluções possíveis, porém podem ser analisados depois de ocorridos, compreendidos e extraídos aprendizados e possíveis soluções para o caso de sua reincidência. Assim, devem ser do mesmo modo divulgados e formalizados seus aprendizados.
- 8- **Avaliar o nível de competências inicial do indivíduo:** levantar o nível de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) inicial das pessoas que desempenham os trabalhos/funções, com o intuito de conhecer o desnível existente em relação às competências-chave estabelecidas, ou seja, em relação ao requerido pelos novos perfis traçados e, assim, definir o plano de treinamento da empresa. Portanto, é necessário primeiro definir as competências que se pretende para cada trabalho/função, alinhadas com as competências-chave, para em seguida montar a avaliação inicial, buscando avaliar as competências desejadas.

- 9- **Estabelecer percursos de formação:** traçar um caminho de formação a ser seguido, tendo como objetivo a aquisição e o desenvolvimento das competências desejadas e entendidas como relevantes para a execução do trabalho. A escolha desse percurso, no entanto, não deve ser feita de forma unilateral por parte da chefia (ou do RH, caso a empresa o possua), mas em conjunto com o indivíduo, de acordo com as carências profissionais que ele entende necessitar e de acordo com seus próprios projetos como indivíduo (ZARIFIAN, 2012). Para colocar em prática este passo, pode-se começar elencando as competências consideradas relevantes para cada função (provavelmente algumas serão iguais às competências-chave, já que servem para toda a empresa, e outras serão competências específicas para a função) e depois definindo as formações ou treinamentos necessários para se atingir essas competências. Além dessa definição de quais competências e quais treinamentos, deve-se imaginar uma sequência que torne a formação mais eficaz (por exemplo, alguma etapa pode ser considerada pré-requisito de outra). A escolha do percurso de formação do indivíduo deve considerar as competências requeridas pela empresa para o seu melhor desempenho na função, bem como as competências que ele julga necessitar ou gostaria de desenvolver, visando projetos pessoais (por exemplo, ele pode acrescentar um curso de gestão ou de liderança mesmo não sendo um gestor, mas objetivando seu autodesenvolvimento e seu crescimento dentro da empresa, o que de quebra irá motivá-lo).
- 10- **Utilizar técnicas de avaliação e de motivação alinhadas com a lógica competência:** uma das maneiras é formar em alternância (teoria + prática), o qual será melhor detalhado no passo seguinte. Outro bom exemplo é a aplicação de entrevista individual, a qual não é somente uma maneira de avaliar tecnicamente as competências de alguém (o que sabe ou não fazer). Ela é também uma oportunidade preciosa para discutir o “sentido” do trabalho, tanto no registro dos valores profissionais, quanto nos projetos do indivíduo (ZARIFIAN, 2012). Sugere-se que a entrevista individual seja realizada ao menos uma vez por ano pelo hierárquico, mas também pode ser realizada de forma adicional e complementar pelo R.H.. A técnica da entrevista individual será melhor explorada no passo 10.2.

10.1- **Formar em alternância (teoria + prática):** a teoria e a prática devem caminhar lado a lado, de forma complementar e sinérgica. A teoria se encarrega de construir os conhecimentos próprios e orientam a atividade profissional – devem ser explicitados o máximo possível, de preferência formalizados, para que possam se tornar transmissíveis. Em contra-partida, a prática se encarrega de colocar o educando em “situação simulada”, ou seja, o mais próximo possível das atividades utilizadas nas situações reais de trabalho (ZARIFIAN, 2012). Os passos seguintes, de 10.1.1 a 10.1.5, fazem parte deste passo (são subitens) e completam seu raciocínio.

10.1.1- **Medir através de análise comportamental:** se se deseja saber quão bem uma pessoa sabe dirigir um carro, deve-se provar sua habilidade em fazê-lo através da aplicação de um teste de direção; não adianta aplicar testes com caneta e papel e instruções a serem seguidas. Da mesma forma, se pretende-se avaliar quem será um bom policial, primeiro deve-se descobrir o que um policial faz, seguindo-o, fazendo uma lista de suas atividades e depois aplicando esta lista em candidatos. Alguns desses itens podem ser baseados em prática assim como em teoria: se policiais comumente discriminam pessoas negras, por exemplo, certamente esse item não deve fazer parte do critério desejável porque a lei diz que não se deve discriminá-las. Nesse caso, poderia se incluir testes que verificassem que o candidato não discrimina e que analisassem qual o vocabulário que deveria utilizar para se comunicar com as pessoas que serve. Em resumo, os testes de avaliação do desempenho devem contemplar tanto teoria quanto prática. Em outras palavras, mover-se de jogos de palavras e estatísticas para a análise comportamental (MCCLELLAND, 1973).

10.1.2- **Medir a evolução no comportamento do indivíduo:** se se decide avaliar através de comportamentos e situações reais que a vida apresenta, uma forma de verificar se essas avaliações são válidas é observando se a habilidade da pessoa em desempenhá-los cresce à medida que sua competência no cotidiano também evolui. Por exemplo, se um policial deve agir igualmente com grupos minoritários, então um teste de senso de justiça deveria ser usado e da mesma forma deveria refletir evolução à medida que o policial se desenvolve em seu trabalho. Os testes devem

refletir evolução na performance dos comportamentos e nas características que estão sendo avaliadas (MCCLELLAND, 1973). Se necessário, testes semelhantes podem ser aplicados em épocas diferentes para medir a evolução do indivíduo, mudando apenas seu cenário e contexto, uma vez que em uma simulação os atores não precisam repetir suas ações e falas e podem agir de forma improvisada, avaliando, assim, as respostas e evolução do indivíduo frente às novas situações.

Outra possibilidade de avaliação, um pouco mais simples, é através da elaboração *in loco* de um relatório ou ficha sobre o novato ou profissional que está sendo avaliado, verificando no decorrer de seu trabalho se ele está apto ou não, se progrediu ou não, servindo como um indicador de sua evolução comportamental/profissional. O avaliador pode ser até um colega de trabalho mais experiente, designado pelo superior, que acompanha o avaliado no seu dia-a-dia (o Apêndice 1 dá um exemplo de um relatório de avaliação de simples preenchimento, considerando a possibilidade de o avaliador possuir pouca escolaridade).

10.1.3- Tornar público e explícito as regras e critérios da avaliação: consiste em tornar explícito ao avaliado como a avaliação será realizada, qual o comportamento será testado e qual o critério será utilizado. Dessa forma, a pessoa a ser avaliada se torna ciente de como aprimorar as características que serão analisadas e tanto o psicólogo, quanto o professor e o aluno podem colaborar amplamente em tentar melhorar os resultados nos testes. Não se trata de falsear a pontuação por permitir aprender com antecedência as respostas, pois também não se tratam de testes puramente teóricos, de analogia ou jogos de palavras, cujas respostas são únicas, e os quais possuem quase nenhuma aplicabilidade na vida real. Como se propõem testes comportamentais baseados em experiência e resultados reais da vida, a preparação prévia do avaliado contribui para uma melhor performance futura no desempenho de sua função (MCCLELLAND, 1973).

10.1.4- Avaliar comportamentos e habilidades técnicas e sociais (liderança, comunicação, senso de iniciativa, etc.): para alguns propósitos pode ser desejável avaliar competências que são mais úteis no cotidiano de um modo

geral, incluindo não somente os comportamentos ou habilidades vinculados à ocupação, mas também os sociais, como liderança, habilidades interpessoais, etc. Não adianta, por exemplo, um atendente preencher as habilidades requeridas pelo cargo se não for cordial e agradável com o cliente. Algumas dessas competências podem ser meramente cognitivas, envolvendo leitura, escrita e habilidade em cálculos, mas outras devem envolver habilidade em comunicação, paciência, estabelecimento de metas moderadas (realistas, atingíveis) e o desenvolvimento do ego (desenvolvimento do senso de iniciativa, por exemplo) (MCCLELLAND, 1973).

Da mesma forma que no passo 10.1.2, existe a possibilidade de avaliação mais simples, não por testes, mas através da elaboração *in loco* de um relatório ou ficha sobre o novato ou profissional que está sendo avaliado, verificando no decorrer de seu trabalho se ele está apto ou não. O avaliador pode ser um colega de trabalho mais experiente, designado pelo superior, que acompanha o avaliado no seu dia-a-dia (o Apêndice 2 dá um exemplo de um relatório de avaliação de simples preenchimento).

10.1.5- Incluir nos testes alternativas de comportamentos espontâneos e por estímulos: a maioria dos testes tradicionais apresenta uma única alternativa de resposta correta, criando para tanto uma situação no enunciado altamente específica e estruturada para não permitir outra resposta. A realidade cotidiana, diferentemente, se encontra repleta de situações em que o indivíduo pode optar por diferentes alternativas, com mais de uma alternativa atendendo à situação enfrentada. A diferença, portanto, não está no fato de a alternativa ser certa ou errada, boa ou ruim, mas, muitas vezes, de qual é a mais eficiente, a que promove o melhor resultado ou satisfação. Da mesma forma, qual alternativa será escolhida pelo indivíduo não pode ser sempre previsível, ou seja, estimulada. A espontaneidade da reação ou atitude diante da situação deve ser considerada. Sendo assim, sugerem-se testes com variadas alternativas possíveis, em que apenas uma delas pode ser considerada a mais eficiente (MCCLELLAND, 1973).

Caso a empresa opte por realizar as avaliações *in loco* mencionadas nos passos 10.1.2 e 10.1.4, no lugar de aplicar testes/avaliações mais elaborados, (por exemplo, em salas de aula e com simulações), poderá observar durante as avaliações *in loco* se as habilidades e atitudes empregadas pelo avaliado mostram a postura desejada diante das várias situações possíveis do cotidiano, incluindo os imprevistos, e se são as mais eficientes, ou seja, se promovem os melhores resultados ou satisfação.

- 10.2- **Aplicar entrevistas individuais:** avaliar de maneira técnica as competências de um indivíduo (o que sabe fazer ou não e os resultados entregues) e discutir o “sentido” do trabalho, tanto no registro dos valores profissionais, quanto no dos projetos pessoais (ZARIFIAN, 2012). Trata-se de um ótimo momento para realinhar o trabalho do indivíduo, quanto para motivá-lo profissionalmente e pessoalmente, mediante *feedbacks* construtivos. Sugere-se que na entrevista individual haja um campo para auto-avaliação, levando o avaliado a não se sentir em uma avaliação unilateral, com a visão única do chefe, mas a se sentir em um ambiente cuja sua participação é fundamental, o que também implicará no aumento de seu comprometimento. O Apêndice 3 é uma sugestão de formulário de entrevista individual, auto-explicativo, para ser aplicado pelo hierárquico.

Os itens 10.3, 10.3.1, 10.3.2, 10.3.3, 10.3.4 e 10.3.5 são, respectivamente, iguais aos itens 10.1, 10.1.1, 10.1.2, 10.1.3, 10.1.4 e 10.1.5 e se destinam às pessoas que precisam de reciclagem.

- 11- **Se necessário, redefinir as estratégias e escolhas da empresa em função das transformações geradas pela mobilização das competências e em função dos resultados alcançados:** as competências mobilizadas efetivamente pelos indivíduos e modificadas ao longo de suas ações podem fomentar transformações na organização. Dependendo da natureza e profundidade dessas transformações, bem como de outros fatores considerados pela Alta Administração, recomenda-se retornar ao passo um da Fig. 5.2 e redefinir as escolhas e estratégias da empresa.

Capítulo 6
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi propor um *framework* para a implantação de um modelo de Gestão por Competências, customizado para as micro e pequenas empresas.

Por não haver uma micro ou pequena empresa descoberta neste país que empregue esse modelo e pelo mesmo se mostrar restrito a algumas grandes e médias empresas, o artefato final certamente inova e amplia os fundamentos, possibilitando adições à base de conhecimento existente. E independentemente do porte da empresa que o aplica ou pretende aplicá-lo, contribui adicionalmente para a melhor compreensão desse modelo de gestão estudado, de seus pontos fortes/impulsionadores, bem como de seus pontos críticos/inibidores, não obstante esteja ainda longe de oferecer todos os esclarecimentos e soluções para as empresas que desejarem usufruí-lo.

Vale ressaltar que mesmo tendo participado do processo de implantação desse modelo na Renault do Brasil, no período de 2002 a 2007, a visão coletada dessa empresa através das entrevistas de diferentes colaboradores, inclusive de quem não fazia parte da equipe na época da implantação e de quem fazia (mas que acompanhou as mudanças nos últimos anos), revelou interpretações e preocupações novas com o modelo que o próprio autor não percebia. Sobretudo, as preocupações relatadas pela pequena empresa acerca do modelo proposto não só surpreenderam em alguns aspectos, como convergiram para uma real evolução do modelo teórico, no que tange à sua aplicabilidade dentro da realidade das micro e pequenas empresas.

Um exemplo de preocupação da pequena empresa que surpreendeu foi a sua aversão à criação de treinamentos, não por não acreditar em seus benefícios, mas pelo trabalho agregado à sua concepção, elaboração e aplicação, bem como à necessidade de seus registros e análise periódica dos resultados. Tal desconforto, no entanto, resultou na sugestão de uma forma simplificada de avaliação, *in loco*, a qual aproveita o desenrolar natural dos trabalhos no dia-a-dia. Isso não torna a empresa imune a alguns controles e documentos, mas os simplifica e reduz a necessidade de ela ter que recorrer à contratação de pessoal exclusivo para a criação e monitoramento dos treinamentos e registros.

Provavelmente essa preocupação deva ser comum a diversas outras empresas de porte semelhante, pois tais organizações, em sua grande parte, não possuem um departamento de RH ou de treinamento, que são os departamentos dedicados e especializados no levantamento de carências profissionais e pessoais, bem como na elaboração de formações pertinentes e no acompanhamento de sua evolução e ajustes eventuais. As micro e pequenas empresas

possuem um quadro de pessoal bastante enxuto, de preferência de especialistas no ramo em que atuam, isto é, com o mínimo possível de administrativos. Em diversos casos, os administrativos também são “produtivos”.

Diante de tais considerações, a idéia de solicitar os serviços do SEBRAE como apoio à implantação do modelo de Gestão por Competências nas micro e pequenas empresas se mostra no mínimo interessante. O presente trabalho pode ser apresentado à sua apreciação, como início de um novo programa de incentivo e apoio a essas empresas, o que também não impede que estudos paralelos incrementem o conhecimento teórico e empírico sobre o tema.

—REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNETT, W. P.; FREEMAN, J. Too much of a good thing? proliferation and organization failure. **Organization Science**, [S.l.], v. 12, n. 5, set./out. 2001. Disponível em: <<http://search.proquest.com/business/docview/213834855/fulltextPDF/136E76CF53C98AD151/1?accountid=34749>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

BERKOVICS, D. Observatoire du management alternative – fiche de lecture: cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business. **Majeure Alternative Management**, [Jouy-en-Josas], abr. 2010. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=triple+bottom+line&btnG=&lr=>>>. Acesso em: 31 jul. 2013.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2. ed. [S.l.]: Opera Software, 2010. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=creswell&btnG=&lr=>>>. Acesso em 23 mar. 2013.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DRUCKER, P. F. A nova sociedade das organizações. In: HOWARD, R. et al. (Org). **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 3-17.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. [São Paulo]: [s.n.], [2002]. Disponível em: <<http://plataforma96.dominiotemporario.com/TEXT0%2011%20-%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20-%20UM%20RESGATE%20CONCEITUAL.pdf>>. Acesso em: 1 ago. 2013.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/ProfessorAdalbertoAzevedo/fleury-e-fleury2003>>. Acesso em: 9 set. 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [Curitiba], ed. esp. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext>. Acesso em: 1 maio 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, [São Paulo], v. 44, n. 1, jan./mar. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000100012&script=sci_arttext>. Acesso em: 1 maio 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. A construção do modelo de competência no contexto brasileiro. In: ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 9-11.

GANGANI, N.; McLean, G. N.; Braden, R. A. A competency-based human resource development strategy. **Performance Improvement Quarterly**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 127-140, 2006. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/218518000/fulltextPDF/1401344F93D20998CBE/1?accountid=34749>>. Acesso em 18 jun. 2013.

GAVIRA, M. de O. et al. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. **Revista de Administração Mackenzie**, [São Paulo], v. 8, n. 1, ago. 2007. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/search/results>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HIRATA, H. Entre trabalho e organização, a competência. In: ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 13-16.

HEVNER, A.R.; MARCH, S.T.; PARK, J. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, [S.l.], v.28, n.1, p.75-105, mar. 2004.

HOWARD, R. Introdução. In: HOWARD, R. et al. (Org.). **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. XIII-XXVII.

HUBBARD, G. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, [S.l.], n. 18, p. 177-191, 2009. Disponível em: <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2009/03/beyond_tbl.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2013.

LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

LALANE, B. 100 anos de gestão. **Executive digest**, [Paris], n. 48, ago. 2010. Disponível em: <http://www.google.com.br/#output=search&sclient=psy-ab&q=www.ed48sum.com&oq=www.ed48sum.com&gs_l=hp.3...1128.1128.0.2450.1.1.0.0.0.0.241.241.2-1.1.0...0.0...1c.1.11.psy-ab.FRvBiJDgB10&pbx=1&fp=1&biw=1441&bih=654&bav=on.2,or.r_qf.&cad=b>. Acesso em: 27 abr. 2013.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Éditions d'Organization, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Bookman, 2003.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, [S.l.], 1973. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=mccllland&btnG=&lr=>>>. Acesso em: 1 maio 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NOGUEIRA, A. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1. p. 61-97.

SANCHES, C. **Orientação educacional e o adolescente**. São Paulo: Arte & Ciência, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. [Brasília], 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 3 junho 2012.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1975.

SERPELL, A.; FERRADA, X. A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, [S.l.], v. 36, n. 4, p. 585-602, 2007. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/214806794/fulltextPDF/14013556663D18888/1?accountid=34749>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

SORDI, J. O. de; MEIRELES, M.; SANCHES, C. *Design science* aplicada às pesquisas em administração: reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. **Rai: revista de administração e inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 10-36, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/search/advancedResults>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIEIRA, R. M. **A composição e a edição do trabalho científico: dissertações, monografias e teses**. São Paulo: Lovise, 1995.

WILDER JÚNIOR, J. W. **New concepts in technical trading systems**. New York: Trends Research, 1981.

WILKINSON, A.M. **The scientist's handbook for writing papers and dissertations.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

WOODWARD, J. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.;
NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007. v. 1.
p. 105-135.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE 1
AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO
COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO

Informações do Colaborador Avaliado

Nome completo: _____

Função: _____

Departamento: _____

Nesta função desde: _____ (dia/mês/ano)

Avaliação

1. O colaborador apresenta evolução no seu conhecimento para o desempenho da função	() Ótimo () Bom () Pouco () Continua igual () Piorou
2. O colaborador apresenta evolução nas suas habilidades técnicas para o desempenho da função	() Ótimo () Bom () Pouco () Continua igual () Piorou
3. O colaborador apresenta evolução no seu comportamento/atitude para o desempenho da função	() Ótimo () Bom () Pouco () Continua igual () Piorou
4. O colaborador apresenta evolução no seu comprometimento com os seus objetivos profissionais e os objetivos da empresa	() Ótimo () Bom () Pouco () Continua igual () Piorou
5. O colaborador apresenta evolução no seu relacionamento com os colegas de trabalho	() Ótimo () Bom () Pouco () Continua igual () Piorou
6. O colaborador apresenta evolução no seu foco no Cliente	() Ótimo () Bom () Pouco () Continua igual () Piorou

Observações (não é obrigatório preencher)

Data: _____

(Nome e Assinatura do Avaliador)

APÊNDICE 2
AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS E
HABILIDADES TÉCNICAS E SOCIAIS

Informações do Colaborador Avaliado

Nome completo: _____

Função: _____

Departamento: _____

Nesta função desde: _____ (dia/mês/ano)

Avaliação

1. As habilidades técnicas demonstradas pelo colaborador atendem as necessidades de sua função	() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
2. O colaborador demonstra comportamento/atitude adequado para o desempenho de sua função	() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
3. O colaborador demonstra comprometimento com os seus objetivos profissionais e os objetivos da empresa	() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
4. O colaborador demonstra relacionamento adequado com os seus colegas de trabalho	() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
5. O colaborador demonstra ter liderança nos momentos necessários e saber escutar quando preciso	() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
6. O colaborador demonstra ter foco no Cliente	() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Observações (não é obrigatório preencher)

Data: _____

(Nome e Assinatura do Avaliador)

APÊNDICE 3
AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

Informações do Colaborador

Nome completo: _____

Função: _____

Departamento: _____

Nesta função desde: _____ (dia/mês/ano)

Definições de Objetivos (veja a última página deste formulário p/ maiores esclarecimentos)

Objetivos bem definidos permitem ao colaborador ter uma perspectiva clara e um melhor entendimento de como ele pode contribuir para o sucesso da empresa.

É necessário definir um mínimo de três (3) e um máximo de quatro (4) objetivos para cada colaborador.

Cada objetivo deve pertencer a uma das seguintes categorias: individual, compartilhado ou corporativo.

Objetivo 1 – Categoria _____ (individual, compartilhado ou corporativo)

Descrição do objetivo

Compromisso

Meta

Peso/Importância: _____

Data inicial: _____ (dia/mês/ano)

Data final: _____ (dia/mês/ano)

Objetivo 2 – Categoria _____ (individual, compartilhado ou corporativo)

Descrição do objetivo

Compromisso

Meta

Peso/Importância: _____

Data inicial: _____ (dia/mês/ano)

Data final: _____ (dia/mês/ano)

Objetivo 3 – Categoria _____ (individual, compartilhado ou corporativo)

Descrição do objetivo

Compromisso

Meta

Peso/Importância: _____

Data inicial: _____ (dia/mês/ano)

Data final: _____ (dia/mês/ano)

Objetivo 4 – Categoria _____ (individual, compartilhado ou corporativo)

Descrição do objetivo

Compromisso

Meta

Peso/Importância: _____

Data inicial: _____ (dia/mês/ano)

Data final: _____ (dia/mês/ano)

Condições que o colaborador vai precisar para atingir os objetivos acima

Pontos Fortes e Pontos de Melhoria

Mencione os pontos fortes (conhecimentos, habilidades, comportamentos) do colaborador que se destacam no desempenho de sua função e serão valiosos para futuras funções e o desenvolvimento de sua carreira.

Aponte os pontos que precisam ser desenvolvidos (pontos de melhoria) para o atingimento dos objetivos e o continuado crescimento de sua carreira profissional.

Para **cada ponto de melhoria** deve ser traçado um pequeno plano de ação (como será feito e como será medido).

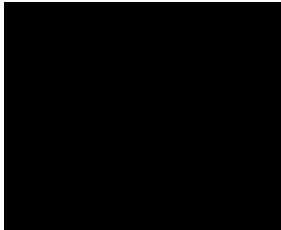
Pontos Fortes

Pontos de Melhoria

Plano de Ação (Como será Feito? Como será Medido)

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1. Os objetivos devem ser concretos e expressos em termos de resultados:



Os objetivos devem estar dentro da **zona de influência** do colaborador.

2. O número de objetivos é limitado:
 - No mínimo 3 e máximo 4 objetivos;
 - Apenas um objetivo deverá ser compartilhado (com um par ou um grupo) – os demais devem refletir resultados individuais.
3. Os objetivos devem ser classificados em termos de peso/importância. O peso varia de no mínimo 10 a no máximo 40, totalizando 100 ao se somar todos os objetivos.
4. Para cada objetivo deve ser determinado dois níveis de alcance:
 - Compromisso – o **mínimo aceitável** como nível de entrega do colaborador;
 - Meta – é um **desafio mais ambicioso**, que permite ultrapassar o compromisso.

_____, _____
(Local, Data)

(Assinatura do Colaborador)

(Assinatura do Superior)